

## دراسة تحليلية للتصحر الوظيفي بالجامعات المصرية

\*أ.د / أحمد عزمي إمام متولي

\* أستاذ بقسم الإدارة الرياضية . كلية التربية الرياضية . جامعة المنيا .

## المقدمة ومشكلة البحث :

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 المجهودات مما يعني بروز ما يسمى بإسهامات العاملين في ميدان العمل تلك التي تمثل احد المداخل لتحريك تلك المنظومات الى عرض مغرياتها ومن ثم تقديم ما بوسعها وهذا يعني احتمالية تعرضها لعقدة الاجراءات مما يدفعها الى تأكيد شخصيتها في اطار سلسلة من التوجيهات التي تعتمد عليها سواء تجسد ذلك بإتاحة فرص التعيين بحجة ملء الشواغر أو سد حالات النقص الامر الذي يؤشر حالة من الاتكالية حد التكاثر وصولا الى انخفاض الانتاجية وفي ذلك منطلقا للقول بولادة بعض العلل التنظيمية وسيادة حالة التراجع .

وقد تتجلى العلل التنظيمية في ضعف الحركة حد التباطؤ فضلا عن التكاثر، وهنا اشارة الى ان المنظومة بدلا من ان تكون مصدر ثراه وإشعاع ، أصبحت موضع تراجع وانحطاط وبؤرة جفاف الى حد الاقتراب من التصحر الوظيفي (٤ : ١٢٥).

إن استعارة مصطلح "التصحر البيئي" وتوظيفه في الميدان التنظيمي والإداري ومكان العمل والوظيفة بشكل عام يُعد تعبيراً واضحاً عن تلك الحالة التي قد يُعاني منها الأفراد العاملين في أي منظمة بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه وتعمل فيه، إذ من الممكن أن تجد الملاكات الصحية نفسها وكأنها تعيش في مكان تحيط به التضاريس الصحراوية من جميع الاتجاهات ويُسيطر على أجواءه المناخ الصحراوي الحار والجاف، إذ لا وجود للماء ولا الزرع في ذلك المكان. إن ذلك التشبيه ينصرف تماماً باتجاه الكادر الوظيفي نتيجة معاناتهم بسبب حالات الإهمال والإقصاء من جانب، والإفراط بالبيروقراطية والفوضى التي تسيطر على الحياة في مكان العمل كلها كقضية بزيادة حالات العسر على حساب اليسر، وبالتالي المزيد من التصحر والجفاف الذي يُسيطر على الجانب الوظيفي في المنظمات (٢ : ٤٣٥).

يرى " **Oyinlade** " (٢٠١٨) أنه يمكن وصف التصحر الوظيفي بأنه حالة من الانفصال النفسي بين أعضاء التنظيم عن مهامهم التنظيمية، ويمكن وصفه أيضًا بأنه شعور معرفي بالانفصال عن العمل ومكان العمل والذي ينعكس في قلة المشاركة الوظيفية والاعتراف التنظيمي لأسباب شخصية فردية وأسباب تنظيمية، ويتضمن الأخير القضايا المتعلقة بالتنظيم وتوفير الموارد البشرية وتنظيم الآليات للحفاظ على استدامة مكان العمل واتباع أساليب إدارية عادلة ومبدعة وتطوير كفاءة العاملين الموجودين فعليًا مع وجود نظام رقابي فعال يحد من تواجد الأفراد الغير فعالين وكأنهم غير موجودين من الأساس (٩ : ١١٦).

يميز " **Obaid, et. al** " (2021) بين نوعان للتصحر الوظيفي، الأول وهو حالة عاطفية تنمو في نفسية الفرد وتجعل الموظف ينغزل عن وظيفته نتيجة لاتخاذ القرارات المتحيزة والمتضاربة من قبل القادة والتي تؤثر على طبيعة العمل للفرد كما ينعكس ذلك من خلال تراجع الأداء التنظيمي عندما ينظر الأفراد إلى نتائجهم على أنها مكافأة عادلة لجهودهم، ويقارنون استثمارهم الشخصي في الوظيفة باستثمارات زملائهم الذين يشغلون مناصب مماثلة، ويمكن أن يظهر أيضًا نتيجة عدم توفر الإدارة السليمة وعدم السيطرة على حالة الفوضى في بيئة العمل، أما النوع الثاني فيتمثل في ندرة العنصر البشري من الأساس (٨ : ٤).

يشير " **Maidaniuc & Constantin** " (2016) أن التصحر الوظيفي قد نتيجة تولد الفوضى في مكان العمل وغياب التخطيط السليم، وعدم تحديد القواعد والسياسات والإجراءات التي تنظم الأعمال والمهام الوظيفية حالات من الاستجابة المطولة للعامل العاطفي والشخصي المزمن للضغط على الوظيفة نتيجة فقدان العوامل المساعدة على إنجاز المهام بالشكل الصحيح. فالتصحر الوظيفي يمكن وصفه بحالة من الإرهاق والتشاؤم وتبدد الشخصية وضعف الكفاءة التي تصيب المنظمة وأفرادها نتيجة افتقار المنظمة للمقدرات وسيطرة الإجراءات الروتينية في عملياتها وغياب التمكين، إذ أن الخصائص التنظيمية مثل "عبء العمل وضغط العمل ، كذلك التأثيرات التنظيمية للمناخ التنظيمي غير الصحي قد تُسهم في انخفاض الرضا الوظيفي، والرغبة في ترك الوظيفة (٧ : ٣٠).

نظراً لما طرحه " Danes " (٢٠١٦) يمكننا اعتبار التصحر الوظيفي بأنه الفجوة بين نتائج العمل المطلوبة وما ينظر إليه على أنه النتيجة التي تم الحصول عليها، والنزاهة التي تحدث عندما يحصل الأفراد على ما يعتبرونه استحقاق نتيجة لعملهم، والإنصاف الناتج عن مقارنة الاستثمار الشخصي في وظيفة مع موظفين آخرين لديهم وظائف مماثلة، كذلك صحة الإجراءات المستمدة من تقدير المنهجية المستخدمة لتحديد نتائج العمل على أنها معقولة، إضافة الميل الشخصي للرضا أو السخط بغض النظر عن الموقف والتي يمكن أن تظهر نتيجة غياب الإدارة السليمة وسيطرة حالة من الفوضوية في مكان العمل تجعل من أجواء العمل ساخنة وغير محببة ومشجعة للعمل. فالشعور بالرضا فيما يتعلق بالجوانب المهنية ذات الصلة بالوظيفة هو حالة داخلية خاصة بكل فرد في المنظمة يتم التعبير عنها بوسائل عاطفية و/أو معرفية تسهم في تقييم مكان العمل وهو تصور شخصي لحد ما ويمكن أن يتأثر بسمات شخصيتهم (٦ : ٨٣).

التصحر الوظيفي هو حالة من عدم الرضا والإحباط والإرهاق الذي يصيب الأفراد في العمل. ويمكن أن يحدث التصحر الوظيفي عندما يشعر الفرد بأن عمله مكرر وممل، ولا يوفر التحدي والإثارة، أو عندما يكون هناك عدم توازن بين الحياة العملية والشخصية، أو عندما يشعر الفرد بأنه غير مقدر أو غير موجود في العمل، تؤدي حالة التصحر الوظيفي إلى انخفاض الإنتاجية والإبداعية والتركيز، وزيادة نسبة الغياب والتأخير، وتراجع الرضا عن العمل، والإصابة بالاكتئاب والقلق والإجهاد النفسي والجسدي، وتفقد الفرد لرغبته في العمل وتحقيق الأهداف المهنية (١٠ : ١٢).

ويمثل الفقر المادى والاجتماعي والنفسي والثقافي سببا هاما في حدوث عزوف الموظف من الحياة العامة لأنه لا يستطيع مواجهة متطلبات حياته من مختلف النواحي، ويحس بالعجز عن تحقيق أى إنجاز لقصور إمكانياته أو فوضوية العمل على مختلف الأصعدة (٥ : ١٨١).

وبذلك فإن ظاهرة التصحر الوظيفي تعد مشكلة إدارية كبيرة لها انعكاساتها السلبية الكبيرة على جميع المنظمات سواء أكانت إنتاجية أم خدمية وعلى سمعتها وربما تتجاوز تأثيراتها حدود المنظمة إلى المجتمع ، فبدلاً من أن تكون الوظيفة نشاطاً منتظماً يسهم في تحقيق رغبات المنظمة وتطلعاتها في النمو والارتقاء وكسب المزايا التنافسية وتعزيز سمعتها التنظيمية تكون الوظيفة كالصحراء الجرداء فلا تحقق الغرض من وجودها بل على العكس ربما تؤدي إلى نتائج معاكسة تقيد من نشاط المنظمة وتطلعاتها (١ : ٤٣٦).

يرى " جمال محمد " (٢٠٠٨) أننا إذا اردنا أن نصلح الأجهزة الإدارية الرياضية من مجالس إدارات الأندية ومراكز الشباب والاتحادات والمناطق الرياضية ووزارة الشباب مديريات وإدارات الشباب والرياضة، فلا بد من القضاء على المشكلات المعوقات التي تعترض مسيرة التنمية الإدارية في المجال الرياضي وبذلك تصبح قضية التنمية الإدارية هي قضية الحاضر والمستقبل وتصبح الإدارة الرياضية هي المشكلة .. وهي الحل (٣ : ٥٩).

ومن خلال عمل الباحث كعضو هيئة تدريس بالجامعة وكمدرّب ومحاضر بمركز تكنولوجيا المعلومات والتطوير بالجامعة لتطوير أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة ونظراً لاتصاله المباشر بالإدارات والمنشآت المختلفة بالجامعة فقد لاحظ أن هناك أعداد كبيرة من الكوادر الرياضية الموجودة برعاية الطلاب بالكليات أو المنشآت الرياضية بالجامعة يتم الاستعانة بها لتولى مناصب قيادية بوحدة أو قطاعات إدارية أعلى بالجامعة وهذا جانباً من التدوير المحمود وشهادة تميز للكوادر الرياضية بالجامعة، إلا أن المثير في هذا الموقف هو عدم وضع بدائل لتلك الكوادر بأمكان العمل التي كانوا بها أو وضع كوادر أخرى أقل كفاءة بفارق كبير في كثير من الاحيان، هذا بالإضافة إلى بقاء بعض العاملين بمكاتب رعاية الطلاب أو المنشآت الرياضية يفتقدون للكثير من معايير الكفاءة وقد قامت الجامعة بالتعاقد مع بعض الكوادر المؤقتة لسد جزء من الفجوة إلا أن الوضع بالنظر المجردة يسير بخطى مترنحة، فمن ناحية تم تحريك الكوادر المتميزة لمناصب عليا وتبقى الكوادر الأقل كفاءة وتم التعويض بنسب من عمالة مؤقتة يصعب الاعتماد عليها بشكل كبير .

ولهذا فقد لاحظ الباحث أن تلك البيئة أصبحت تشبه البيئة الصحراوية فلا موارد بشرية كفؤة موجودة بالقدر المناسب لاحتياجات العمل ولا الموجود منها يعمل على أكمل وجه حتى يغطي جانباً كبيراً من العجز، وفي حدود علم العلم لا يوجد دراسات تناولت التصحر الوظيفي بالجامعات المصرية، ولهذا فقد جاءت فكرة هذا البحث والمتمثلة في دراسة تحليلية للتصحر الوظيفي بالجامعات المصرية (جامعة المنيا كدراسة حالة).

**هدف البحث :**

يهدف البحث الي تحليل الواقع الفعلى لواقع التصحر الوظيفي بالقطاعات الرياضية بجامعة المنيا (مكاتب رعاية الطلاب - رعاية الطلاب المركزية - المنشآت الرياضية).

**تساؤلات البحث :**

في ضوء هدف البحث وضع الباحث التساؤلات الآتية :

- ١- ما واقع كفاية الموارد البشرية المتخصصة بالقطاعات الرياضية بجامعة المنيا (مكاتب رعاية الطلاب - رعاية الطلاب المركزية - المنشآت الرياضية)؟
- ٢- ما واقع البيروقراطية وضعف الكفاءة بالقطاعات الرياضية بجامعة المنيا (مكاتب رعاية الطلاب - رعاية الطلاب المركزية - المنشآت الرياضية)؟

**التعريفات الواردة في البحث :****التصحر الوظيفي :**

يعرف الباحث التصحر الوظيفي إجرائياً بأنه " عدم كفاية الموارد البشرية المتخصصة لاحتياجات العمل الفعلية، إضافة إلى ضعف كفاءة الموارد البشرية الموجودة فعليا نتيجة فوضوية وبيروقراطية العمل وعدم الرضا الوظيفي، فلا تدعيم بكوادر بشرية كفؤة ولا عمل الكوادر الموجودة بكفاءة أعلى لسد الفجوة وتحقيق الاهداف".

**حدود البحث :**

١. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث بجامعة المنيا .
٢. الحدود الزمنية: قام الباحث بإجراءات البحث خلال الفترة ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ .
٣. الحدود البشرية : (٢٠) مديراً لمكاتب رعاية الطلاب والمنشآت الرياضية بجامعة المنيا .

**خطة وإجراءات البحث :****منهج البحث :**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة هذا البحث ويسمح بوصف الظاهرة وصفاً علمياً دقيقاً.

**مجتمع البحث :**

تمثل مجتمع البحث في مديريين مكاتب رعاية الطلاب وإدارة رعاية الطلاب المركزية ورعاية طلاب المدن الجامعية ومديرو المنشآت الرياضية بجامعة المنيا.

**عينة البحث :**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وقد بلغ قوامها (٢٠) مديراً بنسبة ٦٦% من مجتمع البحث .

**جدول ( ١ )****توصيف عينة البحث**

التقنين (الخصائص السيكومترية)	العينة الأساسية		م
	مديرو المنشآت الرياضية	مديرو رعاية الطلاب	
٥	٣	١٧	العدد
٥	٢٠		الإجمالي

**أدوات جمع البيانات :****أولاً: الوثائق والسجلات:**

قام الباحث بالاطلاع على الوثائق والسجلات التابعة لجامعة المنيا وذلك للتعرف على الأعداد الفعلية لمديري مكاتب رعاية الطلاب وإدارة رعاية الطلاب المركزية ورعاية طلاب المدن الجامعية ومديرو المنشآت الرياضية بجامعة المنيا.

**ثانياً: استبيان التصحر الوظيفي: (إعداد الباحث)****واتبع في إعداداته الآتي:****١ . القراءة والاطلاع:**

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع التي تناولت التصحر الوظيفي، مثل دراسة "أحمد بدران" (٢٠٢٣) (١)؛ " أحمد هادي " (٢٠١٨) (٢)؛ " Obaid " (٢٠٢١) (٨) .

**٢ . تحديد هدف الاستبيان :**

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف واقع التصحر الوظيفي بالقطاعات الرياضية بجامعة المنيا (مكاتب رعاية الطلاب - رعاية الطلاب المركزية - المنشآت الرياضية).

**٣ . تحديد محاور الاستبيان :**

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات والبحوث السابقة، قام الباحث بتحديد محاور الاستبيان كالآتي:

- المحور الأول : عدم كفاية الموارد البشرية المتخصصة .
- المحور الثاني : البيروقراطية وضعف الكفاءة .

قام الباحث بعرضهم على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والبالغ عددهم (١٠) عشرة خبراء، بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) عشر سنوات (ملحق ١) ، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها لموضوع البحث، وقد تم الموافقة عليهم بالإجماع .

**٤ . الصورة المبدئية لعبارات الاستبيان :**

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات التي تغطي جوانب كل محور من محاور التصحر الوظيفي في ضوء أهداف البحث، وقد بلغ عدد العبارات (١٧) عبارة، بواقع (٨) عبارات للمحور الاول، (٩) عبارات للمحور الثاني .

**المعاملات العلمية للاستبيان :**

قام الباحث بحساب المعاملات العلمية للاستبيان على النحو التالي :

**أ . الصدق :**

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث الطرق التالية :

**(١) صدق المحتوى :**

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء وذلك لإبداء الرأي في ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله، وقد تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٧٠% : ١٠٠%)، بذلك تم الموافقة على جميع العبارات للاستبيان، كما تم تعديل صياغة بعض العبارات وفقا لآراء الخبراء .

**(٢) صدق الاتساق الداخلي :**

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٥) مديرين من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول (٢) يوضح ذلك .

## جدول (٢)

معامل الارتباط بين العبارات والمحاور والدرجة الكلية لاستبيان التصحر الوظيفي (ن=٥)

المحور	معامل الارتباط بين العبارة والمحور	معامل الارتباط بين العبارة والاستبيان ككل	معامل الارتباط بين المحور والاستبيان ككل
عدم كفاية الموارد البشرية المتخصصة	تراوح ما بين (٠.٧١ : ٠.٨٨)	تراوح ما بين (٠.٦٦ : ٠.٨٥)	تراوح ما بين (٠.٩١ : ٠.٩٥)
البيروقراطية وضعف الكفاءة	تراوح ما بين (٠.٦٥ : ٠.٨٦)	تراوح ما بين (٠.٦٣ : ٠.٨٢)	تراوح ما بين (٠.٩٢ : ٠.٩٣)

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من الجدول (٢) توجد معاملات ارتباط دالة احصائياً بين العبارات والمحاور والدرجة الكلية للاستبيان مما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة جيدة من الصدق .

ب . الثبات :

لحساب الثبات استخدم الباحث معامل ألفا لكرونباخ حيث قام بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٥) مديرين من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية، حيث تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠.٨٢ : ٠.٨٩) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى أن استبيان التصحر الوظيفي على درجة عالية من الثبات.

## ٦ . الصورة النهائية للاستبيان :

استقر الاستبيان في صورته النهائية علي (١٧) عبارة موزعة علي محوري الاستبيان، وقد قام الباحث بكتابة الاستبيان في صورته النهائية وذلك بترتيب العبارات تبعاً للمحور المنتمة إليه، كما يتضمن الاستبيان التعليمات الخاصة والتي توضح كيفية التعامل مع الاستبيان (ملحق ٤).

## خطوات البحث :

## أ . الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للتعرف على مناسبة الاستبيان للتطبيق على مجتمع البحث وذلك عن طريق تطبيقه على عينة عشوائية قوامها (٥) خمس مديرين من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من 6 / 11 / 2022م إلى ١٧ / ١١ / ٢٠٢٢م، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات لعينة البحث، والتعرف على مدى فهم أفراد العينة لتعليمات الاستبيان، وإيجاد المعاملات العلمية من صدق وثبات.

## ب . تطبيق البحث:

بعد تحديد العينة واختبار أداة جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحث بتطبيقها على أفراد العينة قيد البحث من خلال الاستبيان الورقي وكانت فترة التطبيق من ٤ / ١٢ / ٢٠٢٢ م إلى ٢٢ / ١٢ / ٢٠٢٢ م.

## ج . تصحيح استمارات الاستبيان:

لتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير خماسي، وقد تم تصحيح العبارات

كالتالي:

- . موافق بشدة ( ٥ ) خمس درجات .
- . موافق ( ٤ ) أربع درجات .
- . محايد ( ٣ ) ثلاث درجات .
- . غير موافق ( ٢ ) درجتان .
- . غير موافق بشدة ( ١ ) درجة واحدة .

## المعالجة الإحصائية:

## أ- الأساليب الإحصائية المستخدمة .

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحث

الأساليب الإحصائية الآتية :

- . النسبة المئوية .
- . معامل الارتباط .
- . معامل الفا لكرونباخ .
- . المتوسط الحسابي .
- . النسبة المئوية للمتوسط.

## ب- المعالجة الإحصائية لعبارات الاستبيان وحساب الوسط المرجح ودرجة الممارسة :

اعتمد الباحث في وضع الاستجابة على ميزان تقدير خماسي، وقد اعتمد على حساب

الوسط المرجح وتحديد درجة التحقق وفقاً للآتي :

## جدول (٣)

## الوسط المرجح والاستجابة و درجة التحقق للاستبيان

الوسط المرجح	الاستجابة	درجة التحقق
من ١ إلى أقل من ١.٨	غير موافق بشدة	ضعيفة جداً
من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦	غير موافق	ضعيفة
من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤	محايد	متوسطة
من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢	موافق	كبيرة
من ٤.٢ إلى ٥	موافق بشدة	كبيرة جداً

وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠.٠٥)، كما استخدم برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

**عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :****أولاً: عرض وتفسير النتائج :**

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي :

**الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على :**

. ما واقع كفاية الموارد البشرية المتخصصة بالقطاعات الرياضية بجامعة المنيا (مكاتب رعاية الطلاب - رعاية الطلاب المركزية - المنشآت الرياضية) ؟

## جدول (٤)

متوسط الاستجابة والانحراف المعياري و النسبة المئوية ودرجة التحقق لاستجابات

أفراد العينة على عبارات محور عدم كفاية الموارد البشرية المتخصصة (ن = ٢٠)

م	العبارة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
١	يتم ندب العاملين الاكفاء من الرعاية أو المنشأة الرياضية لتولى مناصب قيادية بوحدها أخرى بالجامعة دون توفير بديل .	3.7	0.73	74	كبيرة
٢	تتناقص أعداد العاملين كل عام نتيجة بلوغ سن التعاقد .	2.8	0.62	56	متوسطة
٣	تتوافر لديكم كوادر متنوعة تتناسب مع احتياجات العمل .	2.95	0.69	59	متوسطة
٤	تلبى العمالة المؤقتة احتياجات العمل من الكوادر المتخصصة.	2.85	0.75	57	متوسطة
٥	توجد خطة لدى الجامعة لسد العجز من العاملين المتخصصين فى خلال خمس سنوات.	1.8	0.62	36	ضعيفة
٦	تمتلك إدارتكم الموارد البشرية التى تساعد على تحقيق أهدافها بفاعلية كبيرة.	2.3	0.57	46	ضعيفة
٧	يتم التعاقد المؤقت مع كوادر غير كفوة لسد العجز .	3.4	0.75	68	كبيرة
٨	ضعف التزام الكوادر المؤقتة بمواعيد العمل الرسمية نظراً لضعف المقابل المادى.	4.15	0.59	83	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور	٢.٩٩	2.04	59.88	متوسطة

يتضح من الجدول (٤) ما يلي :

- متوسط الاستجابة لعبارات محور " عدم كفاية الموارد البشرية المتخصصة " قد تراوح ما بين (١.٨ : ٤.١٥) بدرجة تحقق ما بين الضعيفة والمتوسطة والكبيرة، حيث جاءت العبارات رقم (١)، (٧، ٨) بدرجة كبيرة، بينما العبارات رقم (٢، ٣، ٤) بدرجة متوسطة، فيما جاءت العبارات رقم (٥، ٦) بدرجة ضعيفة، وقد بلغ متوسط الاستجابة الكلي لهذا المحور (٢.٩٩) بدرجة تحقق متوسطة.

**.الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على :**

. ما واقع البيروقراطية وضعف الكفاءة بالقطاعات الرياضية بجامعة المنيا (مكاتب رعاية الطلاب - رعاية الطلاب المركزية - المنشآت الرياضية) ؟

**جدول (٥)**

متوسط الاستجابة والانحراف المعياري و النسبة المئوية ودرجة التحقق لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور البيروقراطية وضعف الكفاءة (ن = ٢٠)

م	العبارة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التحقق
١	تمنح الاعمال الاكثر تميزا لذوى العلاقات الاقوى بالقيادة.	3.7	0.80	74	كبيرة
٢	يتم منح الحوافز والمكافآت لأصحاب النفوذ الاقوى.	3.3	0.57	66	متوسطة
٣	غياب العدالة فى توزيع المهمات على العاملين .	3.6	0.76	71	كبيرة
٤	يتكاسل العاملون عن العمل نظراً لضعف الحوافز الفردية .	3.1	0.76	61	متوسطة
٥	توجد تكتلات وشلل بين العاملين تولد الاحقاد والضغائن.	3.1	0.76	61	متوسطة
٦	يوجد الكثير من الاجراءات التى يجب إتباعها من أجل تنفيذ الاعمال .	4.7	0.49	93	كبيرة جدا
٧	يهمل العاملون المهمات الموكلة إليهم نتيجة الاهتمام بالمصالح الشخصية.	2.7	0.57	54	متوسطة
٨	تحدث مشكلات وأخطاء نتيجة لتداخل الادوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات للعاملين .	3.4	0.75	67	كبيرة
٩	يتصيد العاملون الاخطاء لبعضهم من أجل الحصول على مكانة أعلى.	2.8	0.70	56	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور		٣.٣٦	2.28	67	متوسطة
الدرجة الكلية لاستبيان التصحر		٣.١٨	3.13	64	متوسطة

يتضح من الجدول (٥) ما يلي :

- متوسط الاستجابة لعبارات محور " البيروقراطية وضعف الكفاءة " قد تراوح ما بين (٢.٧ : ٤.٧) بدرجة تحقق ما بين المتوسطة والكبيرة والكبيرة جداً، حيث جاءت العبارة رقم (٦) بدرجة كبيرة جداً، بينما العبارات رقم (١، ٢، ٨) بدرجة كبيرة، فيما جاءت العبارات رقم (٢، ٤، ٥، ٧، ٩) بدرجة متوسطة، وقد بلغ متوسط الاستجابة الكلي لهذا المحور (٣.٣٦) بدرجة تحقق متوسطة.

- متوسط الاستجابة لعبارات استبيان التصحر الوظيفى قد بلغ (٣.١٨) بدرجة تحقق متوسطة.

**ثانياً: مناقشة النتائج :**

يتضح من النتائج أن متوسط الاستجابة لمحور عدم كفاية الموارد البشرية المتخصصة قد يتحقق بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث تلك النتائج إلى المرحلة الانتقالية التي تمر بها مصر، حيث التضخم الاقتصادي الكبير الذي أدى إلى تقليص العمالة بالقطاع الحكومي تنفيذًا لسياسات صندوق النقد الدولي مما دفع الجامعة إلى اللجوء إلى العمالة المؤقتة لسد العجز وهذا قد فرض على الجامعة أعباء مالية داخلية خارج وزارة المالية واعتماداً على الصناديق الخاصة بالجامعة مما جعلها تضع مقابل مادي غير مناسب تماماً مع الظروف المحيطة والاحوال الاقتصادية ومن اجل الموازنة بين العمل بالجامعة والالتزام بعمل أخر يقل إلتزام العمالة المؤقتة بمواعيد العمل الرسمية، وبهذا فإن المشكلة مانتزال قائمة وهى عجز فى أعداد الكوادر الوظيفية المتخصصة المناسبة لاحتياجات العمل.

كما ساعد على وجود تلك الفجوة ندب العاملين الاكفاء من الرعاية أو المنشأة الرياضية لتولى مناصب قيادية بوحدهات أخرى بالجامعة دون توفير بديل، فعمليات التدوير أمر جيد ومحمود، ولكن دون الاخلال بالعمل داخل وحدة من أجل وحدة أخرى، ولهذا فإنه من المناسب توفير بديل للكوادر التي يتم ندبها لوحدات أخرى، وإلا فإن الفكرة التي يتناولها البعض بان الجامعة تولى أهمية بوحدهات دون الاخرى أو بمعنى أدق أولوية الوحدات الادارية على الوحدات الرياضية، وهذا ما يجعل من الوقع بتلك القطاعات أشبه إلى الصحراء الجرداء.

وقد ساعد على ذلك أيضاً تتناقص أعداد العاملين كل عام نتيجة بلوغ سن التعاقد، وفى محالة للقضاء على هذا التصحر الوظيفي يتم التعاقد المؤقت مع كوادر تقبل بالمقابل المادي الضئيل وكثيرا ما تكون غير كفؤة لهذا تقبل بهذا الوضع الصعب او تكون كفؤة ولكنها مشغولة بأعمال ومصالح شخصية فيقل اهتمامها وعطائها لهذه الوحدة، مما يجعل توافر الكوادر التي تتناسب مع احتياجات العمل بمستوى متوسط، وهذا يعنى أن هناك عجز بدرجة مقاربة فى حاجة العمل إلى موارد بشرية متخصصة تلبى احتياجات العمل.

وقد انعكس هذا التصحر على تحقيق أهداف تلك القطاعات الرياضية نظراً لعدم تملك تلك القطاعات الموارد البشرية التي تساعد على تحقيق أهدافها بفاعلية كبيرة، كما أن عدم وجود خطة لدى الجامعة لسد العجز من العاملين المتخصصين فى خلال خمس سنوات قادمة يقلل من فرص القضاء على هذا العجز، ولكن من المبشر أن القيادة السياسية اعلنت عن توفير مائة وخمسين ألف وظيفة بداية من عام ٢٠٢٤ وعلى مدار خمس سنوات، لعل هذا التدخل الحكومى يحد من التصحر الحادث فى القطاعات الرياضية بالجامعة.

كما أشارت النتائج أن متوسط الاستجابة لمحور البيروقراطية وضعف الكفاءة قد يتحقق بدرجة متوسطة، كما تحقق التصحر الوظيفي بالقطاعات الرياضية بالجامعة بدرجة متوسطة، وقد ظهر ذلك جلياً حيث أظهرت النتائج وجود الكثير من الاجراءات التي يجب إتباعها من أجل تنفيذ الاعمال وبدرجة كبيرة جداً ويرجع الباحث ذلك نظراً للثقافة المنتشرة والتي ترى أن كثرة الاجراءات تضيف نوع من الامان وعدم تحمل المسؤولية، ولهذا نجد ان أبسط الاعمال تتم من خلال عدة اجراءات بالرغم من أن ذلك قد يكلف تكاليف كثيرة وخاصة في الامور المالية، ففي واقعا المعاصر ومع التضخم الاقتصادي الذي دفع بالأسعار الى الارتفاع بشكل مستمر يكون للثانية الواحدة ثمن في اتخاذ القرارات فمعنى القيام بإجراءات كثير أن هناك الكثير من الوقت الضائع الامر الذي قد يحقق خسائر كبيرة على الصعيد المالي .

ولم يتوقف الفكر البيروقراطي عند حد الاجراءات وحسب بل وصل إلى منح الاعمال الاكثر تميزا لذوى العلاقات الاقوى بالقيادة وذلك أدى بدوره إلى غياب العدالة في توزيع المهمات على العاملين فهناك من يتحمل مهام ثقيلة وشاقة ولم يظهر دوره على الواجهة في حين ان هناك أشخاص آخرين يكفون بأعمال بسيطة ولكنها تظهر للعلن كثيراً وبالتالي فإن ذلك يحدث نوعاً من الشعور بالمظلومية وفقدان الرغبة في العمل والذي يدعم ذلك بقوة هو منح الحوافز والمكافآت لأصحاب النفوذ الاقوى وهذا يصل بالعاملين إلى ما يسمى بالبلادة الوظيفية وهو فقدان الدافعية والحماس للتطور أو للقيام بالمهام المنوطة به، مهما كانت المهمة سهلة وواضحة المعالم وخالية من الغيوم التي تكدر صفو الرؤية، وهناك العديد من الموظفين مبتلون به، فلا فصل ولا عقاب ينتظره وعندئذ يتمادي في البلادة والتباطؤ في أداء المهمات الموكلة إليه، لذا نجد في الغالب أن المعاملات الحكومية تتم بصورة سلحفائية مزعجة يضطر حينها العميل أن يفقد أعصابه ولا يسيطر على زمام الأمور مما يعقد الموقف والمشهد أكثر لأن الموظف يضطر إلى العناد أكثر مع العميل الذي فقد أعصابه وأساء أدبه.

كما أن مرض البلادة تعاني منه العديد من الإدارات والأقسام للأسف الشديد لم ينفع مع مرضهم هذا لا طب ولا طبيب والأسباب عديدة وكثيرة، لعل أبرزها أن المصاب بالمرض أصلا لا يعترف به حتى يلجأ إلى العيادات الإدارية المتخصصة في تشخيص الأمراض الإدارية، ومن ثم كتابة الوصفة العلاجية للشفاء من المرض، فضلا عن أنه لو وجهت له ملاحظات من هذا النوع يعتبر ذلك اتهاما خطيرا ويرفضه حتما، في حين أن المريض تأخذه رجله إلى العيادات ويصف مرضه وتاريخه المرضي إلى الطبيب لكي يقوم الطبيب بدوره في كتابة الوصفة الطبية للانتقال من حالة المرض إلى حالة الشفاء والصحة.

وفي الوقت الذي يشهد فيه القطاع العام من التمييز والمحاباة في توزيع المكافآت وتسمية المستحقين للحوافز والترقيات بدليل أن ذلك يتم في الغالب تحت الطاولة وفي السر وبمنأى عن عيون البشر، فالمخلصون الذين يعطون العمل من جهودهم ووقتهم يظلون منسيين وعلى الرف دائما وهم في الغالب موعودون بالحصول على مكافأة أو حافز بعد عمر طويل وهذا يجعلهم يتكاسل عن العمل نظراً لضعف الحوافز الفردية، أما الذي يتسلى بالهاتف والتجول في المواقع الالكترونية والذي يؤدي أعمالاً لا تمت للعمل بأية صلة فهو من أهل المكافآت والحوافز وبالتالي ضاعت القضية وصار على الشريحة التي ترغب في الحصول على ترقية أو حافز أن تهمل عملها وتركز على النفاق الإداري للقيادة أو الاهتمام بالأعمال الظاهرة فقط.

والنفاق الإداري أو بتعبير آخر «المعاملات الإدارية» يظهر في أشكال كثيرة، فنرى كثيراً من الناس يربطون احترامهم وتقديرهم لأشخاص معينين بناء على مصالحهم الخاصة وليس كمبدأ ديني أخلاقي اجتماعي إنساني. فمثلاً نجد أن المدير أو المسؤول في جهة معينة يعامل من قبل أفراد المجتمع بكل احترام وتقدير ليس لشخصه الكريم وما يتحلى به من أخلاق وصفات قيمة في شخصيته، وليس لمنجزاته العلمية والعملية أو الخدمات التي يقدمها للمجتمع، وإنما لمكانته الوظيفية ومنصبه الإداري. فالعلاقة بينه وبين المجتمع أصبحت مبنية على أساس الاحترام مقابل مصالح معينة. فالبعض ينظر للمسؤول كمصدر للحصول على بعض المنافع والخدمات، الأمر الذي يفسد المسؤولين خاصة الكفاءات المتدنية. فالمسؤول صاحب الكفاءة يجب أن يثق في قدراته بحيث لا يتجاوب مع النفاق الإداري من خلال منح مزايا ومعاملات خاصة مقابل الحصول على المعاملات الإدارية كتقريب وترقية الفرد المصاب بفيروس هذا المرض، كما يجب ألا تكون هذه العلاقة بين المسؤول وذلك الشخص المصاب على حساب أطراف أخرى تكون أكثر إخلاصاً للعمل .

كما أشارت النتائج إلى أن بعض العاملين يتصيدون الأخطاء لبعضهم من أجل الحصول على مكانة أعلى، ويهملون المهمات الموكلة إليهم نتيجة الاهتمام بالمصالح الشخصية، وهذا يولد الكثير من الأخطاء وعند الحساب يتفرق الدم بين القبائل فالمشكلات والأخطاء نتيجة لتداخل الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات للعاملين، وبذلك يصعب تحديد هوية المخطئ، وعند تلك المرحلة يتم التضحية بأصغر أو أضعف العاملين حتى يكون هناك كبش فداء وتنتهي الاشكالية.

وقد أفرز نظامنا الإداري والاجتماعي داءً آخر وهو الخوف مما بعد الوصول إلى القمة، أي أن كثيراً منا أصبح يعمل بنظرية الصعود للمناصب العليا فقط ونرفض نظرية «الصعود والهبوط والصعود مرة أخرى»، وهذا أوجد تكتلات وشلل بين العاملين، فالنظرية الأولى تؤمن بأن المسؤول عندما يعزل أو يتخلى عن منصبه لأي سبب كان يكون إنساناً فاشلاً وتنتهي حياته العملية وتتلاشى مكانته الاجتماعية إلى أدنى المستويات. أما النظرية الثانية والتي يؤمن بها الإنسان في المجتمع الديمقراطي المتحضر حيث يرى بأن الهبوط أو ابتعاد المسؤول عن المنصب الإداري لا يمثل أبداً النهاية ولا يعني بأنه غير منتج وغير قادر على العطاء والمساهمة في العملية التنموية بل هو قوة دافعة وحافز قوي لإثبات قدراته القيادية والرجوع مرة ثانية للقمة.

إن انتشار مثل هذه الأمراض في مجتمعنا يؤدي إلى تمسك المسؤولين خاصة غير المؤهلين بمراكزهم الإدارية بشتى الوسائل اعتقاداً بأن حياتهم العملية سوف تنتهي عند فقدانهم للمنصب، وهؤلاء في الحقيقة يسيئون استخدام مراكزهم منذ البداية وذلك خوفاً من فقدانهم لمراكزهم الإدارية، ولو قمنا بتشخيص مثل هذه الأمراض لوجدناها سبباً رئيسياً لكثير من الأزمات الاقتصادية كما أنها تضع حداً للتنمية المستدامة، وتساعد على نقشي الكثير من المشاكل الإدارية في كثير من المؤسسات المالية والاقتصادية.

ولعل تلك الامراض بمختلف أشكالها ساعدت على وجود التصحر الوظيفي في القطاعات الرياضية بالجامعة، وهذا ليس طمساً للحقائق أو تشويهاً للصورة، وإنما نظرة على الواقع الذي يبحث في الضعف من أجل بلوغ القمة ثم الحفاظ عليها، وهذا يعد مؤشراً لإصلاح نظراً لتجديد الفكر في القيادة الجامعية والسياسية المصرية، والذي يسعى إلى صناعة مصر الجديدة الصانعة المنتجة المبدعة .

وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسات كلامن: "أحمد بدران" (٢٠٢٣)؛ "أحمد هادي" (٢٠١٨)؛ "سلطان أحمد" (٢٠١٢)، والتي أشارت إلى اهتمام عالي بالموارد البشرية والعمل على الاستثمار الصحيح لها والتأكيد على العمل الجماعي والفرقي وبناء قدرات بشرية معرفية وتوجيهها لخدمة المؤسسة، وأن هناك تناسب بين اعداد العاملين والمهام الموكلة لهم بحيث ان صناع القرار كانوا في مأمن عند اتخاذ قراراتهم ومما يدعم ذلك الاهتمام بالعمل دون اللجوء الى الاخرين او محاولات التنصل من المسؤولية الى حد تجسدت فيه حالات التشاء والاطراء ومن ثم القدرة على تأمين الاحتياجات والقدرة على قراءة بل مواجهة المستجدات، وهنا اشارة الى بلوغ الانتاجية المستوى المرضي .

**الاستخلاصات والتوصيات****أولاً: الاستخلاصات :**

- في ضوء أهداف البحث تمكن الباحث من الوصول للاستخلاصات الآتية:
- عدم كفاية الموارد البشرية الكفؤة بالقطاعات الرياضية بالجامعة.
  - أن العمالة المؤقتة لا تسد الفجوة أو تعالج الازمة وإنما هي مسكن خادع لعدم تناسب المقابل المادي لها مع فترات وطبيعة العمل المكلفة به.
  - ضعف كفاءة العاملين نتيجة ضعف الحوافز الفردية وغياب العدالة في توزيعها من ناحية وغياب النظام الرقابي الفاعل والعاقل من ناحية أخرى.
  - تفشى الفكر البيروقراطي في تلك القطاعات وبدرجة متوسطة.
  - أن ندب وتدوير العاملين الاكفاء دون توفير بديل مناسب كان سبباً رئيساً للتصحر الوظيفي بتلك القطاعات.

**ثانياً: التوصيات****في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي :**

- ضرورة وضع خطة شاملة ومتكاملة لسد العجز من الموارد البشرية الكفؤة خلال خطة خمسية.
- مراعاة قدرات ومهارات وكفايات ورغبات العاملين وتوزيع المهمات على هذا الاساس.
- ضرورة أن تعطي الجامعة اهتماماً خاصاً بنظام الأجور والحوافز المادية التي تتناسب مع طبيعة العمل داخل الوحدات المختلفة .
- اهتمام الادارة العليا بعملية التدوير الوظيفي ومضامينه للقضاء على البيروقراطية والرتابة في الأعمال مع توفير البديل المناسب لسد الفجوة .

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية :

١. أحمد بدران (٢٠٢٣): القدرة البيئية فى الحد من عملية التصحر الوظيفي، مجلة اقتصاديات الاعمال ، مج(٤) ، ع(١) .
٢. أحمد هادي (٢٠١٨): دور استثمار المقدرات الجوهرية في الحد من مؤشرات التصحر الوظيفي بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الصحية في مستشفى بابل التعليمي للنسائية والأطفال في مدينة الحلة ، بحث منشور في جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية .
٣. جمال محمد على (٢٠٠٨): التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
٤. سلطان أحمد خليف (٢٠١٢): البدانة التنظيمية وأثرها في عملية التصحر الوظيفي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المعهد التقني الموصل، بحث منشور، جامعة البصرة. كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة دراسات إدارية ، مج ٥ ، ع ٩ .
٥. يسرى دعبس (٢٠٠٦): التصحر النفسي والوقاية منه" دراسات وبحوث في الانثروبولوجيا السيكولوجية"، البيطاش للنشر والتوزيع توزيع، الملتقى المصري للأبداع والتنمية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية :

6. Danes, L. (2016). Professional satisfaction and subjective perception of provided services. Quality in employment counselors. Romanian Journal of Experimental Applied Psychology, 7(2).
7. Maidaniuc, C. & Constantin, T. (2016): Does workplace conflicts mediate the organizational climate-burnout relationship? A study on university employees. Romanian journal of experimental applied psychology, 7(2).
8. Obaid, A. H., Khalid, B. A., Bahr, M. R (2021): The Role of Investing Core Competencies in Reducing the Indicators of Job Desertification An analytical study of the opinions of a sample of healthy staff at Babel Teaching Hospital for Women and Children in the city of Hilla. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 17(56).
9. Oyinlade, A. O.(2018): Organizational Determinants of Job Estrangement -ent in an Organization in the Tourism and Hospitality Industry: A Case Study. Journal of Tourism and Hospitality Management, 6(2).
10. Rai, A (2015): Organization Behaviour and Change Management, Knowledge Management and Research Organization, USA.