

خطة بحث بعنوان

إدارة الاستقطاب الداخلي وأثرها على كفاءة الأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية في إدارة الأعمال على العاملين في جامعة ميد أوشن

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 بالتمييز 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 تُؤثر 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- (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، وبتدريب 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- (هزاع، ٢٠٢٤) بعنوان: أثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة بمدينة نعر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات استراتيجية 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 نعر.

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 رئيسًا وليس جزءًا من استراتيجية توظيف شاملة.

٣- (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- (الزبون، 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- (الظفيري، ٢٠٢٢) بعنوان: الاستقطاب الداخلي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة على إدارة تعليم محافظة حفر الباطن

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سياسات الاستقطاب الداخلي على أداء العاملين في قطاع التعليم بمحافظة حفر الباطن، مع التركيز على مدى وضوح وفاعلية إجراءات النقل والترقية الداخلية في تعزيز كفاءة الموظفين وتحفيزهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة على عينة بلغت (٣٣٣) موظفًا إداريًا من مختلف الإدارات التابعة لإدارة التعليم في المحافظة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية ممارسات الاستقطاب الداخلي وتحسن الأداء الوظيفي، حيث أكدت أن العدالة والشفافية في معايير النقل والترقية ترفع من دافعية الموظفين وتحقق الرضا الوظيفي وتقلل من معدل الدوران الوظيفي. وأوصت الدراسة بوضع معايير واضحة للاستقطاب الداخلي، وربط قرارات الترقية والنقل بنتائج تقييم الأداء، وتعزيز برامج التواصل والتطوير المهني الداخلي.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة الظفيري في المجال؛ حيث تركز دراستنا على البيئة الجامعية بينما عالجت دراسة الظفيري قطاع التعليم العام، كما أن دراستنا تهتم بعلاقة الاستقطاب الداخلي بكفاءة الأداء من منظور إداري في التعليم العالي تحديدًا، وليس الإدارة التعليمية العامة.

٦- (Khan & Imran, 2022) بعنوان: أثر الترقية الداخلية على الأداء المؤسسي: أدلة من قطاع التعليم العالي في باكستان

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سياسات الترقية والاستقطاب الداخلي على الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الباكستانية، مع التركيز على مدى فاعلية الترقّيات الداخلية في رفع مؤشرات الأداء الأكاديمي والإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، واستخدمت استبانة وزعت على عينة مختارة من موظفي قطاع التعليم العالي.

وبلغ حجم العينة (١٨٣) موظفًا من جامعات حكومية وخاصة في باكستان. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين فرص الترقية الداخلية وارتفاع معدلات الإنجاز الأكاديمي والإداري، كما بيّنت أن الموظفين الذين يحصلون على ترقّيات داخلية يشعرون بدرجة أكبر من الرضا والولاء المؤسسي، وينعكس ذلك مباشرة على جودة الأداء العام.

وأوصت الدراسة بتعزيز أنظمة الترقية الداخلية وتبني معايير موضوعية وشفافة في إجراءات الاختيار والترقية، مع أهمية ربط التطوير الوظيفي بنتائج تقييم الأداء لضمان تحقيق العدالة التنظيمية والاحتفاظ بالكفاءات.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة Khan & Imran من حيث البيئة البحثية؛ إذ تركز دراستنا على جامعة ميد أوشن في السياق العربي، بينما تناولت الدراسة الباكستانية قطاع التعليم العالي في باكستان، كما أن دراستنا تسعى إلى تحليل جميع أبعاد الاستقطاب الداخلي وليس الترقية فقط.

٧- (Alghamdi, 2021) بعنوان: أثر الاستقطاب الداخلي على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي: دليل من الجامعات السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سياسات الاستقطاب الداخلي على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية، مع التركيز على مدى وضوح وفعالية أنظمة النقل والترقية الداخلية في تحسين نتائج الأداء والرضا الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة إلكترونية وتوزيعها على عينة من الموظفين الأكاديميين والإداريين في عدة جامعات سعودية.

وتكوّنت العينة من (٢٥٠) موظفًا أكاديميًا وإداريًا تم اختيارهم بشكل عشوائي من جامعات حكومية وأهلية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين وضوح وشفافية أنظمة النقل والترقية الداخلية وبين تحسن الأداء الوظيفي والرضا عن العمل بين الموظفين. كما تبين أن السياسات الداخلية التي تركز على العدالة وتكافؤ الفرص في الاستقطاب الداخلي تؤدي إلى مستويات أعلى من الدافعية والانتماء التنظيمي. وأوصت الدراسة بتطوير الأنظمة الداخلية الخاصة بالاستقطاب والترقية لتكون أكثر شفافية وعدالة، والاهتمام بربط عمليات النقل والترقية بنتائج تقييم الأداء الفعلي، وتعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين لضمان وضوح السياسات.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة Alghamdi من حيث السياق المؤسسي؛ إذ تركز دراستنا على جامعة ميد أوشن كدراسة حالة تطبيقية منفردة، بينما تناولت دراسة Alghamdi عدة جامعات سعودية، كما تميزت دراستنا بتركيز أوسع على جميع أدوات الاستقطاب الداخلي وليس فقط النقل والترقية.

٨- (Hur-Yagba, 2021) بعنوان: أثر عمليات الاستقطاب والاختيار على أداء المؤسسات العامة: دراسة

حالة مؤسسة 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.

وتختلف 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.

٩- (الرفاعي، ٢٠٢٠) بعنوان: أثر سياسات الاستقطاب الداخلي على كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة

ميدانية على الجامعات الحكومية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سياسات الاستقطاب الداخلي على كفاءة الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الأردنية، مع التركيز على دور العدالة التنظيمية وشفافية المعايير في ترقية ونقل الموظفين الأكاديميين والإداريين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة بحثية على عينة بلغ عددها (٢١١) موظفًا في عدة جامعات حكومية بالأردن.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح وعدالة سياسات الاستقطاب الداخلي وبين تحسن كفاءة الأداء لدى العاملين، كما أكدت أن بيئات العمل الجامعية التي تعتمد على معايير موضوعية في النقل والترقية تحقق مستويات أعلى من الرضا والدافعية الوظيفية وتقل فيها النزاعات التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث سياسات الاستقطاب الداخلية وربطها بنظم تقييم الأداء وتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة الرفاعي في السياق التطبيقي؛ إذ تركز دراستنا على جامعة واحدة (جامعة ميد أوشن) كدراسة حالة معمقة، بينما تناولت دراسة الرفاعي عدة جامعات في السياق الأردني العام، كما أن دراستنا تسعى لربط النتائج مباشرة بمسارات التطوير الإداري في بيئة جامعية محددة.

١٠- (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.

١١- (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.

١٢-(الرفاعي، ٢٠٢٠) بعنوان: أثر سياسات الاستقطاب الداخلي على كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة

ميدانية على الجامعات الحكومية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سياسات الاستقطاب الداخلي على كفاءة الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية الأردنية، مع التركيز على دور العدالة التنظيمية وشفافية المعايير في ترقية ونقل الموظفين الأكاديميين والإداريين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة بحثية على عينة بلغ عددها (٢١١) موظفًا في عدة جامعات حكومية بالأردن.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح وعدالة سياسات الاستقطاب الداخلي وبين تحسن كفاءة الأداء لدى العاملين، كما أكدت أن بيئات العمل الجامعية التي تعتمد على معايير موضوعية في النقل والترقية تحقق مستويات أعلى من الرضا والدافعية الوظيفية وتقل فيها النزاعات التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث سياسات الاستقطاب الداخلية وربطها بنظم تقييم الأداء وتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة الرفاعي في السياق التطبيقي؛ إذ تركز دراستنا على جامعة واحدة (جامعة ميد أوشن) كدراسة حالة معمقة، بينما تناولت دراسة الرفاعي عدة جامعات في السياق الأردني العام، كما أن دراستنا تسعى لربط النتائج مباشرة بمسارات التطوير الإداري في بيئة جامعية محددة.

١٣- (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.

١٤- (معمرى، ٢٠١٩) بعنوان: مصادر الاستقطاب الحديثة للكفاءات البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير مصادر الاستقطاب الحديثة للكفاءات البشرية، سواء الداخلية أو الخارجية، على تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية بالجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة بحثية على عينة بلغ عددها (٨٥) موظفًا وإداريًا في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب الداخلي وتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية، حيث تبين أن الاعتماد على الكفاءات الداخلية يسهم في رفع معدلات الانتماء المؤسسي ويحقق استمرارية الخبرة ويعزز من فعالية الأداء. كما أكدت الدراسة أن الجمع بين المصادر الحديثة للاستقطاب (التقليدية والإلكترونية) يعزز من فرص التطوير المؤسسي. وأوصت بضرورة تحديث سياسات الاستقطاب الداخلي، وزيادة الاستثمار في برامج تأهيل وتدريب الموظفين الحاليين.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة معمرى من حيث المجال؛ حيث تركز دراستنا على البيئة الجامعية في قطاع التعليم العالي، بينما تناولت دراسة معمرى المؤسسات الرياضية، كما أن دراستنا تُعنى بالعلاقة المباشرة بين الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء، دون مناقشة الاستقطاب الخارجي أو المصادر الحديثة.

١٥- (حجازي، 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.

١٦- (Bailey et al., 2018) بعنوان: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودور الاستقطاب الداخلي في تحسين الأداء المؤسسي

هدفت هذه الدراسة (الفصل الرابع من الكتاب) إلى تحليل أثر الاستقطاب الداخلي والاختيار على فعالية الأداء في المؤسسات الحديثة، مع استعراض نماذج تطبيقية في الجامعات الأوروبية والأمريكية. ركزت على كيفية مساهمة سياسات التطوير والترقية الداخلية في رفع كفاءة الكوادر البشرية وتعزيز أداء المؤسسة بشكل عام.

واعتمد المؤلفون المنهج التحليلي المقارن، مستفيدين من مراجعة أدبيات حديثة ودراسات حالة حقيقية لعدد من الجامعات والشركات. وشمل التحليل مقارنات بين ممارسات الاستقطاب الداخلي والخارجي، وأثر كل منهما على تحقيق التميز التنظيمي.

وأكدت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها الداخليين وتمنحهم فرصًا واضحة للترقية تحقق مستويات أعلى من الفاعلية والأداء الجماعي، وتقل فيها معدلات دوران العمالة وتكاليف التوظيف. كما أظهرت أهمية الموازنة بين الاستقطاب الداخلي وبرامج التدريب المستمر.

وأوصت الدراسة بتبني سياسات استقطاب داخلي واضحة وشفافة، وربط الترقيات ببرامج التقييم والتطوير، والتركيز على العدالة التنظيمية لتشجيع ثقافة التقدم الوظيفي داخل المؤسسة.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة Bailey وزملائه في المجال والسياق؛ حيث تركز دراستنا على جامعة ميد أوغن في البيئة العربية، بينما تتناول دراسة Bailey وزملائه أمثلة دولية متنوعة، كما أن دراستنا تبحث العلاقة المباشرة بين الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء دون التطرق إلى جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

١٧- (العوامل، ٢٠١٧) بعنوان: أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية على 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 (٢٠٢) موظف إداري يعملون في شركات التأمين 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 فهماً عميقاً للثقافة التنظيمية. كما أوضحت أن الاعتماد على المصادر الداخلية يُعزز الولاء المؤسسي ويقلل من تكاليف التدريب والتأهيل. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في سياسات التوظيف الداخلي، وربطها ببرامج تقييم الأداء والتطوير المهني لتحقيق مزيد من الفاعلية التنظيمية.

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.

١٨- (جيدل، 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 إيجابياً على أداء العاملين عند تطبيقه وفقاً 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 داخلياً، 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 تتناول العلاقة بين الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء في بعد أكثر تخصيصاً وتحليلاً، وتشمل عوامل تنظيمية وديموغرافية ذات صلة.

١٩- (Oaya , Remilekun ,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.

٢٠- (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.

وتختلف 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 موضوع هذه الدراسة حول "إدارة الاستقطاب الداخلي وأثرها على كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في إدارة الأعمال على العاملين في جامعة ميد أوشن"، فإن تقديم شرح وافٍ للمفاهيم المرتبطة بالاستقطاب الداخلي، وكفاءة الأداء الوظيفي، وبيئة العمل الجامعية، يعد أمراً أساسياً لفهم الخلفية النظرية التي يقوم عليها التحليل، كما يمثل مدخلاً مناسباً لتفسير طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات في ضوء النظريات الإدارية ذات الصلة.

المتغير الأول: الاستقطاب الداخلي :

يُعد الاستقطاب الداخلي أحد المفاهيم المركزية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، ويشير إلى جميع العمليات الإدارية التي تهدف إلى سد الاحتياجات الوظيفية داخل المؤسسة من خلال الاعتماد على الموارد البشرية القائمة بها، سواء عبر الترقية، أو النقل، أو إعادة توزيع الكوادر بين الأقسام والوحدات المختلفة، ويعكس الاستقطاب الداخلي فلسفة إدارية تؤمن بأن تطوير واستخدام الكفاءات المتوفرة داخل المؤسسة يحقق فوائد استراتيجية تتجاوز مجرد شغل الشواغر، ليشمل تعزيز الولاء التنظيمي، وزيادة الرضا الوظيفي، وتخفيض تكاليف التوظيف والتأهيل (بن يوسف ورحماني، ٢٠٢٣).

(١) تعريف الاستقطاب الداخلي:

تُعرّف الأدبيات الإدارية الاستقطاب الداخلي بأنه "جميع الأنشطة والإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى جذب الموظفين الحاليين لشغل وظائف شاغرة أو متاحة داخل المؤسسة، معتمدةً على مؤهلاتهم وخبراتهم السابقة، ومدى توافقهم مع متطلبات الوظيفة الجديدة، ويتميز هذا النوع من الاستقطاب بالاعتماد على رأس المال البشري المتوفر، مما يقلل من مخاطر عدم التوافق مع بيئة العمل وثقافة المؤسسة، ويسهم في استدامة المعرفة المؤسسية (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦).

(٢) أنواع الاستقطاب الداخلي:

يمكن تصنيف الاستقطاب الداخلي إلى عدة أنماط رئيسية بحسب الأداة الإدارية المستخدمة (القاسم وآخرون، ٢٠١٦):

- **الترقية الداخلية:** نقل الموظف إلى وظيفة أعلى داخل الهيكل التنظيمي، بناءً على الأداء والخبرة.
- **النقل الوظيفي:** تحويل الموظف من قسم إلى آخر أو من وظيفة إلى أخرى ضمن نفس المستوى الإداري.

- إعادة التكليف: إسناد مهام جديدة أو إضافية للموظف داخل نفس الوحدة أو الإدارة.
 - التدوير الوظيفي: تبديل الموظفين بين الوظائف دورياً بهدف توسيع خبراتهم وتنمية قدراتهم.
- ويُسهم هذا التنوع في الأدوات في توفير المرونة التنظيمية، وتعزيز كفاءة استثمار الكوادر البشرية، إلى جانب دعم خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي (الزبون، ٢٠٢٢؛ بن يوسف ورحماني، ٢٠٢٣).

(٣) دوافع الاستقطاب الداخلي:

- تتبنى المؤسسات سياسات الاستقطاب الداخلي بدوافع متعددة، أبرزها (أبورمان، ٢٠٢٤):
- تعزيز الولاء التنظيمي: إذ يشعر الموظفون أن المؤسسة تقدر جهودهم وتفتح أمامهم فرص التقدم.
- تقليل التكاليف: يُعد الاستقطاب الداخلي أقل تكلفة من التوظيف الخارجي من حيث الوقت والمال.
- ضمان التوافق الثقافي: الموظف الداخلي لديه إلمام مسبق بثقافة المؤسسة وأنظمتها، ما يقلل من فترة التهيئة والتدريب.
- الحفاظ على المعرفة المؤسسية: من خلال استمرار الخبرات داخل المؤسسة وعدم فقدانها لصالح جهات خارجية.
- رفع مستوى الحوكمة التنظيمية: بوجود أنظمة ترقية ونقل واضحة وشفافة.

(٤) محددات فعالية الاستقطاب الداخلي:

ترتبط فعالية الاستقطاب الداخلي بعدد من المحددات التنظيمية التي تحدد مدى نجاح تطبيقه، ومنها (حجازي، ٢٠١٨؛ صيام، ٢٠١٩):

- شفافية الإجراءات والمعايير: وضوح سياسات الترقية والنقل، وإعلانها للجميع.
- العدالة التنظيمية: تطبيق المعايير الموضوعية وتجنب المحاباة أو التحيز.
- ربط الاستقطاب بنتائج الأداء: بحيث يكون الأداء السابق معياراً أساسياً للترقية أو النقل.
- التخطيط الوظيفي المسبق: وجود خطط واضحة للإحلال والتعاقب في الوظائف الحيوية.
- التقييم الدوري للسياسات: مراجعة مستمرة لآليات الاستقطاب لضمان فعاليتها وعدالتها.

المتغير الثاني: كفاءة الأداء الوظيفي:

تُعد كفاءة الأداء الوظيفي من المفاهيم المحورية في علوم الإدارة الحديثة، وتحتل مكانة أساسية عند تقييم فعالية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية. ويعكس مفهوم الكفاءة مستوى الإنجاز والفاعلية التي يبديها الموظف أثناء تأدية مهامه الوظيفية، ويُقاس ذلك وفق معايير كمية ونوعية تحددها سياسات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية .

(١) تعريف كفاءة الأداء الوظيفي:

يمكن تعريف كفاءة الأداء الوظيفي بأنها قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والمهام المسندة إليه بجودة وفاعلية، وبأقل قدر ممكن من الأخطاء، مع الالتزام بالضوابط والتعليمات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة. ويشمل هذا المفهوم عناصر عدة، مثل إنتاجية الموظف، ودقة الإنجاز، وجودة المخرجات، ومدى التزامه بساعات العمل وسياسات المؤسسة (عبد الباقي وآخرون، ٢٠١٧).

(٢) مؤشرات قياس كفاءة الأداء الوظيفي:

يتم قياس كفاءة الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من المؤشرات العملية، التي تساعد في التقييم الموضوعي للموظف، ومن أبرز هذه المؤشرات (العوامل، ٢٠٢٠):

- الإنتاجية: كمية الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة.
- جودة المخرجات: دقة وكفاءة النتائج أو الأعمال المنجزة مقارنة بالمعايير المحددة.
- الالتزام الوظيفي: المواظبة على العمل والانضباط في الحضور والانصراف.
- الابتكار والمبادرة: قدرة الموظف على تقديم حلول جديدة وتطوير أساليب العمل.
- الرضا الوظيفي: شعور الموظف بالارتياح والدافعية في بيئة العمل، والذي غالبًا ما ينعكس على أدائه اليومي.

وتسهم هذه المؤشرات في بناء منظومة تقييم عادلة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات فعالة فيما يخص الترقيات والمكافآت وتحسين بيئة العمل (حجازي، ٢٠١٨).

(٣) العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء الوظيفي:

يتأثر مستوى كفاءة الأداء الوظيفي بعدة عوامل تنظيمية وديموغرافية، من أبرزها وضوح الأدوار والمسؤوليات، ومدى توافق المؤهلات مع متطلبات العمل، ونوعية القيادة الإدارية، بالإضافة إلى أنظمة الحوافز والتقدير الوظيفي. كذلك تلعب ثقافة المؤسسة، وبيئة العمل، ومدى إتاحة فرص التدريب والتطوير، دورًا حاسمًا في رفع أو خفض الكفاءة (الزبون، ٢٠٢٢).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن سياسات إدارة الموارد البشرية التي تعتمد على العدالة في توزيع الفرص وتقييم الأداء، ترفع من دافعية الموظفين وتحقق مستويات أعلى من الإنجاز والجودة .

الثالث: بيئة العمل الجامعية والعلاقة بين الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء الوظيفي

تتسم بيئة العمل الجامعية بخصوصية تنظيمية وثقافية تميزها عن بقية المؤسسات، نظرًا لتداخل الأدوار بين الجوانب الأكاديمية والإدارية، وارتباط الأداء بجودة العمليات التعليمية والبحثية والإدارية في آن واحد. كما أن الجامعات غالبًا ما تعتمد على هياكل تنظيمية مرنة تتيح فرصًا أكبر لتدوير الكفاءات واستثمار القدرات البشرية ضمن معايير تنافسية، وذلك بما يخدم أهداف التنمية المؤسسية والتميز الأكاديمي.

(١) خصوصية بيئة العمل الجامعية:

تفرض طبيعة العمل الجامعي تحديات تنظيمية فريدة، منها تعدد مستويات الهيكل الوظيفي بين إداريين وأكاديميين، وتنوع متطلبات العمل بين تخصصات علمية ومهام إدارية. وينعكس ذلك على ضرورة وجود سياسات دقيقة لاستقطاب وتوزيع الكفاءات بما يضمن تحقيق التكامل بين الوحدات المختلفة في الجامعة، وتحقيق أعلى درجات الجودة في تقديم الخدمات والبرامج الأكاديمية (الأكلي، ٢٠١٩).

وتبرز أهمية وضوح السياسات الداخلية في الجامعات لجهة الترقية والنقل والتكليف، بما يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية ويعزز من الرضا والاستقرار الوظيفي لدى جميع العاملين (الزبون، ٢٠٢٢).

(٢) العلاقة بين الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء في البيئة الجامعية:

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة طردية قوية بين فعالية ممارسات الاستقطاب الداخلي ومستوى كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية. فكلما زاد وضوح المعايير والشفافية في الترقية أو النقل أو إعادة التكليف، ارتفعت مستويات الرضا الوظيفي والدافعية نحو الإنجاز بين الموظفين، ما ينعكس مباشرة على جودة الأداء الأكاديمي والإداري (بن يوسف ورحماني، ٢٠٢٣).

كذلك أظهرت العديد من الدراسات التطبيقية أن الاستقطاب الداخلي القائم على مبادئ العدالة وتكافؤ الفرص، يسهم في تعزيز روح التعاون والانتماء المؤسسي ويحد من معدلات الدوران الوظيفي، كما يؤدي إلى الاحتفاظ بالخبرات المتراكمة داخل الجامعة، مما يحقق استقرارًا مؤسسيًا وتقدمًا في مؤشرات الجودة (صيام، ٢٠١٩).

وفي ظل ازدياد المنافسة بين الجامعات، تتأكد الحاجة لتطوير سياسات الاستقطاب الداخلي بما يتوافق مع متطلبات العمل الجامعي، ويراعي خصوصية التخصصات، ويحفز الكفاءات على البقاء والتميز (العوامل، ٢٠٢٠).

وبعد استعراض المفاهيم الأساسية والمتغيرات الرئيسة المرتبطة بموضوع البحث، يتضح أن فهم العلاقة بين إدارة الاستقطاب الداخلي وكفاءة الأداء الوظيفي في البيئة الجامعية يتطلب الاستناد إلى أطر نظرية قادرة على تفسير طبيعة هذه العلاقة، وتوضيح العوامل المؤثرة في تفاعلاتها. فالمفاهيم المطروحة سابقاً—سواء فيما يتعلق بآليات الاستقطاب أو محددات الكفاءة أو خصوصية العمل الجامعي—تمثل مدخلاً تمهيدياً لفهم الظاهرة محل الدراسة، إلا أن تحليل أبعادها العميقة وتأثيراتها المتبادلة يحتاج إلى تبني منظور نظري يفسر لماذا وكيف تؤثر الممارسات الإدارية الخاصة بالاستقطاب الداخلي على مستوى الإنجاز والفاعلية لدى الموظفين.

لذلك، تستند هذه الدراسة في تحليلها إلى عدد من النظريات الإدارية التي شكلت أساساً علمياً لفهم وتحليل العلاقة بين السياسات التنظيمية للأداء وممارسات الموارد البشرية، وعلى رأسها نظرية العدالة التنظيمية ونظرية رأس المال البشري. وتوفر هاتان النظريتان إطاراً تفسيرياً متكاملًا يساعد في تفكيك العلاقات بين المتغيرات، ويدعم تفسير النتائج التي سيتوصل إليها البحث في سياق الجامعات.

(١) نظرية العدالة التنظيمية:

تُعد نظرية العدالة التنظيمية من أبرز النظريات التي تفسر سلوكيات الأفراد في بيئة العمل، إذ تركز على إدراك الموظفين لمستوى العدالة في توزيع الفرص والمكافآت، وعدالة الإجراءات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة، فضلاً عن طريقة التعامل الإنساني والاحترام المتبادل بينهم وبين الإدارة (عبدالباقي وآخرون، ٢٠١٧).

وتنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **العدالة التوزيعية:** وتتعلق بمدى عدالة توزيع المكافآت والموارد داخل المؤسسة، أي إذا كان الموظفون يشعرون بأن ما يحصلون عليه من مزايا يتناسب مع جهودهم ومساهماتهم.
- **العدالة الإجرائية:** وتشير إلى مدى عدالة وشفافية الإجراءات التي تتبعها الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية أو النقل أو توزيع المهام، بما في ذلك وضوح السياسات وإتاحة الفرص المتساوية للجميع.
- **عدالة التعاملات:** وتختص بجانب الاحترام والمعاملة الإنسانية التي يتلقاها الموظف أثناء تواصله مع الإدارة أو زملائه في العمل.

وتشير الأبحاث إلى أن توافر هذه الأبعاد في بيئة العمل يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل النزاعات الإدارية (الزبون، ٢٠٢٢).

ارتباط النظرية بالدراسة:

تسهم نظرية العدالة التنظيمية في تفسير الكيفية التي تؤثر بها سياسات الاستقطاب الداخلي — خصوصًا ما يتعلق بالترقية والتكليف والنقل — على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة. فعندما يشعر الموظف أن إجراءات النقل أو الترقية تخضع لمعايير موضوعية وشفافة، ويُمنح فرصًا متكافئة للتقدم المهني، تزداد دافعيته للعمل ويرتفع التزامه التنظيمي. وعلى العكس من ذلك، فإن غياب العدالة أو غموض السياسات يولد شعورًا بعدم الرضا ويدفع إلى انخفاض مستوى الكفاءة، وظهور سلوكيات سلبية قد تؤثر على الأداء المؤسسي ككل (الأكلبي، ٢٠١٩).

ولذا، تُمثل العدالة التنظيمية بُعدًا تفسيريًا جوهريًا في هذه الدراسة، حيث تساعد في فهم العلاقة بين تطبيق سياسات الاستقطاب الداخلي ونتائج الأداء الفعلي في البيئة الجامعية.

(٢) نظرية رأس المال البشري:

تُعد نظرية رأس المال البشري من الركائز الأساسية في الدراسات الإدارية الحديثة، حيث تنطلق من فرضية أن الموارد البشرية — بما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرات — تمثل أصلًا استراتيجيًا وأحد أهم عناصر القوة داخل المؤسسة. وتؤكد هذه النظرية أن الاستثمار في تطوير وتنمية الكفاءات الداخلية يعود بعوائد مباشرة على الأداء العام للمؤسسة، إذ كلما زاد مستوى التأهيل والتدريب الداخلي، ارتفعت معدلات الإنتاجية وجودة العمل، وازدادت القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦).

وتبرز أهمية هذه النظرية بشكل خاص في المؤسسات التي تعتمد على العنصر البشري كعامل رئيس في تحقيق التميز، كما هو الحال في الجامعات. فهي تشير إلى أن تراكم الخبرات والمعرفة المؤسسية لدى الموظفين يسهّل عمليات نقل المعرفة والتكيف مع متطلبات العمل، ويقلل من الوقت والجهد اللازمين للتأهيل عند شغل الوظائف الشاغرة داخليًا (بن يوسف ورحماني، ٢٠٢٣).

ارتباط النظرية بالدراسة

تتجلى أهمية نظرية رأس المال البشري في سياق هذه الدراسة عند تحليل أثر الاستقطاب الداخلي على كفاءة الأداء الوظيفي في البيئة الجامعية. فحين تفضل المؤسسة نقل أو ترقية موظفيها الحاليين على التوظيف الخارجي، فهي بذلك تستفيد من خبراتهم المتراكمة وفهمهم العميق لثقافة العمل الجامعي، ما يؤدي إلى تحقيق أداء أكثر فعالية وكفاءة. كما أن ربط سياسات الاستقطاب الداخلي ببرامج التطوير المهني المستمر يسهم في بناء كوادر قادرة على مواجهة التحديات التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي (الأكلبي، ٢٠١٩).

وبالتالي، تفسر نظرية رأس المال البشري لماذا يمثل الاستقطاب الداخلي أداة فعالة في تحسين الأداء الوظيفي، وتوضح كيف أن استثمار المؤسسة في مواردها البشرية الداخلية ينعكس بشكل إيجابي على مستويات الإنجاز الفردي والجماعي.

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:

- 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.
- الأكلي، عايش شافي (٢٠١٩). أثر استقطاب أعضاء هيئة التدريس على الأداء الأكاديمي بجامعة شقراء. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. ٢٠ (١)، ٢٣١-٢٠٩.
- الرفاعي، خالد عبدالله (٢٠٢٠). أثر سياسات الاستقطاب الداخلي على كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية الأردنية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية، ٨ (٢٤)، ٢١١-٢٣٣.
- الزبون، هاني علي (٢٠٢٢). أثر الاستقطاب الداخلي والخارجي على إنتاجية المؤسسة. مجلة جرش للبحوث والدراسات. ٢٣ (٢)، ٣١٨٩-٣٢١٢.
- الصبيحي، صالح بن مسفر (٢٠١٩). تأثير النقل الوظيفي الداخلي على أداء الموظفين في المؤسسات الأكاديمية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٧ (٢)، ١٠٥-١٣٢.
- الطائي، يوسف حجيّم وآخرون (٢٠٠٦). أداء الموارد البشرية. الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
- الظفيري، سامي بن عويد (٢٠٢٢). الاستقطاب الداخلي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة على إدارة تعليم محافظة حفر الباطن. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية.
- العوامل، طالب عبد الحليم عبد العزيز (٢٠١٧). أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العوامل، طالب عبد الحليم عبد العزيز (٢٠٢٠). أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية. مجلة العربي للدراسات والأبحاث. ٥، ١٧٠-٢٠٩.
- 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، ١-٤٣.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠١٩). الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- بن يوسف، نوة؛ رحمان، سناء (٢٠٢٣). أثر التخطيط والاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. ١٠ (١)، ٥٨٠-٦٠٧.
- جيدل، امباركة (٢٠١٧). مصادر الاستقطاب الداخلي وأثرها على أداء العاملين. رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- حجازي، أحمد عبد الحميد أمين (٢٠١٨). أثر استقطاب الموظفين العادي والإلكتروني على الأداء الوظيفي. مجلة البحوث التجارية. ٤٠ (٤)، ١٥-٦٦.
- 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).

عبدالباقي، صلاح الدين وآخرون (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة الجامعية الحديثة. معمري، عيسى (٢٠١٩). مصادر الاستقطاب الحديثة للكفاءات البشرية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية. مذكرة ماجستير، مديرية الشباب والرياضة، المسيلة، 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.

Alghamdi, S. H. (2021). *Internal Recruitment and Employee Performance in Higher Education Institutions: Evidence from Saudi Universities*. Journal of Human Resources Management Research, 2021(2021), 1–12.

Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.

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.

Khan, M. A., & Imran, A. (2022). *The Impact of Internal Promotion on Organizational Performance: Evidence from the Higher Education Sector in Pakistan*. Journal of Education and Educational Development, 9(1), 45–62.

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

سادسًا: 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

سابعًا: التحديات الإدارية في تفعيل الاستقطاب الداخلي

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

ثامنًا: 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