

واقع الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية

The fact of professional recruitment for academic leaders at Jordanian Universities

د. محمد حسن حمادات، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية.

د. عاكف لطفي الخصاونة، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية.

د. حمدان رشيد الجمال، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية.

تاريخ التسليم: (09/ 10/ 2017)، تاريخ التقييم: (18/ 11/ 2017)، تاريخ القبول: (20/ 11/ 2017)

المخلص

The study aimed at recognizing the degree of professional recruitment for academic leaders at Jordanian universities. The sample of the study used by the simple random method, which included (80) leaders distributed on public and private Jordanian universities. To achieve the purposes of the study, the researchers developed a questionnaire consists of (20) items distributed on two fields: the first one is about the needs and abilities of individuals, the second one is about the institutional professional needs, then they tested the validity and reliability of the instrument. The study revealed that the degree of practicing profession recruitment for the academic leader at Jordanian universities from their point of views is moderate. Also, there are no statistical significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) related to the variables of years experience and academic rank. The researchers recommended encouraging and support (the internal and external) professional recruitment to get benefits in the future.

**The key words:** professional recruitment, academic leader, Jordanian universities.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. تكونت عينة الدراسة العشوائية البسيطة من (80) قائداً أكاديمياً، موزعين على الجامعات الأردنية (العامة والخاصة) في المملكة، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (20) بندا، موزعة على مجالين: المجال الأول: حاجات الأفراد وقدراتهم (خصائص ومتطلبات المتقدمين لشغل الوظيفة) والمجال الثاني: حاجات الوظائف المؤسسية (خصائص ومتطلبات الوظيفة)، تم التحقق من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج: أن درجة ممارسة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، من وجهة نظر القادة أنفسهم، جاءت بدرجة تقدير متوسطة. وأظهرت النتائج: عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لمتغيري (عدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية). ويوصي الباحثون: بضرورة تشجيع ودعم الاستقطاب الوظيفي (الداخلي والخارجي) لما لذلك من فوائد آنية ومستقبلية على المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الاستقطاب الوظيفي، القادة الأكاديميون، الجامعات الأردنية.

## المقدمة

يشهد العصر الحالي تحولات وتغيرات جذرية واقتصادية في جميع مناحي الحياة، نتيجة لعوامل عديدة منها العولمة، واقتصاد السوق، وثورة المعلومات والاتصالات، والانتشار المتسارع للتكنولوجيا في مختلف مجالاتها، والانفتاح الاقتصادي، والانتشار العالمي لمنظمات الأعمال. فقد فرضت هذه العوامل وغيرها على المؤسسات المجتمعية المختلفة، ضرورة مواكبة هذه التغيرات، واتباع طرق حديثة في التفكير وانتهاج طرق مبتكرة في العمل، لكي تبقى لها موضع قائم بين هذه المؤسسات العملاقة المتصارعة على السوق، وتقديم المنتج الأفضل. فكان لا بد من اختيار العنصر البشري المدرب والمعد، إعداداً جيداً لكي يتناسب ويواكب هذه التطورات.

وهنا لا بد من دور للجامعات في رفد المجتمع بالطاقات البشرية القادرة على التعامل ومواكبة هذا التطور، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات أو الجامعات في استقطاب مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، واختيار أفضلهم، بالاستعانة بأساليب موضوعية لاختيارهم وتعيينهم في الوظائف الشاغرة لديهم.

إن عملية تعيين العاملين في المؤسسة تقوم على الاختيار، والتقييم، والتعيين، فقد وجدت علاقة إيجابية موجبة بين اتساع نطاق التعيين والتحقق من صحة الاستقطاب من جهة، ومدى استخدام إجراءات الاستقطاب من جهة أخرى، وما تحققه هذه المؤسسات من أهداف (القاضي، 2012) فالاستقطاب الوظيفي يعتبر النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة، ومن ثم العمل على جذبها والبحث عن أنسب الأشخاص لإشغال وظيفة ما من بين المرشحين، ولا تقتصر على مطابقة الأشخاص للوظائف، ممن تتوفر فيهم المؤهلات والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين، وإنما تتسع لتشمل دوافعهم، وطموحاتهم، واهتماماتهم، للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (حجازي، 2014)

لذلك أصبح ينظر إلى وظيفة الاستقطاب الوظيفي على أنها نشاط ديناميكي في المنظمة كونه المصدر الرئيسي المعنى بالبحث عن الكفاءات البشرية والعمل على جذبها لسد الشواغر الوظيفية في المنظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة المرغوبة في الوقت المناسب، الى جانب أنها وظيفة تعنى أيضاً بتوفير مستلزمات وحاجات الكفاءات، ورغبات، وقدرات، واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وتهيئة لهم المناخ الملائم الذي من شأنه أن يتحقق لهم الرضا الوظيفي لينعكس على الأداء المؤسسي والعاملين معاً (Anna, 2009)

وانطلاقاً من أهمية الاستقطاب الوظيفي، وأثره على مخرجات المؤسسات التربوية وغير التربوية، كان لا بد من البحث والتقصي حول عملية الاستقطاب، من حيث درجة توافرها لدى القادة الأكاديميين. فكان ذلك مبرراً ومحفزاً للباحثين للتعرف على درجة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، من خلال تتبع مشكلة الدراسة.

### مشكلة الدراسة

هناك العديد من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس ممن يسعى إلى البحث عن مكان آخر للعمل، بهدف تحسين ظروفه المادية، وتوفير البيئة الأكثر ملاءمة للتدريس والبحث العلمي وترقية المعرفة، وذلك لعدم توفرها بالمستوى المطلوب، فلا يوجد استراتيجيات إدارية من القادة الأكاديميين والإداريين من أصحاب القرار في جامعاتنا العربية تشجع هذه الكفاءات العلمية على البقاء في جامعاتها، ولا يوجد اهتمام كاف بالاستقطاب، لذلك لا بد من وضع الخطط الاستراتيجية لحل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، وذلك لمنع هجرة هذه الأدمغة، وبالتالي يخسر الوطن خسارة كبيرة، بنزف عقول علمائنا وباحثينا. لذلك على أصحاب القرار في الجامعات الأردنية الإبقاء على هذه النخب بتوفير الامتيازات المطلوبة، واستقطاب الكفاءات منهم.

فالقادة الأكاديميون من أعضاء هيئة التدريس والإداريين (العنصر البشري)، هم الأصل أو المورد الأكثر أهمية، لأي مؤسسة مهما امتلكت من تكنولوجيا وأموال، إذا كانت مواردها البشرية غير مؤهلة أو غير قادرة على العمل بفاعلية عالية، فإنها حتما لا تحقق أهدافها، وتكون مخرجاتها غير قادرة على تحمل المسؤولية، وبالتالي الإبداع والتطوير، فالمخرجات هي أساس الحكم والمؤشر على قوة المؤسسة، لذلك ولكي نحصل على هذا المستوى المرموق من الخريجين أو المخرجات القيمة، فلا بد لنا من استقطاب الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة والتي تتمثل في التعرف على درجة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

### أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة أنفسهم؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات القادة الأكاديميين حول درجة الاستقطاب الوظيفي في الجامعات الأردنية تعزى إلى متغيرات (عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية)؟

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة (النظرية والعملية) من خلال الآتي:

- تتناول هذه الدراسة، وجهة نظر القادة الأكاديميين باعتبارهم من أكثر الفئات اتصالاً بعملية اتخاذ القرارات، التي من شأنها استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والحد من هجرتها.
- ما يمكن أن تكشفه هذه الدراسة عن درجة استقطاب أعضاء هيئة التدريس، ودور القادة الأكاديميين في ذلك، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تصور لدرجة الاستقطاب الوظيفي في الجامعات الأردنية.
- ومن المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية، راسمو السياسات والإداريون في الجامعات، والمعاهد والمدارس الأردنية، كل حسب موقعه، بما يمكنهم من استقطاب أصحاب الخبرات القيّمة، سواء بالاستقطاب الداخلي أو الخارجي أو كليهما.

- وتبدو الأهمية النظرية من خلال ما تضيفه هذه الدراسة من معلومات، للمعرفة النظرية المتوفرة حالياً، حول الاستقطاب الوظيفي، وقد تساهم نتائج هذه الدراسة في توظيف ما كتب من أدب نظري؛ في إلقاء الضوء على مفهوم الاستقطاب الوظيفي، كأحد المراحل المهمة في إدارة الموارد البشرية، وخاصة في واحدة من المؤسسات التعليمية التي تحتل مكاناً هاماً في الميدان التربوي، وهي الجامعات.

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن درجة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم

- التعرف على الاختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، في استقطاب أعضاء هيئة التدريس والإداريين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

### حدود الدراسة

اقتصرَت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على عينة من القادة الأكاديميين (رئيس جامعة، نائب رئيس، عميد، رئيس قسم) في الجامعات الأردنية، الجامعات العامة (الأردنية، العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ومؤتة، والبقاء التطبيقية (كلية عجلون الجامعية، وكلية الأميرة عالية الجامعية، وكلية الكرك الجامعية))، أما الجامعات الخاصة فهي: (عمّان العربية، وجرش الأهلية، وعمّان الأهلية).

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2017/2016

### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

لغاية هذه الدراسة تم تحديد التعريفات الإجرائية الآتية:

الاستقطاب الوظيفي: وهو " جذب وترغيب لأكبر عدد ممكن من الموارد البشرية التي تحتاجها الجامعات بأقل تكلفة ممكنة، ووفق نوعيات ومواصفات محددة باستخدام تقنيات حديثة منها الشبكة العنكبوتية في الإعلان عن الوظائف الشاغرة، أو طلب موظفين حسب مواصفات محددة (Robert,2005) . وفي هذه الدراسة تتحدد بالدرجة التي يقدرها القادة الأكاديميين من خلال الإجابة على فقرات أداة الدراسة.

القادة الأكاديميون: وهم في هذه الدراسة رؤساء الجامعات العامة والخاصة ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام، في الجامعات الأردنية، المنوط بهم عملية الاستقطاب الوظيفي.

الجامعات الأردنية: وهي الجامعات الأردنية العامة والخاصة: الجامعات العامة (الأردنية، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية، ومؤتة، والبقاء التطبيقية (كلية عجلون الجامعية، وكلية الأميرة عالية الجامعية، وكلية الكرك الجامعية))، أما الجامعات الخاصة فهي: (جامعة عمّان العربية، وجرش الأهلية، وعمّان الأهلية).

### منهجية الدراسة

اتبع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك من خلال عينة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

### إجراءات الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها: تألف مجتمع الدراسة، من جميع القادة الأكاديميين (رئيس جامعة، ونائب رئيس، وعميد كلية، ورئيس قسم) في الجامعات الأردنية، الجامعات العامة (الأردنية، والعلوم والتكنولوجيا، ومؤتة، والبقاء التطبيقية (كلية عجلون الجامعية، وكلية الأميرة عالية الجامعية، وكلية

الكرك الجامعية) ، أما الجامعات الخاصة فهي: (جامعة عمان العربية، وجامعة عمان الأهلية، وجامعة جرش الأهلية). للفصل الثاني من العام الدراسي 2016/ 2017 حيث بلغ عددهم (160) قائداً أكاديمياً، موزعين كما يلي: الأردنية (30) قائداً أكاديمياً، مؤتة (30) قائداً أكاديمياً، العلوم والتكنولوجيا (35) قائداً أكاديمياً، البلقاء التطبيقية، (كلية عجلون الجامعية) (10) قادة أكاديميين، كلية الكرك الجامعية (10) قادة أكاديميين، كلية الأميرة عالية (15) قائداً أكاديمياً. أما الجامعات الخاصة فهي: (عمان العربية، (9) قادة أكاديميين، عمان الأهلية، (11) قائداً أكاديمياً، جرش الأهلية (10) قادة أكاديميين.

**عينة الدراسة:** قام الباحثون باختيار عينة عشوائية بسيطة، تتناسب وعدد أعضاء هيئة التدريس في كل جامعة، أي ما نسبته ( 50% ) من مجموع القادة الأكاديميين في كل جامعة. وبلغ حجم العينة من القادة الأكاديميين (80) قائداً أكاديمياً، والجدول رقم (1) يبين توزيعهم حسب المتغيرات التصنيفية.

**الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=80)**

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 10 سنوات	38	47.5
	10سنوات فأكثر	42	52.5
	المجموع	80	100.0
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	40	50.0
	أستاذ مشارك	21	226.
	أستاذ	19	23.8
	المجموع	80	100.0

**أداة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون بجمع البيانات من أفراد العينة، وتم بناء أداة الدراسة وتمثلت باستبانة، وذلك استناداً لمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد تم التحقق من صدقها بعد عرضها على عدد من المختصين، بلغ عددهم (20) محكما، وتم الأخذ بملاحظاتهم بشأن الفقرات التي تقل نسبة الموافقة عليها عن (75%). وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين الخاصة بتعديل بعض الفقرات، وإضافة أو حذف بعضها الآخر، فقد اشتملت الصورة النهائية للاستبانة (الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية) على (20) فقرة، وزعت على مجالين هما: **المجال الأول:** حاجات الأفراد وقدراتهم ( خصائص ومتطلبات المتقدمين لشغل الوظيفة)، وتكون من (10) فقرات، أما **المجال الثاني:** حاجات الوظائف المؤسسية (خصائص ومتطلبات الوظيفة)، وتكونت من (10) فقرات. وبذلك أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من

(20) فقرة. وتمت الإجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقتين هما: طريقة الاتساق الداخلي، باستخدام قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة فقد تراوحت بين (0.77-0.84)، ثم بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، على عينة بلغت (30) قائداً أكاديمياً، من مختلف الجامعات، بفارق زمني مقداره أسبوعان، وكانت قيمة الثبات لاستبانة (الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية) (0,90) وقد اعتبر الباحثون ما تحقق للمقياس بصورته النهائية من دلالات صدق وثبات كافياً لأغراض الدراسة الحالية. ولتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الأداة، تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي: (الكيلاني وشريفين، 2007)

### جدول رقم (2) مقياس تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي

درجة التقييم	الوسط الحسابي
منخفضة	1- أقل من 2.33
متوسطة	2.33- أقل من 3.67
مرتفعة	3.67 - 5

الأساليب الإحصائية: استخدم الباحثون في عملية تحليل البيانات للوصول إلى نتائج الدراسة وفقاً لأهدافها الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، التكرارات، الانحراف المعياري، اختبار T، وتحليل التباين الاحادي.

### متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة: اشتملت هذه الدراسة على متغيرين مستقلين هما: 1- الخبرة: ولها مستويان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). 2- الرتبة العلمية: ولها ثلاثة مستويات: (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).

ثانياً: المتغيرات التابعة: وهي الدرجة المعبرة عن درجة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وفقاً للمجالات الواردة في الدراسة.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

لقد أضحى الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري خياراً لا يمكن لأي منظمة في العصر الحالي تجاهله، لأن العديد من منظمات الأعمال قد أدركت أن العنصر البشري وراء إنجاز كل هدف سامٍ للمنظمة، فالعنصر البشري: هو العنصر الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة المعاصرة التي تكمن في تحقيق رضا العملاء واكتساب ولائهم، بهدف الاستمرار والتقدم في العمل.

لذا لا بد للمنظمات أن تعمل على جذب واستقطاب أفضل الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف وغايات المنظمة، ويكون من خلال استقطاب الموارد البشرية المتميزة، والحدّ من تسرب هذه الموارد وخسارتها، فمن أهم مسؤوليات الإدارة يتمحور في خلق بيئة عمل منافسة، وإعداد خطة للاحتفاظ بالعاملين فيها، ورفدهم بالأفراد من ذوي الخبرة والكفاءة، من خلال إعداد هيكل تنظيمي واضح ومحدد، ووصف وظيفي مرن وواضح، وسياسات موارد بشرية، ونظام تقييم فعّال، وثقافة مؤسسية فعّالة، وهيكل رواتب منافس، وميزات وظيفية جاذبة (زويلف، 2003).

لذلك تعتبر عملية استقطاب الموظفين واختيارهم، وتعيينهم، إحدى العمليات الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات من أجل الحصول على مواردها البشرية، بهدف مساعدتها على تحقيق أهدافها، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي (Kaur, 2015).

ومن هنا فإن عملية الاستقطاب تتم بمشاركة ركنين أساسيين في نشاطها هما: عارض الوظيفة، وطالب الوظيفة، وكما أن حرص عارض الوظيفة، استقطاب المرشحين الأكفاء والفاعلين من سوق العمل، باستعمال شتى الوسائل المتاحة، فإن حرص طالب الوظيفة؛ مقابل قدراته وكفاءاته، قبول العرض الذي يجد فيه مستقبلاً مهنيّاً واعدّاً. ويتم البحث عن الموارد البشرية بعد تحديد الاحتياجات إليها، من حيث الأعداد أو النوعية، ومن ثم اختيار الأفراد الأكفاء الذين بمقدورهم تمكين المنظمة من الاستمرار والنجاح في أعمالها ونشاطاتها المختلفة (برقاوي، 2013).

ويعرّف الاستقطاب بأنه: "مجموعة من النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بهدف جذب الأفراد الذين يتوفر فيهم الشروط المطلوبة للعمل وحشدتهم لشغل الوظائف في المنظمة من المصادر المختلفة". (Aboul-Ela, 2014).

ويعرفه (Dhamija, 2012) بأنه: "البحث عن الأفراد المؤهلين القادرين على ملء الشواغر المتوفرة في المنظمة واستمالتهم وجذبهم نحوها واختيار الأفضل منهم من مجموعة من البدائل المتوفرة من الموارد البشرية المقدمة لملء شاغر العمل".

أما الصيرفي (2003) فيعرف الاستقطاب بأنه: "نشاطات تقوم بها منظمات الأعمال تبحث من خلالها عن مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، والعمل على جذبهم، وذلك من خلال استقطاب أكبر عدد ممكن من المرشحين لملء الوظيفة الشاغرة، والذين يتصفون بالجودة المطلوبة، والقدرة على القيام بالوظائف الشاغرة في المنظمة.

ويرى الطائي والفضل والعبادي (2006) أن الاستقطاب الوظيفي: هو ذلك النشاط الذي يقوم به قسم الموارد البشرية في المنظمة، والذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار الأفضل من بينهم، لشغل الوظيفة الشاغرة داخل المنظمة.

ويعرفه حسن (2009) بأنه: "مجموعة النشاطات التي يقوم بها قسم الموارد البشرية، من أجل إيجاد أكبر عدد ممكن من الموظفين والعاملين المؤهلين، من أجل شغل وظيفة معينة، ومن ثم العمل على الاختيار فيما بينها".

وبما أن الحاجة إلى استقطاب الموارد البشرية مستمرة دائماً، فإن تلبيةها بأقل تكلفة أمر ممكن ومرغوب فيه، وينظر إلى الاستقطاب على أنه: "اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة"، ومنه تشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المناسب. وعليه يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على أنه: عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، ولكي يكون الاستقطاب فعالاً لا بد من وضع استراتيجيات له، كونه يمثل شكلاً من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضاً في البحث عن وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء، إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حالياً ومستقبلياً (هاشم، 1989).

ويرى عدوان (2011) أن هناك ثلاث نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل أوردها بالآتي:

أولاً: نظرية العنصر الموضوعي: ووفق هذه النظرية فإن الباحث عن عمل يوازن بين اختياره للعمل في مؤسسة أو أخرى بين ظروف العمل المادية، من رواتب، وتأمينات، وفرص التقدم، والظروف الاجتماعية...

ثانياً: نظرية الاتصال الحرج: ووفقاً لهذه النظرية فإنه ليس لدى الباحثين عن العمل في واقع الأمر فرصة للمقارنة بين ما توفره جهات العمل من مزايا لضيق الوقت المتاح لديهم ولرغبتهم السريعة في تأمين عمل، لذلك فإنهم يقيمون ويقررون العمل في مؤسسة دون أخرى وفقاً لانطباعاتهم من خلال احتكاكهم السريع مع من يتولون شؤون اختيار الموظفين ومن تلك الانطباعات سلوك الشخص المقابل وإجراءات المقابلة وما يلاحظون من تسهيلات وما إلى ذلك من مظاهر سريعة.

ثالثاً: نظرية العنصر الشخصي: تفسر هذه النظرية عملية استقرار رأي الباحث عن عمل حول عمله من جهة معينة على أمور غير موضوعية، وهي حصيلة تفاعل فكر الباحث عن عمل من جهة العمل، وصفاته الذاتية، وبالتالي لا يقرر الأمر على أسس موضوعية.

ومهما كان تفسير قرار الباحث عن العمل، فإن هناك عوامل تحد من قدرة الجهات الباحثة عن عمل على الاختيار الموضوعي للعاملين، ومن هذه العوامل: العوامل السائدة في المجتمع عن الجهة الباحثة عن العمل. وطبيعة الوظيفة المعلن عنها ومدى جاذبيتها. وسياسات المؤسسة في مجال شؤون العاملين، ومن ذلك ما نتيجته من فرص للعاملين للترقية في الوظائف. وكذلك ضغوط نقابات العمال ومدى تدخلها كجهة لا بد للجهة طالبة العمل من الاتصال بها، والسياسات الحكومية ومدى تأكيدها على تساوي الفرص أمام الباحثين عن العمل (القرديجي، 2013).

ويرى (Cenzo & Robbins, 1996) عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة، مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار. وعلى هذا الأساس فإن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة، إذ إن أداءها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الآتية (الخصاونة، وآخرون، 2017):

1. الاضطلاع بالمسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية من خلال اختيار الأنسب من الأفراد المتقدمين للوظيفة.
2. توفير العدد الكافي من العاملين للعمل في المنظمة، الأمر الذي يساهم في تخفيف الأعباء الوظيفية عن العاملين الحاليين وتحقيق الإستقرار الوظيفي لهم.

3. إتاحة الفرصة أمام المنظمة للتوسع في نشاطاتها وأعمالها لزيادة حصتها السوقية أو تحسين مستوى أدائها.
  4. ردف المنظمة بكفاءات إضافية نوعية من العاملين الجدد، وخلق تنوع معرفي في المنظمة.
  5. تساهم في فتح فرص المنافسة بين العاملين الحاليين والعاملين الجدد الذين تم توظيفهم.
  6. دعم سياسة الإحلال الوظيفي للعاملين (Noe, et al, 2000).
  7. إتاحة الفرصة للعاملين القدامى في التفرغ والحصول على إجازة لتحقيق مصالح معينة مثل التفرغ الدراسي، والإستراحة، أو الرعاية الأسرية وغيرها..
  8. تعميم ظاهرة النزاهة للمجتمع، وتجذير ثقافة الاختيار العادل للموارد البشرية المبني على الكفاءة والمعايير الوظيفية لغرس الثقة فيما بينهم وبين المنظمة.
- وتتنوع مصادر استقطاب الموارد البشرية كما يرى عريقات، وجرادات، والعتيبي (2010) من خارج المنظمة على عدة عوامل أهمها: حاجتها لملء بعض الشواغر التي تحتاجها. ويرتبط اختيار المنظمة لمصدر من المصادر على عاملي الحاجة والسوق، إذ تفرض الحاجة إلى موارد بشرية متنوعة المواهب والكفاءات وغير متوفرة داخل المنظمة. واللجوء إلى المصادر الخارجية التي تتمثل في: سوق العمل سواء أكان المحلي أو الدولي، إضافة إلى نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها، وسياسة المنظمة، ورأي المدراء، والحاجة إلى التوظيف السريع وغيرها، وأهم مصادر استقطاب الموارد البشرية ما يلي:
- وسائل الإعلام المختلفة: من (راديو، تلفزيون، صحافة، لوحات إعلانية)، أو بعض هذه الوسائل حسب نوع جهة العمل، ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.
  - وكالات الاستخدام: وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة، وتتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل. وتستخدم العديد من المؤسسات متعاقدين خارجيين ممثلين في الوكالات لجذب الأفراد ذوي الكفاءة للمواقع الشاغرة، وللعلم فإن الوكالات تكون أكثر فعالية عندما تسعى المؤسسة للحصول على موارد بشرية ذات مهارات متخصصة.
  - الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا، إذ يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها التوصية بالخريجين من نوعية معينة، وتوفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية، ففي أغلب الجامعات والمعاهد العلمية في الدول المتقدمة يوجد مركز للتعيين. وهذه المراكز تهدف إلى توفير المعلومات حول خريجها لجميع المؤسسات، ولذلك فهي وسيط بين المتخرج والمؤسسات الاقتصادية.

المؤسسات المهنية: كالنقابات والاتحادات، حيث يتم الاتصال بها وإعلامها بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المؤسسات، وتكون النقابات المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل، حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر الإعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلية لمنسوبيها لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة.

أما بلوط (2002)، فيشير إلى أن من بين المصادر الأخرى للاستقطاب، ما يقوم به بعض الأفراد أنفسهم، سواء عبر الاتصالات الشخصية، أو لدى تقديم طلبات ترشيحهم لدى المنظمات، وعادة ما تكون مثل هذه المصادر الخارجية غير مكلفة وغير مرهونة بوقت محدد، وعلى العموم فإن من أبرز الحسنة الناتجة عن استخدام المنظمات للمصادر الخارجية: استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها وآرائها وتطلعاتها. الاستخدام الفوري للدم الجديد، وتحصيل وفّر في تكاليف التدريب والتطوير، التي يمكن أن تتطلبها العمالة الداخلية من حين لآخر. والاستفادة من خبرة المنافسين في حال استقطاب بعض مواردهم البشرية. ومرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية أو مؤقتة.

وتعطي بعض المؤسسات الأولوية في تولي الوظائف المتاحة للعاملين فيها ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، وهو ما يعطي حافزاً للعاملين على تطوير أنفسهم باستمرار، إذ يعلن بشكل واضح عن هذه الشواغر، وداخلياً يمكن للمنظمة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية (Farr, 2004): **الترقية:** تلجأ معظم المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر، إذ تمكن هذه السياسة من الانتقال إلى وظائف جديدة أو مراتب أعلى، والترقية مسألة حساسة جداً من وجهة نظر الأفراد، لأن عامل الخيار فيها قد يريح بعض الأفراد، وقد يربك البعض الآخر منهم، خاصة إذا أهملت المعايير الموضوعية والعدالة لعملية الترقية، إلا أن الإدارة الناجحة لا بد لها من دعم الترقية التي تركز على المعايير العلمية والعملية، وفي نفس الوقت تتعد عن الترقية غير العادلة المبنية على الأسس الاستثنائية والمحسوبية الغاشمة والظالمة.

**النقل والتحويل:** نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر، أو من فرع إلى آخر، يهدف إلى سد الفراغات من الداخل، كما أنه يساعد على إيجاد توازن بين الموارد البشرية في المنظمة. **الأفراد السابقون:** استقطاب الأفراد أو الموظفون السابقون، قد يكون مصدراً داخلياً هاماً لسد الوظائف الشاغرة، فالمنظمة التي سبق لها أن جربت أداء ونتائج الراغبين من الأفراد في العودة إلى العمل، قد تجد وفراً واضحاً في استخدام هذا المصدر، كما يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة بتزكية أو ترشيح من يرونه مناسباً لشغل الوظائف المطلوبة.

## الدراسات السابقة

من أبرز الدراسات العربية في هذا الميدان:

دراسة داوود (2016) والتي هدفت التعرف إلى أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني المتمثلة (بالكفاءة، والفاعلية، والعدالة) على معدل الدوران الوظيفي بأبعاده المتمثلة (بالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي)، تم اعتماد عينة عشوائية بلغت (154) فرداً، من العاملين في شركة أمنية للاتصالات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب الإلكتروني والتي تمثلت في (الكفاءة، والفاعلية، والعدالة) على معدل الدوران الوظيفي.

وفي دراسة الغزو (2013) والتي هدفت التعرف إلى دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب أعضاء هيئة التدريس كما يراها القادة الأكاديميون، تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية (البرموك، والعلوم والتكنولوجيا، وجدارا الأهلية، وريد الأهلية) للعام الدراسي 2013/2012م، والبالغ عددهم (311)، بلغت عين الدراسة: (281) قائناً أكاديمياً، تكونت أداة الدراسة من (41) فقرة، أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة التقدير لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القادة أنفسهم، كانت كبيرة، كما أظهرت النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري (المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية) في جميع المجالات.

وقام القاضي (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (88) فرداً، توصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أدائهم في الجامعات الخاصة في الأردن.

كما قام عريقات وآخرون (2010) بدراسة هدفت إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، تعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، من خلال التعرف على مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين. ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. أشارت النتائج: إلى أن من أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور حول أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى، ثم الجامعات. كذلك أشارت النتائج: إلى وجود علاقة وثيقة

ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان، وتحقيق البنك للميزة التنافسية، كما أشارت النتائج: إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

#### ومن أبرز الدراسات الأجنبية:

أجرى (Herstad, et al., 2015) دراسة هدفت للكشف عن أثر سياسات التوظيف والاستقطاب على إبداعية الشركة في النرويج. تكونت عينة الدراسة من (14) جامعة، ومؤسسة تعليم عالٍ وشركة، تم اختيارها عشوائياً من الأقاليم الجغرافية المختلفة في النرويج. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات. كشفت نتائج الدراسة: أن سياسات التوظيف والاستقطاب التي تستخدمها الشركات والقائمة على التعاون بين الشركة وبين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، تعمل على زيادة مستوى الابتكارية والإبداعية في الشركات النرويجية. كما أشارت النتائج: إلى أن سياسة التوظيف القائمة على استقطاب وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة تشكل ميزة تنافسية للشركة. كما هدفت دراسة (Edralin, 2010) إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة، بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهها لريادة المنظمة، في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من (300) موظفاً يعملون في (11) شركة كبرى في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى: أن الشركات عينة الدراسة، تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية، ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات العاملين، والتدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار، تساهم بشكل متساوٍ إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات. كما أجرى (Sheila & Paul, 2009) دراسة استهدفت تعرف تطبيقات وممارسات عملية الاستقطاب والاختيار للموظفين في المؤسسات، والى تحديد أفضل الأساليب في عملية الاختيار، وكذلك تحديد دور تلك الأساليب المتبعة في المنظمات على مخرجات العمل. تكونت عينة الدراسة من (35) منظمة أعمال في واشنطن، وخلصت الدراسة إلى أن أكثر الأساليب تطبيقاً في عملية استقطاب الموظفين هي الإعلانات بمختلف أنواعها مقروءة ومسموعة ومرئية، وكذلك العروض المقدمة من خلال شبكة الإنترنت، وأما أكثر الطرق اتباعاً في عملية الاختيار والتعيين، فهو أسلوب المقابلات، وإجراء أنواع متعددة من الاختبارات المتعلقة بطبيعة العمل في الوظيفة مثل: اختبارات المعرفة والقدرات العملية للمتقدم، وأيضاً اختبار الشخصية والفحوص الطبية.

كما هدفت دراسة (Handy & Cnnan, 2007) إلى التأكيد على أهمية أسلوب المقابلة الشخصية في استقطاب واختيار الموارد البشرية الملائمة للعمل في المنظمات في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (15) شركة. وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على أهمية دور المقابلة للمنظمة في استقطاب مواردها البشرية واختيارهم، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بعملية انتقاء مواردها البشرية.

من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة يمكننا القول بأن أهداف الدراسات السابقة قد تعددت تبعاً لطبيعة المشكلة التي تناولتها، أما هذه الدراسة فقد هدفت إلى التعرف على درجة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة أنفسهم. وفي هذه الدراسة تم اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، لما لهذه الفئة من خبرة ودراية في مجال الاستقطاب الوظيفي، ومعرفة أثر ذلك على المؤسسات التربوية بشكل خاص.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة نجدها قد تناولت على سبيل المثال لا الحصر: مستوى ممارسة سياسات التعيين والاستقطاب في الجامعات الحكومية، أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات، وأهمية العنصر البشري كמكون أساسي من مكونات المنظمة، الكشف عن أثر سياسات التوظيف على إبداعية الشركة.

ومن هنا تأتي المحاولة في هذه الدراسة لاستكشاف درجة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في الوسط والشمال والجنوب، أما الجامعات العامة فهي: (الأردنية، والعلوم والتكنولوجيا، وموتة، والبلقاء التطبيقية (كلية عجلون الجامعية، وكلية الأميرة عالية الجامعية، وكلية الكرك الجامعية)، أما الجامعات الخاصة فهي: (عمّان العربية، وعمّان الأهلية، وجرش الأهلية). من خلال معرفة رأي القادة الأكاديميين في درجة الاستقطاب الوظيفي في جامعاتهم، لأنهم على تماس مباشر، بل ومشاركون في عملية الاستقطاب الوظيفي، لذلك تأتي هذه الدراسة مكتملة للدراسات السابقة وليست تكراراً لها.

### التحليل الإحصائي

فيما يلي سيتم عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال: تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، الجدول رقم (3) يوضح ذلك.

**الجدول رقم (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة والأداة ككل مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي**

الرتبة	الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	حاجات الأفراد وقدراتهم	3.60	0.55	متوسطة
2	2	حاجات الوظائف المؤسسية	3.46	0.64	متوسطة
		الأداة ككل	3.53	0.53	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (3) أن مجال " حاجات الأفراد وقدراتهم " جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0,55) وبدرجة تقدير متوسطة، وبالمرتبة الثانية جاء مجال "حاجات الوظائف المؤسسية" بوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (0,64) وبدرجة تقدير متوسطة، وهذا يدل على أن درجة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة أنفسهم جاءت بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الاستقطاب الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين ما زال دون الطموحات والآمال، وذلك ربما إلى الضائقة المالية التي تمر بها الجامعات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء، مما يقف عائقاً أمام استقطاب الكفاءات العلمية من أصحاب الخبرة والمعرفة. وربما إلى المعايير التي تتبعها الجامعات أو بعض منها في عملية الاستقطاب، مثل بلد التخرج، والمحسوبية، ودرجة إتقان اللغة الإنجليزية وغيرها. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغزو (2013) والتي أشارت إلى أن درجة التقدير لدور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب أعضاء هيئة من وجهة نظر القادة أنفسهم كانت كبيرة.

كما قام الباحثون باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات كل مجال من مجالات الأداة بشكل منفرد، وفيما يلي عرض النتائج:

#### المجال الأول: حاجات الأفراد وقدراتهم:

**الجدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات مجال حاجات الأفراد وقدراتهم مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي**

الرتبة	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	6	يتم استقطاب الأفراد المرشحين حسب مؤهلاتهم العلمية وتوافقها مع الشواغر.	4.21	0.81	مرتفعة
2	7	تجذب الأفراد المرشحين الذين يتمتعون بالدافعية والحماس.	4.13	0.89	مرتفعة
3	10	يتم استقطاب الأفراد بناءً على خبراتهم السابقة.	3.75	0.91	مرتفعة
4	8	يحسن الاستقطاب من تبادل المعرفة لدى الأفراد بشكل أكثر فاعلية.	3.66	0.86	متوسطة
5	9	يتم استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية.	3.59	0.92	متوسطة
6	3	يتم اختيار الأفراد المرشحين من مصادر خارجية (مكاتب العمل، وسائل الإعلام، الجامعات والكليات).	3.51	1.03	متوسطة
6	4	ينمي الاستقطاب المواهب والإبداع على المدى الطويل.	3.51	0.99	متوسطة
8	5	يعزز الاستقطاب المبدأ الديمقراطي لدى الأفراد وتساوي الفرص للجميع.	3.33	0.94	متوسطة
9	1	الاستقطاب يحقق متطلبات التنمية المهنية لدى الأفراد.	3.18	1.06	متوسطة
10	2	يتم اختيار الأفراد المرشحين من مصادر داخلية (ترقية، نقل، مخزون المهارات).	3.09	1.14	متوسطة
		مجال حاجات الأفراد وقدراتهم ككل	3.60	0.55	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (4) أن العبارة رقم (6) (يتم استقطاب الأفراد المرشحين حسب مؤهلاتهم العلمية وتوافقها مع الشواغر، جاءت بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0,81) ودرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (2) (يتم اختيار الأفراد المرشحين من مصادر داخلية (ترقية، نقل، مخزون المهارات)، بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1,14) بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثون وقوع عبارة " يتم استقطاب الأفراد المرشحين حسب مؤهلاتهم العلمية وتوافقها مع الشواغر " في المرتبة الأولى، وبدرجة تقدير مرتفعة، ربما إلى توافق هذه العبارة مع معايير الاستقطاب الوظيفي، والهدف والغاية منه، لأنه في الوضع الطبيعي يتم استقطاب الأفراد حسب مؤهلاتهم وتوافقها مع الشواغر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هيرستد (Herstad,2015) التي أشارت إلى أن سياسة التوظيف القائمة على الاستقطاب وتعيين الأفراد ذوي الكفاءة تشكل ميزة تنافسية للشركة. أما وقوع عبارة "يتم اختيار الأفراد المرشحين من مصادر داخلية ( ترقية، نقل، مخزون المهارات) في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة، فربما يعود ذلك إلى ما يشاهده القادة الأكاديميون من تفشي ظاهرة المحسوبية والفئوية والشللية والإقليمية في عملية اختيار أو استقطاب الأفراد في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات، وربما لعدم وجود مقياس واضح المعالم في عملية الاستقطاب، خاصة وأن لكل جامعة استقلاليتها الخاصة بها، ولرئيس الجامعة ونوابه اليد الطولى، والكلمة الفصل في عملية الاستقطاب. ناهيك عن الجامعات الخاصة، وما لرأس المال من نفوذ في عملية الاستقطاب الوظيفي بما ينسجم مع مصالح المالكين.

#### المجال الثاني: حاجات الوظائف المؤسسية:

الجدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن عبارات

#### مجال حاجات الوظائف المؤسسية مرتبة تنازليا حسب الوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	يوفر الاستقطاب من المصادر الداخلية من الوقت والجهد والأموال اللازمة للتدريب في المؤسسة.	3.70	1.14	مرتفعة
2	4	يساعد الاستقطاب من المصادر الخارجية على إقامة علاقة تعاونية بين جهات متعددة.	3.69	0.95	مرتفعة

الرتبة	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
3	3	يوفر الاستقطاب من المصادر الخارجية كفاءات لا تملكها المؤسسة الحالية.	3.64	1.06	متوسطة
4	9	يساعد الاستقطاب المؤسسة على التطوير والتجديد.	3.54	0.97	متوسطة
5	8	يحقق الاستقطاب للمؤسسة إنتاجية أعلى في العمل.	3.50	0.97	متوسطة
6	1	يؤثر الاستقطاب في المؤسسة حاضرا ومستقبلا.	3.49	1.04	متوسطة
7	10	تعتمد المؤسسة في تعيين أفرادها على تخطيط استراتيجي بناء على احتياجاتها الفعلية.	3.39	0.91	متوسطة
8	7	يتم التعيين في المؤسسة حسب احتياجاتها الفعلية.	3.23	0.93	متوسطة
9	5	يكون الاستقطاب انطباع إيجابي في مجتمع المؤسسة.	3.21	0.85	متوسطة
10	6	يوفر الاستقطاب للمؤسسة مجالا أكثر اتساعا لاختيار الأفراد.	3.19	1.01	متوسطة
<b>مجال حاجات الوظائف المؤسسية ككل</b>					
			3.46	0.64	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (5) أن العبارة رقم (2) "يوفر الاستقطاب من المصادر الداخلية من الوقت والجهد والأموال اللازمة للتدريب في المؤسسة" جاءت بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1,14) وبدرجة تقييم مرتفعة، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (6) "يوفر الاستقطاب للمؤسسة مجالا أكثر اتساعا لاختيار الأفراد"، بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1,01) وبدرجة تقييم متوسطة.

ويعزو الباحثون وقوع العبارة رقم (2) "يوفر الاستقطاب من المصادر الداخلية من الوقت والجهد والأموال اللازمة للتدريب في المؤسسة" في المرتبة الأولى وبدرجة تقييم مرتفعة، ربما إلى قلة الدعم المادي المقدم للجامعات من الدولة، والضائقة المالية التي تعاني منها الجامعات العامة والخاصة على حد سواء، بسبب انخفاض عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم الجامعي، مما دفعها إلى ترشيد النفقات، فلجأت إلى الاستقطاب الداخلي المحدود جدا، فهو أقل كلفة من الاستقطاب الخارجي، وربما إلى ثقة أصحاب القرار (قرار الاستقطاب) بمنتسبي هذه المؤسسات وقدراتهم وخبراتهم التي اكتسبوها خلال سني

العمل والوظيفة، فاقصر الأمر على الاستقطاب الداخلي، وربما لكي تبقى الفائدة المرجوة من الاستقطاب (المادية والمعنوية) ضمن أفراد المؤسسة، لما للجانب النفسي من أثر على جودة الأداء. أما وقوع العبارة رقم (6) ونصها: "يوفر الاستقطاب للمؤسسة مجالاً أكثر اتساعاً لاختيار الأفراد"، في المرتبة الأخيرة، وبدرجة تقييم متوسطة، ربما لكون الاستقطاب الداخلي هو السائد في المؤسسة، وهنا يكون مجال الاختيار محصوراً بأصحاب الدرجة المتقدمة، والأقدم تعييناً، والأكثر خبرة ومعرفة، وربما الأعلى مؤهلاً. وربما لعدم إيمان أصحاب القرار بالاستقطاب بشكل عام، لأنهم يرون فيه عملية اغتصاب لحقوقهم، فهم الأولى من غيرهم. وربما لتفتهم الزائدة بأنفسهم، فلا حاجة للاستقطاب، وربما لندرة حدوثه، وربما للطريقة المتبعة فيه، وتدخل المحسوبية والشللية والفئوية وغيرها

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير ( عدد سنوات الخبرة ، الرتبة الأكاديمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test) على إجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة والأداة، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على إجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة والأداة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، الجداول رقم (5-6) توضح ذلك.

### الجدول رقم (6) نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test) على

إجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة والأداة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدد سنوات الخبرة	المجال
0.90	0.13	0.54	3.60	أقل من 10 سنوات	المعوقات الإدارية
		0.57	3.59	10 سنوات فأكثر	
0.19	1.33	0.68	3.36	أقل من 10 سنوات	المعوقات التعليمية
		0.59	3.56	10 سنوات فأكثر	
0.46	0.74	0.53	3.48	أقل من 10 سنوات	الأداة ككل
		0.53	3.57	10 سنوات فأكثر	

يظهر من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير ( عدد سنوات الخبرة)، حيث كانت جميع قيم (T) غير دالة إحصائياً.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة ربما إلى إجماع القادة الأكاديميين سواء أصحاب الخبرة الأقل من عشرة سنوات، أو 10 سنوات فأكثر، على موقف واحد موحد من عملية الاستقطاب، فالجميع ينظر من نفس الزاوية، وينطلق من نفس الرؤيا والأهداف. وربما يشير إلى الواقع الفعلي في تلك الجامعات من حيث قلة الدعم المادي والاهتمام بالبحث العلمي وبالدعم المعنوي والاجتماعي، بحيث أصبح ملحوظا للجميع بغض النظر عن خبرتهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الغزو (2013) في دراسته، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير عدد سنوات الخبرة. إلا أن دراسة عريقات (2010) وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين خبرة الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية. كما أشارت دراسة القاضي (2012) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

إجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة والأداة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة العلمية	المجال
0.64	3.65	أستاذ مساعد	المعوقات الإدارية
0.52	3.56	أستاذ مشارك	
0.54	3.62	أستاذ	
0.79	3.32	أستاذ مساعد	المعوقات التعليمية
0.59	3.40	أستاذ مشارك	
0.48	3.73	أستاذ	
0.57	3.42	أستاذ مساعد	الأداة ككل
0.53	3.51	أستاذ مشارك	
0.48	3.67	أستاذ	

يظهر من الجدول رقم (7) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم تطبيق

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على إجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، الجدول رقم (8) يوضح ذلك.

**الجدول رقم (8) نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على إجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة والأداة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية**

الدالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		المجال
0.62	0.48	0.15	2	0.30	بين المجموعات	المعوقات الإدارية
		0.31	77	23.84	داخل المجموعات	
			79	24.14	المجموع	
0.10	2.42	0.96	2	1.92	بين المجموعات	المعوقات التعليمية
		0.40	77	30.62	داخل المجموعات	
			79	32.54	المجموع	
0.37	1.00	0.28	2	0.56	بين المجموعات	الأداة ككل
		0.28	77	21.68	داخل المجموعات	
			79	22.25	المجموع	

يظهر من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية)، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة ربما إلى الشعور المشترك بين القادة الأكاديميين، وبغض النظر عن رتبهم، حول عملية الاستقطاب الوظيفي، فإذا ما تساوت الأهداف والتطلعات لدى الجميع، فقد تختفي الفوارق بينهم، وهذا ما لوحظ على استجابات أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين، فكأن أهدافهم ومراميمهم واحدة موحدة، مما أذاب فوارق الخبرة، والرتبة الأكاديمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغزو (2013) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي (الرتبة الأكاديمية).

#### ملخص النتائج:

- جاءت درجة ممارسة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، من وجهة نظر القادة أنفسهم، بدرجة متوسطة.

- لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة الاستقطاب الوظيفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، من وجهة نظر القادة أنفسهم، باختلاف متغيرات (الخبرة، والرتبة الأكاديمية)، حيث كانت جميع القيم أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha= 0.05$ ).

#### التوصيات:

#### من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:

- تشجيع ودعم الاستقطاب الوظيفي سواء (الداخلي أو الخارجي) من قبل القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، لما لذلك من فوائد آنية ومستقبلية على الجامعات الأردنية.
- ضرورة العمل على وضع سياسات وإجراءات، من قبل وزارة التعليم العالي من شأنها تعزيز العمل على منهجية الاستقطاب الوظيفي في الجامعات العامة والخاصة، لما له من مساهمة في زيادة الجودة، والكفاءة والفاعلية، لأعضاء الهيئة الأكاديمية، وبالتالي على مخرجات تلك المؤسسة التعليمية والتربوية.
- عقد دورات تدريبية، أو ورش عمل أو ندوات، للقادة الأكاديميين حول مزايا الاستقطاب وانعكاسه على إنتاجية المؤسسة، وأثر ذلك على أداء العاملين.
- ضرورة زيادة دعم الجامعات الأردنية، من قبل الحكومات والجهات الخاصة، (سيما وأنها تعاني من ضائقة مالية)، كي تقوم بكل ما يرفع من سويتها، وخاصة في مجال الاستقطاب الوظيفي.
- إجراء المزيد من الدراسات حول عملية الاستقطاب الوظيفي، ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية، والصعوبات التي تواجهها، وبمتغيرات أخرى.

#### المراجع العربية:

- داوود، احمد ابراهيم (2016). اثر فوائد الاستقطاب الالكتروني على معدل الدوران الوظيفي: دراسة حالة في شركة أمنية للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- برقاوي، وفاء (2013). إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات. ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بلوط، حسن (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، بيروت.
- حجازي، هيثم (2014). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر، عمان.

حسن، حسن (2009). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الخصاونة، عاكف لطفي.، ابو خضير بسام والعياصرة محمد (2017). ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر، عمان، الاردن.

زويلف، أنعام (2003). إدارة الأفراد. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطائي، يوسف؛ والفضل، مؤيد؛ والعبادي، هاشم (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عدوان، منير (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عريقات، أحمد.، جرادات، ناصر، والعتيبي محمود. (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية: حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد: العاشر، العدد: الثاني، ص 84 - 63.

الغزو، طه احمد سالم (2013). دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب أعضاء هيئة التدريس كما يراها القادة الأكاديميون. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مجلد2، العدد37، ص 736 - 774.

القاضي، زياد مفيد(2012). علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات- دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

القردهجي، محمود.(2013). أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية- المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الكيلاي، عبد الله، والشرفين، نضال (2007). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية (أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية). الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن.

المعشر، زياد؛ والهيبي، صلاح الدين حسن (2010). تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ، الأردن.  
هاشم، زكي (1989). إدارة الموارد البشرية، مطبعة ذات السلاسل للنشر والتوزيع. الكويت.  
المراجع الأجنبية:

- Aboul – Ela.G. (2014). Development Scale to measure the perceived Benefits of E-Recruitment from the viewpoint of the Recruiter. **Journal of Business and Retail management Research**. 9 (1).
- Anna B. Holm (2009). The Effect of E-recruitment on the Recruitment Process. **International Journal of Engineering and Advanced Technology**. 1(2).
- Cenzo D. & Robbins, S. (1996). **Human resources management**. 5<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York, USA.
- Dhamija. P. (2012). E-Recruitment: A Roadmap Towards E- Human Resource Management. **International Refereed Research Journal**. 3(2).
- Edralin, D. (2010). Human Resource Management Practices: Drivers for stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the, DLSU Business & Economics Review, 19 (2),25 – 41.
- Farr, D. (2004). **School principal recruitment and selection in Montana**. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Montana State University, Bozeman, Montana.
- Handy, F and Cnnan, R, (2007). The Role of social Anxiety in Volunteering, Nonprofit M anagement and leadership, University of Pennsylvania, 18(1), 41 – 58.
- Herstad, S., Sandven, T. & Ebersberger, B. (2015). Recruitment, knowledge integration and modes of innovation. **Research Policy**, 44(1), 138-153.
- Kaur, P. (2015). E-recruitment: A concept ant study. **International Journal of Applied Research**; 1(8), P. 78 – 82.
- Noe, A., Raymond., Hallenbeck, R., John., Gerhart, Barry and Wright, M., Patrick (2000). Human Resouese Management, Irwin, McGraw-Hill, New York.
- Robert, Eden Borough (2005). **Assessment methods in Recruitment**, selection page, Loudon and sterling, VA.USA,
- Sheila, M., and Paul, K. (2009). **Bettters Recruitment and Selection**, Development Desertions International Center, Washington Pike, USA.