

خطة بحث بعنوان

إدارة الاستقطاب الداخلي وأثرها على كفاءة الأداء الوظيفي

إعداد الطالب

سليمان خالد الحماد

٢٤٣٠٠١٠٨٢

إشراف/

د.فايز جراد

أ.د.الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ م

مقدمة:

أصبحت المؤسسات في العصر الحديث تواجه ضغوطاً متزايدة لتحسين كفاءتها الداخلية، في ظل بيئات عمل تتسم بالتغير السريع والتنافسية المستمرة. ولم يعد النجاح المؤسسي مقصوراً على الموارد المالية أو التقنية، بل بات مرهوناً إلى حد كبير بقدرة المنظمة على إدارة رأس مالها البشري بفعالية. وتبرز هذه الحاجة بشكل خاص في الجامعات، حيث تتطلب العملية الأكاديمية والإدارية معاً مستوى عالياً من الاستقرار التنظيمي والتوظيف الذكي للخبرات الداخلية، بما يضمن الحفاظ على الجودة، واستدامة الأداء، وتوجيه الكفاءات نحو الأدوار الأنسب (أبورمان، ٢٠٢٤، ص ٣٨).

وتمثل الموارد البشرية في البيئة الجامعية محوراً مركزياً في تحقيق الأهداف المؤسسية، نظراً لما تتميز به هذه المؤسسات من خصوصية في المهام والتكوين، حيث تتداخل فيها الأدوار الأكاديمية والإدارية، وتتطلب مستويات عالية من الكفاءة والالتزام. وفي ظل هذه الخصوصية، يصبح التزاماً على الجامعة أن تطور سياسات دقيقة في استقطاب العاملين وإعادة توزيعهم داخل هيكلها التنظيمي بما يحقق المواءمة بين المؤهلات وطبيعة الوظيفة (الأكلبي، ٢٠١٩، ص ٢١٠).

ومن بين الوسائل التي بدأت المؤسسات التعليمية تعتمد عليها لتحقيق هذه الغايات، يبرز الاستقطاب الداخلي كخيار إداري يوازن بين الكفاءة والتكلفة، ويستند إلى المعرفة السابقة بالأداء، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل. إذ يسمح هذا النوع من الاستقطاب بإعادة توزيع الكفاءات القائمة ضمن بيئة العمل الجامعي بما يضمن المحافظة على الخبرات، وتقليل فترة التعلم، ويُعزز من العدالة التنظيمية عند اقترانه بأنظمة ترقية وتكليف موضوعية (الزبون، ٢٠٢٢، ص ٣١٩٤).

ويكتسب الاستقطاب الداخلي بعداً استراتيجياً حين يُدمج ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفه أداة لتطوير المسار المهني للعاملين، وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة دون اللجوء المستمر إلى التوظيف الخارجي. (بن يوسف، ٢٠٢٣، ص ٥٨٥).

ويمتد أثر الاستقطاب الداخلي ليشمل أبعاداً تنظيمية تتعلق بفعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ودرجة الانسجام بين الموظف ووظيفته، خصوصاً حين يتم توظيفه في موقع يتلاءم مع خبراته السابقة ومعرفته بثقافة المنظمة. ويُسهّم هذا التوافق في تقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن ضعف الفهم للهيكل الداخلي، ويُعزز من قدرة العاملين على الإنجاز السريع، مقارنة بالتوظيف الخارجي الذي يحتاج إلى فترات أطول من التهيئة والتدريب (حجازي، ٢٠١٨، ص ٥٢).

كما يُعدّ الاستقطاب الداخلي أحد المؤشرات المهمة على نضج الممارسات الإدارية داخل المؤسسة، إذ يشير إلى وجود رؤية تنظيمية تستند إلى التخطيط المسبق، ورصد دقيق للموارد البشرية المتاحة. فعندما تتمكن الإدارة من قراءة خارطة القدرات الداخلية، وتفعيل آليات النقل والترقية بناءً على معايير موضوعية، فإنها تحقق مستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتُقلل من الاعتماد على عوامل غير مهنية في شغل الوظائف الحيوية (صيام، ٢٠١٩، ص ٤١٢).

في السياق الجامعي تحديداً، تتزايد أهمية هذه الممارسات في ظل تكرار حالات التوسع في البرامج الأكاديمية والأنشطة البحثية، ما يفرض على الجامعات إيجاد حلول داخلية مرنة لسد الفجوات الوظيفية دون الإخلال بتوازن الأداء. وتُظهر التجربة المؤسسية للعديد من الجامعات أن تفعيل آليات الاستقطاب الداخلي، خاصة على مستوى الإدارات المتوسطة والوظائف الأكاديمية المساندة، يحقق استقراراً مؤسسياً ويُقلل من التكاليف غير المباشرة الناتجة عن التوظيف الخارجي المتكرر (أبورمان، ٢٠٢٤، ص ٤١).

وتُشير التجارب الإدارية في المؤسسات التعليمية إلى أن نجاح الاستقطاب الداخلي لا يتوقف عند مجرد شغل الوظائف الشاغرة، بل يرتبط بقدرة الإدارة على ربط هذا النوع من الاستقطاب بأنظمة الحوافز والتطوير المهني، بما يُشعر الموظف أن مساره الوظيفي داخل المؤسسة ليس ثابتاً، بل قابل للنمو والتقدم. إن توفر هذا الشعور يعزز من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، ويُقلل من مظاهر الاحتكاك الإداري التي قد تنشأ بسبب شعور بعض الموظفين بالتهميش أو غياب الفرص العادلة (البدور وآخرون، ٢٠١٦، ص ٢٧٠).

من هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة بوصفها محاولة علمية لفهم أثر إدارة الاستقطاب الداخلي في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي داخل البيئة الجامعية، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات الاستقطاب الداخلي وسياسات الموارد البشرية، واستكشاف انعكاسها على مستوى الإنجاز الفردي والتنظيمي، وذلك بما يُسهم في تطوير منظومة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأهمية المتزايدة للاستقطاب الداخلي كأداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، إلا أن الممارسة الإدارية في بعض المؤسسات تُظهر فجوات واضحة في تطبيقه. فغياب الأنظمة العادلة أو ضعف الشفافية في إجراءات النقل والترقية قد يؤدي إلى تدنٍّ في مستويات الأداء الوظيفي، وضعف في الحافزية والولاء المؤسسي.

وتزداد هذه الإشكالية وضوحاً في البيئات الأكاديمية، حيث تتسم بتركيبية وظيفية معقدة تتطلب سياسات استقطاب دقيقة ومتكيفة مع طبيعة العمل. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء الوظيفي في السياقات التنظيمية الجامعية، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الديموغرافية والتنظيمية المؤثرة.

ومن هنا ينطلق السؤال الرئيس للدراسة:

ما مدى تأثير إدارة الاستقطاب الداخلي على كفاءة الأداء الوظيفي في البيئة الجامعية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتأتى أهمية هذه الدراسة من معالجتها لموضوع إدارة الاستقطاب الداخلي في البيئة الجامعية، باعتباره من القضايا المحورية التي تؤثر على جودة الأداء الوظيفي واستقرار المؤسسات التعليمية، لا سيما في ظل تزايد الحاجة إلى ممارسات إدارية قائمة على التخطيط والمواءمة الوظيفية. ويمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال جانبين:

(أ) الأهمية العلمية:

(١) من المرجح أن تسهم الدراسة في بناء إطار نظري متكامل لفهم العلاقة بين الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء، من خلال تحليل هذه العلاقة في سياق الجامعات.

(٢) قد تُشكل الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية في ميدان إدارة الأعمال، من خلال تناولها لأحد الموضوعات الإدارية التي لم تُولَ الاهتمام الكافي في بيئات التعليم العالي.

(٣) يُحتمل أن تفتح نتائج الدراسة آفاقاً بحثية جديدة، تشجع الباحثين على إجراء دراسات مقارنة أو تطبيقية في مؤسسات جامعية متنوعة.

(ب) الأهمية العملية:

- (١) من المتوقع أن تُسهم مخرجات الدراسة في دعم صُناع القرار داخل الجامعات، عند تطوير سياسات استقطاب داخلية قائمة على الكفاءة والعدالة.
- (٢) قد تساعد في تقديم مقترحات عملية لتحسين آليات الترقية والنقل، بما يُعزز من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي للعاملين.
- (٣) يُمكن أن توفر الدراسة تشخيصًا دقيقًا للتحديات المرتبطة بالاستقطاب الداخلي، وتُسهم في صياغة بدائل تنظيمية قابلة للتطبيق الفعلي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في:

تحليل أثر إدارة الاستقطاب الداخلي على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في البيئة الجامعية، في ضوء المتغيرات التنظيمية والديموغرافية ذات الصلة.

وينبثق عن هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية، هي:

١. التعرف على ممارسات الاستقطاب الداخلي المعمول بها في جامعة ميد أوشن، من حيث آليات الترقية، والنقل، والتكليف الوظيفي.
٢. قياس مستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين، استناداً إلى مؤشرات إدارية وتنظيمية تتوافق مع طبيعة العمل الجامعي.
٣. استقصاء العلاقة بين الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء في ضوء بعض الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
٤. تحليل مدى فاعلية السياسات الداخلية المرتبطة بالاستقطاب في تحقيق التوازن بين الكفاءة والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة الأكاديمية.
٥. اقتراح توصيات عملية لتطوير ممارسات الاستقطاب الداخلي بما يسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز استقرار بيئة العمل الجامعية.

رابعاً: تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير إدارة الاستقطاب الداخلي على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في البيئة الجامعية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، تشمل:

١. ما آليات الاستقطاب الداخلي المطبقة في المؤسسات الجامعية، وما مدى وضوحها وفعاليتها؟
٢. ما مستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة محل الدراسة من منظور إداري وتنظيمي؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الاستقطاب الداخلي ومستوى كفاءة الأداء في البيئة الجامعية؟
٤. إلى أي مدى تسهم السياسات الداخلية المتعلقة بالترقية والتكليف الوظيفي في تعزيز هذه العلاقة أو إضعافها؟
٥. ما البدائل والإجراءات المقترحة لتطوير سياسات الاستقطاب الداخلي بما يدعم كفاءة الأداء ويعزز العدالة التنظيمية في الجامعات؟

خامساً: فروض الدراسة:

في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، تنبثق الفروض الآتية:

- (١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في البيئة الجامعية.
- (٢) توجد علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين انخفاض فعالية الاستقطاب الداخلي وتراجع الكفاءة الوظيفية لدى العاملين.
- (٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء تعزى إلى اختلاف درجة تطبيق ممارسات الاستقطاب الداخلي في ضوء بعض الخصائص التنظيمية (مثل وضوح السياسات، عدالة الترقية، فعالية أنظمة التكليف).
- (٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لأثر الاستقطاب الداخلي على الأداء تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).
- (٥) توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل) ومستوى إدراك العاملين لأثر الاستقطاب الداخلي على كفاءتهم الوظيفية.

سادساً: الدراسات السابقة:

١ - دراسة أبو رمان (٢٠٢٤) بعنوان: أثر استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية على الأداء الأكاديمي في الجامعات الحكومية الأردنية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الاستقطاب الداخلي لأعضاء هيئة التدريس على جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الحكومية الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، واعتمدت على استبانة موزعة على عينة مكونة من (٢٣١) عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات حكومية.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاستقطاب الداخلي ورفع جودة الأداء الأكاديمي. كما بينت أن تطبيق معايير عادلة في الترقية الداخلية يُحسن من مستويات الالتزام المهني. أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة الاستقطاب الداخلي في الجامعات بما يراعي الكفاءة وليس الأقدمية فقط، وتدريب الإدارات على أساليب التقييم الموضوعي.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة أبو رمان من حيث المجال؛ إذ تركز دراستنا على العاملين عمومًا في الجامعات وليس على أعضاء هيئة التدريس فقط، كما تتوسع في دراسة العلاقة بين الاستقطاب والكفاءة الإدارية وليس فقط الأكاديمية.

٢ - دراسة هزاع، صادق أمين (٢٠٢٤) بعنوان: أثر ممارسة استراتيجيات التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة بمدينة عزم

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات استراتيجيات التوظيف، بما في ذلك الاستقطاب الداخلي، على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الاستبانة على عينة مكونة من (١٨٠) موظفًا إداريًا وأكاديميًا في ثلاث جامعات خاصة بمدينة عزم.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات الاستقطاب الداخلي وتطور الأداء الوظيفي، خصوصًا عند ربطها ببرامج التطوير المهني. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة سياسات واضحة للاستقطاب الداخلي وتكثيف برامج التهيئة الوظيفية للموظفين المنقولين داخليًا.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة هزاع من حيث المجال المكاني ونطاق التخصص؛ إذ تركز دراستنا على جامعات حكومية سعودية، وتتوسع في تحليل الاستقطاب الداخلي بوصفه متغيرًا مستقلًا وليس جزءًا من استراتيجية توظيف شاملة.

٣- دراسة بن يوسف ؛ رحمانى، (٢٠٢٣) بعنوان: أثر التخطيط والاستقطاب الإلكتروني للموارد

البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج

سعت الدراسة إلى تحليل أثر كل من التخطيط والاستقطاب - وبخاصة الاستقطاب الإلكتروني - على الأداء الوظيفي في مؤسسة كوندور الصناعية بالجزائر. اعتمدت على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٠) موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية.

وكشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين كفاءة عمليات الاستقطاب (وخاصة الداخلي منها) وتحسين الأداء، بشرط أن تكون مرفقة بتخطيط مسبق وبيئة تنظيمية داعمة. كما أوصت الدراسة بدمج الاستقطاب الداخلي مع خطط التدريب والترقية، وربط الأداء الفردي بفرص الترقّي المؤسسي.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة بن يوسف من حيث المجال، حيث تركز دراستنا على قطاع التعليم الجامعي، وتتناول الاستقطاب الداخلي في سياق بيئة أكاديمية وليس صناعية، مع تركيز خاص على كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية.

٤- دراسة الزبون، هاني علي (٢٠٢٢) بعنوان: أثر الاستقطاب الداخلي والخارجي على إنتاجية المؤسسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كل من الاستقطاب الداخلي والخارجي في رفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات الخاصة بالأردن. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (٢٠٠) موظف من شركات صناعية وتجارية مختلفة.

وكشفت النتائج أن للاستقطاب الداخلي تأثيرًا أكبر على تحسين الإنتاجية مقارنة بالاستقطاب الخارجي، خصوصًا عندما يتم على أسس مهنية واضحة. كما أوضحت أن العاملين الذين يتم استقطابهم داخليًا أكثر قدرة على التأقلم وتحقيق أهداف المؤسسة. أوصت الدراسة بزيادة الاعتماد على الترقية الداخلية، وإنشاء برامج إعداد وظيفي مبنية على تقييمات أداء موضوعية.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة الزبون من حيث المجال، إذ تركز دراستنا على المؤسسات الجامعية لا القطاع الخاص، كما تتناول الاستقطاب الداخلي باعتباره المتغير الوحيد المؤثر، بينما عالجت دراسة الزبون الأثر المقارن بين نوعي الاستقطاب.

٥- دراسة (Hur-Yagba, A. A. (2021) بعنوان: أثر عمليات الاستقطاب والاختيار على أداء المؤسسات

العامة: دراسة حالة لمؤسسة السكك الحديدية النيجيرية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الاستقطاب والاختيار من جهة، ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة النيجيرية من جهة أخرى، مع التركيز على شركة السكك الحديدية الوطنية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وطبقت استبانة على عينة من (٢١٠) موظفين إداريين يعملون في المؤسسة.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية ممارسات التوظيف الداخلي وتحسن الأداء، لاسيما حين يتم اختيار الأفراد بناءً على الجدارة والمعايير الوظيفية. وأوصت الدراسة بوضع معايير واضحة للاستقطاب الداخلي، وربط الترقّيات ببيانات الأداء السابقة، وتشجيع ثقافة التقدم الوظيفي الداخلي.

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة Hur-Yagba من حيث المجال؛ إذ تركز دراستنا على البيئة الجامعية لا القطاع الخدمي العام، كما تتناول الاستقطاب الداخلي بوصفه متغيراً مستقلاً، بينما عالجت الدراسة النيجيرية الاستقطاب ضمن إطار أوسع يشمل عمليات التوظيف والاختيار عمومًا.

٦- دراسة العوامل، (٢٠٢٠) بعنوان: أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر مصادر الاستقطاب المختلفة (الداخلية والخارجية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (١٥٠) موظفًا إداريًا يعملون في خمس شركات تأمين كبرى في الأردن.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد الشركات على الاستقطاب الداخلي وارتفاع كفاءة الأداء لدى العاملين، خاصة في الوظائف التي تتطلب فهمًا عميقًا للثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في سياسات التوظيف الداخلي، وربطها ببرامج تقييم الأداء والتطوير المهني. وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة العوامل في المجال؛ حيث تركز دراستنا على البيئة الجامعية لا على قطاع التأمين، كما تنفرد بالتركيز الحصري على الاستقطاب الداخلي وعلاقته بكفاءة الأداء، دون تناول مصادر الاستقطاب الأخرى.

٧- دراسة الأكلي (٢٠١٩) بعنوان: أثر استقطاب أعضاء هيئة التدريس على الأداء الأكاديمي بجامعة شقراء

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات استقطاب أعضاء هيئة التدريس والأداء الأكاديمي داخل جامعة شقراء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة من (٨٥) عضو هيئة تدريس في كليات مختلفة ضمن الجامعة.

وأظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي بين شفافية إجراءات الاستقطاب الداخلي ومستوى جودة الأداء الأكاديمي، وأشارت إلى أن تعزيز الثقة في أنظمة الاستقطاب يُسهم في رفع التزام أعضاء هيئة التدريس وتحقيق أهداف القسم الأكاديمي. وأوصت الدراسة بتبني آليات تقييم واضحة في اختيار وترقية الأكاديميين، وربط قرارات الاستقطاب بنتائج الأداء والتخصص الدقيق.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة الأكلي من حيث نطاق المشاركين؛ حيث تشمل دراستنا العاملين الأكاديميين والإداريين، كما تتناول كفاءة الأداء التنظيمي العام، لا الأداء الأكاديمي فقط، وتُحلل الاستقطاب الداخلي كمتغير شامل لا يقتصر على التوظيف الأكاديمي.

٨- دراسة صيام (٢٠١٩) بعنوان: قياس أثر سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية وأثرها على الأداء الإداري

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير سياسات الاستقطاب، خصوصًا الداخلي منها، على الأداء الإداري للقيادات في المؤسسات العامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (١٤٠) موظفًا قياديًا وإداريًا في عدد من الجهات الحكومية.

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين وضوح سياسات الاستقطاب الداخلي وتماسك الأداء الإداري، كما بيّنت أن غياب المعايير المؤسسية في شغل المناصب القيادية يؤدي إلى تدني كفاءة الإدارة العليا. أوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة آليات اختيار القيادات، والربط المباشر بين تقييم الأداء وفرص الترقية الداخلية.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة صيام من حيث المجال، حيث تركز دراستنا على الجامعات كمؤسسات تعليمية، وتشمل العاملين كافة وليس القيادات فقط، كما تتناول كفاءة الأداء من منظور شامل لا يقتصر على الأبعاد الإدارية العليا.

٩- دراسة جيدل، امباركة (٢٠١٧) بعنوان: مصادر الاستقطاب الداخلي وأثرها على أداء العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مصادر الاستقطاب الداخلي وفعالية أداء العاملين، وذلك في إطار الوظيفة العامة في المؤسسات الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان وزع على عينة من (١٢٠) موظفًا في الإدارات العامة المحلية بولاية الجلفة.

وأشارت النتائج إلى أن الاستقطاب الداخلي من خلال النقل والترقية يؤثر إيجابيًا على أداء العاملين عند تطبيقه وفقًا لمعايير الكفاءة والشفافية. كما أوضحت أن غياب العدالة في هذه السياسات يؤدي إلى تراجع الرضا والفعالية الوظيفية. وأوصت الدراسة بضرورة ضبط ضوابط موضوعية لاختيار المرشحين داخليًا، ودمج الاستقطاب الداخلي ضمن الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة جيدل من حيث البيئة؛ إذ تركز دراستنا على الجامعات كمجال تطبيقي، كما تناول العلاقة بين الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء في بعد أكثر تخصيصًا وتحليلًا، وتشمل عوامل تنظيمية وديموغرافية ذات صلة.

١٠- دراسة حجازي، أحمد عبدالحميد أمين (٢٠١٨) بعنوان: أثر استقطاب الموظفين "العادي -

الإلكتروني" على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين في مدينة المنصورة

سعت الدراسة إلى تحليل أثر نوعي الاستقطاب (العادي والإلكتروني) على الأداء الوظيفي في قطاع التأمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (١٦٠) موظفًا من شركات تأمين تعمل في مدينة المنصورة بمصر.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الاستقطاب الداخلي (ضمن النمط العادي) وتحسين كفاءة الأداء، بشرط وجود معايير واضحة في الترقية والتدوير. وأوصت الدراسة بتطوير آليات الاستقطاب الإلكتروني، ودمجها بالأنظمة الداخلية لتحقيق فعالية أكبر، مع ربط عمليات النقل والترقية بأداء الموظف. وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة حجازي من حيث المجال والتخصص، حيث تركز دراستنا على البيئة الجامعية وتتناول الاستقطاب الداخلي كمتغير مستقل رئيس، بينما تناولت هذه الدراسة أنواع الاستقطاب بشكل مقارن وفي سياق قطاع التأمين.

١١- دراسة (Oaya, C. T. Z.; Ogbu, J.; Remilekun, G. (2017) بعنوان: أثر استراتيجيات الاستقطاب

والاختيار على أداء الموظفين: دراسة على ثلاث شركات صناعية في نيجيريا

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات الاستقطاب والاختيار - بما في ذلك الاستقطاب الداخلي - على أداء الموظفين في ثلاث شركات تصنيع نيجيرية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر توزيع استبانة على عينة مكونة من (١٨٥) موظفًا من المستويات الإدارية المختلفة.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق استراتيجيات واضحة للاستقطاب الداخلي وتحسين الأداء الفردي، وخاصة في الوظائف التي تتطلب استمرارية ومهارات مكتسبة داخل المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة السياسات الداخلية للاستقطاب، وإنشاء قاعدة بيانات داخلية للكفاءات، وتفعيل الترقية وفق الأداء.

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في المجال المكاني والتخصص؛ حيث تركز دراستنا على البيئة الجامعية الأكاديمية، بينما دارت هذه الدراسة حول شركات تصنيع. كما تنفرد دراستنا بالتركيز الحصري على الاستقطاب الداخلي بوصفه متغيرًا مستقلًا وليس عنصرًا ضمن مجموعة من الاستراتيجيات العامة.

١٢- دراسة القاسم، وآخرون (٢٠١٦) بعنوان: المشاكل التي يعاني منها قسم إدارة الموارد البشرية من

ناحية الاستقطاب الداخلي والخارجي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز المشكلات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تطبيق سياسات الاستقطاب الداخلي والخارجي، وذلك في عدد من المؤسسات المصرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (١٧٥) موظفًا من إدارات الموارد البشرية.

أظهرت النتائج أن الاستقطاب الداخلي يعاني من ضعف في وضوح المعايير وغياب العدالة التنظيمية، مما ينعكس سلبيًا على كفاءة الأداء. كما أوضحت أن غياب التخطيط الاستراتيجي يجعل من ممارسات الاستقطاب أداة ارتجالية أكثر منها مهنية. وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة سياسات التوظيف الداخلي وربطها بأداء الموظف وخطط الإحلال الوظيفي.

تختلف دراستنا الحالية عن هذه الدراسة في أنها تتناول الأثر التحليلي للاستقطاب الداخلي على الكفاءة وليس فقط المشاكل التنظيمية، كما تركز على البيئة الجامعية السعودية كمجال تطبيقي محدد، بينما تناولت هذه الدراسة بيئة متنوعة دون تخصيص قطاعي دقيق.

• تعليق على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات السابقة المعتمدة تزايد الاهتمام بممارسات الاستقطاب الداخلي وأثرها على الأداء الوظيفي في بيئات مؤسسية متعددة، سواء في القطاعات التعليمية أو الإدارية أو الصناعية. وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث المجال التطبيقي والمنهج المستخدم، وشملت دراسات كمية، وأخرى وصفية تحليلية، إلى جانب رسائل جامعية ذات عمق نظري وتطبيقي. ركزت بعض الدراسات على السياق الجامعي بشكل مباشر (مثل: أبو رمان، الأكلبي، هزاع)، بينما عالجت أخرى الاستقطاب كجزء من منظومة الموارد البشرية في مؤسسات غير أكاديمية.

ورغم هذا التنوع، فإن معظم هذه الدراسات أكدت على أن نجاح الاستقطاب الداخلي يعتمد على وضوح السياسات، وعدالة المعايير، وربط الترقية أو النقل بالأداء الفعلي للعاملين. كما اتفقت على أن غياب الشفافية والتخطيط ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي، والاستقرار الإداري، والكفاءة العامة للأداء.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. تحديد الفجوة البحثية:

رغم وجود دراسات تناولت الاستقطاب الداخلي، إلا أن القليل منها خص البيئة الجامعية بدراسة مستقلة وشاملة تستكشف العلاقة التحليلية بين هذا المتغير وكفاءة الأداء في ضوء المتغيرات التنظيمية والديموغرافية، وهي الفجوة التي تسعى هذه الدراسة لسدها.

٢. تدعيم الإطار النظري والمنهجي:

أفادت الدراسات السابقة في رسم حدود المفاهيم المركزية مثل: الاستقطاب الداخلي، الكفاءة الوظيفية، أنظمة الترقية، والتقييم، مما ساعد على بناء إطار نظري رصين يستند إلى معطيات سابقة.

٣. توجيه تصميم أدوات الدراسة:

أوضحت النتائج المتكررة في الدراسات السابقة أهمية المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، ما وجّه الدراسة الحالية لاختبار هذه العوامل ضمن أداة البحث، وربطها بالتصورات حول الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء.

٤. مقارنة النتائج المستقبلية:

سيسهم تنوع نتائج هذه الدراسات، خاصة بين البيئات الجامعية وغير الجامعية، في توفير قاعدة للمقارنة عند تحليل نتائج الدراسة الحالية، بما يعزز من مصداقيتها، ويضعها في سياق أوسع من المعرفة العلمية المتراكمة.

سابعاً: المنطلقات النظرية للدراسة:

في ضوء طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين الاستقطاب الداخلي وكفاءة أداء العاملين، وتدعم بناء إطار تفسيري متماسك يمكن من خلاله تحليل النتائج المتوقعة وتوجيه تفسيرها في السياق الجامعي.

(١) نظرية العدالة التنظيمية

تركز هذه النظرية على إدراك الموظفين لمستوى العدالة داخل المؤسسة، وتُقسم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية (المرتبطة بتوزيع المكافآت)، والعدالة الإجرائية (المرتبطة بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات)، وعدالة التعاملات (المرتبطة بطريقة المعاملة والاحترام). وقد طُوّرت هذه النظرية لتفسير تأثير العدالة المُدركة على سلوكيات الموظفين مثل الرضا الوظيفي، الالتزام المؤسسي، والأداء العام (عبدالباقي وآخرون، ٢٠١٧، ص١٤٨).

ارتباطها بالدراسة:

تُسهم هذه النظرية في تفسير كيف أن درجة الشفافية والعدالة في ممارسات الاستقطاب الداخلي—خصوصاً ما يتعلق بالترقية أو التكليف—تنعكس مباشرة على مستوى كفاءة العاملين، لا سيما في بيئة أكاديمية تتطلب قدراً عالياً من الحوكمة الوظيفية.

(٢) نظرية رأس المال البشري

ترى هذه النظرية أن الكفاءات والخبرات والمعارف التي يمتلكها الأفراد تمثل أصلاً اقتصادياً استراتيجياً للمؤسسة، وأن استثمارها الداخلي يُعد أكثر فاعلية واستدامة مقارنة بالاعتماد الدائم على التوظيف الخارجي. كما تؤكد النظرية أن المنظمات التي تُعزز من تنمية مواردها البشرية الداخلية تحقق عوائد أعلى من حيث الأداء والولاء التنظيمي (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦، ص٦٣).

ارتباطها بالدراسة:

تُبرر هذه النظرية فعالية الاستقطاب الداخلي في تعزيز كفاءة الأداء، من خلال استثمار القدرات الموجودة داخل المؤسسة الجامعية، وتقليل تكلفة الوقت والتأهيل، خاصة حين يكون الموظفون أكثر إلماماً بثقافة المؤسسة ومتطلباتها التشغيلية.

ثامناً: المنهجية وطرق البحث:

لتنفيذ هذه الدراسة وتحقيق أهدافها، سوف يتم اتباع منهجية علمية متكاملة تشمل تحديد المنهج الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية، وتصميم أداة ملائمة لجمع البيانات الميدانية، واختيار مجتمع الدراسة وعينته بما يضمن تمثيلاً دقيقاً للفئة المستهدفة. وتوزعت عناصر هذه المنهجية على ثلاثة محاور رئيسية: المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

(١) منهج الدراسة:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لما يتمتع به من قدرة على توصيف الظواهر التنظيمية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات القائمة بين مكوناتها بأسلوب علمي ممنهج. ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى استقصاء العلاقة بين الاستقطاب الداخلي وكفاءة أداء العاملين في البيئة الجامعية، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً لاستخلاص أنماط الترابط والتأثير.

ويمكن هذا المنهج الباحث من رصد تصورات الموظفين حول ممارسات الاستقطاب الداخلي، وتحديد مدى انعكاسها على أدائهم المهني، كما يتيح اختبار الفرضيات واستنتاج الدلالات الإحصائية للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية ذات العلاقة

(٢) أداة الدراسة:

سوف تُستخدم الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالنظر إلى ملاءمتها للمنهج الوصفي التحليلي، وقدرتها على تغطية شريحة واسعة من مجتمع الدراسة، وسهولة تفرغ بياناتها وتحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الكمية المناسبة. وتُعدّ هذه الأداة من أكثر الوسائل استخداماً في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى قياس الاتجاهات والتصورات والارتباطات السلوكية.

ومن المقرر أن تتضمن الاستبانة ثلاثة محاور أساسية:

١. محور ممارسات الاستقطاب الداخلي: يقيس مدى إدراك العاملين للسياسات والآليات المتبعة في الجامعة فيما يتعلق بالترقية، والنقل، والتكليف الداخلي.

٢. محور كفاءة الأداء الوظيفي: يهدف إلى قياس درجة الفاعلية في الإنجاز الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية، وفق مؤشرات الأداء المعتمدة في البيئة الجامعية.

٣. محور الخصائص الديموغرافية: يتضمن بيانات عن الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وذلك لتحليل العلاقة بين هذه المتغيرات وتصورات العاملين حول موضوع الدراسة.

وسيتم بناء فقرات الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى، قبل تطبيق اختبار الثبات الإحصائي باستخدام معامل "كرونباخ ألفا"، تمهيداً لاعتمادها في التطبيق الميداني.

(٣) مجتمع وعينة الدراسة:

سوف يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الإداريين والأكاديميين بجامعة ميد أوشن، وهي إحدى الجامعات الحديثة التي تتسم بتنوع هيكلها التنظيمي، واعتمادها على مزيج من الكفاءات الوطنية والدولية، مما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار العلاقة بين الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء الوظيفي في سياق أكاديمي متعدد الأبعاد.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بما يضمن تمثيلاً موضوعياً لمختلف الفئات داخل الجامعة، مع مراعاة التنوع في الخصائص الديموغرافية مثل: النوع الوظيفي (أكاديمي/إداري)، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ومن المتوقع أن تسهم هذه العينة في توفير بيانات ميدانية موثوقة تساعد في اختبار فرضيات الدراسة، واستكشاف الأنماط والعلاقات بين المتغيرات محل التحليل، بما يدعم إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات جامعية أخرى ذات طبيعة تنظيمية مماثلة.

تاسعاً: حدود الدراسة :

تخضع هذه الدراسة لعدد من الحدود المنهجية التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تفسير النتائج، ويمكن بيانها على النحو الآتي:

(١) الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين الاستقطاب الداخلي بوصفه متغيراً مستقلاً، وكفاءة أداء العاملين بوصفه متغيراً تابعاً، دون التوسع في دراسة الاستقطاب الخارجي أو غيره من ممارسات إدارة الموارد البشرية.

(٢) الحدود المكانية:

سوف تُجرى الدراسة في جامعة ميد أوشن، وهي مؤسسة تعليمية حديثة تجمع بين الطابع الأكاديمي والإداري، مما يجعل نتائج البحث أكثر ملاءمة للبيئات الجامعية ذات الهيكل والثقافة التنظيمية المشابهة.

(٣) الحدود الزمانية:

سيتم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م، وهو الإطار الزمني المحدد لعملية جمع البيانات وتحليلها.

(٤) الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة، دون إشراك الطلاب أو الأطراف الخارجية، لضمان تركيز التحليل على الفئة الأكثر ارتباطاً بقرارات الاستقطاب الداخلي وأثرها على الأداء الوظيفي.

المراجع:

(أ) الكتب والمراجع العلمية :

- الطائي، يوسف حجيم وآخرون (٢٠٠٦). *أداء الموارد البشرية*. الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠١٩). *الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين وآخرون (٢٠١٧). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: المكتبة الجامعية الحديثة.

(ب) الدوريات العلمية:

- الزبون، هاني علي (٢٠٢٢). *أثر الاستقطاب الداخلي والخارجي على إنتاجية المؤسسة*. مجلة جرش للبحوث والدراسات. ٢٣(٢)، ٣١٨٩-٣٢١٢.
- القاسم، عامر هاني؛ البدور، لميس رياض محمد؛ الغرابي، زينب إسماعيل (٢٠١٦). *المشاكل التي يعاني منها قسم إدارة الموارد البشرية من ناحية الاستقطاب الداخلي والخارجي*. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. ٢، ٤٣-١.
- الأكلبي، عايش شافي (٢٠١٩). *أثر استقطاب أعضاء هيئة التدريس على الأداء الأكاديمي بجامعة شقراء*. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. ٢٠(١)، ٢٠٩-٢٣١.
- بن يوسف، نوة؛ رحمان، سناء (٢٠٢٣). *أثر التخطيط والاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي*. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. ١٠(١)، ٥٨٠-٦٠٧.
- حجازي، أحمد عبد الحميد أمين (٢٠١٨). *أثر استقطاب الموظفين العادي والإلكتروني على الأداء الوظيفي*. مجلة البحوث التجارية. ٤٠(٤)، ١٥-٦٦.
- العوامل، طالب عبد الحليم عبدالعزيز (٢٠٢٠). *أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية*. مجلة العربي للدراسات والأبحاث. ٥، ١٧٠-٢٠٩.
- صيام، محمد (٢٠١٩). *قياس أثر سياسات الاستقطاب للمناصب القيادية وأثرها على الأداء الإداري*. مجلة العلوم البيئية. ٤٧.
- عارف، دلال (٢٠١٩). *مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار في منشأة الخدمات المالية*. المجلة العربية للإدارة. ٣٩(٢)،

(ج) الرسائل الجامعية:

أبو رمان، هاشم عبده؛ أبو رمان، محمد سلامة (٢٠٢٤). *أثر استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية على الأداء الأكاديمي في الجامعات الحكومية الأردنية*. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية – كلية الدراسات العليا.

جيدل، امباركة (٢٠١٧). *مصادر الاستقطاب الداخلي وأثرها على أداء العاملين*. رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

Alansaari, O., et al. (2019). *Exploring the link between employee commitment, recruitment process, and performance of internal supply chain of manufacturing firms in UAE*. Uncertain Supply Chain Management. 7(2), 237–250. Canada.

Hur-Yagba, A. A. (2021). *Impact of recruitment and selection process on the performance of public enterprises: A study of the Nigeria Railway Corporation*. East African Journal of Business and Economics. 3(1), 81–97. Nairobi.

Oaya, C. T. Z.; Ogbu, J.; Remilekun, G. (2017). *Impact of recruitment and selection strategy on employees' performance: A study of three selected manufacturing companies in Nigeria*. International Journal of Innovation and Economic Development. 3(3), 32–43. Warsaw.

التبويب المقترح للإطار النظري

أولاً: المدخل العام للإدارة في المؤسسات الحديثة

- تطور الفكر الإداري وأثره في تصميم السياسات الداخلية
- مبدأ الكفاءة كأحد مرتكزات الأداء المؤسسي
- أهمية البنية التنظيمية في تحقيق الفاعلية الإدارية

ثانياً: الاستقطاب الداخلي كأداة إدارية

- المفهوم الإداري للاستقطاب الداخلي
- دوافع استخدام الاستقطاب الداخلي في المؤسسات
- الفرق بين الاستقطاب الداخلي والخارجي من منظور إداري

ثالثاً: إدارة الاستقطاب الداخلي

- الأطر التنظيمية لعمليات الترقية، النقل، والتكليف
- دور القيادة الإدارية في إنجاح سياسة الاستقطاب الداخلي
- محددات فعالية قرارات الاستقطاب الداخلي (العدالة – الكفاءة – الشفافية)

رابعاً: بيئة العمل الجامعية كإطار للتطبيق الإداري

- خصوصية الهيكل التنظيمي في الجامعات
- تعدد الأدوار الوظيفية في المؤسسات الأكاديمية
- التحديات الإدارية في تطبيق السياسات الداخلية في البيئة الجامعية

خامساً: الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية

- المفهوم الإداري لكفاءة الأداء
- مؤشرات قياس الأداء في القطاع التعليمي
- العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء في بيئة العمل الجامعية

سادساً: العلاقة بين إدارة الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء

- كيف تؤثر الممارسات الإدارية على مخرجات الأداء
- العلاقة بين أنظمة الترقية الداخلية والدافعية نحو الإنجاز
- تأثير شفافية الاستقطاب على الالتزام المؤسسي وجودة العمل

سابعاً: التحديات الإدارية في تفعيل الاستقطاب الداخلي

- غياب الأنظمة أو ضعف تطبيقها
- التأثير السلبي لغياب العدالة التنظيمية
- مقاومة التغيير والولاءات التنظيمية الضيقة

ثامناً: السياسات الإدارية المقترحة لتعزيز كفاءة الاستقطاب الداخلي

- تفعيل التخطيط الوظيفي وربطه بقرارات النقل والتكليف
- تطوير أدوات تقييم الأداء وربطها بالمسار المهني
- تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار الوظيفي