

## The Attraction of Human Resources in the Sports Field from the Perspective of the Employees of the General Sports Federation in the Syrian Arab Republic

Dr. Wael mowad\*  
Dr. Nazem Ali\*  
Nada Salman\*\*

(Received 4 / 6 / 2017. Accepted 3 / 10 / 2017)

### □ ABSTRACT □

The title of the research is “The Attraction of Human Resources in the Sports Field from the Perspective of the Employees of the General Sports Federation in the Syrian Arab Republic. The problem of the research lies in the misunderstanding of the orientations of the employees of the General Sport Federation in the Syrian Arab Republic the importance of human resource management and attracting these resources to develop this organization and achieve its goals. The importance of the research comes from the fact that this research is of great importance for both; the individual, and the organization. The individual is aiming to assume a post and the organization is also aiming for the best one who can occupy this post.

The research aims to explore the reality of the human resources in the General Sports Union. Moreover, understanding the needs of the union to attract these human resources. The researcher composes a hypothesis which states that the employees in the General Sports Federation have various perspectives concerning attracting human resources in the sport field. The research relies on the descriptive methods with the use of scanning technique where the General Sports Federation has been selected as research society. The sample is the fixed employees related to the executive office of the General Sports Federation in addition to other unions and directorates.

**Keywords:** Attracting, administrative employee, human resources, General Sports Federation.

---

\* Associate Professor, The Department of Sports Administration, Faculty of Sports Education, University Tishreen, Syria

\*\* Assistant Professor, Faculty of Sports Education, University Tishreen, Syria

\*\* Postgraduate student, The Department of Sports Administration, Faculty of Sports Education, University Tishreen, Syria

## استقطاب الموارد البشرية في المجال الرياضي من وجهة نظر العاملين في الاتحاد الرياضي العام في الجمهورية العربية السورية

\* الدكتور وائل معوض

\* الدكتور ناظم علي

\*\* ندى سلمان

تاريخ الإيداع 4 / 6 / 2017. قُبِلَ للنشر في 3 / 10 / 2017 )

### □ ملخّص □

البحث بعنوان (استقطاب الموارد البشرية في المجال الرياضي من وجهة نظر العاملين في الاتحاد الرياضي العام في الجمهورية العربية السورية) تتمثل مشكلة البحث بعدم معرفة اتجاهات العاملين في الاتحاد الرياضي العام في الجمهورية العربية السورية لأهمية إدارة الموارد البشرية واستقطاب هذه الموارد للنهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها وتتجلى أهمية البحث بكون البحث مهم لكل من الفرد والمؤسسة حيث أن الفرد يسعى للمنصب والمؤسسة تسعى للحصول على أفضل من يشغل المنصب. ويهدف البحث إلى التعرف على واقع الموارد البشرية في الاتحاد الرياضي العام إضافة لمعرفة حاجة الاتحاد الى استقطب الموارد البشرية، وضعت الباحثة الفرضية التي تنص على أنه لدى العاملين في الاتحاد الرياضي العام وجهات نظر متعددة حول استقطاب الموارد البشرية في المجال الرياضي ويعتمد البحث على المنهج الوصفي بأسلوب المسح حيث تم اختيار الاتحاد الرياضي العام كمجتمع للبحث وكانت العينة العاملين المثبتين في الاتحاد الرياضي العام التابعين للمكتب التنفيذي إضافة الى الاتحادات والمديريات.

الكلمات المفتاحية: الجذب والاستقطاب -العاملين والاداريين -الموارد البشرية -الاتحاد الرياضي العام

\* أستاذ مساعد -قسم الإدارة الرياضية-كلية التربية الرياضية-جامعة تشرين-اللاذقية -سورية

\* مدرس-كلية الطب البشري-جامعة تشرين-اللاذقية -سورية

\*\* طالبة دراسات عليا (ماجستير) -قسم الإدارة الرياضية-كلية التربية الرياضية-جامعة تشرين-اللاذقية -سورية

## مقدمة:

إن إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل وتصنيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، فضلا عن النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

إن معرفة الموارد البشرية من حيث التأهيل المناسب لتغطية الفعاليات والأنشطة المتعلقة بمجال الرياضة بسوريا يحتاج إلى دراسة نسب النمو وتطورها للوقوف على الحاجة لبناء خطط تنمية لهذه الموارد البشرية الأمر الذي يتطلب معرفة نسب نمو السكان وتطورها والمؤسسات التعليمية والتربوية والرياضية ومستوى تأهيلها وقدرتها الاستيعابية بدءا من الولادة حتى مراحل العمر المتقدمة وكذلك المجالات المادية المتوفرة والمتاحة كمرافق ومؤسسات رياضية مدرسية وجامهيرية وما تحتاجه تلك الخطط من كوادر متخصصة مؤهلة للعمل في المؤسسات التي تتعامل مع البناء البدني والتأهيل الصحي والعلاج البدني والنفسي كون الكفاءات الموجودة في المؤسسات متواضعة ولا تكفي للوصول لأهداف ترضي هذه المؤسسات.

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة بكل الأمور المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمات من بحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتدريبها وكذلك جذبها واستقطابها، حيث تعد الموارد البشرية أهم موارد المنظمة وأصلا من أهم أصولها التي تمتلكها، والتي بدونها لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها فالمنظمة دون هذه الموارد ماهي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، وحتى تتمكن من التطور لابد أن تكون تملك قوى بشرية تمكنها من ذلك وهذا لا يتحقق الا عن طريق الاستقطاب أي جذب الموارد البشرية وترغيبها في العمل لديها، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجاتها من الموارد البشرية آخذة بعين الاعتبار لمواصفات والكفاءات والمهارات المطلوبة.

## أهمية البحث وأهدافه:

### أهمية البحث:

وترجع أهمية البحث كونه مهم لكل من الفرد والمؤسسة حيث أن الفرد يسعى للحصول على المنصب والمؤسسة تسعى للحصول على أفضل من سيشغل هذا المنصب.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الموارد البشرية في الاتحاد الرياضي العام معرفة حاجة الاتحاد الى استقطاب الموارد البشرية التي تساعد على تحسين العمل والوصول للهدف

**الدراسات السابقة:**

دراسة (الغول، 2011) بعنوان:

**(العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظماتهم)**

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية العلاقة بين توظيف العاملين بالمنظمات غير الحكومية، ومدى ملاءمتهم لأعمالهم إضافة الى التعرف على تأثير سياسات الاختيار على مدى ملائمة الأفراد لأعمالهم. وإبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في الاختيار مما يساعد على تحقيق ملاءمة الأفراد بالمنظمة.

وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج:

أظهرت الدراسة أن عملية الاختبار تتم بناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة للمتقدمين من خلال توافرها لدى المتقدمين للوظائف إضافة إلى أن عملية الاستقطاب الداخلي تخفض الروح المعنوية للعاملين نظرا لاستعانة المنظمات غير حكومية بمصادر داخلية عن طريق الترقية لبعض المناصب الشاغرة لديها ، كما أظهرت الدراسة ضعف تحديد مصادر الاستقطاب من المصادر الخارجية، وعن طريق مراكزها المتنوعة، والمنتشرة بمحافظة غزة، أن عملية الاختبار تتم بناء على الخبرات والمؤهلات المطلوبة للمتقدمين كما اقتصر عينة البحث في هذه الدراسة على المنظمات غير الحكومية بمحافظة غزة، أجريت على اختيار (مدراء المنظمات، الموظفين) باعتبار أن المدراء هم المسؤولين عن عملية التوظيف وعلاقتها بالملائمة.

دراسة (المعشر، الهيتي، 2004) بعنوان:

**تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا**

هدفت الدراسة إلى معرفة ان كانت هذه الوظائف تخضع لمعايير المعتمدة في إدارة الموارد البشرية بالنسبة للاختيار والتعيين، إضافة الى معرفة جوانب العلاقة بين عملية التوظيف وأثرها في الدور الذي تؤديه شاغلو هذه الوظائف ومستوى الاهتمام بتخطيط هذه المناصب الوظيفية وتطويرها بوصفها تقع ضمن اعلى المراتب القيادية في الجهاز الحكومي

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

ان مستوى الأهمية لأبعاد المتغير مستقل استقطاب ووظائف الإدارة العليا (التخطيط للمنصب-الاستقطاب الداخلي-الاستقطاب الخارجي-مدة البقاء) إضافة إلى أن هناك علاقة ارتباطية دالة لكنها منخفضة بشكل عام بين ابعاد الدراسة وأخيرا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير مستقل استقطاب ووظائف الادارة العليا وبعد نتائج شغل المنصب

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واشتمل مجتمع الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام ديوان ومنصب مدير عام دائرة (ونوابهم ومساعديهم) حيث تم توزيع 120 استبانة تم استعادة 71 منها.

**مشكلة البحث:**

عدم معرفة اتجاهات العاملين في الاتحاد الرياضي العام في الجمهورية العربية السورية لأهمية إدارة الموارد البشرية واستقطاب هذه الموارد للنهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها

### فرضية البحث:

لدى العاملين في الاتحاد الرياضي العام وجهات نظر متعددة حول استقطاب الموارد البشرية في المجال الرياضي

### منهجية البحث:

البحث يقوم على المنهج الوصفي بأسلوب المسح

#### عينة البحث :

العاملين المثبتين في الاتحاد الرياضي العام التابعين للمكتب التنفيذي والاتحادات والمديريات والذين يبلغ عددهم

#### مكان و زمان البحث :

المجال المكاني: الاتحاد الرياضي العام

المجال الزمني 2016-2017

#### أداة البحث :

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث

حيث تم تصميم الاستبيان وعرضه على عدد من المحكمين المختصين بالإدارة ومن ثم عرضه على عينة

البحث وتفرغته من خلال برنامج SPSS والحصول على النتائج

#### أسباب اختيار موضوع الدراسة:

• 0 اهتمام الباحثة بالمؤسسات والمنظمات ومنها منظمة الاتحاد الرياضي العام باعتبارها منظمة هامة ومورد مهم للمجال الرياضي

• ايمان الباحثة بأن ضعف الأداء البشري سببه الأول غياب الاختيار الجيد والتسيير الفعال لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

#### الدراسة النظرية

#### مصطلحات البحث:

#### 1: "الجذب والاستقطاب:

يعرف (السالم صالح، 2000) الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم، وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل، أو هو "استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار وانتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة

#### 2: "الاتحاد الرياضي العام:

منظمة شعبية تربية تضم في عضويتها جماهير الرياضيين من مختلف الفئات العمرية والشرائح الاجتماعية في المجتمع وهي الجهة المسؤولة عن النشاط الرياضي في الجمهورية العربية السورية وعلى الجهات المعنية الأخرى تنظيم أنشطتها الرياضية بالتنسيق معه ومقره دمشق وله فروع في جميع المحافظات السورية ويتمتع بشخصيته الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري ويحق له أن يمتلك من الأموال المنقولة وغير المنقولة ما يحتاجه لتحقيق أهدافه.

اللائحة التنظيمية للاتحاد الرياضي العام، منشورات المكتب التنفيذي للاتحاد الرياضي، دمشق، 2005

### 3 ُ: إدارة الموارد البشرية:

يعرف أ.د. جمال الدين محمد المرسي (2006) "16" إدارة الموارد البشرية على أنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

#### وظيفة الاستقدام:

شهد عام 1900 تأسيس أول إدارة لشؤون العاملين في شركة (جودريتش) ولكن انحصرت مسؤولياتها فقط على مجال التعيين. وفي عام 1902 تم إنشاء أول إدارة شاملة تختص بشؤون العاملين ومسؤولة عن إدارة الأجور والشكاوى والتعيين وظروف العمل والشروط الصحية وحفظ المستندات وتنمية العاملين في إحدى المنظمات الأمريكية وقد انتشر في الفترة بين 1910-1920 شعار الرجل المناسب في المكان المناسب *the right man in the right place* ونال هذا الشعار شعبية كبيرة

ومن بين التطورات الهامة التي شهدتها هذه الفترة والتي ساهمت في زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد، ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور ونشره لكتاب مبادئ الإدارة العلمية 1911

وقد ناد تايلور وكان مهندساً للإنتاج بالفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة وفقاً له مسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولين عن التنفيذ وقد قام تايلور، عن طريق الاستعانة بدراسات الزمن والحركة في تحديد التصميم الملائم للوظائف بناء على أسس علمية، باقتراح طرق ومستويات لتنفيذ كل وظيفة، ولإشراف على العاملين وتدريبهم على الاستخدام السليم للأدوات والمعدات، ولتقييم أداء كل عامل.

ويرجع إلى فلسفة تايلور، التي كانت تركز على ضرورة النظر إلى الإدارة كعلم، الفضل في تركيز الاهتمام على وسائل تحسين عمليات الاختيار والتعيين والتدريب، التي تمكن الاستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية القصوى للعامل. وبدأ خلال نفس الفترة ظهور تأثير العلوم الاجتماعية على ميدان الموارد البشرية. فقد شهد عام 1913 نشر (هيوغو مونستربرج) لكتاب (علم النفس والكفاءة الصناعية) وقد أدخل هذا الكتاب، لأول مرة، مفهوم علم النفس الصناعي في مجال إدارة الأفراد.

وقد استطاع (مونستربرج) وغيره من علماء النفس الصناعي أن يتقدموا باقتراحات لتحسين الطرق والأساليب الخاصة باختبارات التعيين، وبالتدريب وتقييم الأداء، وبالكفاءة الإنتاجية.

ومع بداية الحرب العالمية الأولى، بدأت وزارة الدفاع الأمريكية في استخدام اختبارات اختيار الضباط، على نطاق واسع. وفي منتصف العشرينات بدأ استخدام وتطوير أنظمة موضوعية لتقييم الوظائف بغرض تحديد معدلات الأجر في الساعة.

وعموماً شهدت مرحلة النمو تطوراً ملموساً في الموائمة بين الشخص المناسب والعمل الذي يناسبه من خلال تصميم الوظائف وأساليب الاختيار الموضوعية.

محمد سعيد أنور سلطان\_2003

#### وظيفة التحفيز:

تعتبر تجارب مصانع هاوثورن العامل الرئيسي، خلال مرحلة النمو، الذي أثر على وظيفة التحفيز. وتمت هذه التجارب في مصانع هاوثورن التابعة لشركة وسترن الكتريك في مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة وقد ساهمت هذه

التجارب والدراسات، والتي بدأت في أواخر العشرينات واستمرت تقريبا لمدة عشر سنوات، في ظهور حركة العلاقات الإنسانية وتطبيق أفكارها في ميدان الإدارة.

فقد ظهر نتيجة هذه التجارب، أن تأثير العوامل العاطفية يفوق تأثير العوامل المنطقية على إنتاجية الأفراد. وقد اكتشف الباحثون أن جماعات العمل غير الرسمية لها تأثير خاص على الإنتاجية، فوجدوا أن إنتاجية العامل تتأثر أكثر بمحددات مثل درجة قبول الجماعة للفرد ومدى شعوره بالأمان عن المحددات المادية للعمل مثل الأجور والحوافز المادية. وقد بررت هذه النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تجارب هاوثورن ، كثير من (البرامج الأبوية) التي تبناها مديري إدارات الأفراد وطبقوها على منظماتهم تحت شعار أهمية إرضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل ، وبالتالي ضرورة اهتمام كل مدير بالعلاقات الإنسانية.

أما في العصر الحديث فقد انتقلت وظيفة التحفيز نقلة نوعية لتتناسب مع التغيير الذي حدث في تكوين القوى العاملة. فعامل اليوم الصغير السن والأحسن تعليما والأكثر ثقافة ووعيا يطلب اليوم عملا يثير اهتمامه ويتحدى ملكاته وقدراته ويكون أكثر إشباعا له. فالسلالة الجديدة من العاملين لم تعد على استعداد لتقبل حياة خطوط الإنتاج والتجميع دون مقاومة

#### البحث والاستقطاب للموارد البشرية:

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد الأنواع المطلوبة وعدد العاملين بكل منها والشروط والمواصفات اللازم توافرها فيمن يشغلها تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنشأة

صلاح الدين عبد الباقي - 2002

كما يعرف الاستقطاب على أنه عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة. أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف. وتختلف المنظمات فيما بينها في نطاق ممارستها للنشاط الاستقطابي. فهناك منظمات تقوم بأنشطة استقطابية على مدى أوسع بكثير من منظمات أخرى. وهناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الاستقطابي بالنسبة للمنظمة وتجعله بالتالي يختلف من منشأة لأخرى ومنها:

- حجم المنظمة فالمنظمة الكبيرة التي يعمل بها مائة ألف عامل ستقوم بالتأكد بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مائة عامل فقط
- الظروف المحيطة بسوق العمل
- الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب القوى العاملة ومدى فعالية جهودها الماضية في الجذب والحصول على العاملين

- ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة
  - اتجاه المنظمة نحو التوسع أو الانكماش
  - طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة
- محمد سعيد أنور سلطان - 2003

يشير الدكتور محمد مرعي مرعي (تموز 1999) "129" إلى مفهوم الاستقطاب هو ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل الداخلي والخارجي بالتقدم للعمل فيها ليتم اختيار أفضل العناصر من بين هؤلاء المتقدمين بما يتناسب مع المواصفات المحددة للعمل والأشخاص.

ويهدف الاستقطاب إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الأفراد الذين سيتم استقطابهم حاضرا أو مستقبلا وفق مؤهلاتهم العلمية واختصاصاتهم وخبرتهم.
- استقطاب أكبر عدد من الأفراد للتقدم للعمل في المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة في عملية الاستقطاب، وليتاح للمؤسسة إمكانيات كبيرة في المفاضلة والاختيار

مصادر الحصول على القوى العاملة:

وتتنوع المصادر للحصول على القوى العاملة ومنها

الداخلية: مثل الترقيّة - النقل والتحويل - الموظفون السابقون

أما المصادر الخارجية: مكاتب العمل الحكومية - وكالات التوظيف الخاصة - الإعلان - المدارس والمعاهد الفنية - الجامعات - الترشيحات من قبل عاملين في المنظمة - المنظمات العمالية والمهنية

محمد سعيد أنور سلطان -2003

#### الاختيار والتعيين للموارد البشرية:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى المناسبة وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وحتمي لان هناك فروقا بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول و أيضا اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها

ولذلك من الضروري أن يقوم المسؤولين بإدارة الموارد البشرية أولا بتحليل وتوصيف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين المتقدمين لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط .

صلاح الدين عبد الباقي - 2002

تمثل عملية الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة. وتعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية لان اختيار افراد غير كفي يحمل المنظمة أعباء كبيرة.

ويمكن النظر لعملية الاختيار على أنها عملية تتكون من سلسلة من الخطوات الرئيسية المرتبة بطريقة منطقية، تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية، وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو (الرفض النهائي).

وتتكون عملية الاختيار عادة من ثمان خطوات رئيسية هي: مقابلة مبدئية - استيفاء طلب الاستخدام - اختبارات العمل - المقابلة الشخصية الشاملة - التحري عن طالب الوظيفة - الترشيح للتعيين - الفحص الطبي - قرار التعيين النهائي.

وتجدر الإشارة إلى أن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار قد تختلف من منظمة لأخرى، فقد تختصر لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية من قبل الرئيس المباشر للعمل أو صاحب المنظمة مع الأشخاص المتقدمين، (في حال المنظمات الصغيرة) وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة لفرز المتقدمين وانتقاء أصلحهم، ويتوقف الأمر أساساً على نوع الوظيفة، ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وحجم العمالة بها وسياساتها تجاه القوى العاملة.

محمد سعيد أنور سلطان -2003

#### إجراءات أو خطوات الاختيار والتعيين :

إن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من منشأة لأخرى فقد تختصر لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة لفرز المتقدمين لانتقاء أصلحهم ويتوقف الأمر أساساً على نوعية الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنشأة وأيضاً على إمكانات وحجم العمالة بها وسياساتها تجاه القوى العاملة.

صلاح الدين عبد الباقي -2002

#### اختيار الموارد البشرية:

تبدأ الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد. وتحتاج المنظمة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل أفراد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في المنظمة. ولكي تحقق المنظمة هذه المهام لابد من أن تتفهم المنظمة لنوعية المهن أو للمسارات الوظيفية التي تقدمها والقيم المهنية التي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.

علاوة على ذلك فإن المنظمة لابد من أن تتفهم الطريقة التي يبحث بها الفرد عن العمل، حتى تستطيع أن تقدم نفسها في أفضل صورة ممكنة، ولذلك يجب أن تراعي المنظمة بالأبداً في عرض نفسها بصورة إيجابية حتى لا تجعل المتقدم للعمل يبني توقعات غير واقعية وغير ممكنة التحقيق، وأخيراً، يجب على المنظمة أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم، وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية. ويتوقف احتمال نجاح المنظمة في القيام بهذه الأنشطة على فهمها للاحتياجات الوظيفية للأفراد الجدد أو للمتقدمين للعمل.

راوية الحسن - 2005

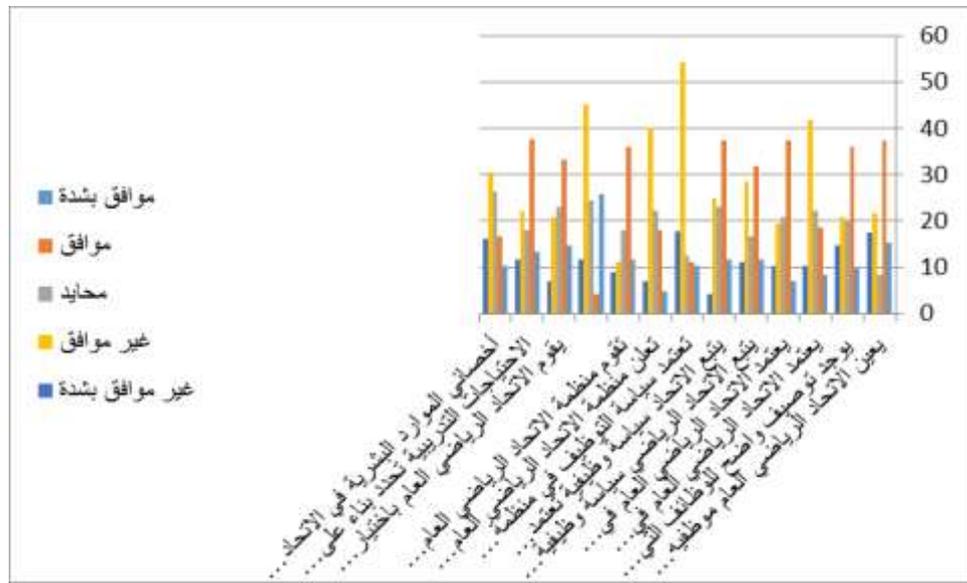
### النتائج والمناقشة:

#### الدراسة العملية :

جدول (1) يوضح النسب المئوية لاجابات عينة الدراسة بمحور الجذب والانتقاء

العبارات	موافق بشدة		موافق		موافق		غير موافق بشدة	
	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%	عدد	نسبة%
1	22	15.27	54	37.5	12	8.33	31	21.51
2	12	9.72	52	36.11	29	20.13	30	20.83
3	10	8.33	27	18.57	32	22.22	60	41.66
4	17	6.94	54	37.5	30	20.83	28	19.44
5	17	11.8	46	31.94	24	16.66	41	28.47

4.16	6	25	36	22.91	33	37.5	54	11.8	15	6
17.87	25	54.16	78	12.5	18	11.11	16	10.41	7	7
6.94	10	40.27	58	22.22	32	18.08	26	4.86	17	8
9.02	13	11.11	16	18.05	26	36.11	52	11.8	37	9
11.8	17	45.13	65	24.3	35	4.16	6	25.69	21	10
6.94	10	20.83	30	23.11	34	33.33	48	14.58	22	11
11.8	17	22.22	32	18.05	26	37.72	50	13.19	19	12
15.97	23	30.55	44	26.38	38	16.66	24	10.41	15	13



شكل (1) يوضح النسب المئوية لإجابات العينة لمحور الجذب والانتقاء

يتبين من الجدول (1) أن:

1- عينة البحث ترى أن التعيين وفق معايير محددة في الاتحاد الرياضي العام مهم في عمل الاتحاد حيث بلغت أعلى نسبة في البديل لعبارة موافق وكانت 37.5 بمقارنته بعبارة موافق بشدة التي حصلت على نسبة 15.27% وعبارة محايد التي حصلت على 8.33% بينما حصلت عبارتا غير موافق وغير موافق بشدة على التوالي على 21.51% و 17.37% .

2- عينة بحثنا تقول أنه من المهم أن يكون هناك توصيف واضح للوظائف التي يشغلها موظفي الاتحاد الرياضي العام (إدارية - فنية - تنموية) حيث بلغت نسبة الموافقات فيه 36.11% وهي أعلى نسبة في المقياس لهذه الفقرة مقارنة بعبارة موافق التي حصلت على نسبة 9.72% وعبارة محايد التي حصلت على 20.13% بينما حصلت عبارة غير موافق على 20.83% وأخيرا حصلت عبارة غير موافق بشدة على 4.58% .

- 3- أغلبية عينة البحث تجمع أن الاتحاد الرياضي لا يعتمد في اختيار موظفيه على سوق العمل الداخلي (ترقية - إعادة تعيين) حيث بلغت النسبة لعبارة غير موافق فيه 41.66% وهي أعلى نسبة مقارنة بداية بعبارة موافق بشدة و موافق و محايد وغير موافق بشدة والتي حصلت على التوالي على النسب التالية: (8.33- 18.57- 22.22- 10.41%) .
- 4- ترى عينة البحث أن الاتحاد الرياضي العام يعتمد في اختيار موظفيه على سوق العمل الخارجي (انترنت - جامعة) حيث بلغت نسبة الموافق فيه 37.5% وهي أعلى من باقي النسب التي حصلت فيها عبارة موافق بشدة على نسبة 6.94% بينما حصلت عبارة محايد على 20.83% كما حصلت عبارة غير موافق على نسبة 19.44% بينما أخيرا حصلت عبارة غير موافق بشدة على النسبة 10.41% .
- 5- وجهة نظر عينة هذا البحث أن الاتحاد الرياضي العام يتبع سياسة وظيفية تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية وتقييم الأداء حيث بلغت النسبة المثوية لعبارة موافق 31.94% بينما حصلت عبارة موافق بشدة على 11.8% وعبارة محايد على 16.66% بينما حصلت عبارة غير موافق على نسبة 28.47% وعبارة غير موافق بشدة على النسبة 11.11% .
- 6- ترى عينة البحث أن الاتحاد الرياضي العام يتبع سياسة وظيفية تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر البشرية حيث بلغت النسبة موافق 37.5% وهي أعلى نسبة لكل العبارات حث حصلت العبارة موافق بشدة على نسبة 11.8% وحصلت العبارة محايد على 22.91% أما عبارة غير موافق فحصلت على 25% وعبارة غير موافق بشدة على النسبة الأقل وهي 4.16% .
- 7- عينة البحث تعتقد أن الاتحاد الرياضي العام لا يعتمد في سياسة التوظيف على مبدأ سد الشواغر حيث بلغت النسبة لعبارة غير الموافق 54.16% وهي أعلى نسبة بينما حصلت عبارة موافق على النسبة 10.41% وعبارة موافق بشدة على 11.11% أما عبارة محايد فحصلت على 12.5% وأخيرا حصلت عبارة غير موافق بشدة على نسبة 17.87% .
- 8- ترى عينة البحث أن منظمة الاتحاد الرياضي العام لا تعلن عن حاجتها للوظائف الشاغرة حيث بلغت النسبة لعبارة غير موافق على 40.27% وهي النسبة الأعلى بينما حصلت عبارة موافق بشدة على نسبة 4.86% وعبارة موافق على نسبة 18.08% بينما حصلت عبارة محايد وغير موافق بشدة على التوالي على النسب 22.22 و 6.94% .
- 9- إن منظمة الاتحاد الرياضي العام تمنح جميع المتقدمين للوظائف فرص متكافئة لشغل الوظائف المعلن عنها من وجهة نظر عينة البحث حيث بلغت نسبة عبارة موافق 36.11% بينما حصلت عبارة موافق بشدة على نسبة 11.8% بينما حصلت عبارة محايد وغير موافق وغير موافق بشدة على التوالي على النسب التالية: 18.05، 11.11، 9.02% .
- 10- ترى عينة البحث أن منظمة الاتحاد الرياضي العام لا تقوم بالتأكد من أن الموظف يعمل بسياسة المنظمة سواء اتفق معها ام لا حيث بلغت النسبة المثوية لعبارة غير موافق 45.13% بينما حصلت عبارة غير موافق بشدة على نسبة 25.69% وحصلت عبارة موافق على نسبة 4.165% أما عبارة محايد حصلت على 18.05% أما عبارة غير موافق بشدة على نسبة 11.8% .

- 11- عينة بحثنا أكدت أن منظمة الاتحاد الرياضي العام تقوم باختيار موظفيها من خلال امتحانات تنافسية حيث بلغت نسبة موافق 33.33% بينما عبارة موافق بشدة على النسبة 14.58% وعبارة محايد على 23.11% وعبارة غير موافق 20.83% أما عبارة غير موافق بشدة فحصلت على 6.94% .
- 12- إن الاحتياجات التدريبية في منظمة الاتحاد الرياضي العام تحدد بناء على توصيف الوظائف للموظفين هذا ما عبرت عنه عينة البحث حيث بلغت نسبة الموافق لهذه العبارة 37.72% بينما حصلت عبارة موافق بشدة على 13.19% وعبارة محايد على 18.05% أما عبارة غير موافق وغير موافق بشدة على التوالي: 22.22، 11.8% .
- 13- لا ترى عينة البحث أن أخصائي الموارد البشرية في منظمة الاتحاد الرياضي العام هو المسؤول عن تحديد الاحتياجات من الأفراد العاملين حيث بلغت النسبة المئوية لعبارة غير موافق 30.55% مقارنة مع باقي العبارات التي حصلت على النسب التالية: فحصلت عبارة موافق بشدة على 10.41% وعبارة موافق على 16.66% أما عبارة محايد فحصلت على 26.38% وأخيرا عبارة غير موافق بشدة حصلت على 15.97%.

### الاستنتاجات والتوصيات:

- 1-التوجه إلى ضرورة وضع معايير محددة لتعيين العاملين في الاتحاد وتوصيف الوظائف وضرورة اختيار الموظفين من سوق العمل الداخلي والخارجي.
- 2-الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة الوظيفية للعاملين والمؤهل العلمي لهم.
- 3-ضرورة الإعلان عن مسابقات بالوظائف الشاغرة للتقديم عليها واختيار الأفضل والأنسب من حيث الاختصاص والكفاءة، ومن خلال إجراء امتحانات تنافسية إضافة إلى التأكيد على منح جميع المتقدمين فرص متكافئة للعمل.
- 4-السعي إلى تكليف اختصاصي الموارد البشرية في المنظمة على تحديده للاحتياجات من الأفراد العاملين.

### المراجع

- المعشر، زياد؛ الهيتي، صلاح الدين. تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا. مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، 2004، 48.
- الغول، نبيل. العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الأفراد لمنظماتهم. (دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، 183.
- حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية \_ مصر، 2005،.
- سلطان، محمد سعيد، أنور. إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر \_ مصر، 2003،.
- عبد الباقي، صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر \_ مصر، 2006، .