

**البدانة التنظيمية وأثرها في عملية التصحر
الوظيفي
دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المعهد التقني
الموصل**

**أ.م.د.سلطان احمد خليف
المعهد التقني / الموصل**

البدانة التنظيمية وأثرها في عملية التصحر

الوظيفي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في

المعهد التقني الموصل

- المجلد الخامس
- العدد التاسع
- استلام البحث: 2012/2/14
- قبول النشر: 2012/4/12
- نوفمبر 2012

أ.م. د. سلطان احمد خليف

المستخلص :

تعرض المنظومات المعاصرة لظروف تعيقها عن مسايرة أنشطتها على نحو صحيح، وقد تقع تلك في إطار البدانة التنظيمية سواء تعلق الأمر بزج أعداد كبيرة في المجال الوظيفي بهدف التعيين وسد الشواغر أو رقد تلك المنظومات بدماء جديدة فضلاً عن محاولات سد الشواغر والاستجابة الظاهرية لمطالب العاملين عن العمل وما إلى ذلك من مبررات، إلا أن الحقيقة تغص بكثير من الإشكاليات من بينها شيوع حالات قد تنذر بانحراف الأرضية الوظيفية وجعلها أقرب إلى التصحر والجفاف منه إلى الاخضرار عليه تجلت مشكلة الدراسة في تساؤل فحواه :

هل تترك البدانة التنظيمية آثاراً وتبعات سلبية في الواقع الوظيفي وعلى النحو الذي يجعل من الوظيفة مصدر جفاف؟ وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة بوصفها الأداة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة كما تمت الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية. وقد خرجت الدراسة باستنتاج رئيس أن البدانة التنظيمية تترك تأثيرات متباينة في أبعاد التصحر الوظيفي في الموقع ميدان الدراسة.

المقدمة

تواجه المنظومات المعاصرة تحديات ناجمة عن تعدد مهماتها وتنوع أنشطتها مما يضعها تحت الدالة التأثيرية لبيئتها وما يعترضها من أحداث وما يلازمها من تداعيات الى درجة تأشير التغييرات مما ينذر بإقرار العديد من الآليات بغض النظر عن فحواها واتساع مداها وقوة تأثيرها، وقد تقع تلك في اعتماد تقسيمات تنظيمية جديدة وأقرار قواعد واجراءات عمل معقدة في تنفيذها فضلاً عن اعتماد تعيينات جديدة، ظاهرها رقد تلك المنظومات بطاقات وسد الشواغر والفجوات وتعزيز القدرات وأخرى تنطوي تحت وطأة الحقيقة ووقع الواقع ممثلاً ببروز زيادات غير مبررة وكفاءات معطلة مقترناً ذلك بظهور الاعتمادية بين اطراف العمل وعلى نحو يجلي ظاهرة التكاثر، وهنا إشارات إنذار مبكر لتدني الإنتاجية وتراجع حالات النمو، الامر الذي يفصح عن جملة مدلولات ويقودها الى استقراء عدد من الاستنتاجات وقد تتمثل هذه في الإساءة في استخدام الموارد المنظمة وظهور التكتلات الوظيفية مقترناً بسيادة

الفوضوية الى درجة الانغماس بل التلذذ في البيروقراطية المفرطة وحتى ظهور الاوليغاركية، الامر الذي حدا بالباحث الى وضع منهجية لدراسته تمثلت في سعيه لتاثير مشكلة الدراسة وبيان أهدافها ومن ثم صياغة فرضيتها وعلى النحو الآتي:

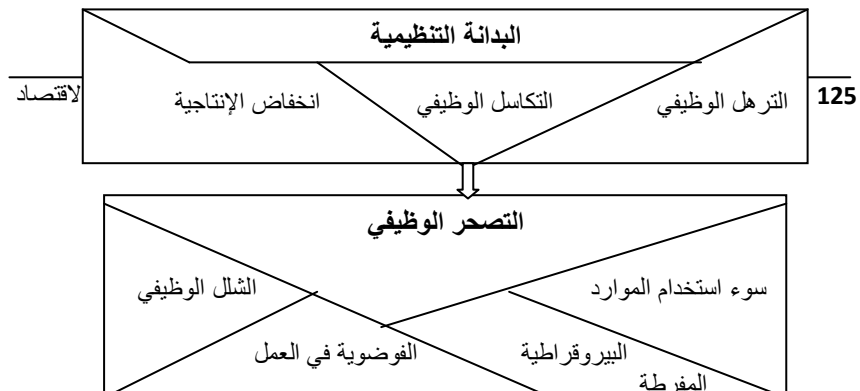
أولا : مشكلة الدراسة:

تحتضن المنظومات المعاصرة حشود كبيرة من العاملين الذين ينتمون الى مشارب مختلفة الامر الذي يضعها تحت طائلة التعهدات ومن ثم العمل بالالتزامات مقابل مطالبة هؤلاء العاملين ببذل اقصى الجهود مما يعني بروز مايسمى باسهامات العاملين في ميدان العمل تلك التي تمثل احد المداخل لتحريك تلك المنظومات الى عرض مغرياتها ومن ثم تقديم مايبوسعها وهذا يعني احتمالية تعرضها لعقدة الاجراءات مما يدفعها الى تأكيد شخصيتها في اطار سلسلة من التوجيهات التي تعتمد عليها سواء تجسد ذلك باتاحة فرص التعيين بحجة ملء الشواغر أو سد حالات النقص الامر الذي يؤشر حالة من الانتكالية حد التكاسل وصولاً الى انخفاض الانتاجية وفي ذلك منطلقاً للقول بولادة بعض العلل التنظيمية وسيادة حالة التراجع (أي غياب الحالة الصحية للتنظيم برمته) وقد تتجلى تلك العلل في ضعف الحركة حد التباطؤ فضلا عن التكاسل وفي ذلك وصف للمنظومة البدئية، وهنا اشارة الى ان المنظومة بدلا من ان تكون مصدر ثراء وإشعاع، أصبحت موضع تراجع وانحطاط وبؤرة جفاف الى حد الاقتراب من التصحر، وهنا يثار تساؤل مفاده:

الى أي مدى تترك مؤشرات البدانة التنظيمية وقعها السلبي في الميدان الوظيفي بحيث تصبح الوظيفة اقرب الى التصحر منه الى الاخضرار؟

ثانيا : أنموذج الدراسة

تبنت الدراسة أنموذجاً افتراضياً يؤشر وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات البدانة التنظيمية وعملية التصحر الوظيفي، والمؤشرة في الشكل(1).



* إعداد الباحث

الشكل (1) أنموذج الدراسة*

ثالثاً : أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الاهداف الاتية:

- 1 - الوقوف على ماهية البدانة التنظيمية والتصحر الوظيفي وعلى النحو الذي يمكن الباحث من عرض المفاهيم الاجرائية لهما وبما يتفق وتوجهات دراسته لهذه الظاهرة.
- 2 - تقديم عرض تحليلي للظاهرة قيد الدراسة من وجهة نظر الباحث وعلى نحو يؤشر الاثار واللمسات التي تتركها البدانة التنظيمية في عملية التصحر الوظيفي.
- 3 - الكشف عن امكانية وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين مؤشرات البدانة التنظيمية وعملية التصحر الوظيفي في الموقع المدروس.

رابعاً : فرضية الدراسة:

خامساً : المعايير المستخدمة في الدراسة

تمهيداً لاختبار فرضية الدراسة والسعي لتحقيق اهدافها، فقد تم اعتماد مجموعة من المعايير والتي تمثل مؤشرات لقياس الظاهرة قيد الدراسة وعلى النحو الاتي:

1 - مؤشرات البدانة التنظيمية (متغيراً مستقلاً):

أ. التضخم الوظيفي. المصري ، 1981 ، 80-120،

ب. التكاسل الوظيفي. Erez, Mirian & Antni Somnech , 1996, 1513-1537،

ت. انخفاض الانتاجية 19, 2006 , Bell, Steve،

2 - أبعاد عملية التصحر الوظيفي:

- أ. سوء استخدام الموارد المنظمة.
ب. الشكل الوظيفية.1,2000, Deborah5&Hildebrand,
ت. الفوضوية في العمل. Harold Barclay, 2004, 56, Wolfi land streicher,
,1982,98
ث. البيروقراطية المفرطة.1152, 2005, Brewers.

سادسا : جمع البيانات والادوات الاحصائية:

عدت الاستبانة الاداة الرئيسة في دراسة الظاهرة، وقد غطت جزئين: الاول خصص للبدانة التنظيمية من خلال مؤشراتها، وقد حُدِدت مجموعة من الفقرات لكل مؤشر ممثلة ب:
التضخم الوظيفي شملته الفقرات (X_1-X_5)
التكاسل الوظيفي غطته الفقرات (X_6-X_{10})
تدني الإنتاجية عبرت عنه الفقرات ($X_{11}-X_{14}$)
على حين تمثل الجزء الثاني بعملية التصحر الوظيفي وقد عبرت عنه الابعاد الاتية من خلال فقراتها:

- أ. سوء استخدام الموارد المنظمة ($X_{15}-X_{20}$).
ب. الشلل الوظيفية ($X_{21}-X_{24}$).
ت. الفوضوية في العمل ($X_{25}-X_{29}$).
ث. لبيروقراطية المفرطة ($X_{30}-X_{33}$).

وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وتمت الافادة من ملاحظاتهم، وبعد ذلك عمد الباحث الى توزيع (50) استبانة وأعيد (40) منها وكانت صالحة للدراسة، أي ان نسبة الاستجابة بلغت (80%).

سابعا : وصف عينة الدراسة

بغية الوقوف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة فقد اهتم الباحث الى الافادة من معطيات الجدول (1) التي اكدت أن (50% من المبحوثين هم من فئة الذكور مقابل 50% من فئة الاناث مما يعني ان المنظومة التعليمية تتساوى فيها الحاجة الى خدمات الذكور والاناث مما يوفر شحنة ايجابية اتجاه العمل، وفيما يخص المؤهلات العلمية فقد تبين ان 50% هم من حملة الشهادات العليا (ماجستير دكتوراة) مقابل 25% من حملة شهادة البكالوريوس اما المبحوثون من ذوي المؤهلات العلمية (دبلوم واعدادية فما دون) فقد مثلوا 25% اما عن عمر العينة فقد تبين ان 50% من المبحوثين تراوحت خدمتهم بين (41- 50%

البداية التنظيمية وأثرها في عملية التصحر الوطني

(مقابل 10 % مما كانت اعمارهم 51 سنة فأكثر وفيما يخص الخدمة الوظيفية فقد اتضح ان (75 %) من المبحوثين هم من ذوي الخدمة (22سنة) فأكثر مقابل (15%) ممن كانت خدمتهم اقل من (15) سنة ، الامر الذي يفسر لنا ان المبحوثين لديهم معرفة وخبرة في ميدان عملهم فضلا عن امتلاكهم درجة من الرؤية المستقبلية تجاه الاحداث المنظمة المحدقة بهم .

الجدول (1)
وصف عينة الدراسة

الجنس	ذكر		انثى	
	ت %	ت %	ت %	ت %
	50	20	50	20
المؤهلات العلمية	دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
	ت %	ت %	ت %	ت %
	30	12	20	8
العمر	30-25 سنة	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر
	ت %	ت %	ت %	ت %
	30	12	35	14
الخدمة	اقل من 10 سنة	20-11 سنة	21 سنة فأكثر	
	ت %	ت %	ت %	
	10	4	75	30

أولا : الخلفية النظرية لبعدي الظاهرة المدروسة:

1 - البداية التنظيمية

إذا كانت البداية في ميدان الصحة العامة اقترنت بالسمنة وزيادة الوزن عن الحدود المقررة صحياً والاكثر عددا احد الاعداء الاربعة للانسان(التدخين و الكسل والدهن و البداية)^[1] فإنها وصفت من العالم الامريكي(Graig) بأنها قاتلة الشعوب^[2] أما في مجال التنظيم، فقد عدت علة تنظيمية ناجمة عن حالات الترهل الوظيفي واستفحال حالات التكاسل وعلى نحو اسهم في تدني الانتاجية وانخفاض معدلات النمو التنظيمي، ولو تمعنا في هذه المؤشرات المعبرة لدرجة البداية، نجد انها طريفة مجموعة من الاسباب والمسببات، فالترهل الوظيفي مرده فقدان التشريعات لصدقها ومعناها الحقيقي فضلا عن تداخل السياسات وعلى نحو اشر فرض فرص تعيين ليس لها مبرر من منطلق وجود ضغوطات اساسها وموضع احتضانها المحسوبية والمنسوبية^[3]. مما يؤطر فكرة الزيادة غير المبررة في عدد العاملين دون

ان يقابل ذلك مزيداً من الانتاجية، الامر الذي يفصح عن سيادة حالات التكاسل الى درجة اعتماد العاملين على بعضهم البعض في اداء المهمات مقترناً ذلك بمحاولات السعي للتوصل من المسؤولية أي اعتماد مقولة مفادها (Many hands make light the work) الذي يجسد عملية الركوب المجاني (Free ride) على حساب الاخرين في المنظمة، وهنا يتجسد مبدأ (بريتو) الذي اكد على (20%) من الموظفين يقومون بـ(80%) من الاعمال في المنظمة^[٧]. ومع وجود الترهل الوظيفي ويزور حالات التكاسل تتجلى مؤشرات الانذار المبكر بتدني الانتاجية أي انخفاض نسبة المخرجات قياساً بالمدخلات، وهذا لا يروق للمنظمات المعاصرة؛ لأن تكريس مفهوم الانتاجية لدى العاملين يعد أحد المبادئ الاساس التي تتادي بها المنظمات المتفوقة وعلى نحو يستلزم تجنيد قدرات عاملها وترسيخ فكرة تقديم كل فرد افضل ما لديه في ميدان عمله^[٧]. مما يؤشر لنا ضرورة البحث عن سبل فاعلة لرفع الانتاجية والعمل على تلافي حالة تدنيها، وفي هذا الصدد اشار (Peter Drucker) الى انه يمكن للمنظومات ان ترفع من إنتاجيتها من خلال استبدال العمال العاديين بأخرين على درجة عالية من المعرفة والمهارة والثقافة ، وهنا إفادة من دراسة اجريت في مركز البحوث في جامعة كاليفورنيا اكدت ان الاختلاف الجوهرى بين الانتاجية في الولايات المتحدة الامريكية ودول غرب أوروبا لا يرجع الى رأس المال والعدد؛ بل يعود الى مقدرة الادارة على توظيف المعارف والمهارات^[٧].

ومما لا شك فيه ان تدني الانتاجية اشر حالة التراجع في عملية النمو ومن ثم وقوع المنظومات تحت طائلة التراجعات وحالات الانحدار الى درجة انعدام قدرتها على استغلال الفرص المتاحة وهنا تجاهل لمقولة اشار لها (ابن الفراء) "انتهز الفرصة فإنها خلسة وبت عند رأس الامر لا ذنبه" مما حدا بالمنظومات ان تعد الرشاقة التنظيمية خياراً استراتيجياً يجب الالتزام به، لأنه باهماله تفقد الفرص وتهدر الموارد وتتبدد الطاقات وتتهب الثروات وتندنى الاعتبارات القيمة الى حد غياب القيمة الذاتية للقيادات حتى العاملين مما يجعلها (المنظومات) امام رهانات الى درجة امتحان الارادات وبما يفضي بها الى التأكيد على جملة خيارات سلوكية واستراتيجية، وذلك بقصد اقرار جملة مستهدفات منها^[٧]^[٧]:

-تأمين الديمومة والبقاء وبالذات عند وقوع المنظومات تحت وطأة التقلبات البيئية.

- العمل على اشباع الحاجات.

-تحقيق اقتصاديات الحجم.

-احتواء الضغوط البيئية.

والتحرك تجاه الرشاقة التنظيمية لا يستلزم اغفال حالات النمو التي يمكن تأشيرها من خلال (مقدار النمو في المبيعات و القيمة المضافة و حقوق الملكية و الموجودات الكلية و معدل العائد على الاستثمار) [x]. بل يجب الافادة منها وتوظيفها كدعائم للرشاقة التنظيمية. وبناءً على ما سبق فقد عمد الباحث الى اعتماد المفهوم الإجرائي الأتي لدراسته ممثلاً ب(الحالة غير الصحية للمنظومة التي استشرت فيها الزيادات غير المبررة في اعداد العاملين على حساب العمل مقترناً ذلك بسيادة حالات النكاسل الوظيفي وبما اسهم في انخفاض الإنتاجية وقرار التراجع).

وفي ما تقدم ضرورة لتوضيح مضامين المفهوم الإجرائي للدراسة:

- ❖ تعدد التقسيمات التنظيمية وتشعب امتداداتها وكثرة تفرعاتها الى حد صعوبة إشغالها بالملاكات المتخصصة والقادرة على احتوائها.
- ❖ تتوع قنوات الاتصال الى حد تضارب الأوامر وفقدان الثقة.
- ❖ تداخل المهام بين اطراف العمل الى درجة التعارض وتعذر عملية التنسيق.
- ❖ طول سلسلة الأوامر وملازمة حالات التشويش والإضافة أليها .
- ❖ استثناء المظاهر السلبية وغير المجدية في العمل، وبروز حالات اللامبالاة والتصلب من المسؤولية الى درجة اعتماد (س) على (ص) من العاملين عند أداء المهام.

2 - التصحر الوظيفي:

يعد التصحر بمفهومه العام كارثة اجتماعية عرفتها الحضارات في مناطق مختلفة من العالم وعانت من ويلاتها الشيء الكثير كونها مؤشراً لانتشار الصحراء في مناطق غير صحراوية نتيجة لمجموعة من التغييرات البيئية فهذا يعني التدهور الجزئي والكلي في عنصر او اكثر من العناصر البيئية وعلى نحو يقود الى تراجع الخصائص النوعية فضلا عن تدني القدرة الانتاجية أي تصبح فيها الانظمة البيئية عاجزة عن إعالة ما يعيش عليها من كائنات حية [x].

وفي السياق ذاته قيل:

Human activity may stress the ecosystem beyond its tolerance limit, resulting in degradation of land by pounding the soil with their hooves, livestock compact the substrate [xi].

وإذا كان هذا الوصف سارياً في البحوث البيئية والجغرافية، فقد عمد الباحث الى استعارة هذا المصطلح وتوظيفه في ميدان التنظيم بقصد الاجتهاد منطقاً من مبرر فحواه ان البيئة مثلما تكون حديقة خضراء تفوح رائحتها، فهي قد تكون موضع جفاف وهذا مرتبط بمقدار العناية والاهتمام فكذلك الحال بالنسبة للوظيفة فهي قد تكون ندية معطاء، وقد تكون

على النقيض من ذلك وهذا مرتبط بطبيعة العلاقة بينها وبين شاغليها فضلا عن الظروف والمتغيرات البيئية وعلى نحو يسهم في مواجهة حالات العسر باليسر والانغلاق بالانفتاح والشدة بالمرونة والجفاف بالاخضرار؛ عندئذٍ تتبدد حالات التصحر وتسود صفة العطاء في المنظومة، وهنا تتضح اهمية النظر الى التصحر الوظيفي على انه معضلة تنظيمية مثلما هي بيئية، وقد اسهمت متغيرات عدة في إبرازها سواءً ما تعلق الامر بالاستخدام السيئ للموارد^[xii] ام ما تجلى في حالات الإرباك والتداخل حد الفوضوية وبروز الشلل الوظيفية، وهذا يفسر لنا امكانية سريان هذا الوصف على المنظومات الراكدة مما يحدو بها الى تهيئة استحضاراتها واعداد خططها وعلى نحو يؤشر قدرتها على الإفادة مما لديها من موارد مع التركيز على خواصها(القيمة و الندرة و الإبدال و قابلية الحركة والتقليد و تخصيص الموارد) ^[xiii] بقصد منافسة غيرها واحلال التفوق محل الركود علماً ان ديمومة الميزة التنافسية وتحقيقها لا ينجم عن فراغ ولا من رغبة عابرة بقدر ما يتعلق بأهمية استغلال الموارد وعلى نحو يجعل هؤلاء المنافسين في حيرة من امرهم بشأن الحصول عليها او الاستعاضة بمثلها وحتى تقليدها^[xiv]. لذا ظهرت اهمية تحليل الموارد وعدها اسلوباً فاعلاً في الإدارة الإستراتيجية، اذ اشار (Hamel&Pranhald,1994) الى رؤية المنظومة على اساس مواردها وقدرتها على استخدامها، وفي السياق ذاته اكد (Drucker) على ان قدرة المنظمة في استخدام مواردها بكفاءة

يمثل احد المؤشرات عند صياغة رسالتها^[xv]. وليست على اساس الشللية في العمل في ظل المحسوبة والمنسوبة والمصالح الذاتية بعيداً عن متطلبات العمل الوظيفي وأهدافه ووجود مثل هذه الشللية يعني تقويض المنظومة، لان كل شلة تبتغي مآرب ولديها تصورات تلازمها طموحات فضلاً عن حالات التفاوت النسبي في تكوينها وطبيعة تحركاتها وصولاً الى الاختلاف في ثقافة اعضائها، عليه تتجلى صعوبة التعايش مع الوظيفة وبالذات عندما تكون هذه الوظيفة مصدر تجريد لحريتهم وانسانيتهم وامتصاص لحقوقهم وارباك وتداخل في واجباتهم الى درجة تتلاشى فيها امكانياتهم وتفقد قدراتهم بحيث يصبح كل منهم متهاوناً ومتوانياً عن اداء مهامه، وهنا مكمن الصعوبة، فهل تعتمد سبيل المؤتمرات للتظهير أو تلجأ الى وضع الاجراءات الصارمة أو نستعين بمستشارين وخبرات خارجية، الحل يكمن في الذات الانسانية قبل اللجوء الى كل ما هو خارجي لكون التقلبات البيئية قائمة ومن المحتمل جداً ان تواجهها المنظومة، لذا يتطلب استحضار كل ما هو كامن وعلى النحو الذي يقر حقيقة مفادها ان المطالبة بالكنز المدفون لا يمكن ان تكون دون الاستعداد التام لعملية التقيب عنه، وهذا يفسر

لنا ان وسوء استخدام الموارد التنظيمية يعني الاساءة الى كل ما يمت بصلة لهذه الموارد، سواءً أكانت مادية أم بشرية أم معلوماتية أم اعتبارية مما يندرج بضرورة التوظيف الأفضل لها فما جدوى الموارد المادية والمعلوماتية دون الاهتمام بالموارد البشرية (عقلاً مفكراً وقلباً نابضاً وبدلاً فاعلة)؟ وبالمقابل ما قيمة الموارد البشرية دون رفدها بالمعلومات المعززة لقراراتها والموارد المساهمة في انجاز عملياتها والاعتبارات المرشحة لانسانيتها؟ لذا فإن غياب ذلك التوظيف يعني اشتداد المطالبة ووقوع المنظومة تحت وطأتها الى درجة بروز الشللية في العمل كإفراز طبيعي لذلك الاشتداد وهنا تحد خطير للإدارات التنظيمية وبما يفرضي بها الى تعميق رؤيتها وترسيخ قراراتها من دون إهمال لهذه الشلل وتوجهاتها، انطلاقاً من ان اهمال هذه التكوينات والنظر اليها بمنظور سلبي قد يسهم في انبثاق الفوضوية في العمل وسيادة اللامبالاة وغياب النظام فضلاً عن اتساع انطقة التفاوض الى درجة العشوائية(أي ان كل شله تختار اهدافها وتحدد الوسيلة التي تتاسبها) وتدني حالات التنسيق^[xvi]. مما يستلزم من المنظمات ان تفكر جلياً في انتهاز مداخل حديثة لاغتنام الفرص ومن ثم البحث عن النمو والتطور للحاق بالمنافسين، وقد يكون مدخل(الهدم الخلاق)^(*) احد حالات التصحر الوظيفي^[xvii]، انطلاقاً من ان تبني هذا المدخل يعني التزام المنظومة بمبدأ الترشيق والتوجه نحو الزبون ويجاد توازن بين شتى البرامج في ظل المعرفة المنظمة.

3 - البداية التنظيمية والتصحر الوظيفي

ان تأشير العلاقة بين البداية التنظيمية والتصحر الوظيفي يتطلب الانطلاق من الترهل الإداري، الذي يؤشر حالة التضخم الوظيفي في الزيادات غير المبررة بأعداد العاملين قياساً بما يقدمونه من جهد وانتاجية، مما يعني بروز معضلة التكاسل الوظيفي ذات السمة الاجتماعية(أي اعتماد بعض العاملين على البعض الآخر في اداء المهمات)، وهنا إشارة الى اللامبالاة فضلاً عن الفوضوية في العمل وما يلزمها من تكتلات مما يتطلب من القيادات الادارية ان تتخذ موقفاً اجرائياً يؤشر اعتمادها مجموعة من القواعد الاجرائية المفرطة وضوابط العمل الصعبة أي سيادة الاوليجاركية في العمل، وما تقدم يؤشر لنا ان المنظومة البيدينة

(*) عملية تنافسية تقوم بها المنظومة بحثاً عن ابتكار ميزة تمكنها من التفوق على المنافسين أي ان الهدم الخلاق ضمن المنظمة يمارس دوراً فاعلاً في تحديد الاستمرارية التنافسية على الأمد البعيد. للمزيد من التفاصيل انظر:

الدوري، زكريا و صالح، احمد علي،(2009)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري، الاردن.

ينسحب تأثيرها على مستوى العطاء الوظيفي للعاملين، بحيث تصبح ساحات العمل اقرب الى الجفاف والتصحر منه الى الاخضرار، وهنا موضع حوار لأن المنظومة البدنية يتعذر عليها حرية الحركة والانفتاح ومتابعة المستجدات بروح ملؤها الثقة، فهي تنسم بالسبات وتميل الى الركود الى درجة رفضها للتغيير وعده أمراً مرفوضاً، الى درجة المقاومة، مما يندر القيادات الإدارية بظهور سلوكيات منحرفة سواءً أكان للعاملين أم للقيادات ذاتها، لذا فإن المنظومة البدنية هي مدخل للتصحر الوظيفي، بل صورة مجسدة له ومحددة لابعاده الى درجة تأثير العلل التي تنتابه ويمكننا تأشير هذه العلاقة من خلال القول بأن الاثار التي تتركها البدانة التنظيمية تغطي العديد من الواجه، فضلاً عن انها تحمل اكثر من حصيلة وتفصح عن سبب ونتيجة، وهنا مدخلاً للقول بأن المنظومة البدنية أصبحت في عداد المنظومات الميتة؛ لأن العاملين فيها كالصخر غابت عنهم روحية الشجر الأخضر وحركة الجمال واصبحوا في متاهات تحكمهم المصلحية وتغلب على تصرفاتهم النزعة الفوضوية دون وازع ولا ضمي، فالانقسامات قائمة ومتواجدة الى حد غياب النظام، وبالمقابل ظهور توجهات لدى القيادات الادارية لمعالجة هذه العلل، جوهرها توجيهان الأول يدفع باتجاه الاجرائية وسيادة هذه القواعد البيروقراطية المجسدة لفكرة الروتين غير الهادف والثاني ينزع الى التكيفية المترجمة لفكرة البيئة المتغيرة، وهنا تتولد وجهات نظر مفادها ان المنظومة البدنية هي منظمة غيبية (Brainless Organization) والتي عدت الة عديمة التفكي، ابتعدت عن بيئتها، وعن المعرفة والتميز الى درجة ان قادتها تجاهلوا ادوارهم الحقيقية^[xviii].

وهنا اشارة الى ان المنظومة البدنية فقدت مقومات الحياة واصبحت في عالم يحفه الجهل والجفاف، فكيف السبيل لنقل هذه المنظومة التي تجر ذبولها وتخضع للتهديدات مثلما تسود فيها حالات التبذير، هل هناك ضرورة لاعادة اختراع وظائف وإلاّ يتعارض ذلك مع بعض المفاهيم(التنمية والإصلاح وإعادة الهيكلة..)^[xix].



الشكل (2)
العلاقة بين البدانة التنظيمية والتصحر الوظيفي*
* إعداد الباحث

الرؤية التحليلية للباحث

تنبثق الرؤية التحليلية للباحث بشأن الآثار التي تتركها البدانة التنظيمية في عملية التصحر الوظيفي من امكانية القول بأن البدانة التنظيمية هي موطئ الاويئة وانتشار وتناثر الميكروبات الى حد ان جسد المنظومة تشويه السموم مثلما تبثليه الشحوم واعني هنا حالات الترهل، فكيف يمكن لهذه المنظومة ان تستيقظ بل تنهض وتتحدى جسدها المترهل وتمارس حركتها وتقود ذاتها، الامر يفرض عليها اعادة حساباتها فهل تتطلق من الاستشارة والتواصل مع الخبراء أو انها تلجأ الى تناول بعض الجرعات العلاجية بعد ما أستفحل المرض أو انها تفكر في قطع الاجزاء المريضة والتشوهات وعلى نحو يكفل ازلتها وقد يفوقها الحال الى التفكير في احداث التغييرات الجذرية عن طريق ما يسمى بالثورة التنظيمية، لكن ذلك لم يكن يسيراً وسهلاً مما يضع المنظومات امام مراهنات انطلاقاً من ان سبيل الثورة التنظيمية يعني اقرار حالات التغيير، الا ان المهم بل الاكثر اهمية هو تحديد طبيعة هذا التغيير وبيان حدوده ومستوى التأثير الذي يحدثه فهل نعتمد التغيير الذي ينطلق من اذابة الادرنال وما علق في الذات والاجراءات والهياكل والسياسات علماً ان عملية الاذابة تحتاج الى تسخين وما طبيعة ودرجة التسخين وعلى نحو الذي يؤمن الاذابة ويسهم في تحقيق التفاعل وحالة الاذابة لا تكون الا بالحدود والشروط المطلوبة، لذا تبقى الحاجة قائمة الى ترسيخ الاذهان تجاه الظروف واحتمالات المستقبل وتحركات الخصوم والاكثر نوع الحركة التي تبديها هذه المنظومة، فهل حركتها حركة سلحفائية أو انها حركة غزالية، في كل ذلك تساؤلات وموضع افتراضات وقد تتمحور هذه في إثارة التساؤل الاتي:

أ. هل المنظومة بحركتها السلحفائية تحقق احلامها وتعالج امراضها أو ان المنظومة بوثنيتها الغزالية تتمكن من خرق المجهولات والدخول الى عالم المعلوماتية بكل ما تحتويه؟
صحيح ان الحركة السلحفائية للمنظومة بطيئة لكنها قد لا تسير التغييرات ولا يمكنها التناغم مع المستجدات، لذا تبقى هذه الحركة في اطار المحافظة على ما هو كائن ان لم يكن اقل وهنا مكنم الخطورة لان المنظومة وافرادها قادة ومرؤوسين لا يمكنها الديمومة والبقاء والنمو دون ان تتقدم على وقتها وتنشط ذاكرتها وتخرق عالم المجاهيل وهذا لا يمكن ان يتم ويأخذ مدياته ويحدث تأثيراته دون الاخذ بنظر الاعتبار استراتيجية تقيها حالة البدانة مثلما تسهم في اخضرار الانشطة ، وهذه الاستراتيجية يجب ان تسهم في ايجاد حالة من التناسب بين نوع وطبيعة الانشطة وبين المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها العاملون، الامر الذي يفسر لنا ضرورة انتقال المنظمة الى عملية الترشيق سعياً للحركة والوثوب ومجاراة

التغييرات بحيث انها تجمع بين حركة السلحفاة وحركة الغزال في آن واحد استيعاباً للظروف واستجابة للمواقف الناجمة عنها، وهنا اشارة الى نقطة جوهرية هي ان الاحتكام الى الترشيح قد تلازمه مخاطر لانه يمثل تهديداً لحشود لا بأس بها من العاملين فضلا عن انه يسهم في خلق مواقف متباينة بين القيادات والعاملين مقترناً ذلك بظهور الصراعات بوجهها السلبي ومن ثم غياب المبادرات وتفشي ظاهرة الاتانية والنزعة الى المصلحية في حدودها الضيقة، مما يفسر لنا ان الصورة اللامعة التي رسمها بعض الباحثين بشأن المنظومة الرشيقية قد تمثل في بعض الحالات ضرباً من ضروب المثالية التي اخترقت الحدود المقبولة، لانه ليس من المعقول ان تعتمد الى تسريح عدد من العاملين او العمل على الاستغناء عن مجهوداتهم تحت أية ذريعة ويبقى هؤلاء من العناصر الاكثر ولاءاً والتزاماً.

اذ انها تمثل مسألة منطقية لأن انشداد العامل لعمله وانصهاره في بوتقة التنظيم يعني المزيد من المغريات التنظيمية بحيث تبقى هذه المغريات هي عامل حفز مثلما هي مؤشر دفع واندفاع أي ان الاسهامات الفردية هي رهينة المغريات التنظيمية مما يعني ان الانشطة والفعاليات التي يقوم بها العاملون ترتبط ارتباطاً مباشراً. بطبيعة الدعم الذي تقدمه القيادات الادارية، علماً ان ذلك قد يتباين حسب وجهات النظر (العاملون، القيادة، المجتمع)، اذ تتمحور وجهة نظر القيادة بالحصول على اكبر المجهودات مع الانتباه الى اهمية النمط القيادي السائد، بينما تتركز وجهة نظر العاملين حول المزيد من المكافأة الارباح المكتسبات وغيرها، على حين تتمحور وجهة نظر المجتمع في اقرار المسؤولية الاجتماعية لدى الطرفين (العاملين والقيادة).

وما تقدم لا يكون سبباً في التقليل من اهمية الترشيح او النيل منه ومن فعله بقدر ما يؤشر ضرورة انتباه القيادات الادارية الى الاثار الملازمة له والتحري عن فعلها والكشف عن الدوائر التي يتحرك في ضمنها فما يسري في مجال الايجابية يعزز وما يغوص في اعماق السلبيية يجب ان يقحم ويعالج الى حد الاختفاء. وفي ذلك مؤشّر للقول بأن المنظومة الرشيقية مثلما تعشقها القيادات الادارية وتسعى لاحتضانها في الوقت ذاته قد تكون متجهاً لاثارة كثير من المعضلات، وفي ذلك تأكيد لاعتماد مجموعة من المقررات عند العمل بفكرة المنظومة الرشيقية:

1 - وضع العاملين في المقام الاول وعَدِّهم رأس مال لا يمكن الاستغناء عنه عند اللجوء الى اعتماد بعض التكتيكات الخاصة بعملية الترشيح.

- 2 - الانتباه الى حملة المعرفة وذوي الخبرة ومالكي المهارات عند اعتماد فكرة الترشيح لان هؤلاء لا يمكن احلال بدائل عنهم مهما كانت القيادات الادارية جادة باتجاه عملية الترشيح.
- 3 - العمل على دراسة الاجراءات والقواعد الخاصة بعملية الترشيح وعدها الاساس عند الاقبال على هذه الفكرة والاخذ بمضامينها.
- 4 - ضرورة التركيز على تجارب المنظومات التي اعتمدت هذا المنحى (الترشيح) في ميدان عملها مع الانتباه الى بعض الخصوصيات.
- 5 - توخي الحذر ومراعاة الدقة عند تنفيذ المباشر لعملية الترشيح لأنه من المحتمل ان يلزم تلك العملية بعض الفورات السلوكية والتنظيمية بحيث تقع المنظومة تحت وطأة المخاطر والتحديات.
- 6 - ضرورة الوقوف على النتائج الناجمة عن عملية الترشيح على المستويات التنظيمية كافة مع مراعاة الصالح العام، وهنا اشارة الى اعتماد تكتيكات فاعلة لتشخيص تلك النتائج ومعرفة ردود الفعل الناجمة عن ذلك، اذ من المحتمل جداً ان تكون ردود الفعل السلبية تفوق النتائج في قوتها وقيمتها عندئذ تأخذ عملية الترشيح منحى آخر.

ثانياً : الاطار الميداني

استكمالاً لمتطلبات الاطار الميداني فقد اهدت الدراسة الى اعتماد محورين هما:

المحور الاول: وصف البدانة التنظيمية وعملية التصحر الوظيفي في المنظومة قيد الدراسة. اشرت معطيات الجدول(2) بشأن مؤشر التضخم الوظيفي ان (60%) من المبحوثين اتفقوا على ان منظومتهم قادرة على احتواء الاختناقات التي تجابههم وبوسط حسابي (3.450) وانحراف معياري(1.299) وقد كانت التقسيمات التنظيمية واضحة المعالم الى حد ان عدد العاملين كان متناسبا والمهام الموكلة اليهم هذا ما عبرت عنه اجابات(60%) وبوسط حسابي (3.600) وانحراف معياري (0.671) ولازم ذلك قدرة صناع القرار في المنظومة قيد الدراسة على استقاء المعلومات من مصادر ومن ثم امكانية اتخاذ القرار الملائم، الامر الذي يفسر لنا ان مؤشر التضخم الوظيفي لا وجود له في المنظومة حسب اجابات العينة المبحوثة، ويكاد ان يكون ذلك نقطة تحول ايجابية في حياة تلك المنظومة وبما يؤكد قدرتها على احتواء اية تغييرات تجابهها في ميدان عملها في ظل بيئة تتسم بالحركية وسرعة التطورات.

وفيما يخص مؤشر التكاسل الوظيفي فقد اتفق (57.5%) من المبحوثين وبوسط حسابي (3.300) وانحراف معياري (1.244) على ان اداء المهام في منظماتهم يتم في الوقت المحدد وعلى نحو يؤشر غياب حالات التقصير الى حد تلقي الثناء من المشرفين، هذا ما عبرت عنه اجابات (75%) من المبحوثين وبوسط حسابي(3.750) وانحراف معياري(0.808) وفي ذلك منحى لانتهاء حالة التكاسل الوظيفي، اذ حل محلها العمل بروح الجماعة، هذا ما جسته اجابات(65%) من المبحوثين، وهناك اشارة للقول بأن العمل يتم على وفق معيار الانشداد والتواصل دون النزوع الى التنصل والميل نحو الاتكاء على الاخرين وعدم معياراً للوصول الى المآرب الشخصية.

وفيما سبق تأكيد واضح على ان المنظومة قيد الدراسة لديها القدرة على الايفاء بحاجات زبانتها في ظل درجة مرضية من الالتزام الى حد ان قيمة المخرجات اصبحت تفوق المدخلات وهنا اشارة لجدية العاملين ووجود حالة من التناسب الطردي بين عدد العاملين والمخرجات، فضلا عن امكانية تلك المنظومة في مواجهة واحتواء المستجدات البيئية هذا ما عبرت عنه اجابات (80%) وبوسط حسابي(4.050) وانحراف معياري (0.749) وهنا تأكيد واضح على ان المنظومة موقع الدراسة لم تواجه البدانة كعلة تنظيمية هذا ما افصحت عنه واقع المؤشرات المعبرة عنها وتكاد تلك ان تكون ميزة ايجابية في مرحلة راهنة تغوص فيها الكثير من المنظومات في وطأة المعضلات وما يدعم ذلك كثير من تقارير تقييم الاداء النهائي التي اشرت الصدارة التي تتمتع بها هذه المنظومة بين مثيلاتها.

اما ما يخص واقع عملية التصحر الوظيفي في المنظومة عينة الدراسة فقد اتضح من خلال المعالم المعبرة عنها، اذ اتفق (27.5%) من المبحوثين ان ما تمتلكه المنظومة موقع الدراسة من موارد يغطي المهمات الموكلة لها وهذا يعني ان هناك حاجة متزايدة للموارد مما يؤكد لنا عمق التوجهات وبعد النظر وسعة الافق لدى القيادات الادارية لاحتضان كل ما هو جديد في ميدان عملها وما يؤكد ذلك استحداث الكلية التقنية الزراعية التي تتولى قيادة المعهد التقني الاشراف الميداني عليها وما الى ذلك من المهمات الفرعية، مما يعني سعي تلك المنظومة لاستغلال مواردها ومن ثم السعي لاستحضارها في الوقت المحدد لها في اطار المفاضلة بينها وبالذات عند الحاجة، أي المنظومة قادرة على ترسيخ مبدأ الاهم ثم المهم عند التعامل مع الموارد هذا ما عبرت عنه اجابات(47.5%) من المبحوثين وبوسط حسابي(3.400) وانحراف معياري(0.777).

• وفيما يخص مؤشر الشللية في العمل فقد تبين ان هذا المؤشر اخذ منحى يمكن الافادة منه في ظل سعي القيادة الادارية في تلك المنظومة الى الافادة من بل استثمار العلاقات غير الرسمية لصالح العمل، هذا ما افصحت عنه اجابات (45%) من العينة المدروسة وبوسط حسابي (3.100) وانحراف معياري (0.900) ولم يقتصر الامر على ذلك بل تجلى الحال في توظيف الشبكات غير الرسمية في الالوجه المنظمة كافة الى حد ان هذه التنظيمات وشبكاتهما بدأت تمارس ادواراً ايجابية في مجال العمل التنظيمي هذا ما اقرته اجابات (32.5%) وبوسط حسابي (3.025) وانحراف معياري (0.997) وفي ذلك مسعى ايجابي من القيادة الادارية لتوظيف الادوار الايجابية للتنظيمات غير الرسمية وعدها شريكاً وتوأماً لادوار التنظيمات الرسمية.

اما عن مؤشر الفوضوية في العمل، فقد تبين من خلال معطيات الدراسة الميدانية ان المعلمات المعبرة عنه قد انتفت وغابت، اذ اتضح وجود درجة من التنسيق في اطار السعي لتحقيق الاهداف المدعم بالثقة بين اطراف العمل وعلى النحو الذي اسهم في شيوع حالات الاهتمام الجدي بالعمل هذا ما عبرت عنه اجابات (65%) من المبحوثين وبوسط حسابي (3.475) وانحراف معياري (1.109).

وفيما يتعلق بمؤشر البيروقراطية المفرطة فقد اتفق (52.5%) من المبحوثين على وجود اهتمام بخطوط السلطة مع مراعاة مسألة امكانية المرؤوسين في الاتصال المباشر برئيسهم في العمل، وهذا ما اوضحت عنه اجابات (77.5%) من المبحوثين وبوسط حسابي (3.800) وانحراف معياري (0.822) الامر الذي يفسر لنا ان هناك توجه ايجابيا لدى القيادات الادارية بشأن احتواء العاملين مع سعيها لمراعاة الرسمية ان اقتضت الضرورة أي ان خطوط السلطة قائمة مثلما عمليات الاتصال المباشر جارية بين القمة وقاعدة التنظيم وهذا منحى ايجابي ونقطة تحول فاعلة في ميدان الدراسة، الامر الذي يفسر لنا ان المنظومة قيد الدراسة لا تعاني من حالة التصحر الوظيفي في ظل المؤشرات المترجمة عنها، أي ان الوظيفة موضع عناية واهتمام مثلما هي موضع تقدير ورعاية.

الجدول (2)

التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الظاهرة قيد الدراسة

المتغيرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط	الانحراف
-----------	-----------	------	-----------	---------	--------------	-------	----------

البدانة التنظيمية وأثرها في عملية التصحر الوظيفي

المعياري	الحسابي	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	X
1.299	3.450	10	4	17.5	7	12.5	5	37.5	15	22.5	9	X ₁
0.960	3.475	1	2.5	12.5	5	32.5	13	40	16	12.5	5	X ₂
0.671	2.925	-	-	5	2	35	14	55	22	5	2	X ₃
0.916	3.175	-	-	40	16	32.5	13	22.5	9	5	2	X ₄
0.902	2.825	2.5	1	22.5	9	32.5	13	40	16	2.5	1	X ₅
1.244	3.300	7.5	3	27.5	11	7.5	3	42.5	17	15	6	X ₆
1.781	2.825	45	18	-	-	12.5	5	12.5	5	30	12	X ₇
0.808	3.750	2.5	1	5	2	17.5	7	65	26	10	4	X ₈
1.258	3.825	25	1	20	8	12.5	5	22.5	9	42.5	17	X ₉
0.981	3.400	25	1	22.5	9	12.5	5	57.5	23	5	2	X ₁₀
1.256	3.600	10	4	10	4	15	6	40	16	25	10	X ₁₁
0.784	3.500	2.5	1	7.5	3	30	12	57.5	23	2.5	1	X ₁₂
1.248	3.050	12.5	5	22.5	9	22.5	9	30	12	27.5	5	X ₁₃
0.749	4.050	2.5	1	-	-	17.5	7	52.5	21	12.5	11	X ₁₄
0.997	3.070	-	-	32.5	13	40	16	15	6	12.5	5	X ₁₅
0.911	3.200	-	-	30	12	22.5	9	45	18	2.5	1	X ₁₆
0.863	3.150	-	-	30	12	25	10	45	18	-	-	X ₁₇
1.059	2.825	7.5	3	37.5	15	25	10	25	10	5	2	X ₁₈
1.025	2.775	5	2	47.5	19	15	6	30	12	2.5	1	X ₁₉
0.777	3.400	-	-	12.5	5	40	16	42.5	17	5	2	X ₂₀
0.900	3.100	-	-	35	14	20	8	45	18	-	-	X ₂₁
0.780	2.425	-	-	72.5	29	15	6	10	4	2.5	1	X ₂₂
0.808	3.250	2.5	1	12.5	5	45	18	37.5	15	2.5	1	X ₂₃
0.861	3.025	-	-	32.5	13	35	14	30	12	2.5	1	X ₂₄
0.997	3.325	5	2	12.5	5	37.5	15	35	14	10	4	X ₂₅
1.001	3.075	10	4	12.5	5	37.5	15	32.5	13	7.5	3	X ₂₆
1.001	3.150	2.5	1	32.5	13	15	6	47.5	19	2.5	1	X ₂₇
1.060	3.050	7.5	3	25	10	27.5	11	35	14	5	2	X ₂₈
1.109	3.475	5	2	20	8	10	4	52.5	21	12.5	5	X ₂₉
0.810	3.400	2.5	1	10	4	35	14	50	20	2.5	1	X ₃₀
0/810	2.425	17.5	7	37.5	15	35	14	5	2	5	2	X ₃₁
0.780	2.575	5	2	42.5	17	45	18	5	2	2.5	1	X ₃₂
0.822	3.800	2.5	1	5	2	15	6	65	26	12.5	5	X ₃₃

المحور الثاني: تحليل التباين بين مؤشرات البدانة التنظيمية والتصحر الوظيفي

أظهرت نتائج تحليل التباين الجدول (3) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في المنظومة موقع الدراسة من حيث مؤشرات البدانة التنظيمية (التضخم الوظيفي و التكاسل و

تدني الانتاجية) في عملية التصحر الوظيفي، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.343)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.127) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,38) هذا بشأن التباين بين التضخم الوظيفي كمؤشر فرعي مستقل وبين التصحر الوظيفي كمتغير أساسي معتمد.

اما بالنسبة لمؤشر التكاسل الوظيفي فقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (6.096) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.127) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,38) مما يفسر لنا ان وجود فروق ذات دلالة احصائية بين التكاسل الوظيفي وبين التصحر الوظيفي.

وفيما يخص تحليل التباين بين تدني الانتاجية وبين التصحر الوظيفي، فقد جاءت قيمة (F) المحسوبة مجسدة لهذا التباين، اذ بلغت القيمة المحسوبة لها (F) (17.944) وهي اكبر من الجدولية (4.127) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,38) وفي ذلك منحى لوجود التباين واقرار الفروق المعنوية ذات الدلالة الاحصائية أي ان مؤشرات البدانة تترك تأثيرات متباينة في عملية التصحر الوظيفي.

الجدول (3)

تحليل التباين بين مؤشرات البدانة التنظيمية والتصحر الوظيفي

الفقرات	المصادر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المحسوبة	الجدولية
1- بين التضخم الوظيفي والتصحر الوظيفي	الانحدار الخطأ الكلي	1 38 39	1.104 5.031 6.135	1.104 0.132	8.343	4.127
2- بين التكاسل الوظيفي والتصحر الوظيفي	الانحدار الخطأ الكلي	1 38 39	2.077 12.948 15.025	2.077 0.341	6.096	4.127
3- بين الانتاجية والتصحر الوظيفي	الانحدار الخطأ الكلي	1 38 39	2.892 6.123 9.035	2.892 0.132	17.944	4.127

الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات

بناءً على ما ورد من نتائج في الجانب الميداني فقد خلصت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات منها:

1 - لم تعان المنظومة موقع الدراسة من ظاهرة البدانة التنظيمية كعلة تنظيمية، وذلك في ظل المعطيات المعبرة عنها، فقد وجدت امكانية في مواجهة الاختناقات مثلما كان هناك تناسب بين اعداد العاملين والمهام الموكلة لهم، بحيث ان صناع القرار كانوا في مأمن عند اتخاذ قراراتهم ومما يدعم ذلك حالات الانتشاد والاهتمام بالعمل دون اللجوء الى الاخرين او محاولات التنصل من المسؤولية الى حد تجسدت فيه حالات النشاء والاطراء ومن ثم القدرة على تأمين الاحتياجات والقدرة على قراءة بل مواجهة المستجدات، وهنا اشارة الى بلوغ الانتاجية المستوى المرضي، مما يعني انتفاء ظاهرة البدانة التنظيمية.

2 - وجود توجه ايجابي نحو العمل الوظيفي بحيث ان الوظيفة اصبحت مصدر عطاء واخضرار دون ان تكون موضع جفاف وتصحر، فقد وجد اهتمام باستخدام الموارد فضلاً عن مراعاة الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية والافادة من اسهاماتها وصولاً الى تجنب الفوضى والاعتماد والتنسيق في ظل مراعاة خطوط السلطة تجسداً واحتراماً للهرمية دون اغفال المشاركة بين اطراف العمل. أي ان العمل يسير باتجاه فاعل يقر الرسمية ويعترف السلطة مثلما يراعي الجوانب الانسانية ويهتم بالعاملين وفي ذلك تأكيد فاعل لاهمية العمل الوظيفي وسعي المبحوثين الى التمسك به وعده مصدراً مهماً لتأمين حياتهم المستقبلية.

3 - تترك مؤشرات البدانة التنظيمية تأثيرات متباينة في عملية التصحر الوظيفي أي ان حلول ظاهرة البدانة في موقع ما يعني انسحاب اثارها على مجريات وانشطة العمل فيه ومن ثم جعل هذه الانشطة موضع تواطؤ وتباطؤ وانحطاط وتدهور الى حد غياب التفاعل والتفعيل وهنا تأكيد على ان كل مؤشر من مؤشرات البدانة له تأثير في تحديد المسارات التي يتم بها العمل الوظيفي فمؤشر التضخم يعني اقرار الاعتمادية (اعتماد العاملين على بعضهم البعض ومن ثم سيادة التكاسل وتدني الانتاجية) وفي ذلك اشارات الى احتمالية سوء استخدام الموارد ومن ثم بروز الفوضى في العمل، وعلى هذا الاساس عندما اختفت البدانة التنظيمية في الموقع المدروس غابت عملية

التصحر الوظيفي فيه مما يعني ان تحقق مؤشرات البدانة في اية منظومة يعني بروز حالة التصحر الوظيفي فيها.

ثانياً: التوصيات

اعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة الميدانية، فقد تطلب الامر تقديم عدد من التوصيات منها:

1 - العمل على تأمين رؤية ايجابية للمبوهين قيد الدراسة بشأن موضوع البدانة التنظيمية في اطار الانشداد للعمل واستيعاب متطلباته ومن ثم مواجهة أي اختناقات ناجمة عنه سواء تعلق ذلك بغياب التناسب بين اعداد العاملين والمهام الموكلة اليهم اوماتأطرت في محاولة التصل من المسؤوليات واعتماد فكرة الاتكالية في العمل التي تنذر بانخفاض الانتاجية وهنا اشارة الى اهمية الانتباه الى المجال الوظيفي وعده الاساس في النجاح المنظمي .

2 - ضرورة اقناع العاملين في المنظومة المبحوثة بأن البدانة التنظيمية تعمل باتجاهين وعلى نحو يؤشر لنا بانها ذات حدين فأن كانت غائبة فهذا مؤشر لانعدام والتصحر الوظيفي وسيادة حالة الاخضرار اما ان كانت قائمة في موقع العمل فهذا يفسر لنا تأثيراتها السلبية ومن ثم بروز حالة التصحر الوظيفي ،أي ان عملية التصحر الوظيفي ضمن معطيات الدراسة الحالية تتأثر بتحقق مؤشرات البدانة التنظيمية من عدمه

3 - ايجاد رؤية مشتركة لدى العاملين والقيادات الادارية بأن مؤشرات البدانة هي مسببات واسباب لنشوء عملية التصحر الوظيفي أي ان عملية التصحر الوظيفي هي رهينة البدانة التنظيمية، الامر الذي يستلزم اعتماد محاولات التحفظ والاعداد لأية علل وانحرافات تواجه المنظومات بقصد تحجيمها والسعي الى ابطال تأثيرها.

الاستبانة

أولاً : المعلومات العامة حول المجيبين الى فقرات الاستبانة

1. الجنس			
ذكور	انثى		
2. المؤهلات العلمية			
دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم
3. العمر			
30	40	50	55 فأكثر
4. الخدمة			
أقل من 10 سنوات	11-21 سنة	22 سنة فأكثر	

ت	الفقرات	التفق بشدة	التفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	لديك شعور بأن منظمك قادرة على احنواء الاختناقات التي تواجهها					
2	التقسيمات التنظيمية في منظمك واضحة المعالم					
3	عدد العاملين في منظمك يتناسب و المهمات المؤداة اليهم					
4	يمكن لصناع القرار في منظمك استقاء المعلومات من مصادرهم					
5	تتخذ القرارات في منظمك بالوقت المحدد لها					
6	يتم إبراز المهمات في منظمك بالوقت المحدد لها					
7	لا تسعر بوجود حالات تقصير في ميدان العمل					
8	تتلقى الشاء من قبل مشرفك في ميدان العمل					
9	يتم إبراز العمل في منظمك على نحو جماعي					

1. ابن الفراء، الحسين بن محمد،(1947)، كتاب رسل الملوك ومن يصلح الرسالة والسفارة، مطبعة لجنة التأليف والترجمة، القاهرة.
2. الحسيني، فلاح حسن عداي،(2000)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان.
3. الدوري، زكريا وَ صالح، احمد علي،(2009)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري، الاردن.
4. السيد، خلف جاد الرب،(2008)، تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، دار العلم والايمان، مصر.
5. الصرايره، ياسين واخرون،(1995)، المنهج التجريبي لمعالجة الفساد الاداري في القطاع العام الاردني منظور مقترح، مجلة الاداري، العدد(73).
6. الصرن، رعد حسن، (2000)، ادارة الابداع والابتكار، دار الرضا للنشر، دمشق.
7. المحمدي، عبد الستار ابراهيم،(2002)، التنظيم البيروقراطي(من... والى اين)، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، العدد(2).
8. المصري سعيد محمد ، 1981 ، أساسيات في دراسة الإدارة العامة ، دار، المريخ السعودية.
9. برسان، ايسر وَ شلال، فارس جعبار،(1988)، الادارة الصناعية، مطابع وزارة التعليم العالي، بغداد.
10. جبرارد، جرينبرج،(2006)، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، السعودية.
11. سحنون،محمود، 2002،الاستخدام الامثل للمواد الاقتصادية رؤية بديلة،جملة العلوم الانسانية، العدد (17)
12. سفاريني، غازي وعابد، عبدالقادر، (2002)، أساسيات علم البيئة، دار وائل للنشر، الأردن.
13. سفاريني، غازي وعابد، عبدالقادر، مصدر سابق.
14. عرموش، هاني،(2002) الامراض الشائعة والتداوي بالاعشاب، دار النفائس، بيروت.
15. فتحي، محمد، (2001)، الخروج من المأزق فن ادارة الازمات، دار التوزيع للنشر الاسلامية، القاهرة.
16. فثيرت، ابوجين،(1983)، دراسات جغرافية المانية حول الشرق الاوسط، ط1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.
17. Andrall, E.P.,(1992), *Corporate Redemption and the seven deadly sins*, H.B.R., may-june,(73).
18. Bell, steve,2006,lean Enterprise system Using IT For Continuous improvement,Joun & Sous Inc., New Jersy , U.S.A.
19. Brewers,2005,Dictionary of phrase & Fable ,17 th edition Revised by Jayto , .
20. Deborah 5. Hilde brand ,2000, Work Cliques :How to Survivec the Uglybety syndrome

21. Efraim, T. et. al.,(2006), *Information Technology for Management Transforming Organization In Digital Economy*, 5th ed., John Wiley& Sons, Inc., New York.
22. Erez, Mirian & Anti Somech , 1996, Is Grop Productivity Loss to the rule of the excetion Effects of Culture and Group Based Mitivation Academy of Management Jural, Vol .39,No.(6)
23. Harold Barclay ,1982 people Without Government:An Anthropology of anarchy,London.
24. <http://pub.usgs.gov/gip/deserts/desertificationvineyard>.
Intervention ,Anarchy:Ajournal of desire Armed,NO.58
25. lynch, R., (2002), *Corporate Strategy*, 2nd.ed., Prentice Hall Inc., New York.
26. Morage, Eva, (2006), *The Learning Organization, Culture Learning Organization: A Model*, University of Madrid
27. wolfiLandstreicher,2004,Autonomous of self Organizatiome and anarchist