

## استقطاب المناصب القيادية ومدّة بقائها على فاعلية أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

\* أ.د/ حسن أحمد الشافعي

\*\* أ.م.د/ نادي أحمد علي عبد المجيد

\*\*\* د/ محمد علي البنا

مقدمة وأهمية البحث:

- يتسم العصر الحالي بتحوّلات وتغيّرات اقتصادية جذرية من أهمها : التغيّير في بيئة الأعمال وثورة المعلومات والاتصالات وازدياد حدة المنافسة. مما يتطلّب في المؤسسات مواكبة هذه التحديات لاكتساب المهارات التنافسية والنمو والتطوير والبقاء وتقديم أفضل الخدمات أو المنتجات والأنشطة. لأن كفاءة المؤسسة مرتبط بأداء العاملين في المقام الأول. لذا أصبح ضروري على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بشكل كبير بالسياسات العامة للأفراد ابتداء من الاستقطاب ثم الاختيار والتدريب وانتهاء بالتعيين. فاختيار الفرد ووضعها في مكان وظيفي يلزم المؤسسة الاحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها. (١٨ - ١٢٣)

مفهوم الاستقطاب للمنصب القيادي: يتضح في الجهود التي تقوم بها المؤسسات لشغل المناصب القيادية بأكثر الأفراد فاعلية وإنجاز. أو عملية اكتشاف المرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة. . (١٣-١١٩)  
الاستقطاب هو كافة الأنشطة وخاصة الاعلامية التي تجعل المؤسسة محور جذب سواء للأحوال أو الأفراد أو أي شيء آخر. . (١١ - ٤٧)  
يوجد نوعان من الاستقطاب:

الاول : استقطاب داخلي : هو عملية تمارسها المؤسسة للبحث عن المرشحين من داخلها لشغل قيادي معين.

الثاني: استقطاب خارجي: هو عملية تمارسها المؤسسة للبحث عن المرشحين من خارجها لشغل منصب قيادي معين. (١٣-٢٢)

الاستقطاب : يتضح في: تحديد الأفراد أو الاشخاص التي يمكن الحصول عليهم لشغل الوظائف الشاغرة ابراز دور ما توفره المؤسسة من وظائف شاغرة للمتواجدين في سوق العمل والكشف عن

\* أستاذ متفرغ ورئيس قسم الإدارة الرياضية سابقاً - كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الإسكندرية  
\*\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة كفر الشيخ  
\*\*\* مدرس بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم - جامعة حلوان

المميزات والخصائص التي تتفرد بها عن سواها من المؤسسات في السوق. كسب رأى وثقة الافراد في الاعمال بشرط تحقيق التوازن بين العائد والتكلفة. (١٤-١٠٣)

والقائمين بعملية الاستقطاب في المؤسسات وهي: -عملية ادارة الموارد البشرية والمسئولة عن الاستقطاب. مكتب للتوظيف بالمؤسسة يكون مسئولاً عن الاستقطاب والمقابلات والاعمال الادارية اللازمة لقياس بأنشطة. المؤسسات الصغيرة المسئولين فيها عن الاستقطاب هم المديرين التنفيذيين (١٣-٤٢)

و من ضمن العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب : تتضح في الوضع العام للمؤسسة وسمعتها أي ما يتعلق باستراتيجيتها ونمط ادارتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي وسمعتها وما تتسم به من مزايا جذابة بشكل عام. سمات الأجور والمكافآت والترقيات التي تمثل العامل الحاسم في جذب الموارد البشرية الخبيرة والمؤهلة وذات المهارة النادرة. وسياسة المؤسسة في التوظيف بمعنى هل تلجا المؤسسة الى التعيين بعقود مؤقتة أو جزء من الوقت والاسلوب الاخير هو السائد. أو أسلوب جزء من الوقت يزيد من القيود على الادارة في استقطاب الموارد البشرية وتفضل المؤسسة للعقود طويلة الأمد والتي تتمتع بالأمان الوظيفي. سوق العمل

وظروف المنافسة السائدة: تتضح في :- عند توافر العمال كثيراً لا يوجد المنافسة بين المؤسسات على استقطاب العاملين ,الخدمات والتسهيلات المقدمة من الضمان الصحي والاجتماعي للعاملين. ضمان الاستمرار بالعمل وعدم الفصل - رفع درجة الأمان في العمل وعدم خطورته -اضافة الى خدمات سن التقاعد. (٢٢-٢٤٧)

وقانونية الاستقطاب: تتضح في: ا لاستقطاب هو الوسيلة لبلوغ التعيين او التوظيف وتفشل هذه الوسيلة اذا اصطدمت بالقانون مثل مخالفة القانون التمييز المرتكز على عنصر او عناصر محددة كالعرق أو الديانة في استقطاب الافراد. (٢٢-٣٥)

و من مصادر استقطاب الموارد البشرية: تتضح في: أولاً: المصادر الداخلية:  
أي شغل الوظائف القيادية من داخل المؤسسة في الوظائف التي لا تحتاج خبرات ومهارات ذات طابع خاص. ويتم الاعلان داخلياً ويتم ذلك بعدة طرق منها:  
الترقية.

النقل الوظيفي .

الاعلان الداخلي.

الالتبؤ بعرض الاستقطاب الداخلي. مخزون المهارات المميكن. (١٠١-١٠١)

ثانيا: المصادر الخارجية : يتضح من: حيث

يتم البحث عن مرشحين للوظائف من خارج المؤسسة بعدة طرق وهي:

أولاً :- طلبات التوظيف المقدمة للعمل بالمؤسسة: عن طريق الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف.  
ثانياً:- الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة .  
عن طريق الاعلان الداخلي، والاستفادة بمكاتب التوظيف الحكومية.  
الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، والمؤسسات التعليمية.  
تهيئة الخريجين للعمل بالمؤسسات، وعن طريق الزملاء والمعارف والاصدقاء.  
(٣٩-٧)

و بتصميم بطاقة الوصف الوظيفي لكافة الاعمال والوظائف الشاغرة وغير الشاغرة. كلما كانت بطاقة الوصف الوظيفي دقيقة الوصف ومصممة بشكل جيد سهلت على نشاط التخطيط مهمته ونشاط الاستقطاب.  
(٥٦-٦)

و تخطيط الموارد البشرية سيعطى لعملية الاستقطاب معلومات عن عدد ونوعية الموارد البشرية للمؤسسة وبالتالي سيؤثر تخطيط الموارد البشرية على سهولة او صعوبة مهمة الاستقطاب. العلاقة بين الاستقطاب مع الاختيار والتعيين نجاح نشاط الاستقطاب في توفير العدد الكبير من الموارد البشرية يساهم في نجاح عملية الاختيار. سيوفر امام القائمين على عملية الاختيار والتعيين خيارات وبدائل اكثر بما يمكنهم من انتقاء الاكثر. وجود علاقة ايجابية بين سياسات الاستقطاب ونتائج شغل المناصب وذلك للاستقطاب الخارجي.  
(٧٨-١٧)

وجود علاقة ايجابية بين سياسات الاستقطاب متمثلة ( التخطيط للمنصب - الاستقطاب الداخلي والخارجي ومدة البقاء على نتائج شغل المنصب). وجود علاقة ايجابية بين كل من:  
سياسات الاستقطاب والآراء. الاستقطاب الداخلي والأداء سياسات الاستقطاب مجتمعه على فاعلية الأداء ككل يعزى هذا الى المتغيرات: الاتية  
(٦٨-١٩)

لديموغرافية - العمر - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - المنصب الوظيفي - الجنس - الخبرة و توجد علاقة ايجابية بين مدة البقاء في المنصب على فاعلية الأداء.  
وايضا لمتغير الحالة الاجالة الاجتماعية والاتجاهات. وضع ضوابط واجراءات محددة لبقاء القيادات في مناصبهم مدة كافية لإنجاز الخطط واستحداث برامج متخصصة في اعداد القادة الاداريين ( الصف الثاني). استحداث قاعدة بيانات بكافة المهارات والخبرات الموجودة  
(٥٥-٥)  
مشكلة البحث واسباب تناول الموضوع :-

ولندرة الأبحاث العلمية في هذا الموضوع وعدم وجود ادارة متخصصة في الاستقطاب وخاصة المناصب القيادية بالإضافة الي دخول العديد من الموارد البشرية الغير متخصصة التي تعتمد

علي الخبرة فقد للعمل في المؤسسات الرياضية وخاصة مجال التدريب الرياضي فقد قام الباحثون باختيار تلك المشكلة والتي ترتبط استقطاب المناصب القيادية ومدة بقائها على فاعلية أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية مما يتطلب اعداد ادارة مسئولة عن التوظيف بالمؤسسة و تكون مسئولة عن الاستقطاب والمقابلات والاعمال الادارية اللازمة في هذه المؤسسات لمواكبة هذه التحديات لاكتساب المهارات التنافسية والنمو والتطوير والبقاء وتقديم أفضل الخدمات أو المنتجات والأنشطة. لأن كفاءة المؤسسة مرتبط بأداء العاملين في المقام الأول. والتي يغفلها الجميع في الهيئات الرياضية وبالتالي فهي في حاجة إلى وجود إدارة مسئولة عن الاستقطاب والمقابلات والاعمال الادارية اللازمة في هذه المؤسسات الرياضية

لذا أصبح ضروري على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بشكل كبير بالسياسات العامة للأفراد ابتداء من الاستقطاب ثم الاختيار والتدريب وانتهاء بالتعيين. فاختيار الفرد ووضعه في مكان وظيفي يلزم المؤسسة الاحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها. حيث لم تعد وظيفة الهيئات الرياضية قاصرة على الجوانب الفنية في المجال الرياضي فقط ، وإنما تمتد إلى وظائف هامة أخرى على رأسها الاستقطاب

**أهداف البحث:** التعرف على استقطاب المناصب القيادية ومدة بقائها على فاعلية الأداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية من خلال:

- مفهوم وسياسات وأهمية الاستقطاب.
- العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب.
- مصادر الاستقطاب للموارد البشرية.
- علاقة الاستقطاب ببعض وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### تساؤل البحث:

ما هي طرق استقطاب المناصب القيادية ومدة بقائها على فاعلية أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

المصطلحات:-

يعرف الاستقطاب بأنه تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة. ( ٣- ١١ )

الفاعلية الإدارية :- هي القدرة علي تحقيق الأهداف المنشودة وكلما اقترب الإداري من تحقيق أهدافه فانه يكون أكثر فاعلية

( ١٧- ٦١ )

المؤسسة:- هي مجموعة من الأفراد يربطهم ببعض هدف هو انجاز مهمة ما لا يمكن تحقيقها

إذا قام بها الأفراد منفصلين

(٢٣-٣٥)

المؤسسة الرياضية : كل مجموعة تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين أو من كليهما بغرض توفير خدمات رياضية وما يتصل بها من خدمات ، ولا يجوز لتلك الهيئة مباشرة أي نشاط سياسي أو حزبي أو ديني أو الترويج لأفكار أو أهداف سياسية . (٥-١٢) الدراسات السابقة:-

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات الي وجود دراسات سابقة في مجال استقطاب المناصب القيادية ومدة بقائها على فاعلية أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟ والتي منها دراسة نادي احمد علي عبد المجيد (٢٠٠٧) ( ٢١ ) استراتيجيه مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية بإعداد البطل الاولمبي في جمهورية مصر العربية) وهدفت الدراسة إلى وصف الوضع الحالي لإدارة مشروع البطل الاولمبي وتحديد الاختصاص الوظيفي للموارد البشرية المعنية بإعداد البطل الاولمبي وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي (الدراسات المسحية - تحليل المراجع - الدراسات المرتبطة - المقابلات الشخصية) حيث بلغت عينة الدراسة ٤٠ فردة، وكانت أهم الاستنتاجات هي : أن المجلس القومي هو المسئول عن رسم سياسة المشروع، وعدم وجود إدارة متخصصة ومن أهم التوصيات ضرورة زيادة الاهتمام بدورات الصقل لجميع العاملين بالمشروع من دراسة (نازك مصطفى وسعد احمد سعد : (٢٠١٤) (٢٠) " تطوير تخطيط الموارد البشرية بنادي الحوار للألعاب الرياضية

استهدفت الدراسة تطوير تخطيط الموارد البشرية بنادي الحوار للألعاب الرياضية من خلال التعرف علي الاسس والقواعد الواجب اتباعها لسد الاحتياجات الوظيفية بنادي الحوار والمعايير المناسبة للاستقطاب والاختيار والتعيين بنادي الحوار واستخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة وتم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات وكانت عينة البحث ٣٠٠ فرد وتوصلت الدراسة الى تحديد اليات الاستقطاب والاختيار والتعيين للعاملين بالنادي دراسة أحمد محمد علي عيسي (٢٠١٤) (٤) اساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية المصرية بجمهورية مصر العربية

هدفت الدراسة الي تصميم اساليب لتطوير كفاءة العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية المصرية بجمهورية مصر العربية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت عينة البحث ١٢٠ فرد وتم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات وكان من اهم النتائج استخدام انظمة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والمكافئات والحوافز

من دراسة ( عادل عبد المنعم - كمال عبد الجابر ٢٠١٥ ) (١٠) "تصور مقترح لتطوير وتنمية الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الاثقال

هدفت الدراسة الي وضع تصور مقترح لتطوير وتنمية الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الاثقال واستخدم الدراسة المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة من اعضاء مجلس ادارة الاتحاد ومديري الاتحاد ومديري الافرع واعضاء اللجان الخاصة بالاتحاد ومن اهم ادوات جمع البيانات الاستبيان وتوصلت الدراسة الي العمل علي وجود اليات واضحة لجميع عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين داخل الاتحاد

دراسة محمد احمد محمود (٢٠١٦) (١٥) "اثر مصادر الاستقطاب علي تحسين اداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الاردن

هدفت الدراسة الي قياس اثر مصادر الاستقطاب علي تحسين اداء العاملين في المستشفيات الخاصة في الاردن واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان لجمع البيانات وكانت عينة البحث ٢٧٩ من التمريض ومن اهم النتائج وجود اثر واضح لمصادر الاستقطاب علي تحسين اداء العاملين

دراسة وفاء صباح محمد سولاف حسن هادي(٢٠١٦) (٢٢) تقييم ادارة الموارد البشرية والمادية للاتحاد العراقي لكرة الطاولة من وجهة نظر العاملين استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وبلغت عينة البحث ٢٠١ فردا ومن اهم النتائج ان مستوي الأداء الاداري دون مستوي الطموح وكان من أهم التوصيات تطوير العمل من خلال مشاركة العاملين في الدورات والمؤتمرات داخل وخارج العراق

دراسة عبد الرحمن احمد سيار (٢٠١٧) (٩) تحديد اليات ادارة الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين

استهدفت الدراسة التعرف علي آليات ادارة الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت عينة الدراسة (٥٠) ادارياً من اعضاء مجالس ادارات الاتحادات الرياضية واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الي توفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتعيين والترقية والتدريب وأهتمت هذه الدراسات بجميع عمليات الاستقطاب والتي منها التعيين والترقية والتدريب وانما الدراسة الحالية تهدف الي معرفة العلاقة بين استقطاب المناصب القيادية ومدة بقائها على فاعلية أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

إجراءات البحث:

منهج البحث: استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع البحث:

استهدف الباحثون عينة عمدية من وزارة الشباب والرياضة — الأندية الرياضية المختلفة وافرغ الاتحادات الرياضية الآتية:

عينة الاندية الرياضية تتمثل فى اعضاء مجالس الادارة للأندية الرياضية وافرغ الاتحادات الرياضية بمحافظة كفر الشيخ وبلغ اجمالي مجتمع البحث ٣٠ مفردة متمثلة فى ١٠ مفردة من وزارة الشباب والرياضة و ٢٠ مفردة من بعض اندية محافظة كفر الشيخ (نادي كفر الشيخ - منطقة كرة القدم بكفر الشيخ- منطقة الكاراتيه بكفر الشيخ - منطقة كرة اليد بكفر الشيخ)-وقد بلغ عدد افراد المجموع الكلي لعينة البحث ٣٠ مفردة

ومن أسباب اقتصار الباحث على هذه العينة الممثلة من أعضاء مجالس الإدارة بالمؤسسات الرياضية سالفه الذكر أنها: تمثل الإدارة العليا بهذه المؤسسات والتي لها صلاحية اتخاذ القرار . لها القدرة على إحداث التغيير والتطوير بما يتناسب ويسهم فى تطوير العملية الإدارية بالمؤسسات الرياضية من أجل النهوض بالحركة الرياضية .في محافظة كفر الشيخ

حجم العينة: بلغ أفراد عينة البحث (٣٠) فرد موزعة على المؤسسات الرياضية السابق ذكرها

جدول (١) تصنيف وتوزيع عينة البحث (وزارة الشباب والرياضة)

م	اسماء الادارات	عدد الاعضاء
١-	الادارة المركزية لبرامج التنمية الرياضية	٣
٢-	الادارة المركزية للاداء الرياضي	٤
٣-	الادارة العامة لبرامج الموهبة الرياضية	٣
المجموع	٣ ادارات	١٠

جدول رقم (٢) تصنيف وتوزيع عينة البحث (الاندية)

أسم النادي	العدد الكلي لمجتمع البحث (الاندية)		
	مدير	أعضاء مجلس الادارة	المجموع
١- نادي كفر الشيخ الرياضي	١	٦	٧
٢- منطقة كرة القدم بكفر الشيخ	١	٤	٥
٣- منطقة الكاراتيه بكفر الشيخ	١	٣	٤
٤- منطقة كرة اليد بكفر الشيخ	١	٣	٤
المجموع	٤	١٦	٢٠

حجم العينة:

بلغ أفراد عينة البحث (٣٠) فرد موزعة على المؤسسات الرياضية السابق ذكرها ٢٠ فردا

يمثلون الاندية وافرغ الاتحادات الرياضية و ١٠ فرد يمثلون وزارة الشباب والرياضة .

- العينة الاستطلاعية ١٥ فرد

- العينة الاساسية ٣٠

ثالثا : أدوات جمع البيانات :

١- تحليل الوثائق :

قام الباحثون بدراسة وتحليل السيرة الذاتية الخاصة ببعض العاملين بالاندية الرياضية وافرغ الاتحادات التي يرى الباحثون من خلالها انها تصلح كمعايير للحكم على الوضع الراهن للتوصل للفرق ما بين هو قائم وما يجب ان يكون.

٢- الاستبيان :

قام الباحثون بتصميم استمارة لاستطلاع راي اعضاء مجالس إدارة الاندية وافرغ الاتحادات

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

- أولا: صدق الاستمارة :

تم حساب صدق الاستمارة بطريقتين:

أ- صدق المحتوي:

اعتمد الباحثون علي صدق المحكمين - وذلك للتعرف علي مدي مناسبة المحاور والعبارات ومدي وضوحها - حيث تم حذف بعض العبارات وتعديل البعض الاخر وفقا لآراء الخبراء، وارتضى الباحثون العبارات التي حصلت على نسبة إتفاق أعلى من ٧٥%.

ب- صدق الاتساق الداخلي :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق عن طريق حساب معامل الارتباط بطريقة (بيرسون) بين عبارات كل محور والمجموع الكلي للمحور التي تتدرج تحته العبارة، ويستخدم معامل الارتباط في الكشف عن العلاقة بين أي متغيرين

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه المفردة (ن=١٥)

رقم المفردة	معامل الارتباط	معامل	رقم المفردة	معامل الارتباط	معامل	رقم المفردة	معامل الارتباط
المحور الأول	ج	٠.٧٧٢	ب	٠.٥٨٦	أ	٠.٦٦٧	
١	٠.٦٢٨	المحور الثاني	٨		ب	٠.٥٠٧	
٢	٠.٦٠١		أ	٠.٥٦٦	المحور الرابع		
٣	٠.٦٢٢	١	٠.٦١٥	ب	٠.٦٦٩	١	٠.٥٤٦
٤	٠.٧٢٥	٢	٠.٤٦٦	٩		٢	٠.٤٧٧



٠.٧٦٢	٣	٠.٦٧٥	أ	٠.٨٠٩	٣	٠.٥٦٧	٥
٠.٦٥٧	٤	١٠		٠.٥١١	٤	٦	
٠.٧١٥	٥			٥			
٠.٦٦٩	٦	٠.٦٢٥	أ	٠.٥٢٨	أ	٠.٦٥٥	أ
٠.٧٠٢	٧	٠.٨٠٩	ب	٠.٥٦٣	ب	٠.٦٣٣	ب
٠.٥٨٦	٨	المحور الثالث		٦		٠.٦٢٨	ج
٠.٦٣١	٩	١		٠.٤٨٤	أ	٠.٧٦٠	د
٠.٦٢٩	١٠	٠.٦٢٩	أ	٠.٦٧٥	ب	٧	
٠.٥٨٩	١١	٠.٧٤٧	ب	٧		٠.٧٦٥	أ
		٢		٠.٥٨٩	أ	٠.٧٤٧	ب

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (١٣) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٦٦

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (١٣) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٦١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه المفردة جاءت دالة إحصائياً ما بين دلالة (٠.٠٥) في بعض العبارات و ٠.٠١ لمعظم العبارات) مما يدل على الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة (ن=١٥)

معامل الارتباط	المحور	م
٠.٦٧٥	مفهوم وعناصر سياسات الاستقطاب	الأول
٠.٧٢٠	العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب	الثاني
٠.٧٠١	مصادر استقطاب الموارد البشرية	الثالث
٠.٦٨٤	علاقة الاستقطاب ببعض وظائف ادارة الموارد البشرية	الرابع

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (١٣) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٦٦

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجات حرية (١٣) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٤٦١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي بين درجات المحور والدرجة الكلية للاستبيان

ثانياً : حساب الثبات:

تم تطبيق الاستمارة على عينة استطلاعية من نفس المجتمع وبلغ قوامها ٢٠ مفردة وذلك بفواصل زمني (الفترة البيئية) ١٥ يوم من التطبيق الأول خلال الفترة من ٢٠١٩/٢/١ والي ٢٠١٩/٢/١٥

ثبات الاستمارة: تم حساب الثبات بطريقة الفال كرونباخ على عينة استطلاعية بلغ عددها (١٥)

جدول (٥) معامل الفا كرونباخ للمحاور والاستمارة (ن=١٥)

م	المحور	معامل الثبات
الأول	مفهوم وعناصر سياسات الاستقطاب	٠.٧٦١
الثاني	العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب	٠.٨٧٢
الثالث	مصادر استقطاب الموارد البشرية	٠.٨٤٥
الرابع	علاقة الاستقطاب ببعض وظائف ادارة الموارد البشرية	٠.٨٥٢
	معامل ثبات الاستمارة	٠.٧٦١

يتضح من الجدول رقم (٥) والخاص بمعامل الفا كرونباخ للمحاور و الاستبيان ارتفاع قيم معامل الفا كرونباخ للمحاور الي ما بين (٠,٧٦١ الي ٠,٨٧٢) وهذه القيم اكبر من ٠,٦٠٠ مما يؤكد ان العبارات تتجانس فيما بينها وتتسم بالثبات وأنها متكاملة وتسهم في بناء المحاور كما بلغت قيم معامل الاستبيان ككل (٠,٧٦١) مما يؤكد ان هذه المحاور تتجانس وتتسم بالثبات في بناء الاستبيان وان أي حذف او اضافة لاي من هذه الابعاد من الممكن أن يؤثر سلبياً في بناء المحور

تطبيق الاستمارة في صورتها النهائية

تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية على عينة البحث. وقد استغرقت فترة التطبيق من

٢٠١٩/٣/١٥ إلى ٢٠١٩/٣/٣٠

- خطة المعالجة الإحصائية

قد تمت المعالجة الإحصائية في ٢٠١٩/٤/٣٠ وقد اعتمد الباحث في المعالجات الإحصائية

لنتائج البحث علي:-

١- الأهمية النسبية للنسب المئوية لجميع العبارات التي وردت في الاستبيان

٢- النسبة المئوية

عرض ومناقشة النتائج:

جدول رقم (٦) المحور الأول: مفهوم وعناصر سياسات الاستقطاب: ن=٣٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	مفهوم الاستقطاب للمنصب القيادي: ١- يتضح في الجهود التي تقوم بها المؤسسات لشغل المناصب القيادية بأكثر الأفراد فاعلية وإنجاز.	١٥	٥٣	٥	١٧	٨	٢٨	٦٣	٧٥
٢	عملية اكتشاف المرشحين للوظائف الشاغرة الحالة او المتوقعة في المؤسسة.	٢٠	٧١	٨	٢٨	-	-	٧٦	٩٠.٤٨

٣	الاستقطاب ينقسم الى نوعين: الاول : استقطاب داخلي : هو عملية تمارسها المؤسسة للبحث عن المرشحين من داخلها لشغل قيادي معين. الثاني: استقطاب خارجي: هو عملية تمارسها المؤسسة للبحث عن المرشحين من خارجها لشغل منصب قيادي معين.	٢٠	٧١	٨	٢٨	-	-	٧٦	٩٠.٤٨
٤	الاستقطاب هو كافة الأنشطة وخاصة الاعلامية التي تجعل المؤسسة محور جذب سواء للأحوال أو الأفراد أو أي شيء آخر.	٨	٢٨	١٣	٤٦	٧	٢٥	٥٧	٦٧.٨٦
٥	الاستقطاب هو تلك العمليات التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والاجراءات والتي تهتم بتوفير وعاء من الافراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.	١٦	٥٧	١٠	٣٥	٢	٧.١ ٤	٧٠	٨٣.٣٣

## تابع المحور الأول

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
٦	أهداف الاستقطاب : تتضح في: أ-تحديد الأفراد أو الأشخاص التي يمكن الحصول عليهم لشغل الوظائف الشاغرة.	١٦	٥٧	٧	١٧	٧	٢٥	٦٥	٧٧.٣٨
	ب-إبراز دور ما توفره المؤسسة من وظائف شاغرة للمتواجدين في سوق العمل والكشف عن المميزات والخصائص التي تتفرد بها عن سواها من المؤسسات في السوق.	٨	٢٨	٩	٣٢	١٣	٥٠	٥٠	٥٩
	ج-كسب رأى وثقة الافراد الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم ام لا للاستفادة منهم مستقبلاً كموظفين واعدن تحت الطلب.	٢٠	٧١	٦	١٤	٦	١٤	٧٢	٨٥.٧١
	د-جذب اكبر عدد ممكن من الافراد الكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الاعمال بشرط تحقيق التوازن بين العائد والتكلفة.	١٥	٥٣	٧	٣٥	٣	٨	٦٧	٨٠.٩٥

٧	القائمين بعملية الاستقطاب في المؤسسات وهي: أ-عملية ادارة الموارد البشرية والمسئولة عن الاستقطاب.	٨	٢٨	١٥	٥٣	٥	١٧	٥٩	٧٠.٢٤
	ب-مكتب للتوظيف بالمؤسسة يكون مسئولاً عن الاستقطاب والمقابلات والاعمال الادارية اللازمة لقياس بأشطة.	٧	٢٥	٦	٢١	١٥	٥٣	٤٨	٥٧.١٤
	ج-المؤسسات الصغيرة المسئولين فيها عن الاستقطاب هم المديرين التنفيذيين.	٢٠	٧١	٤	١٢	٤	١٤	٧٢	٨٥.٧١

## عرض النتائج

يتضح من الجدول رقم (٦) أن النسبة المئوية لاستجابة عينة البحث قد تراوحت بين نسبي (٥٧.١٤% - ٩٠.٤٨%) وأن جميع العبارات المحور الاول حققت نسبة اعلي من ٧٥% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيره لنتائج الدراسة ، ماعدا العبارة رقم (٤)،والفقرة ب في العبارة رقم ٦،والفقرة أ، ب من العبارة رقم ٧،) حققت نسبة اقل من ٧٥%

## مناقشة النتائج

يري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (٦) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبه اعلي من ٧٥% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (٦) والخاص بعبارات المحور الأول مفهوم وعناصر سياسات الاستقطاب اتفقت اراء عينة البحث علي جميع العبارات حيث حققت نسبة اعلي من ٧٥% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها وهي العبارات من (١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠،١١،١٢،١٣،١٤،١٥،١٦،١٧،١٨،١٩،٢٠،٢١،٢٢،٢٣،٢٤،٢٥،٢٦،٢٧،٢٨،٢٩،٣٠،٣١،٣٢،٣٣،٣٤،٣٥،٣٦،٣٧،٣٨،٣٩،٤٠،٤١،٤٢،٤٣،٤٤،٤٥،٤٦،٤٧،٤٨،٤٩،٥٠،٥١،٥٢،٥٣،٥٤،٥٥،٥٦،٥٧،٥٨،٥٩،٦٠،٦١،٦٢،٦٣،٦٤،٦٥،٦٦،٦٧،٦٨،٦٩،٧٠،٧١،٧٢،٧٣،٧٤،٧٥،٧٦،٧٧،٧٨،٧٩،٨٠،٨١،٨٢،٨٣،٨٤،٨٥،٨٦،٨٧،٨٨،٨٩،٩٠،٩١،٩٢،٩٣،٩٤،٩٥،٩٦،٩٧،٩٨،٩٩،١٠٠) حيث حققت نسبة اقل من ٧٥%

لعدم استيعاب عينة البحث لهذه العبارات والفقرات و بالنسبة للعبارات والفقرات التي حققت نسبة اعلي من ٧٥% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها وهي العبارات من (١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠،١١،١٢،١٣،١٤،١٥،١٦،١٧،١٨،١٩،٢٠،٢١،٢٢،٢٣،٢٤،٢٥،٢٦،٢٧،٢٨،٢٩،٣٠،٣١،٣٢،٣٣،٣٤،٣٥،٣٦،٣٧،٣٨،٣٩،٤٠،٤١،٤٢،٤٣،٤٤،٤٥،٤٦،٤٧،٤٨،٤٩،٥٠،٥١،٥٢،٥٣،٥٤،٥٥،٥٦،٥٧،٥٨،٥٩،٦٠،٦١،٦٢،٦٣،٦٤،٦٥،٦٦،٦٧،٦٨،٦٩،٧٠،٧١،٧٢،٧٣،٧٤،٧٥،٧٦،٧٧،٧٨،٧٩،٨٠،٨١،٨٢،٨٣،٨٤،٨٥،٨٦،٨٧،٨٨،٨٩،٩٠،٩١،٩٢،٩٣،٩٤،٩٥،٩٦،٩٧،٩٨،٩٩،١٠٠) حيث ارتبطت بمفهوم وتعريف الاستقطاب وأنواعه و يؤكد ذلك كلاً من . (رواية محمد حسن: ٢٠٠٤) . ( احمد ماهر : ٢٠٠٤ ) بان الاستقطاب بأنه عملية البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة . أو ان الاستقطاب بأنه تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة. ويرى ( Bunting Sandra:٢٠١٥). ان الاستقطاب كمصطلح هو كافة الأنشطة وخاصة الاعلامية التي تجعل

المؤسسة محور جذب سواء للأموال أو الأفراد أو أي شيء آخر. ويرى كلاً من (رواية محمد حسن: ٢٠٠٤) و زويلف ، مهدي حسن : ٢٠٠٣) ان من أهداف الاستقطاب:

١- تحديد الأفراد أو الأشخاص التي يمكن الحصول عليهم لشغل الوظائف الشاغرة .

٢- كسب رأى وثقة الأفراد الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم للاستفادة منهم مستقبلاً كموظفين واعدن تحت الطلب.

وبالنسبة للعبارات ارقام (٤، والفقرة ب في العبارة رقم ٦، والفقرة أ، ب من العبارة رقم ٧)، والتي حققت نسبة اقل من ٧٥% يؤكد كلاً من (رواية محمد حسن: ٢٠٠٤) و زويلف ، مهدي حسن : ٢٠٠٣) ان من أهداف الاستقطاب: ابراز دور ما توفره المؤسسة من وظائف شاغرة للمتواجدين في سوق العمل والكشف عن المميزات والخصائص التي تتفرد بها عن سواها من المؤسسات في السوق

وتؤكد (رواية محمد حسن : ٢٠٠٤ ) ان القائمين بعملية الاستقطاب في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم تعتبر إدارة الموارد البشرية هي :- المسئولية عن الاستقطاب وغالباً ما يوجد كتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسئولاً عن الاستقطاب والمقابلات والأعمال الادارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب.

وظيفة الاستقطاب :-يقوم بها فرد واحد عادى يكون مدير مكتب التوظيف ويمكن أن يقوم المديرين التنفيذيين فى المؤسسات الصغيرة الحجم باستقطاب الافراد واجراء المقابلات معهم

جدول رقم (٧) المحور الثانى: العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب : ن=٣٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الاهمية النسبية	مجموع الدرجات
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	الوضع العام للمؤسسة وسمعتها أى ما يتعلق باستراتيجيتها ونمط ادارتها وأهدافها وهيكلها التنظيمى وسمعتها وما تنسم به من مزايا جذابة بشكل عام.	١٧	٦٠	٧	٢٥	٤	١٤	٨٢.١٤	٦٩
٢	سمات الأجر والكافآت والترقيات: تمثل العامل الحاسم في جذب الموارد البشرية الخيرة والمؤهلة وذات المهارة النادرة.	٢٠	٧١	٥	١٧	٣	١٠	٨٦.٩٠	٧٣
٣	سياسة المؤسسة في التوظيف بمعنى هل تلجا المؤسسة الى التعيين بعقود مؤقتة أو جزء من الوقت والاسلوب الاخير هو السائد.	١٠	٣٥	١٤	٥٠	٤	١٤	٧٣.٨١	٦٢
٤	أسلوب جزء من الوقت يزيد من القيود على الادارة في استقطاب الموارد البشرية وتفضل المؤسسة للعقود طويلة الأمد والتي تتمتع بالأمان الوظيفى.	١٦	٥٧	٧	٢٥	٥	١٧	٧٩.٧٦	٦٧

٦٠.٠٠٠	١٨	٤٠	٤	٤٠	٤	٢٠	٢	٥	سوق العمل وظروف المنافسة السائدة: تتضح في أ- عند توافر العمال كثيراً لا يوجد المنافسة بين المؤسسات على استقطاب العاملين،
٩٦.٦٧	٢٩	-	-	١٠	١	٩٠	٩	٦	ب- الخدمات والتسهيلات المقدمة من الضمان الصحي و الاجتماعي للعاملين.
٩٣.٣٣	٢٨	١٠	١	-	-	٩٠	٩	ج- ضمان الاستمرار بالعمل وعدم الفصل و رفع درجة الأمان في العمل وعدم خطورته - إضافة الى خدمات سن التقاعد.	

تابع المحور الثاني

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		%	ك	%	ك	%	ك		
٦-	فعالية مصادر الاستقطاب: أ- يعد الاستقطاب فعالاً إذا حقق أهدافه بسهولة المتعلقة بجذب أكبر عدد ممكن من العمالة ذات الكفاءة.	٧٠	٢	٢٠	٢	١٠	١	٢٦	٨٦.٦٧
٧-	ب- ومن العوامل المساهمة في زيادة فاعلية مصادر الاستقطاب .	٨٠	١	١٠	١	١٠	١	٢٧	٩٠.٠٠٠
٧-	التنوع في العمالة المستقطبة: أ- أى جذب عمالة من عدة أجناس وجنسيات وثقافات متنوعة.	٧٠	٢	٢٠	٢	١٠	١	٢٦	٨٦.٦٧
٨	ب- التوزيع الديموجرافي فرض على المؤسسات استقطاب هذه العمالة المتنوعة للاستفادة من الخبرات المتعددة بصورها المختلفة.	٥٠	٤	٤٠	٤	١٠	١	٢٤	٨٠.٠٠٠
٨	التطورات التكنولوجية والتقنية تتضح في: أ- مجالات الإنتاج واستخدام الآلات التقنية تؤثر على سوق العمل وتهدد الاعتماد على الموارد البشرية فيها.	٧٠	٢	٢٠	٢	١٠	١	٢٦	٨٦.٦٧

٣	٣٠	٧	٧٠	-	-	٢٣	٧٦.٦٧	ب-كلما تطورت التكنولوجيا أنحسرت الموارد البشرية التي تعتمد على قوتها وزيادة الحاجة الى موارد بشرية ذات مهارات عالية ومتعددة وقادرة على التكيف مع هذا التطور.	
٩	٥	٥٠	٤	٤٠	١	١٠	٢٤	٨٠.٠٠٠	قانونية الاستقطاب: نتضح في: الاستقطاب هو الوسيلة لبلوغ التعيين او التوظيف وتفشل هذه الوسيلة اذا اصطدمت بالقانون مثل مخالفة قانون التمييز المرتكز على عنصر او عناصر محددة كالعرق أو الديانة في استقطاب الافراد.

تابع المحور الثاني

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١٠	المراجعة الدورية للاستقطاب : أي مراجعة: أ-عملية الاستقطاب بشكل دوري للحكم على مدى جواها.	٨	٨٠	١	١٠	١	١٠	٢٧	٩٠.٠٠٠
	ب-مراجعة عملية الاستقطاب ومدخلاتها لكشف موضع الخلل واتخاذ القرار المناسب بشأن العناصر المكلفة وغير الناجحة.	٥	٥٠	٥	٥٠	-	-	٢٥	٨٣.٣٣

## عرض النتائج

يتضح من الجدول رقم (٦) أن النسبة المئوية لاستجابة عينة البحث قد تراوحت بين نسبتي (٦٠.٠٠٠% - ٩٦.٦٧%) وأن جميع عبارات المحور الثاني: العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب حققت نسبة اعلي من ٧٥% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيره لنتائج الدراسة ، ماعدا العبارة رقم (٣،٥-أ) حققت نسبة اقل من ٧٥%

## مناقشة النتائج

يري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (٧) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبة اعلي من ٧٥% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (٧) والخاص بعبارات المحور الثاني: العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب اتفقت اراء عينة البحث علي جميع العبارات حيث حققت نسبة اعلي من ٧٥% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها وهي العبارات من (١:١٠) وهذا يدل علي وجود وعي ومعرفه جيدة للعوامل المؤثرة على نجاح

الاستقطاب لدي عينة البحث ما عدا العبارة رقم (٥،٣) حققت نسبة اقل من ٧٥% لعدم استيعاب عينة البحث لهذا العبارة و يؤكد ذلك (luther, A and teilk: ١٩٧٧)

ان سياسة المؤسسة في التوظيف :

بمعنى هل تلجأ المؤسسة الى التعيين بعقود مؤقتة أو جزء من الوقف والأسلوب الاخير هو السائد حالياً الذي يزيد من القيود على الادارة في استقطاب الموارد البشرية وتفضل المؤسسة العقود طويلة الأمد التي تتمتع بالأمان الوظيفي.

ان سوق العمل وظروف المنافسة السائدة:

عند توافر العمالة كبيراً لا يوجد منافسة بين المؤسسات على استقطاب العاملين وبالنسبة للعبارات التي حققت نسبة أعلى من ٧٥% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها وهي العبارات من (١:١) وهذا يدل على وجود وعي ومعرفة جيدة للعوامل المؤثرة على نجاح الوضع العام للمؤسسة وسمعتها: يؤكد ذلك (luther, A and teilk: ١٩٧٧)

ان ما يتعلق باستراتيجيتها ونمط إدارتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي وسمعتها وما تتسم به من مزايا جذابه بشكل عام. وأن سياسات الأجور والمكافآت والترقيات:

تمثل العامل الحاسم في جذب الموارد البشرية الخبيرة والمؤهلة وذات المهارة النادرة ويؤكد كلاً من (luther, A and teilk: ١٩٧٧) ( أحمد سيد مصطفى: ٢٠٠٤ ) (سيد جاد الرب: ٢٠٠٩)

ان الاستقطاب يعتبر فعالاً اذا حقق أهدافه بالسهولة المتعلقة بجذب أكبر عدد ممكن من العمالة ذات الكفاءة بغض النظر عن المصدر.

ومن العوامل المساهمة في زيادة فاعلية مصادر الاستقطاب هي:

ان التنوع في العمالة المستقطبة أي جذب عمالة من عدة أجناس وجنسيات وثقافات متنوعة. التوزيع الديموجرافي فرض على المؤسسات استقطاب هذه العمالة المتنوعة للاستفادة من الخبرات المتعددة بصورها المختلفة.

وان التطورات التكنولوجية والتقنية في مجال الانتاج واستخدام الآلات التقنية تؤثر على سوق العمل وتهدد الاعتماد على الموارد البشرية فيها وبالطبع كلما تطورت التكنولوجيا أدى ذلك الى انحسار الموارد البشرية التي تعتمد على قوتها وزيادة الحاجة الى موارد بشرية ذات مهارات عالية ومتعددة وقادرة على التكيف مع هذا التطور.



وان قانونية الاستقطاب هو الوسيلة لبلوغ التعيين أو التوظيف وتفشل هذه الوسيلة اذا اصطدمت بالقانون ( مثل مخالفة قانون التمييز المرتكز على عنصر أو عناصر محددة كالعرق أو الديانة في استقطاب الأفراد).

وان المراجعة الدورية للاستقطاب عبارة عن قيام المؤسسات بمراجعة عمليات الاستقطاب بشكل دوري للحكم على مدى جدواها.

مراجعة عملية الاستقطاب ومدخلاتها لكشف موضع الخلل واتخاذ القرار المناسب بشأن العناصر المكلفة وغير الناجحة.

جدول رقم (٨) المحور الثالث: مصادر استقطاب الموارد البشرية: ن=٣٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الاهمية النسبية	الوزن الترجيحي
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	مصادر استقطاب الموارد البشرية: تتضح في: أولاً: المصادر الداخلية: أ- أي شغل الوظائف القيادية من داخل المؤسسة في الوظائف التي لا تحتاج خبرات ومهارات ذات طابع خاص.	٨	٨٠	٢	٢٠	-	-	٩٣.٣٣	٢٨
٢	ب- ويتم الاعلان داخلياً ويتم ذلك بعدة طرق منها: - الترقيّة - النقل الوظيفي . - الاعلان الداخلي. - التنبؤ بعرض الاستقطاب الداخلي. مخزون المهارات المميكن	-	-	٧	٧٠	٣	٣٠	٥٦.٦٧	١٧
٢	ثانياً: المصادر الخارجية : يتضح من: - يتم البحث عن مرشحين للوظائف من خارج المؤسسة بعدة طرق وهي: أ- طلبات التوظيف المقدمة للعمل بالمؤسسة: - عن طريق الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف.	٨	٨٠	٢	٢٠	-	-	٩٣.٣٣	٢٨

٩٠.٠٠٠	٢٧	-	-	٣٠	٣	٧٠	٧	ب-الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة . عن طريق الاعلان الداخلي. الاستفادة بمكاتب التوظيف الحكومية. الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي. المؤسسات التعليمية. تهيئة الخريجين للعمل بالمؤسسات ويجاد علاقة بين المؤسسات والجامعات. عن طريق الزملاء والمعارف والاصدقاء.
--------	----	---	---	----	---	----	---	--

## عرض النتائج

يتضح من الجدول رقم (٨) أن النسبة المئوية لاستجابة عينة البحث قد تراوحت بين نسبي (٥٦.٦٧% - ٩٣.٣٣%) وأن جميع العبارات المحور الثالث حققت نسبة اعلي من ٧٥% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيره لنتائج الدراسة ، ماعدا الفقرة ب من العبارة رقم (١) حققت نسبة اقل من ٧٥%

## مناقشة النتائج

يري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (٨) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبه اعلي من ٧٥% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (٨) والخاص بعبارات المحور الثالث: مصادر استقطاب الموارد البشرية اتفقت آراء عينة البحث علي جميع العبارات حيث حققت نسبة اعلي من ٧٥% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها وهي العبارات من (١:٢) وهذا يدل علي وجود وعي بمصادر استقطاب الموارد البشرية لدي عينة البحث ماعدا الفقرة ب من العبارة رقم (١) حققت نسبة اقل من ٧٥% لعدم استيعاب عينة البحث لهذا العبارة و يؤكد كلاً من ( الحداد، عوض ، ١٩٩٩ ) ، ( محمد حافظ حجازي ، ٢٠٠٧ ) . مصادر استقطاب الموارد البشرية:

اولاً: المصادر الداخلية: ممكن شغل الوظائف القيادية الشاغرة من داخل المؤسسة في الوظائف التي لا تحتاج الى خبرات أو مهارات ذات طابع خاص.

ويتم الاعلان داخلياً ويتم ذلك بعدة طرق منها:

الترقية. - النقل الوظيفي. - المواصفات الوظيفية- الإعلان الداخلي- التنبؤ بعرض

الاستقطاب الداخلي. - مخزون المهارات المميكن

وبالنسبة للعبارات التي حققت نسبة اعلي من ٧٥% والتي تعني موافقة عينة البحث

عليها وهي العبارات من (١٠:١) وهذا يدل على وجود وعي ومعرفة بمصادر استقطاب الموارد البشرية لدى عينة البحث حيث يتم البحث عن مرشحين للوظائف من خارج المؤسسة بعدة طرق هي:

١- طلبات التوظيف المقدمة للعمل بالمؤسسة:

عن طريق الافراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف.

الآخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة.

عن طريق الاعلان الخارجي.

الاستعانة بمكاتب التوظيف ( الحكومية).

الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.

المؤسسات التعليمية.

تهيئة الخريجين للعمل بالمؤسسات وايجاد علاقة بين المؤسسات والجامعات.

جدول رقم (٩) المحور الرابع :- علاقة الاستقطاب ببعض وظائف ادارة الموارد البشرية ن=٣٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
١	تنضح هذه العلاقة في : العلاقة مع تحليل وتصميم العمل : يقوم هذا بتصميم بطاقة الوصف الوظيفي لكافة الاعمال والوظائف الشاغرة وغير الشاغرة.	٧	٧٠	٣	٣٠	-	-	٢٧	٩٠.٠٠٠
٢	كلما كانت بطاقة الوصف الوظيفي دقيقة الوصف ومصممة بشكل جيد سهلت على نشاط التخطيط مهمته ونشاط الاستقطاب.	٥	٥٠	٥	٥٠	-	-	٢٥	٨٣.٣٣
٣-	العلاقة مع تخطيط الموارد البشرية سيعطى لعملية الاستقطاب معلومات عن عدد ونوعية الموارد البشرية للمؤسسة وبالتالي سيؤثر تخطيط الموارد البشرية على سهولة او صعوبة مهمة الاستقطاب.	٤	٤٠	٢	٢٠	٤	٤٠	٢٠	٦٦.٦٧
٤	العلاقة بين الاستقطاب مع الاختيار والتعيين نجاح نشاط الاستقطاب في توفير العدد الكبير من الموارد البشرية يساهم في نجاح عملية الاختيار.	٢	٢٠	٧	٧٠	١	١٠	٢١	٧٠.٠٠٠

٥	أ- سيوفر امام القائمين على عملية الاختيار والتعيين خيارات وبدائل أكثر بما يمكنهم من انتقاء الأكثر	٥	٥٠	٥	٥٠	-	-	٢٥	٨٣.٣٣
	ب- وجود علاقة ايجابية بين سياسات الاستقطاب ونتائج شغل المناصب وذلك للاستقطاب الخارجي	٩	٣٢	١٢	٤٢	٧	٢٥	٥٨	٦٩.٠٥
٦	وجود علاقة ايجابية بين كل من: <ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسات الاستقطاب والآراء.</li> <li>• الاستقطاب الداخلي والأداء.</li> <li>• سياسات الاستقطاب مجتمعه على فاعلية الأداء ككل</li> </ul>	٢٣	٨٢	٥	١٧	-	-	٧٩	٩٤.٠٥

تابع المحور الرابع

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الدرجات	الاهمية النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%		
٧	يعزى هذا الى المتغيرات: الديموجرافية - العمر - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - المنصب الوظيفي - الجنس - الخبرة.	١٩	٦٧	٧	٢٥	٢	٧	٧٣	٨٦.٩٠
٨	لا توجد علاقة ايجابية بين مدة البقاء في المنصب على فاعلية الأداء وايضا لمتغير الحالة الاجتامة والاتجاهات.	١٧	٦٠	٩	٣٢	٢	٧	٧١	٨٤.٥٢
٩	وضع ضوابط واجراءات محددة لبقاء القيادات في مناصبهم مدة كافية لإنجاز الخطط واستحداث برامج	١٦	٥٧	٧	٢٥	٥	١٧	٦٧	٧٩.٧٦
١٠	استحداث قاعدة بيانات بكافة المهارات والخبرات الموجودة والمستحثة.	٢٠	٧١	٥	١٧	٣	١٠	٧٣	٨٦.٩٠

## عرض النتائج

يتضح من الجدول رقم (٩) أن النسبة المئوية لاستجابة عينة البحث قد تراوحت بين نسبي (٦٦.٦٧% - ٩٤.٠٥%) وأن جميع العبارات المحور الرابع حققت نسبة اعلي من ٧٥% وهي النسبة التي ارتضاها الباحثون في تفسيره لنتائج الدراسة ، ماعدا العبارة رقم (٥،٤،٣) حققت

نسبة اقل من ٧٥%

مناقشة النتائج

يري الباحثون من خلال العرض السابق للجدول رقم (٩) أن آراء عينة البحث قد حققت نسبة أعلى من ٧٥% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها ويتضح من الجدول رقم (٩) والخاص بعبارات المحور الرابع: علاقة الاستقطاب ببعض وظائف ادارة الموارد البشرية اتفقت آراء عينة البحث علي جميع العبارات حيث حققت نسبة أعلى من ٧٥% والتي تعني موافقة عينة البحث عليها وهي العبارات من (١:١) وهذا يدل علي وجود وعي ومعرفة بعلاقة الاستقطاب ببعض وظائف ادارة الموارد البشرية لدي عينة البحث ماعدا العبارة رقم ماعدا العبارة رقم (٣،٤،٥-ب) حققت نسبة اقل من ٧٥% لعدم استيعاب عينة البحث لهذا العبارة و يؤكد ذلك .(سيد جاد الرب:٢٠٠٩)

علاقة الاستقطاب ببعض وظائف ادارة الموارد البشرية: تتضح في

-العلاقة مع تحليل وتصميم العمل:

يقوم هذا النشاط بتصميم بطاقة الوصف الوظيفي لكافة الأعمال والوظائف الشاغرة وغير الشاغرة.

كلما كانت بطاقة الوصف الوظيفي دقيقة الوصف ومصممة بشكل جيد كلما سهلت على نشاط التخطيط مهمته وبالتالي تسهل على نشاط الاستقطاب عملية تحديد المصادر التي سيعمل على تأمين احتياجات المؤسسة منها ويؤكد ( أحمد سيد مصطفى: ٢٠٠٤) ان العلاقة مع تخطيط الموارد البشرية: تتضح في

ان التخطيط للموارد البشرية سيعطى لعملية الاستقطاب معلومات عن عدد ونوعية الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وهنا على الاستقطاب أن يسعى الى تأمين اكبر قدر ممكن هذه الموارد وبالتالي سيؤثر تخطيط الموارد البشرية على سهولة أو صعوبة مهمة الاستقطاب مقارنة تلك الموارد ذات المهام المحدودة.

وان العلاقة مع الاختيار والتعيين: تتضح في نجاح نشاط الاستقطاب في توفير العدد الكبير من الموارد البشرية اللازمة للمشروع ويساهم في نجاح عملية الاختيار لأنه سيوفر أمام القائمين على عملية الاختيار والتعيين خيارات وبدائل أكثر بما يمكنهم من انتقاء الاكثر تلازماً مع متطلبات الوظائف الشاغرة. وجود علاقة ايجابية بين سياسات الاستقطاب ونتائج شغل المناصب وذلك للاستقطاب الخارجي. و يؤكد كلاً من ( أحمد سيد مصطفى: ٢٠٠٤) .

(سيد جاد الرب:٢٠٠٩) علي وجود علاقات ايجابية وغير ايجابية كالتالي :-

يوجد علاقة ايجابية بين سياسات الاستقطاب متمثلة في ( التخطيط للمنصب - الاستقطاب

الداخلي والخارجي ومدة البقاء، على نتائج شغل المنصب).  
وجود علاقة ايجابية بين عناصر متغير سياسات الاستقطاب والأداء في المنصب.  
وجود علاقة ايجابية بين الاستقطاب الداخلي على الأداء.  
وجود علاقة ايجابية بين سياسات الاستقطاب مجتمعة على فاعلية الأداء ككل.  
وجود علاقة ايجابية لسياسات الاستقطاب مجتمعه على فاعلية الأداء الإداري ككل.  
عدم وجود علاقة ايجابية بين مدة البقاء في المنصب على فاعلية الأداء  
ولا يوجد علاقة ايجابية بين سياسة الاستقطاب الداخلي ونتائج شغل المناصب.  
هذا يعزى للمتغيرات الديموجرافية ( العمر - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - المنصب  
الوظيفي - الجنس - الخبرة)  
الإداري.

وايضاً لمتغير الحالة الاجتماعية واختلافات اتجاهات المبحوثين.  
معظم المؤسسات لا تعتمد على الاستقطاب الخارجي.  
وضع ضوابط واجراءات محددة لبقاء القيادات في مناصبهم مدة كافية حتى يتمكنوا من انجاز  
الخطط والأهداف المطلوبة منهم.  
استحداث برامج متخصصة في إعداد القادة الإداريين.  
إعداد قيادات الصف الثاني والاهتمام بها للمستقبل.  
استحداث قاعدة بيانات بكافة المهارات والخبرات الموجودة والمستقبلية.  
الاستخلاصات والتوصيات:

قام الباحثون بوضع النتائج التي توصلوا إليها من عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها في  
صورة عدد من الإستخلاصات تحقق الأهداف التي سعي البحث لتحقيقها ، ووضع عدد من  
التوصيات بناء علي الإستخلاصات

#### الاستخلاصات:

- من عرض ومناقشة النتائج نستخلص الآتي:
- بالنسبة للمحور الأول:.. توصلت الدراسة الي ان مفهوم وعناصر وسياسات الاستقطاب
- ٤- الاستقطاب هو كافة الأنشطة وخاصة الاعلامية التي تجعل المؤسسة محور جذب سواء  
للأحوال أو الأفراد أو أي شيء آخر.
- ٦ب- ابراز دور ما توفره المؤسسة من وظائف شاغره للمتواجدين في سوق العمل والكشف عن  
المميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المؤسسات في السوق
- ٧- القائمين بعملية الاستقطاب في المؤسسات وهي:

ادارة الموارد البشرية والمسئولة عن الاستقطاب ومكتب للتوظيف بالمؤسسة يكون مسئولاً عن الاستقطاب والمقابلات والاعمال الادارية اللازمة لقياس بأنشطة

١ بالنسبة للمحور الثاني: توصلت الدراسة الي ان العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب

٢- سياسة المؤسسة في التوظيف بمعنى هل تلجا المؤسسة الى التعيين بعقود مؤقتة أو جزء من الوقت والاسلوب الاخير هو السائد.

٥- سوق العمل وظروف المنافسة السائدة: تتضح في

أ- عند توافر العمال كثيراً لا توجد منافسة بين المؤسسات على استقطاب العاملين،

بالنسبة للمحور الثالث: توصلت الدراسة الي ان مصادر استقطاب الموارد البشرية

١- ب- ويتم الاعلان داخلياً ويتم ذلك بعدة طرق منها:

- الترقية. - النقل الوظيفي .

- الاعلان الداخلي.

- التنبؤ بعرض الاستقطاب الداخلي.

مخزون المهارات المميكن

بالنسبة للمحور الرابع: توصلت الدراسة الي ان علاقة الاستقطاب ببعض وظائف ادارة الموارد البشرية

٣-العلاقة مع تخطيط الموارد البشرية سيعطى لعملية الاستقطاب معلومات عن عدد ونوعية الموارد البشرية للمؤسسة وبالتالي سيؤثر تخطيط الموارد البشرية على سهولة او صعوبة مهمة الاستقطاب.

٤-العلاقة بين الاستقطاب مع الاختيار والتعيين نجاح نشاط الاستقطاب في توفير العدد الكبير من الموارد البشرية يساهم في نجاح عملية الاختيار.

٥- ب- وجود علاقة ايجابية بين سياسات الاستقطاب ونتائج شغل المناصب وذلك للاستقطاب الخارجي

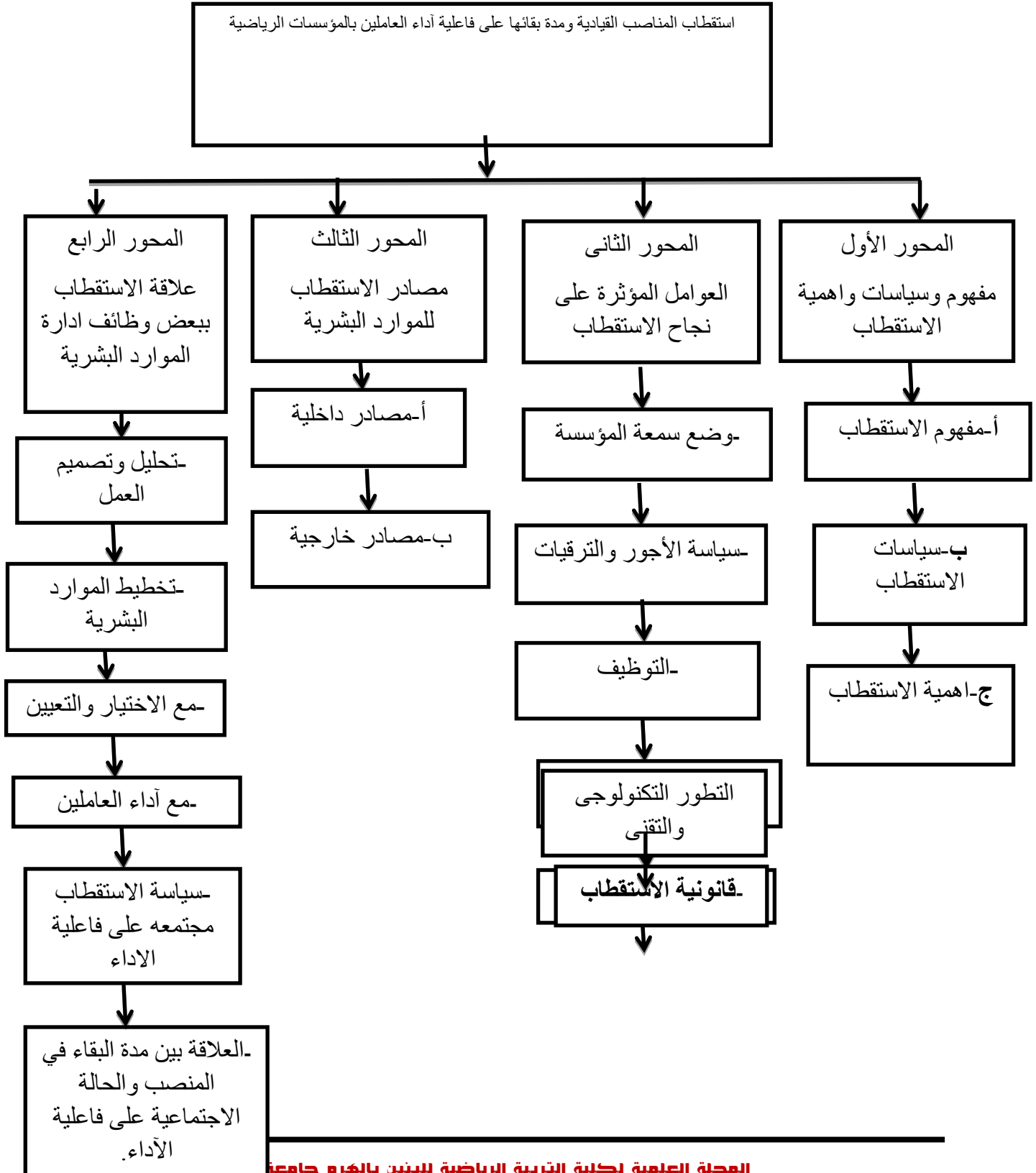
التوصيات:

- من عرض ومناقشة النتائج و الاستخلاصات نوصي بالآتي:

أولاً: بالنسبة للمسؤولين ووزارة الشباب والرياضة و الأندية وافرغ الاتحادات - ضرورة تطبيق النموذج المقترح

ثانياً النموذج المقترح

## النموذج المقترح





ثالثاً : لتطبيق النموذج المقترح ضرورة الاسترشاد بنتائج محاور الاستبيان الخاصة بالدراسة على النحو التالي مرفق رقم (٢)

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- ١- إعادة هندسة نظم الموارد البشرية ،  
الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة ، ١٩٩٩  
ص ١٠-١١  
الحداد ،  
وعوض:
- ٢- إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية  
لرأس المال الفكري ،درا المكتبة الأكاديمية  
، القاهرة ، ٢٠٠٤، ص ٨٩.  
أحمد سيد  
مصطفى:
- ٣- اساليب تطوير كفاءة العاملين بإدارة  
النشاط الرياضي بالأندية المصرية  
بجمهورية مصر العربية ، بحث منشور،  
المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم  
الرياضة ،كلية التربية الرياضية للبنين  
بالهرم ،جامعة حلوان ،٢٠١٤،  
أحمد  
ماهر:
- ٤- محمد علي عيسى:-

- ٥- بركات ،  
- واقع تصنيف إدارة الجودة الشاملة في ظل ظروف الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية ٢٠٠٧ ص ١٠.
- ٦- ثروت محمد عبد المنعم :  
، الانحدار ، ط١ ، مكتبة انجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص. ٢٧٩.
- ٧-حجازي محمد حافظ :  
، إدارة الموارد البشرية ، طا ، الإسكندرية ، دار الوفاء ، ٢٠٠٧ ص ٣٩.
- ٨- سيد محمد  
جاد الرب :  
-، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،الإسماعيلية ، ٢٠٠٩ ص ٧١.
- ٩- عبد الرحمن احمد سيار :  
عبد  
تحديد اليات ادارة الموارد البشرية في الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين ، بحث منشور ، مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية ، م١ع١ ، ص٣-٢٠ ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠١٧.
- ١٠- عادل عبد المنعم - كمال عبد الجابر :  
تصور مقترح لتطوير وتنمية الموارد البشرية بالاتحاد المصري لرفع الانتقال ، بحث منشور المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة ، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط ، ٢٠١٥.
- ١١- عبد الغفار راضي ، حسين القزازي :  
، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد. الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص٤٧.
- ١٢- قانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ قانون الرياضة:  
الجريدة الرسمية العدد ٢١ مكرر (ب) في ٢٠١٧/٥ /٣١



٢٠ - - نادي احمد علي عبد المجيد:

استراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية  
المعنية بإعداد البطل الاولمبي في  
جمهورية مصر العربية ، رسالة  
ماجستير غير منشورة ،كلية التربية  
الرياضية للبنات ،جامعة الاسكندرية  
٢٠٠٧م

٢١ نازك مصطفى وسعد احمد سعد :

تطوير تخطيط الموارد البشرية بنادي  
الحوار للألعاب الرياضية ، بحث منشور  
المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية  
والرياضة ، كلية التربية الرياضية ،  
جامعة المنصورة ،٢٠١٤م

٢٢- وفاء صباح محمد سولاف حسن هادي:

تقييم ادارة الموارد البشرية والمادية  
للاتحاد العراقي لكرة الطاولة من وجهة  
نظر العاملين ،بحث منشور،مجلة كلية  
التربية الرياضية جامعة بغداد،العدد  
الرابع،المجلد الثامن والعشرون،٢٠١٦  
التنظيمات الادارية ٢٠٠٧ م

٢٣- يحي فكري محروس :

- ثانيا: المراجع الأجنبية:.

. ٢٤ - Bunting, Sandra: The Interview Wers Hand Book: London ,٢٠٠٥ ,  
p٢١٥.

٢٥-luther, A. and tell, K,: (١٩٧٧), Performance Appraisal: a Survey of  
Current Practices, Personnel Journal, MAY, p Tiv.



