

تحليل أنشطة استقطاب الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة

دراسة ميدانية في بعض ولايات الشرق الجزائري

Analysis of the activities of recruitment and placement human resources within the directorates of youth and sports A field study in some states of Algeria

قرمات نوري

جامعة أم البواقي (الجزائر)، nouri.guermat@univ-oeb.dz

تاريخ النشر: 2022/01/31

تاريخ القبول: 2022/01/28

تاريخ الاستلام: 2021/05/15

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل أنشطة الاستقطاب والتسكين داخل مديريات الشباب والرياضة من وجهة نظر رؤساء المصالح والمكاتب، ولقد شملت الدراسة 80 موظفا على مستوى 15 مديرية في الشرق الجزائري. بعد تحليل ومناقشة النتائج تم التوصل إلى أن تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين داخل مديريات الشباب والرياضة حسب النتائج المتوصل إليها كان بشكل متوسط. كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ تحليل الوظائف؛ الاستقطاب؛ تخطيط القوى العاملة؛ اختبار واختيار الموظف.

Abstract:

The study aims to analyze the activities of recruitment and placement within the directorates of youth and sports from the point of view of heads of departments and offices. The study included 80 employees at the level of 15 directorates in the east of Algeria.

After analyzing and discussing the results, it was found that the application of the recruitment and placement function within the youth and sports directorates according to the results reached was medium.

Keywords: Human Resources Management; Job Analysis; Personnel Planning; Recruiting; Employee Testing and Selection.

1. مقدمة:

يُعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية ليس وليد الحاضر ولا الماضي القريب بل يعود لسنوات قد خلت، حيث يرجع تاريخه إلى قرنين من الزمان تقريبا إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، فهي تشير في معناها الحديث إلى تلك العملية التي تقوم بها المؤسسات من أجل السيطرة والتحكم في كل المتغيرات التي يتعرض لها موظفوها من خطط للتوظيف والتدريب والتقييم وسياسات الأجور وغيرها من الوظائف الأخرى، إلا أنه

يجب إدراك أن هناك اختلاف بينها وبين باقي الإدارات الأخرى في المؤسسة في أدائها ووظائفها وأهدافها لكنها تشكل معها التكامل الإداري.

ولقد اهتمت العديد من الدراسات بموضوع إدارة الموارد البشرية وركز الباحثون والدارسون فيها على التأكيد على أهمية المورد البشري واعتباره أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه لأدائها، فحسب شلتوت (شلتوت، 2009) فإن المؤسسة التي لديها سياسات واضحة لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية تستطيع ضمان الاستثمار الجيد في هذه الموارد، لأن هذه الوظائف تعمل في مجملها وبشكل تكاملي على بناء إستراتيجية فعّالة تضمن التحكم في المورد الحي الذي يؤثر ويتأثر بالمتغيرات التي تحدث من حوله سواء داخلية أو خارجية، وهذا من خلال تبني سياسات واضحة للتخطيط وتطوير الاستقطاب، وكذا سياسات الاختيار والتعيين، خطط وبرامج التدريب، نظم التقييم الموضوعية، بالإضافة إلى سياسات المكافآت والأجور والحوافز، وهذا ما يؤكد الضمور (الضمور، 2008) الذي يذكر أن أنشطة إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل كبير وتؤثر على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لها، ويتضح من هذا أنها عملية مركبة ومعقدة لا يمكن القيام بها كوحدة كاملة إلا إذا تم تقسيمها إلى عدة وظائف فرعية كل وظيفة لها مجال محدد تختص فيه.

عرفت إدارة الموارد البشرية العديد من التقسيمات من حيث وظائفها، لعل أبرزها ما وضعه جاري ديسلر حيث قسّمها إلى وحدات كبرى تتفرع من كل واحدة منها أنشطة فرعية، كوظيفة الاستقطاب والتسكين التي تُعد أول هذه الوظائف لأنها تهتم بالبحث في شؤون الموظفين في أي مؤسسة من حيث توفرهم عددا ونوعية، فهي تشمل العديد من الأنشطة منها: التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، اختبار المترشحين لاختيار أفضلهم وأكفئهم.

هذه الأنشطة تقوم بها كل المؤسسات مهما كان نوعها واختصاص عملها، لأنها تسعى إلى التفوق وتحقيق الغاية من وجودها في المجتمع، وتعتبر مديريات الشباب والرياضة إحدى هذه المؤسسات ذات الطابع العمومي التي تحتل مكانة لا يُستهان بها في المجتمع الجزائري، تهتم بتسيير قطاع الشباب والرياضة ممثلة بذلك الوزارة الوصية في كل ولاية، فإن كان قطاع الشباب والرياضة ذو آفاق واسعة ويملك قاعدة واسعة من مجتمع المستفيدين داخل المجتمع فالأكيد أنه يتحتم على المديرية مواجهة هذه التحديات وترجمتها عمليا وميدانيا، من خلال تسخير كل الموارد التي تمتلكها خاصة تلك الكفاءات التي تحتاج إلى تنقيب وانتقاء علمي ودقيق، ومن أجل تبلور إشكالية هذه الدراسة أكثر يجب أن نربطها بشكل مباشر بمدى اهتمام المديرية بهذه الوظيفة كإحدى الوظائف الحساسة، التي من خلالها تحصل على الموظف الكفء والقادر على تقديم أفضل

ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة. وعليه فإن التساؤل الرئيسي الذي تدور عليه إشكالية الدراسة يكمن في: ما هو واقع تطبيق أنشطة وظيفة الاستقطاب والتسكين على مستوى مديريات الشباب والرياضة؟ وتتفرع من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ما مدى اهتمام مديريات الشباب والرياضة بإجراءات التحليل الوظيفي؟
- ما مدى اهتمام مديريات الشباب والرياضة بنشاط تخطيط الموارد البشرية؟
- ما مدى اهتمام مديريات الشباب والرياضة بنشاط استقطاب الموظفين الجدد؟
- ما مدى توافر إجراءات اختيار الموظفين الجدد على مستوى مديريات الشباب والرياضة؟

2. فرضيات الدراسة:

1.2. الفرضية العامة: كإجابة مؤقتة سوف تعتمد الدراسة على الفرضية العامة التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة في تطبيق أنشطة وظيفة الاستقطاب والتسكين.

2.2. الفرضيات الفرعية: تتفرع من الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة في توافر إجراءات التحليل الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة في توافر إجراءات تخطيط الموارد البشرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة في توافر إجراءات استقطاب الموظفين الجدد.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة في توافر إجراءات اختيار الموظفين الجدد.

3. أهمية الدراسة: تتلخص أهمية الدراسة الحالية في الموضوع الذي تناوله من حيث أنه يهتم بإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث تعتبر وظيفة الاستقطاب والتسكين إحدى هذه الوظائف وأهمها على اعتبار أنها البوابة الرئيسية التي يلتحق من خلالها الموظفون الجدد بأي مؤسسة، ومن هذه الزاوية تكتسي الدراسة أهميتها من أجل الاستفادة من نتائجها للتحليل والتخطيط والاستقطاب واختيار أكفاء وأحسن العناصر.

4. أهداف الدراسة: يمكن إنجاز أهداف الدراسة في التعرف على مستوى تطبيق أنشطة الاستقطاب والتسكين كإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية (التحليل الوظيفي؛ تخطيط الموارد البشرية؛ الاستقطاب؛ اختبار واختيار الموظفين الجدد.

5. الكلمات الدالة في الدراسة:

1.5. تحليل الوظائف:

- اصطلاحاً: عُرِفَت عملية تحليل الوظيفة على أنها: "جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالخبرات والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة ومسؤوليات شاغل الوظيفة فضلاً عن اختيار طريقة جمع المعلومات" (الطائي و العبادي، 2015، صفحة 60). وتشمل البيانات التي يتم جمعها: "الأعمال المطلوب أدائها؛ الطريقة التي يتم بها أداء هذه الأعمال؛ المهارة اللازمة لأداء العمل؛ المسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة؛ الظروف المحيطة بأداء العمل؛ المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة" (رضا، 2010، صفحة 91).

"إن تحليل الوظيفة يشمل نشاطين الأول يتعلق بوصف الوظيفة الذي يعني تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وعلاقتها بالأعمال الأخرى، والثاني يتعلق بتوصيف الوظيفة الذي يتولى تحديد المتطلبات البشرية والمهارات والمؤهلات المطلوبة والتي ينبغي توفرها في الشخص المتقدم للوظيفة" (عباس، 2015، صفحة 27).

- إجرائياً: هي تلك العملية التي تستطيع من خلالها مديريات الشباب والرياضة جمع المعلومات الكافية حول كل وظيفة من وظائفها الإدارية وهذا من جانبيين اثنين، الجانب الأول يكون حول مسؤوليات وواجبات الوظيفة والبحث في نوع العلاقات التي تجمعها بالوظائف الأخرى داخل المديرية، أما الجانب الثاني فيختص بالخصائص البشرية التي يمكن أن تتوفر في الأشخاص الذين يمكن شغل هذه الوظيفة من مهارات ومؤهلات.

2.5. الوصف الوظيفي

- اصطلاحاً: "هي قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد أحد نواتج تحليل الوظيفة" (ديسلر، 2003، صفحة 108).

- إجرائياً: هي مجموعة من المواصفات التي تتصف بها كل وظيفة داخل مديريات الشباب والرياضة وهي تشمل الواجبات والمسؤوليات والمهام والعلاقات التي تجمعها بباقي الوظائف.

3.5. التوصيف الوظيفي

- اصطلاحاً: "هي قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل: التعليم، المهارات، نمط الشخصية... الخ والتي تعد ناتج آخر من نواتج تحليل الوظيفة" (ديسلر، 2003، صفحة 108).

- إجرائيا: هي تلك الخصائص التي يجب أن تتوفر في الأشخاص الذين يعملون في مديريات الشباب والرياضة من حيث المستوى التعليمي، المهارات الفكرية واليدوية، نوع التخصص.. الخ.

4.5. تخطيط الموارد البشرية:

- اصطلاحا: "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات" (نوري، 2014، صفحة 119).

- إجرائيا: تخطيط الموارد البشرية هي عملية الموازنة بين ما تملكه مديريات الشباب والرياضة من موظفين في الوقت الحالي وبين ما ستحتاجه مستقبلا لتغطية الوظائف الشاغرة وفق ما يمليه الهيكل التنظيمي لها من جهة وأهدافها واستراتيجياتها من جهة أخرى، والعمل على تقديم خطط تفصيلية ودقيقة يتم في ضوءها استقطاب الأفراد المناسبين لهذه الوظائف كما ونوعا وفي الآجال المحددة.

5.5. الاستقطاب:

- اصطلاحا: "يعرّف هودجيتس عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها" (نصر الله، 2013، صفحة 107).

- إجرائيا: يعتبر الاستقطاب تلك العملية التي تأتي مباشرة بعد عملية التخطيط للموارد البشرية، فهي بمثابة ترجمة لخطط الموارد البشرية على مستوى مديريات الشباب والرياضة وربطها مباشرة بسوق العمل للوصول إلى كل الأفراد عن طريق الإعلان، من أجل جذبهم وذلك وفق ما تقتضيه التخصصات والمناصب الواردة في خطط القوى العاملة.

6.5. اختيار الموظف:

- اصطلاحا: يُعرّف الاختيار على أنه: "عملية مواءمة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين" (نصر الله، 2013، صفحة 121).

- إجرائيا: هي العملية التي بموجبها سوف تقدم مديريات الشباب والرياضة فردا جديدا لكيانها ليقدم أفضل ما لديه حسب ما توقعت منه الإدارة تقديمه بعد إتباع مجموعة من الإجراءات المعتمدة في انتقاء أفضل من تتوفر فيه الشروط لشغل وظيفة معينة، فكلما كان الموظف الجديد يؤدي واجباته بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب فهذا معناه أن عملية الاختيار كانت صائبة.

7.5. مديريات الشباب والرياضة

- اصطلاحا: حدد المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28

سبتمبر سنة 2006، قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، حيث تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة، التي تعمل على تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، والعاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها (المرسوم_التنفيذي 06-345، 2006، صفحة 30).

- **إجرائيا:** هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تهتم بكل المؤسسات التابعة لاختصاصها في قطاع الشباب والرياضة، سواء كانت هياكل أو أجهزة أو منشآت موجهة لتأطير نشاطات وبرامج الشباب والتربية البدنية والرياضية، يقع مقرها على مستوى مركز الولاية ما من شأنه يسمح لها بمتابعة كل المؤسسات التابعة لها والمنتشرة على تراب الولاية، تضم مجموعة من الموظفين الموزعين على عدة مصالح ومكاتب منظمة في هيكل تنظيمي يوضح الأدوار والمسؤوليات.

6. الدراسات السابقة والمشابهة:

- دراسة صيام 2007 بعنوان: **فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.** كان من أهداف الدراسة: التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير إدارة وتنمية الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية، ومن ثم وضع الحلول والتوصيات التي تعالج المشاكل الموجودة لإعاققة عملية التنمية. ولقد أظهرت الدراسة أن سياسة التوظيف لاختيار ضباط شرطة مؤهلين وحسب معايير وأنظمة خاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيفة.

- دراسة عبد الصمد 2015-2016 بعنوان: **"دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)".** هدفت الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات، إذا تم الاستثمار فيه بشكل فعال. وتسليط الضوء على أهميته باعتباره المحور والمصدر الأساسي لكل الموجودات غير الملموسة بالمنظمات. ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن مستوى أهمية واستثمار رأس المال البشري مقبول في عمومها، حيث تسعى الشركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى استثمار رأس مالها البشري باعتماد العديد من المداخل، كما أنها تعمل على الاحتفاظ بالفئة المتميزة من رأس مالها البشري.

- دراسة يحضيه 2005 بعنوان: **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة).** هدفت الدراسة إلى محاولة استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية وتحليلها، ومحاولة طرح أفكار جديدة تتمم الاتجاه الجديد في التحليل الإستراتيجي الذي يربط

تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية. ولقد خلصت الدراسة إلى أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن للمؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف يبيتها الداخلية والتنافسية، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي جعل الباحث يقترح مقارنة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة، أولا من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانيا تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات إستراتيجيا وتجنيدتها من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة.

- دراسة بنية 2006 بعنوان: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية - شركة توزيع المواد البترولية " نفطال" -. هدفت الدراسة لتحديد ودراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمنظمات. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن هذا المنطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء الأساليب الحرجة الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية.

- دراسة الضمور 2008 بعنوان: واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني. والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية. من أهم نتائجها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وتدريب وتطوير الموارد البشرية وتحفيز الموارد البشرية وإدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

- دراسة شلتوت 2009 بعنوان: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري -دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)-. هدفت إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة (مكتب غزة الإقليمي ورئاسة الوكالة). وتوصلت الدراسة إلى وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعظيم استثمار هذه الموارد وبنسبة 71.37 % وكذلك

الحال لوجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية بنسبة 73.53%.

7. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.7. المنهج: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، على اعتبار أنه يصف الظاهرة ويقدم تحليلاً منطقياً وفق بيانات دقيقة يستمدّها من الواقع الفعلي لها، وهو يُعتبر "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية يمكن تفسيرها" (عناية، 2008، صفحة 78).

2.7. مجتمع وعينة الدراسة: لقد تم اختيار عينة طبقية (80 موظفاً) من مجتمع الدراسة (240 موظفاً) الذي يمثله كل موظفي مديريات الشباب والرياضة بمختلف مستوياتهم الإدارية ويعملون في 15 ولاية في شرق الجزائر، وعلى اعتبار أن كل مديرية تنقسم في هيكلها التنظيمي إلى أربع مصالح في كل مصلحة ثلاث مكاتب، وتراعي العينة الطبقية "اختيار عينة ماثلة للمجتمع الأصلي لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها هذا المجتمع. أي أن تكون خصائص العينة مشابهة لخصائص المفردات من كافة النواحي ويطبق هذا النوع من العينات في حالة ما إذا كان المجتمع المدروس غير متجانس من حيث خصائصه ومفرداته" (حامد، 2008، صفحة 126).

3.7. أداة الدراسة: تم تصميم استبيان موجه خصيصاً للعينة قيد الدراسة (رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب في مديريات الشباب والرياضة)، معتمداً في ذلك على الخلفية النظرية والدراسات السابقة والمشاهدة، حيث استفاد الباحث من الكثير من المعلومات النظرية التي تعالج متغيرات الموضوع ومن خلالها تم بناء عبارات الاستبيان، إضافة إلى الاستبيانات التي اعتمدها الدراسات السابقة والمشاهدة والتي تم اشتقاق منها بعض العبارات وتكييفها وفق ما يخدم الدراسة الحالية. حيث توزعت العبارات كما يلي:

- التحليل الوظيفي: العبارات (01،02).

- تخطيط الموارد البشرية: العبارات (03،04،05).

- استقطاب الموظفين: العبارات (06،07).

- اختيار الموظفين: العبارات (08،09).

4.7. الأسس العلمية للأداة:

- **الصدق:** لقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بعد توزيعه على (30) موظفاً يمثلون العينة الاستطلاعية، وبعد تفرغ البيانات تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان، معتمداً في ذلك على برنامج الـ SPSS في معالجة البيانات، وكانت النتائج

المحصل عليها كما هي موضحة في الجداول التالية:

جدول 1: يبين معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	العبارة	R (Pearson)	Sig
01.	تقوم المديرية بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة في المديرية.	0.520**	0.003
02.	تقوم المديرية بوضع قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل أي وظيفة (التعليم، المهارات، نمط الشخصية).	0.719**	0.000
03.	المديرية لديها خطط واضحة ومحددة ومعتمدة لاحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا.	0.685**	0.000
04.	تتكفل المديرية بتحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وإيجاد حلول لها.	0.737**	0.000
05.	تقوم المديرية بوضع الخطط اللازمة لشغل الوظيفة الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة.	0.632**	0.000
06.	تقوم المديرية بإشراك رؤساء المصالح والمكاتب في استقطاب وتعيين الكفاءات لديها.	0.756**	0.000
07.	تحرص المديرية على استقطاب الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة (لغات أجنبية، تقنيات إعلام آلي..)	0.494**	0.005
08.	المديرية لديها إجراءات تفصيلية متبعة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للعمل بها.	0.542**	0.002
09.	تقوم المديرية بإجراء اختبار (مسابقة كتابية، مقابلة) لاختيار موظفيها الجدد.	0.666**	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 1 أن جميع معاملات الارتباط المسجلة كانت دالة معنويا عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه يُعتبر البُعد صادق لما وضع لقياسه.

- ثبات أداة الدراسة: "الثبات يتعلق بمدى ثبات/استقرار قياسنا لكل ما نقيسه" (آري، جاكوبز، و رزافيه، 2013، صفحة 300)، وتم التحقق من الثبات ب: طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

جدول 2: يبين معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وبطريقة التجزئة النصفية

المحتوى	Alpha de Cronbach	Coefficient de Guttman split-half
الاستقطاب والتسكين.	0.817	0.775

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول 2 أن معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية للاستبيان كانت على التوالي (0.817، 0.775) وهي معاملات ثبات عالية، وعليه فإن الاستبيان يتمتع بقيمة ثبات عالية يسمح بتطبيقه في الدراسة الأساسية.

5.7. الأدوات الإحصائية: اعتمد الباحث في المعالجة الإحصائية على: المتوسط الحسابي (Moyenne)، الانحراف المعياري (Ecart type)، معامل الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson)، اختبار ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، اختبار التجزئة النصفية (Coefficient de Guttman split-half)، اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة.

6.7. مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: الولايات: باتنة، خنشلة، تبسة، ميلة، جيجل، سكيكدة، أم البواقي، سطيف.
- المجال الزمني: امتدت الدراسة من شهر نوفمبر 2013 إلى غاية شهر نوفمبر 2018.
- المجال البشري: لقد شملت الدراسة (80) موظفا (رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب).

8. تحليل النتائج:

1.8. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة:

جدول 3: يبين نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان

الرتبة	Sig	T	X-3	S	X	العبرة
3	0.001	3.359	0.375	0.998	3.375	تقوم المديرية بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة فيها.
2	0.001	3.358	0.412	1.098	3.412	تقوم المديرية بوضع قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل أي وظيفة (التعليم، المهارات، نمط الشخصية...).
6	0.304	1.035	0.137	1.187	3.137	المديرية لديها خطط واضحة ومحددة ومعتمدة لاحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا.
5	0.012	2.560	0.300	1.048	3.300	تتكفل المديرية بتحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وإيجاد حلول لها.
4	0.012	2.564	0.325	1.133	3.325	تقوم المديرية بوضع الخطط اللازمة لشغل الوظيفة الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة.
7	0.679	0.416	0.063	1.343	2.937	تقوم المديرية بإشراك رؤساء المصالح والمكاتب في استقطاب وتعيين الكفاءات لديها.
8	0.004	3.000	0.375	1.118	2.625	تحرص المديرية على استقطاب الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة (لغات أجنبية، تقنيات إعلام آلي...).
9	0.002	3.215	0.450	1.251	2.550	المديرية لديها إجراءات تفصيلية متبعة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للعمل بها.
1	0.000	6.188	0.887	1.282	3.887	تقوم المديرية بإجراء اختبار (مسابقة كتابية، مقابلة،...) لاختيار موظفيها الجدد.
	0.059	2.205	0.238	0.385	3.283	الاستقطاب والتسكين

درجة الحرية (ddl = 79)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- احتلت العبارة التاسعة "تقوم المديرية بإجراء اختبار (مسابقة كتابية، مقابلة،...) لاختيار موظفيها الجدد" المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.887) بانحراف معياري قدره (1.282)، وكانت قيمة اختبار T (6.188) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما

تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.887)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

- احتلت العبارة الثانية "تقوم المديرية بوضع قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل أي وظيفة (التعليم، المهارات، نمط الشخصية،..)" المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.412) بانحراف معياري قُدِّره (1.098)، وكانت قيمة اختبار T (3.358) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.412)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

- احتلت العبارة الأولى "تقوم المديرية بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة فيها" المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.375) بانحراف معياري قُدِّره (0.998)، وكانت قيمة اختبار T (3.359) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.001) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.359)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

- احتلت العبارة الخامسة "تقوم المديرية بوضع الخطط اللازمة لشغل الوظيفة الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.325) بانحراف معياري قُدِّره (1.133)، وكانت قيمة اختبار T (2.564) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.012) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.325)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

- احتلت العبارة الرابعة "تتكفل المديرية بتحليل المشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وإيجاد حلول لها" المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.300) بانحراف معياري قُدِّره (1.048)، وكانت قيمة اختبار T (2.560) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.012) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح إجابات أفراد العينة، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.300)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة كبيرة لهذه العبارة.

- احتلت العبارة الثالثة "المديرية لديها خطط واضحة ومحددة ومعتمدة لاحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً" المرتبة السادسة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.137) بانحراف معياري قُدِّر (1.187)، وكانت قيمة اختبار T (1.035) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.304) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (0.137)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

- احتلت العبارة السادسة "تقوم المديرية بإشراك رؤساء المصالح والمكاتب في استقطاب وتعيين الكفاءات لديها" المرتبة السابعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.937) بانحراف معياري قُدِّر (1.343)، وكانت قيمة اختبار T (-0.416) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.679) لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.063)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

- احتلت العبارة السابعة "تحرص المديرية على استقطاب الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة (لغات أجنبية، تقنيات إعلام آلي...)" المرتبة الثامنة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.625) بانحراف معياري قُدِّر (1.118)، وكانت قيمة اختبار T (-3.000) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.004) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الحسابي الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.375)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

- احتلت العبارة الثامنة "المديرية لديها إجراءات تفصيلية متبعة لاختيار أفضل العناصر المرشحة للعمل بها" المرتبة التاسعة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.550) بانحراف معياري قُدِّر (1.251)،

وكانت قيمة اختبار T (-3.215) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.002) لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي (3) ولصالح المتوسط الفرضي، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرضي (3) التي قُدرت بـ (-0.450)، وعليه يمكننا القول أن هناك توافر بدرجة قليلة لهذه العبارة.

- وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للاستبيان "الاستقطاب والتسكين" (3.283) بانحراف معياري قدره (0.385)، وكانت قيمة اختبار T (2.205) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.059) لذلك يعتبر هذا البُعد غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرض (3)، وهذا ما تشير إليه قيمة الفرق عن المتوسط الفرض (3) التي قُدرت بـ (0.238)، وعليه يمكننا القول أن هناك تطبيق بدرجة متوسطة لوظيفة الاستقطاب والتسكين.

2.8. مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج:

من خلال الجدول 3 أنه يوجد تطبيق متوسط لوظيفة الاستقطاب والتسكين، وتشمل هذه الأنشطة التالية: تحليل الوظائف (وصف وتوصيف الوظيفة)، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، اختبار واختيار الموظف، حيث أن هذا المستوى من التطبيق لهذه الأنشطة لن يسمح بالتحكم الجيد في عملية متابعة تحركات الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة، وكذا صعوبة الحصول على المزيد منها كلما استدعت الحاجة لذلك في أفضل الظروف وبأجمع الطرق، ويرى الباحث أنه كلما أعطت المديريات كل نشاط الأهمية اللازمة كلما تمكنت من الاستفادة من مخرجاته وانعكست إيجابياً على أداؤها، حيث أن عملية الوصف الوظيفي تهتم بتحديد العلاقات وظروف العمل داخل الهيكل التنظيمي ما يساعد على توضيح واجبات ومسؤوليات كل موظف داخل مكتبه وداخل مصلحته، وهذا ما أشار إليه عباس أن الوصف الوظيفي يقوم بـ "تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وعلاقتها بالأعمال الأخرى" (عباس، 2015، صفحة 27).

كما أن عملية التوصيف الوظيفي تقوم بتحديد الخصائص البشرية التي يجب أن تتوفر في الأشخاص المتقدمين للعمل، وهذا ما يؤكد عباس في شرحه لعملية التوصيف الوظيفي حيث أنها تتولى "تحديد المتطلبات البشرية والمهارات والمؤهلات المطلوبة والتي ينبغي توفرها في الشخص المتقدم للوظيفة (عباس، 2015، صفحة 27)، ويضيف الباحث أن عملية تخطيط الموارد تساعد المؤسسات على تحديد عدد ونوع العاملين

أو الموظفين الذين تحتاجهم، من خلال التنبؤ باحتياجاتها والعمل على تأمينها في الوقت المناسب حسب ما تمليه خططها وقوانين العمل، ويذكر جواد أن "عملية تخطيط القوى العاملة تتشكل من جملة خطوات وأولها التنبؤ باحتياجات المنظمة من الطاقات البشرية، وتحديد الوقت المناسب لتوافرها لإشباع احتياجات المنظمة" (جواد، 2010، الصفحات 296-297)، والمديريات هي الأخرى ملزمة بالقيام بهذه العملية لما لها من أهمية كما يشير إليه رضا في عرضه لمستويات تخطيط القوى العاملة، حيث يذكر التخطيط للقوى العاملة على مستوى المنظمة وهو "وسيلة حصول المنظمة على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإدارية والإنتاجية خلال فترة زمنية لتحقيق أهداف محددة" (رضا، 2010، صفحة 83)، وبعد الانتهاء من عملية التخطيط للقوى العاملة تأتي عملية أخرى مكملتها وهي عملية الاستقطاب، وهي تمثل ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة للبحث عن الأفراد الذين يمكنهم الترشح للالتحاق بالوظائف المطلوب شغلها، ويذكر الطائي والعبادي أن الاستقطاب هو "عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف" (الطائي و العبادي، 2015، صفحة 69).

وتأتي في الأخير عملية الاختبار لاختيار أفضل المرشحين للالتحاق بالمديريات من خلال الاعتماد على مجموعة من المعايير الموضوعية والموضوعة مسبقاً والمعتمدة رسمياً من الجهة المسؤولة ألا وهي الوظيفة العمومية، وفي ضوء البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من خلال عملية التوصيف الوظيفي، تقوم المديريات بوضع مجموعة من المعايير التي تحتكم إليها المديريات في اختيار الموظفين الجدد، ويذكر محمد مجموعة من المعايير التي تتم في ضوءها عملية الاختيار: **المستوى الأكاديمي، اللياقة البدنية، السمات الشخصية، التزكية، المعرفة والخبرة السابقة** (محمد، 2014، الصفحات 147-148)، "ويتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق: المسابقة على أساس الاختبارات، المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين، الفحص المهني، وأخيراً التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصاً منصوصاً عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة" (الأمر 06-03، 2006، الصفحات 8-9).

ويرى الباحث أنه على المديريات إتباع منهج علمي في تطبيق وتطوير سياسات الاستقطاب والتسكين، لأن هذا المستوى المتوسط من التطبيق لهذه الوظيفة لن يمكنها من الحصول على أفضل الكفاءات وأحسنها، وما قد ينجم عنه من صعوبات في تكيف الموظفين الجدد مع مسؤولياتهم الجديدة وتقديم ما هو منتظر منهم من أداء، في المقابل أن التطبيق الجيد لهذه الوظيفة سيجعل مديريات الشباب والرياضة تتقدم بأفضل العناصر وأكفئها وفي الأجل المحددة، مما يعمل على الرفع من الأداء المؤسسي للمديريات، وهذا ما يؤكد **Pageau** "أن تخطيط القوى العاملة يهدف إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية وضمان التنمية المستمرة،

كما أنه يعمل على تأمين الطاقة الإنتاجية اللازمة لدعم أهداف المنظمة، إضافة إلى مزامنة أنشطة الموارد البشرية مع أهداف المنظمة وزيادة إنتاجها" (Pageau, 2004, p. 12)، فكلما كان العمل مقبولاً وبلي احتياجات المستفيدين كلما كانت جودة الأداء المؤسسي للمديريات عالياً.

ويفسر الباحث النتيجة المتحصّل عليها إلى أن المديريات كمؤسسات ذات طابع عمومي تبقى رهينة قوانين الدولة ولا يجب عليها مخالفتها، وهذا ما يؤكد تاوريريت في عرضه لخصائص المؤسسات حيث يقول أن خاصية الأهلية يُقصد بها "إجراءات التأسيس التي يحددها القانون، كما يقصد بها ألا تكون أهداف المنظمة مخالفة للقانون والأنظمة السارية، ومبادئ الأخلاق العامة والعادات المتعارف عليها في المجتمع" (تاوريريت، 2015، الصفحات 97-98)، كما أنها "وفي إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططاً سنوياً لتسيير الموارد البشرية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة ووفقاً للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها" (المرسوم التنفيذي 95-126، 1995، صفحة 27)، حيث أن عدد المناصب الشاغرة يرتبط بشكل كبير بالمناصب المالية المتوفرة خلال السنة المالية، مما يجعل عملية التخطيط للموارد البشرية والتنبؤ باحتياجات المديريات عملية مقيدة وذات مجال ضيق في ظل قلة البيانات والمعلومات الكافية حول المناصب المالية الجديدة الممكن طرحها، وبالتالي فهي لا تعطي فرص أكثر لاتخاذ قرارات حاسمة لوضع الخطط اللازمة لشغل أي وظيفة جديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة.

ولقد جاءت هذه النتيجة متفكّة مع دراسة صيام (صيام، 2007) التي أظهرت تدني توفر لوائح وإجراءات تعمل على تطبيق الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، إضافة إلى أن تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الخاصة بأنظمة ووظائف إدارة الموارد البشرية ضعيف، كما أن سياسة التوظيف لاختيار ضباط شرطة مؤهلين وحسب معايير وأنظمة خاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيفة. واتفقت أيضاً ودراسة عبد الصمد (عبد الصمد، 2015-2016) التي توصلت إلى أن الشركة لا تولي الأهمية اللازمة لعملية تخطيط الكفاءات، إذ لا توجد مخططات واضحة للتنبؤ بالكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلاً.

واختلفت مع نتائج دراسات كل من القاضي (القاضي، 2012) التي توصلت إلى وجود أثر للاستقطاب والتعيين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين، وشلتوت (شلتوت، 2009) التي توصلت إلى أن وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعظيم هذه الموارد، ودراسة الضمور (الضمور، 2008) التي توصلت إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين

تحليل وتصميم العمل وتخطيط الموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية واختيار الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، ودراسة مزغيش (مزغيش، 2011-2012) التي توصلت إلى أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمجموعة من الشروط الضرورية منها تسيير جيد للعنصر البشري، واختلفت أيضا مع دراسة بنية (بنية، 2006) التي اعتبرت أن تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة من الأساليب الحرجة الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية، ودراسة يحضيه (يحضيه، 2005) الذي اعتبرت أن المؤسسة إن تمكنت من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري عن طريق استقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة فإنها سوف تكون قد عبّدت الطريق للوصول للميزة التنافسية.

9. خاتمة:

لقد هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل علمي لأنشطة وظيفة الاستقطاب والتسكين في مديريات الشباب والرياضة، كإحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية داخل منظمات العمل، وبعد معالجة المعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة التي شملت 80 موظفاً بين رئيس مصلحة ورئيس مكتب، تم تحليلها تحليلاً علمياً دقيقاً لوضع إجابات شافية ووافية لتساؤلات الدراسة، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها أن نشاط التحليل الوظيفي يلقي اهتماماً كبيراً من طرف مديريات الشباب والرياضة، من خلال عمليتين أساسيتين الأولى تُعرف بالوصف الوظيفي التي تهتم بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، فيما العملية الثانية تقوم بوضع قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل أي وظيفة.

كما أن المديريات قيد الدراسة تقوم بوضع الخطط اللازمة لشغل الوظيفة الجديدة أو المتوقع أن تكون شاغرة وهذا ما يُعرف بنشاط تخطيط الموارد البشرية، حيث أن هذه العملية تمكنها من توفير احتياجاتها من الأفراد كما ونوعاً في الوقت المناسب، عن طريق التنبؤ العلمي السليم لما ستحتاجه مستقبلاً من موظفين، إضافة إلى إجراءات منهجية معتمدة في انتقاء المرشحين للالتحاق بالوظائف الشاغرة تحترم فيه انتماءها للوظيفة العمومية وخضوعها لقوانينها.

في حين أن المديريات تقوم بوضع خطط مفصلة لمواردها البشرية الحالية لكن بشكل متوسط، وهذا يبقى غير كافي من أجل صياغة خطط موازية تتضمن إجراءات تفصيلية لاحتياجاتها من اليد العاملة من حيث العدد والنوعية وتوفيرها متى احتاجت لذلك، ومن الأسباب التي قد تدعو إلى وضع الخطط على مستوى مديريات الشباب والرياضة تطور التكنولوجيا التي تستخدمها وزيادة التقنية مما يؤدي إلى ضرورة

الاهتمام بالبحث عن القوى العاملة التي تستطيع أن تتعامل مع هذه التكنولوجيا. كما أن إشراك رؤساء المصالح والمكاتب في عملية استقطاب الموظفين الجدد حسب عينة الدراسة يبقى محدودا، لكن هذا يجعل المديريات تجد صعوبات في جذب واستقطاب الكفاءات من ذوي الاختصاص الذين يحتاجهم بالفعل، حيث أن كل مصلحة توفر العدد الكافي من المرشحين حسب اختصاصاتها وبالتالي تقديم العديد من البدائل لاختيار أفضلها، كما يمكنهم أيضا استبعاد الأشخاص الذين لا تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة أو مؤهلاتهم تفوق ما هو مطلوب في شروط التوظيف وعليه منعهم من اجتياز اختبار الانتقاء، مما يوفر الجهد والتكلفة والوقت على المديريات.

وبشكل عام فإن تطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين داخل مديريات الشباب والرياضة حسب النتائج المتوصل إليها كان بشكل متوسط، هذا ما من شأنه أن يؤثر على المنظومة البشرية العاملة داخل مديريات الشباب والرياضة، مما ينعكس حتما على أداء الأنشطة والأعمال داخل هذه المؤسسات، فهذه الوظيفة هي التي يقع على عاتقها البحث احتياجاتها من العاملين من حيث العدد والنوعية، واختيار أفضلهم من بين العديد من البدائل المتوفرة حسب معايير وشروط اختيار ووضعت مسبقا.

وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية تم وضع مجموعة من الاقتراحات، قد تكون حولا لبعض المشكلات المتعلقة بوظيفة الاستقطاب والتسكين في مديريات الشباب والرياضة منها:

- التأكيد على ضرورة الاهتمام أكثر بتطبيق وظيفة الاستقطاب والتسكين، إلى جانب الوظائف الأخرى التي تتضمنها إدارة الموارد البشرية، لوضع الموظفين في الطريق السليم نحو تحقيق أهداف مديريات الشباب والرياضة كمؤسسات؛

- التأكيد على ضرورة وضع المديريات لخطط واضحة ومحددة ومعتمدة لاحتياجاتها من الموارد البشرية كمتنوعا، من أجل سد احتياجاتها من الموظفين؛

- التأكيد على استقطاب المديريات للموظفين ذوي الخبرات المتنوعة، من أجل تغطية الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى مهارات مهنية متنوعة.

قائمة المراجع العربية

- الأمر 06-03. (16 يوليو، 2006). القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- المرسوم التنفيذي 06-345. (01 أكتوبر، 2006). المتضمن تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- المرسوم التنفيذي 95-126. (29 أبريل، 1995). المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعها ونشرها. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

- أماني خضر شلتوت. (2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري -دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)-. رسالة ماجستير . غزة، كلية التجارة الجامعة الفلسطينية.
- جاري ديسلر. (2003). إدارة الموارد البشرية . (سيد أحمد عبد المتعال، و عبد المحسن عبد المحسن جودة، المترجمون) المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- حسين وليد حسين عباس. (2015). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية -المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية-. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حنا نصر الله. (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- خالد حامد. (2008). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
- خالد عبد المجيد تيلب، و محمد عبد العليم صابر. (2010). إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر). الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- دونالد آري، لوسي شيسر جاكوبز، و أزغار رزافيه. (2013). مقدمة للبحث في التربية . (سعد الحسيني، المترجمون) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- زياد مفيد القاضي. (بلا تاريخ). علاقة الممارسات الإدارية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات -دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن-. رسالة ماجستير . عمان، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
- سملاي مجديه. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة المعرفة). أطروحة دكتوراه . الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر
- 3.
- سميرة عبد الصمد. (2015-2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)-. أطروحة دكتوراه . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر.
- شوقي ناجي جواد. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال -منظور كلي-. عمان: دار الحامد.
- عبد الحليم مرغيث. (2011-2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير . الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر.
- عبد العزيز بدر النداوي. (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية. عمان: دار المسيرة.
- عمر بنية. (2006). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية بشركة توزيع الموارد البترولية نفضال. رسالة ماجستير . الجزائر، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INPS.
- غازي عناية. (2008). منهجية إعداد البحث العلمي (بكالوريوس..ماجستير..دكتوراه). عمان: دار المناهج.

- محمد رشدي عايش صيام. (2007). فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير . غزة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية.
- محمد هاني محمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- منير نوري. (2014). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- موفق محمد الضمور. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. أطروحة دكتوراه . كلية العلوم المالية والمصرفية الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مصر.
- نور الدين بشير تاويرت. (2015). نظرية المنظمة والتنظيم. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- هاشم حمدي رضا. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد . عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- يوسف حجيم الطائي، و هاشم فوزي العبادي. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع الأجنبية

- Benchemam, F., & Galindo, G. (2006). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Gualin éditeur.
- Pageau, C. (2004). *Human Resources Management Guide for Information Technology Companies*. Québec: TECHNO Compétences et Emploi.