

2022

The Effect of Internal and External Recruiting on the Organization Productivity

Hany Alzboon
HanyAlzboon@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Arts and Humanities Commons](#), and the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

Recommended Citation

Alzboon, Hany (2022) "The Effect of Internal and External Recruiting on the Organization Productivity," *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 23: Iss. 2, Article 41. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol23/iss2/41>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

اثر الاستقطاب الداخلي والخارجي على انتاجية المؤسسة

هاني علي الزبون*

ملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة الاستقطاب الداخلي والخارجي في شركة كهرباء اربد. وكذلك قياس أثره الانتاجية. وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركة كهرباء اربد فتم اخذ عينة عشوائية بسيطة بعدد (200) استبانة. وتم استرداد وعددهم (158). وتم استبعاد (5) استبانات غير قابلة للتحليل الاحصائي فتم تحليل (153) بنسبة (0.765). وبعد تحليل بيانات الدراسة تم التوصل الى: انه تتم ممارسة الاستقطاب الخارجي في شركة كهرباء اربد اكثر من الاستقطاب الداخلي. وتتمتع شركة كهرباء اربد بدرجة ممارسة للانتاجية بمقدار متوسط يميل الى الارتفاع. وتبين وجود تأثير إيجابي للاستقطاب الداخلي والخارجي على انتاجية المؤسسة. وتم الكشف عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الاستقطاب الداخلي وانتاجية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاستقطاب. الاستقطاب الداخلي. الاستقطاب الخارجي. انتاجية المؤسسة. شركة كهرباء اربد.

The Effect of Internal and External Recruiting on the Organization Productivity

Hany A. Alzboon, *Part-time Lecturer at Jadara University.*

Abstract

The study aimed at identifying the degree of practices the internal and external recruiting in the Irbid Electricity Company, as well as measuring its impact on productivity; the study population was represented by workers in the Irbid Electricity Company. The study depend on simple random Questionnaires, disrupted (200), after collected the questionnaires, away (5) were not suitable to analyzes, so analyzed (153) Questionnaires with a ratio of (0.765). Found there are a positive impact of internal and external polarization on the productivity, and a positive statistically significant relationship between the internal recruiting and the productivity.

Keywords: Recruiting, Internal recruiting, External recruiting, Organization productivity, Irbid Electricity Company.

المقدمة:

ان اختيار المورد البشري يعد من الاصول المهمة في المنظمة فبدون المورد البشري المناسب لا يمكن تحقيق اهدافا لمنظمة وبالتالي الحكم عليها بالفشل ضمن التنافسية العالمية التي نشهدها. وان عملية الاختيار للمورد البشري المناسب لا تتم الا من خلال عملية استقطاب تقوم بالتنسيق مع الوظائف الشاغرة بانتظام في جميع مراحل التسلسل الهرمي للوظائف التنظيمية. ويجب على أصحاب العمل أن يقرروا ما إذا كانوا سيشغلونها بالتعيينات الداخلية أو بتعيين موظفين خارجيين¹.

فيعتبر الاستقطاب من اهم وظائف الموارد البشرية التي تبدأ عقب الانتهاء من تحديد الاحتياجات من الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة والاتفاق على المواصفات والخصائص المطلوبة. والغرض الأساسي من عملية الاستقطاب هو تكوين قاعدة معلومات عن جميع المرشحين المحتملين من كافة المصادر الداخلية (داخل المنظمة) والخارجية (سوق العمل المحلية أو الأسواق الخارجية) حتى يمكن الاختيار من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة². وبقدر ما تكون عملية الاستقطاب ذات كفاءة (بقدر اتساع قاعدة المعلومات وتنوع المصادر التي تعتمد عليها في المعلومات عن العناصر البشرية المحتملة) بقدر ما تكون عملية الاختيار والمفاضلة أكثر كفاءة في الوصول إلى أفضل العناصر لشغل وظائف المنظمة. فالاستقطاب عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حالياً أو مستقبلياً. وهي عملية الربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف والذين يرغبون في شغلها³.

لما تقدم تاتي الدراسة في محاولة التعرف على اثر الاستقطاب الداخلي والخارجي على انتاجية المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية في شركة كهرباء محافظة اردب.

مشكلة البحث:

إن المهتم بموضوع الموارد البشرية يلاحظ أهمية الاستقطاب الداخلي والخارجي على انتاجية المؤسسة. ونظرا لندرة الدراسات المتعلقة بالاستقطاب الداخلي والخارجي على إنتاجية المؤسسة على مستوى المكتبة العربية، جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتقديم إضافة معرفية. وكذلك لتكون سبيلا للباحثين والمهتمين بهذا الموضوع. وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

* ما أثر الاستقطاب الداخلي والخارجي على انتاجية المؤسسة دراسة تطبيقية في شركة كهرباء اربد. ويتفرع منه الاسئلة التالية:

1- ما اثر الاستقطاب الداخلي على انتاجية المؤسسة دراسة تطبيقية في شركة كهرباء اربد

2- ما اثر الاستقطاب الخارجي على انتاجية المؤسسة دراسة تطبيقية في شركة كهرباء اربد

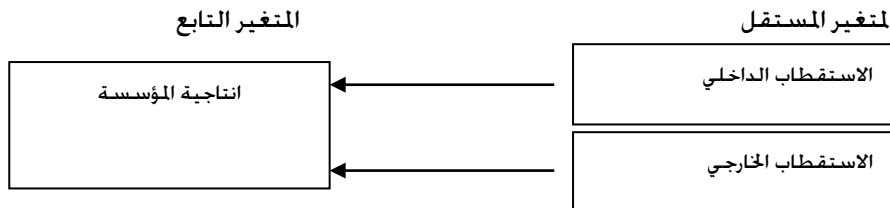
فرضيات البحث:

فرضية البحث الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للاستقطاب الداخلي والخارجي على انتاجية المؤسسة دراسة تطبيقية في شركة كهرباء اربد ويتفرع منها الفرضيات التالية:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للاستقطاب الداخلي على انتاجية المؤسسة دراسة تطبيقية في شركة كهرباء اربد.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للاستقطاب الخارجي على انتاجية المؤسسة دراسة تطبيقية في شركة كهرباء اربد.

النموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسة: عبدالقادر وجعفر (2020)، المعشر والهيبي (2004)، Devaro & Kauhanen & Valmari (2017).

اهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في تسليط الضوء أهمية الخدمة المقدمة من شركة كهرباء اربد في المحافظة ككل فتأتي الدراسة الحالية للبحث عن تأثير الاستقطاب الداخلي والخارجي على انتاجيتها. للتعرف على نقاط الضعف ان وجدت وتعزيز نقاط القوة.

كما تنبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع ذو أهمية عالية. لذلك ان الدراسة الحالية تحاول اثراء المعرفة العلمية. نظرا لما تعاني منه الدراسات العربية من نقص في هذا الموضوع بحد علم الباحث.

أهداف الدراسة: حاول الدراسة تسليط الضوء على مايلي:

- 1- التعرف على درجة ممارسة الاستقطاب الداخلي والخارجي في شركة كهرباء اربد.
- 2- التعرف على درجة ممارسة انتاجية شركة كهرباء اربد.
- 3- قياس أثر الاستقطاب الداخلي والخارجي على انتاجية شركة كهرباء اربد.

الدراسات السابقة:

دراسة المعشر والهيبي⁴، 2004. والتي هدفت هذه الدراسة تعرف على واقع الوظائف المهمة في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها. وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء وقد أجريت الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة أو أمين عام ديوان. وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة وجميع نوابهم ومساعدتهم وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة (120) فردا استجاب منهم (71) فردا. وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها إفتقار المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروطًا محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم الأمين العام. وكذلك أظهرت الدراسة أن جهات عليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين. وأوصت الدراسة أن يصار إلى وضع برنامج تطويري لإعداد الأمناء العامين بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة. واقترحت الدراسة فكرة إنشاء مركز وطني متخصص بالقيادات الإدارية العليا.

دراسة (Devaro & Morita)⁵، 2009. التي هدفت الدراسة الى تقديم تحليلًا نظريًا وتجريبيًا للاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي ومدى ارتباطه بتحديد الأجور وتوفير التدريب العام من خلال مسابقة للاستقطاب وكانت الدراسة تشارك فيها شركات منتجه غير متجانسة وتحتوي على تسلسلات هرمية وظيفية ذات المستويين العليا والدنيا وعدد ثابت من المناصب الإدارية من خلال بيانات من موجة 2004 من WERS -وهو مقطع عرضي تمثيلي على المستوى الوطني للمؤسسات البريطانية- فتبين ان أرباب العمل يوفر التدريب العام لعمالهم. وبعضهم يتم ترقيتهم داخليا وان هنالك زيادة الاستقطاب الداخلي بالنسبة إلى الاستقطاب الخارجي ويوفر أرباب العمل تدريباً مما ينعكس على زيادة الربحية. واوصت بضرورة تفعيل عمليات الاستقطاب الداخلية بصورة اكبر.

في حين جاءت دراسة (Krakel & Lammers & Szech)⁶، 2011. التي هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل الخارجية في الاستقطاب. من خلال دراسة نظرية تقوم على المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة الى ان المنظمة تفضل التوظيف الخارجي وتبين ان هناك عوامل خارجية بين سياسات الأجور في الشركات في حالة وجود الشواغر وتبين ان إذا كان لدينا شركة واحدة قوية وأخرى ضعيفة فإن الأخيرة تستخدم التوظيف الخارجي وتحديد الأجور الإستراتيجية للقضاء على المنافسة. واوصت بتفعيل استقطاب الخبرة سواء الداخلي والخارجي ونشر ثقافة تعزز العمل.

واخيرا كانت دراسة (JILETCOVICI)⁷, 2012, التي هدفت الدراسة في التعرف على الاستقطاب الخارجي والداخلي والتعرف على حسنات وسيئات كل من الاسلوبين من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة وتبين ان البحث عن الاستقطاب الخارجي يكون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. كانت هناك دراسات ومراجعات من قبل المتخصصين في الشأن الروماني في إدارة الموارد البشرية في الدراسات السابقة التطبيقية وتبين وجود فوائد التنوع داخل الشركة، والتي يتم تحقيقها بشكل أساسي من خلال تعيين موظفين من مجموعة القوى الخارجية وتمثل أهمية حيوية للمنظمة والتي يمكن اكتسابها فقط إذا تم اختيار الموظفين المناسبين. واوصت بضرورة تفعيل والاهتمام على الاستقطاب الخارجي مع التأكيد على تفعيل الاستقطاب الداخلي وتدريب العاملين والارتقاء بسمتوهم العلمي والعملية.

كما وجاءت دراسة (Devaro & Kauhanen & Valmari)⁸, 2017, التي هدفت الدراسة الى التعرف على الاستقطاب الداخلي والخارجي في المنظمات الفنلندية من خلال الاعتماد على بيانات واسعة النطاق ومتراصة بين صاحب العمل والموظف وفحص قرارات التوظيف الداخلية مقابل الخارجية للمنظمات بشكل أكثر شمولاً. وتبين أن الشواغر في التسلسل الهرمي للوظائف يتم ملؤها في كثير من الأحيان بالحركات الجانبية أكثر من الترقيات ويواجه العمال الذين تمت ترقيتهم داخلياً منافسين خارجيين يشغلون مستويات وظيفية أعلى مقارنة بالعاملين الذين تمت ترقيتهم داخلياً واوصت بضرورة تفعيل وافساح المجال للاستقطاب الداخلي ونشر ثقافة الكفاءة والخبرة في العمل بصورة اكبر.

وجاءت دراسة داودي⁹ 2018, التي هدفت الدراسة الى التعرف على دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية من خلال دراسة نظرية تقوم على البحث في الدراسات السابقة والاعتماد على البيانات النوعية. واهم نتائج الدراسات السابقة والتي توصلت الى ان المورد البشري اصبح من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على ابتكار والتجديد. لذلك تسعى المؤسسة إلى إعطاء أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال التي لها دور في معالجة بيانات الدوارد البشرية وتحويلها لمعلومات تدعم عملية الاستقطاب للموارد البشرية. والإنترنت التي تساهم بفعالية بدور إدارة الدوارد البشرية التي تصور تكنولوجيا الاتصالات. إضافة لهذه الدعائم المادية فلا بد من الدعائم الشبكية المعلوماتية التي تتمثل في الحاسوب وهو الرأس المال الفكري الذي يعتبر من الموارد الأساسية للمنظمات في ظل التكنولوجيا الجديدة. وهو شكل آخر من اشكال رأس المال المعترف به في الإدارة الحديثة وأحد متطلبات الفاعلة التي تستجيب لإدارة الموارد البشرية حيث تسعى جاهدة لاكتشافها والإستثمار فيها والحفاظة عليها لاكتساب كفاءات من جهة والاستمرارية من جهة ثانية.

بالإضافة الى دراسة عبدالقادر وجعفر¹⁰, 2020, التي هدفت الى التعرف إلى دور إستراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أنه توجد في الوزارات خطة واضحة لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين. ويتم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم وأن الوزارات تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة فور وقوعها. وتدرس عنصر التكلفة عند اختيار مصدر الاستقطاب كما وتوجد لجان

ما تتميز به الدراسة الحالية:

منهجية الدراسة:

طبيعة الدراسة:

3194

مجتمع الدراسة:

سوف يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركة كهرباء اريد فتم اخذ عينة عشوائية بسيطة بعدد (200) استبانة، وتم استرداد وعددهم (158)، وتم استبعاد (5) استبانات غير قابلة للتحليل الاحصائي فتم خليل (153) بنسبة (0.765).

أسلوب جمع البيانات:

تعتمد هذه الدراسة في الحصول على بياناتها من مصدرين أساسيين هما:

- 1- مصادر أولية: من خلال تطويرها لإستبانة تخدم اغراض الدراسة كأداة لجمع البيانات الأولية.
- 2- مصادر ثانوية: تتمثل في الدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال المسح الشامل المكتبي لما يتعلق بموضوع الدراسة، من رسائل ماجستير ومقالات علمية محكمة بالاضافة الى الكتب العلمية.

أداة الدراسة:

لتنفيذ الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة عن طريق الاستعانة ببعض المصادر المختلفة وخاصة تلك التي كتبت في مجال الاستقطاب وعن انتاجية المؤسسة وتم القياس في الاستبانة بواسطة مقياس (Likert Scale) الخماسي:

ومنحت الدرجات من (1, 2, 3, 4, 5) بدءاً بالبدايل (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة محايد، معارض، معارض بشدة).

وشملت اداة الدراسة ثلاث محاور:

- المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية.
- المحور الثاني: يشتمل على أسئلة تتعلق بالاستقطاب الداخلي.
- المحور الثالث: يشتمل على اسئلة تتعلق بالاستقطاب الخارجي.
- المحور الرابع: يشتمل على اسئلة تتعلق بانتاجية المؤسسة.

الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة):

صدق اداة الدراسة:

تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على أصحاب الخبرة والاختصاص في الجامعات المختلفة للتأكد من تغطيتها لجوانب الدراسة الأساسية، ووضوحها وسلامة صياغتها ومحتواها، ثم عدلت بناءاً على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات وتعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى مجتمع الدراسة، وبذلك تعتبر آراء المحكمين وتعديلاتهم فيما يتصل بالاستبانة دلالة صدق كافية لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للاستقطاب الداخلي والخارجي وانتاجية المؤسسة والجدول (1) يبين المعاملات لمجالات الدراسة. وقد اعتبرت هذه النسب مناسبة وملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (1): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

البعد	الاتساق الداخلي
الاستقطاب الداخلي	0.74
الاستقطاب الخارجي	0.76
الاستقطاب ككل	0.84
انتاجية المؤسسة	0.73

الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم في تحليل البيانات:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي. وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية لعرض وتبويب وقراءة أهم ملامح عينة الدراسة. وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات للإجابة على أسئلة الدراسة. وترتيب متغيراتها حسب أهميتها. وذلك بالاعتماد على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، أما الاختبارات الإحصائية التي سوف تستخدم هي:

- اختبار كرونباخ الفا (Reliability): للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار: لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- تحليل معامل الارتباط (correlation) لمعرفة درجة الارتباط بين الاستقطاب الداخلي والخارجي من جهة وانتاجية المؤسسة من جهة أخرى.

مصطلحات الدراسة:

الاستقطاب الداخلي والخارجي

عرف الاستقطاب على انه: عملية تبدأ عقب الانتهاء من تحديد الاحتياجات من الأفراد للزمين لشغل الوظائف الشاغرة والاتفاق على المواصفات والخصائص المطلوبة. والغرض الأساسي من عملية الاستقطاب هو تكوين قاعدة معلومات عن جميع المرشحين المحتملين من كافة المصادر الداخلية (داخل المنظمة) والخارجية (سوق العمل المحلية أو الأسواق الخارجية) حتى يمكن الاختيار من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة. ويقدر ما تكون عملية الاستقطاب ذات كفاءة (يقدر اتساع قاعدة المعلومات وتنوع المصادر التي تعتمد عليها في المعلومات عن العناصر البشرية المحتملة) بقدر ما تكون عملية الاختيار والمفاضلة أكثر كفاءة في الوصول إلى أفضل العناصر لشغل وظائف المنظمة¹².

كما وعرف السالم الاستقطاب على انه: عملية تمتد لتشمل ليس فقط السعي إلى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين وإنما الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف. وهكذا فإن الاستقطاب يوفر الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم واهتماماتهم¹³.

وعرف الوليد على انه: عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية. والعمل على انتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. وتركز عملية الاستقطاب على: البحث والدراسة والتحري عن أفضل

الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة. تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة. وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة من ذوي الاختصاص. العدالة والامانة والصدق عند عمليات الاختبار. والتأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية¹⁴.

وقد عرف (Sighn & Rawat, 2006) على انه: انه خطوة ضرورية من عملية التوظيف. والذي يسعى إلى جذب الكفاءات البشرية للعمل في الوظائف الشاغرة في المنظمة¹⁵.

عرف (Stephen & Decanzo, 2004) الاستقطاب على انه: عملية استكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حالياً أو مستقبلياً. وهي عملية الربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف والذين يرغبون في شغلها¹⁶.

وتم تعريفه على أنه: توفير مجموعة من الأفراد المؤهلين للعمل وإبقاء المجموعة ضمن حجم يمكن إدارته. إضافة إلى إعطاء صورة واقعية عن العمل لأفراد. بينما يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه المتعلقة بالعمل. إضافة إلى إشباع حاجاته الشخصية¹⁷.

بعد ما تقدم من توضيح لمفهوم استقطاب الموارد البشرية يمكن للباحث أن يعرفه كما يلي:

هو عملية أولية للتوظيف. تهدف المنظمة من خلالها بعد ذلك إلى جذب المورد البشري للعمل في المنظمة نتيجة وجود شواغر في المنظمة وعدم إمكانية سد الفجوة التي أنتجتها هذه الشواغر إلا بالتوظيف. لذلك يجب السعي إلى ربط أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية للعاملين لأداء العمل بالطريقة المطلوبة وبما ضمن كفاءة العمل.

مع العرض السابق لعملية الاستقطاب للموارد البشرية إلى أن هنالك عمليات من الممكن أن تعوض عن عملية الاستقطاب وتمثل هذه العمليات في:

- 1- إعادة تنظيم العمل: لان الكثير من عمليات تنظيم العمل التي تحدث بها أخطاء كثيرة. فمنها إعطاء العبء الوظيفي إلى شخص آخر. وينتج عن ذلك وجود شواغر في المنظمة أو العكس بوجود عدد من العاملين الذين لا يملكون واجب عمل من المنظمة. لذلك تسعى المنظمة في الحالة الأولى إلى استقطاب. وهذه الحالة تحدث إذا حدث أخطاء في عملية التخطيط للموارد البشرية. لعدم وضع العدد المطلوب والمشروط من المورد البشري للمنظمة.
- 2- يمكن استخدام نفس العاملين في العمل لوقت إضافي. وهذه الآلية من التصرف يمكن أن يحث في بعض المنظمات الانتاجية. والتي يحدث عملية الحاجة للعاملين في موسم معين.
- 3- العمل ضمن عمل جزئي: وهي التعاقد مع حاجة المنظمة من العاملين للعمل بعمل جزئي.
- 4- عقود جزئية: وهو توقيع عقود جزئية مع العاملين وذلك لضمان عمل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار أنها تنتهي بانتهاء وقتها¹⁸.

اما في مصادر الاستقطاب فهي:

- 1- المصادر الداخلية: تسعى الكثير من المنظمات إلى الاستقطاب الداخلي. والذي يقصد به الاعتماد على الكفاءات الموجودة في المنظمة لسد العجز الذي تعاني منه المنظمة دون الالتفات إلى الموارد البشرية من خارج المنظمة.

وتقوم المنظمات بالاستقطاب الداخلي بسبب ما يترتب عليه من الكثير من الفوائد ومنها نذكر:

أ- بسبب أن الاستقطاب الداخلي يوفر الكثير من المال الذي سوف ينفق على عملية استقطاب الخارجي. لأن المرشحين للوظائف الجديدة بحاجة إلى تدريب مما يتطلب هذا الأخير مصروفات مالية من قبل المنظمة. وبهذا سوف تبقى المصروفات في المنظمة ضمن الوضع الطبيعي. ولا تتحمل المنظمة تكاليف إضافية بسبب عملية الاستقطاب.

ب- إنها تعتبر بمثابة حافز للعاملين لما تمثله من تشجيع في العمل. لأنه يتمثل في رؤية الشخص للمكان الذي يمكن أن يصل إليه إذا امتاز بالعمل الكفؤ.

ت- لأن الاستقطاب الخارجي يسبب في بعض الأحيان إلى تثبيت الروح المعنوية للعاملين لما تمثله المنظمة من الاستعانة بالعاملين من خارج المنظمة. بذلك يتولد عند العاملين عم ثقة المؤسسة فيهم لترقيتهم إلى مواقع أفضل¹⁹.

وليتصف الاستقطاب الداخلي بالنزاهة وليحقق الفائدة المرجوة يجب أن تعلن الشواغر الموجودة في المنظمة في أماكن يمكن أن يقرأها كل العاملين. ليتسنى للجميع المنافسة. وإمكانية شعور الجميع بالرضا الداخلي من عمليات الاستقطاب التي سوف تحصل في المنظمة.

كما أن الاستقطاب الداخلي يمكن أن يتصف بمجموعة من العيوب ومن أهمها: انه يمكن أن تتولد علاقة شخصية بين الأشخاص المسؤولين عن الاستقطاب والمتقدمين ما يؤدي ان تتصف عملية الاستقطاب بعدم النزاهة والصدق ما سوف يؤثر على عمل منظمة ككل²⁰.

الاستقطاب الخارجي: تسعى المنظمة إلى الاستقطاب الخارجي عند عدم قدرتها في استيفاء العدد الكافي من العاملين الحاليين في المنظمة. لذلك تسعى المنظمة إلى هذه الطريقة. وتتمثل عمليات الاستقطاب الخارجي بالكثير من الإجراءات نذكر منها:

الإعلان في الصحافة المحلية. الإعلان ضمن موقع المنظمة. وكالات التوظيف. مجلات متخصصة. السماع من نفس العاملين في المنظمة. المعاهد والجامعات. مواقع التوظيف. الإعلانات المسموعة.

وان الاستقطاب الخارجي بالرغم من انه يؤثر كما تم بيانه سابقا في التأثير على الروح المعنوية للعاملين في المنظمة الا انه يقوم بضخ دماء جديدة في المنظمة. والذي سوف ينعكس على العمل التنظيمي في الانفتاح على الأفكار المتطورة للعمل التنظيمي وتحقيق الأهداف المنظمة²¹.

الإنتاجية

تعرف الإنتاجية بأنها المدى (المستوى) من النواتج التي يتم التوصل إليها. فهي العلاقة بين الموارد (Inputs) المستخدمة في العملية الإنتاجية (إنتاج سلعة أو خدمة) وبين النتائج (Output) من تلك العملية وهي الاستخدام الكفء للموارد (العمل. ورأس المال. والأرض المعدات الطاقة. والمعلومات...) وذلك لإنتاج السلع والخدمات²².

والإنتاجية هي مقياس للمخرجات الاقتصادية. وهي مهمة جداً لأن الاقتصاد والنمو الاجتماعي يعتمدان بشكل كبير عليها. كما أن هناك العديد من العوامل الخارجية تؤثر في إنتاجية المؤسسات مثل نظام الضرائب الذي يؤثر على الادخار وفرص الاستثمار. والتعليمات الحكومية التي تؤثر على الإنتاجية. ومع ذلك فإن مدراء المؤسسات لهم القدرة على تطوير الإنتاجية من خلال العديد من القرارات ومنها قدرتهم على تحفيز العاملين وزيادة الحماسة لديهم

ورفع مستوى الأداء الفعال لديهم. كما يجب عليهم التوفيق بشكل جيد بين رأس المال الموجود والعمل والعمال. وفي عالم متغير على المدراء أن يقدموا كل سلعة أو خدمة بجودة عالية. كما يجب عليهم تطوير أساليب عمل وإنتاج جديدة من حيث وسائل الإنتاج والتكنولوجيا²³.

ولذلك فإن الجودة العالية للقرارات تعتمد بشكل كبير على جودة البصيرة التي يتمتع بها المدراء والحكمة الإدارية. فالإنتاجية إذن هي مقياس كفاءة القيادة أو فشلها في توظيف الموارد الضرورية الطبيعية والبشرية والمادية. ويمكن النظر إلى الإنتاجية بأنها نظام له عدة مراحل تتضمن تحديد الغرض، أو الهدف، أو المهمة. والتخطيط بغرض تنفيذ الهدف. وتتم مرحلة التخطيط بخطوتين هما تحديد مراحل المدخلات والمخرجات والتحول بتحديد نوعية وطبيعة الموارد المستغلة²⁴.

أهمية الإنتاجية.

يمكن إبراز أهمية الإنتاجية للمنظمة من خلال الجوانب التالية:

- 1) نجاح المؤسسة والدليل على قدرتها على الاستمرار.
 - 2) عنصر هام في تحقيق الأرباح مما يمثل مصدراً لرأس المال.
 - 3) عنصر في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع.
 - 4) عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقة الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتشغيل والتوظيف²⁵.
- وبالتالي فإن الكفاءة الإنتاجية الأعلى تعني مستوى أفضل للمعيشة على المستوى الوطني والقومي. ومن ثم فهي المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث.
- ويتضح مما سبق أهمية عملية للكفاءة الإنتاجية باعتبارها من أهم المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بفعالية المؤسسة كما يتضح من أن الاستقطاب للمؤسسات بمختلف أنواعها قد يكون له الأثر الواضح على متغير الكفاءة الإنتاجية.

وصف عينة الدراسة

جدول (2): التكرارات والنسب المئوية لعينة الموظفين حسب المتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	92	60.1
	أنثى	61	39.9
العمر	20 اقل من 30	47	30.7
	30 إلى اقل من 40	64	41.8
	40 إلى اقل من 55	24	27.4
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	21	13.7
	بكالوريوس	107	69.9
	دراسات عليا	25	16.3

يتضح من الجدول السابق ان افراد العينة توزعوا بين الذكور والاناث. الا ان عدد الذكور كان اكبر بتكرار بلغ (92) اما تكرار عدد الاناث فبلغ (61). كما يلاحظ من الجدول ان الفئة العمرية المتوسطة من (30 إلى اقل من 40) هي اكبر فئة عمرية من الموظفين في شركة كهرباء اربد حيث تحمل الغالبية العظمى منهم شهادة البكالوريوس.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستقطاب الداخلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	تعتمد الشركة على أسلوب الترقية الداخلية للء الشواغر.	2.85	1.23	متوسط
2	8	تهتم الشركة بدوران العمل للإستقطاب الداخلي.	2.84	1.24	متوسط
3	4	إن اختيار الموظفين من خلال التعاقب الوظيفي يساعد على حفيز عمل الموظفين في الشركة.	2.82	1.14	متوسط
4	3	إن إعتداد اسلوب الترقية الداخلية يعطي حافز للعمل.	2.72	1.28	متوسط
5	9	الاعلان هو امر حتمي عن الوظائف الشاغرة للادارة المتوسطة والعليا في الشركة	2.68	1.27	متوسط
6	7	تعتمد الشركة إلى نشر ثقافة العدالة في تولي المناصب.	2.67	1.24	متوسط
7	10	تهتم الشركة بالإعتماد على الإستقطاب الداخلي إيماناً بقدره الموظفين العاملين.	2.63	1.21	متوسط
8	5	إناحة الفرص للتقدم إلى الوظائف الشاغرة المتوسطة والعليا في الشركة.	2.62	1.30	متوسط
9	2	تعتمد الشركة على الترقية الداخلية كوسيلة للمحافظة على العاملين لديها.	2.58	1.18	متوسط
10	6	تهتم الشركة بتوفير مبدأ حفيز العمل للعاملين بناء على ترقيتهم للوظائف العليا تبعاً لأدائهم.	2.52	1.30	متوسط
		الاستقطاب الداخلي ككل	2.69	1.04	متوسط

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستقطاب الداخلي. حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تعتمد الشركة على أسلوب الترقية الداخلية للء الشواغر" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري (1.23). تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تهتم الشركة بدوران العمل للإستقطاب الداخلي" بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وبانحراف معياري (1.24). بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "تهتم الشركة بتوفير مبدأ حفيز العمل للعاملين بناء على ترقيتهم للوظائف العليا

تبعاً لأدائهم." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.52) وانحراف معياري (1.30). وبلغ المتوسط الحسابي للاستقطاب الداخلي ككل (2.69) وبانحراف معياري (1.04).

جدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستقطاب الخارجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	6	تقوم الشركة بالإستقطاب الخارجي من ضمن مسؤوليتها الإجتماعية	3.16	1.16	متوسط
2	2	تقوم الشركة بالعمل على إستقطاب الخبرات ذات الكفاءة في سوق العمل.	3.11	1.23	متوسط
3	4	تولي الشركة الإهتمام في الإستقطاب الخارجي بناء على الخبرة.	3.10	1.14	متوسط
4	10	يعتبر الاستقطاب الخارجي اهمية لتجديد حيوية العمل.	3.08	1.15	متوسط
5	7	تعتمد الشركة على الإطلاع في الأدوار المحتملة للتعاقد مع شركات التوظيف عند الحاجة	3.04	1.15	متوسط
6	9	إن الخبرة والتعليم وحاجة العمل هو الاساس في العمل.	2.93	1.21	متوسط
7	5	تعتمد الشركة على إمكانية العدالة بين أطراف المجتمع المحلي.	2.91	1.30	متوسط
8	3	تهدف الشركة إلى إستقطاب أوائل الدفع ذات العلاقة من الجامعات الأردنية المختلفة.	2.88	1.11	متوسط
9	1	تهتم الشركة بالإستقطاب الخارجي ضمن معطيات العمل والحاجة.	2.82	1.21	متوسط
10	8	يتم الإعلان في الوسائل المختلفة لإستقطاب الكفاءة	2.76	1.16	متوسط
		الاستقطاب الخارجي ككل	2.97	0.97	متوسط

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستقطاب الخارجي. حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تقوم الشركة بالإستقطاب الخارجي من ضمن مسؤوليتها الإجتماعية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري (1.16). تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تقوم الشركة بالعمل على إستقطاب الخبرات ذات الكفاءة في سوق العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبانحراف معياري (1.23). بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "يتم الإعلان في الوسائل المختلفة لإستقطاب الكفاءة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.76) وانحراف معياري (1.16). وبلغ المتوسط الحسابي الاستقطاب الخارجي ككل (2.97) وبانحراف معياري (0.97).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إنتاجية المؤسسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتم إنجاز الأعمال بالسرعة الممكنة.	4.00	.93	عالية
2	10	تقوم الشركة بنشر أهمية تحقيق هدف الشركة	3.95	.61	عالية
3	13	تشجع الشركة الأفكار الإبداعية التي تهدف إلى رفع الأداء	3.94	.82	عالية
4	11	تسعى الشركة إلى إخراج العاملين في تحقيق إستراتيجية الشركة.	3.82	.97	عالية
5	9	تحدد الشركة معايير الأداء العام.	3.80	.90	عالية
6	2	يتم إنجاز الأعمال بأقل التكاليف.	3.79	.62	عالية
7	16	تقوم الشركة على تطوير بيئة العمل بما يتناسب مع مرحلة العمل وطبيعة القدرة الإنتاجية	3.78	1.04	عالية
8	3	إن معيار إدامة الجودة وتطويرها عامل مهم في مخرجات عمل الشركة.	3.68	1.07	عالية
9	17	تقوم الشركة على خفض إنتاجية العاملين بما يتناسب مع إستراتيجية الشركة	3.68	.97	عالية
10	15	تتميز الشركة بسعيها على تحسين جودة الأداء	3.58	.92	متوسطة
11	14	تقدم الشركة الأدوات اللازمة للعاملين لتطوير العمل	3.54	.88	متوسطة
12	19	تسعى الشركة إلى تقييم أدائها لمعرفة نقاط الضعف والقوة.	3.54	1.13	متوسطة
13	12	تنتشر الشركة إنجاز أداء العاملين المتميزون	3.51	1.08	متوسطة
14	6	ينجز العاملون العمل بناء على الموارد المتاحة	3.42	.74	متوسطة
15	4	يتم اعتماد معايير الجودة لتحسين معايير العمل	3.37	.97	متوسطة
16	18	تسعى الشركة إلى رفع إنتاجيتها بما يتناسب مع رغبتها في التميز	3.35	1.03	متوسطة
17	20	تأخذ الشركة توصيات العاملين بما يحقق أهدافها.	3.35	1.21	متوسطة
18	8	تمتلك الشركة التكنولوجيا اللازمة للعمل.	3.34	.80	متوسطة
19	5	يقوم الموظفون بالأعمال ضمن نطاق عملهم وخارج نطاق عملهم بما يستطيعون عمله	3.31	.90	متوسطة
20	7	تمتلك الشركة المهارات الفنية للقيام بالعمل	3.22	.83	متوسطة
		إنتاجية المؤسسة	3.22	0.98	متوسطة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إنتاجية المؤسسة. حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتم إنجاز الأعمال بالسرعة الممكنة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00). تلتها الفقرة رقم (10) بالمرتبة الثانية والتي تنص على "تقوم الشركة بنشر أهمية تحقيق هدف الشركة" بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "تمتلك الشركة المهارات الفنية للقيام بالعمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.22). وبلغ المتوسط الحسابي إنتاجية المؤسسة ككل (3.22). وبانحراف معياري (0.98).

اختبار فرضية البحث الرئيسية:

فرضية البحث الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للاستقطاب الداخلي والخارجي على انتاجية المؤسسة في شركة كهرباء اربد.

لاختبار فرضية البحث الرئيسية كان لا بد من:

اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للاستقطاب الداخلي على انتاجية المؤسسة في شركة كهرباء اربد.

للتحقق من صحة هذه الفرضية وللكشف عن الاثر للاستقطاب الداخلي على انتاجية المؤسسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول رقم (6).

جدول (6): تحليل الانحدار لأثر الاستقطاب الداخلي على انتاجية المؤسسة

المتغير المستقل	R	التباين R ² المفسر	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta .	قيمة T	مستوى الدلالة
الاستقطاب الداخلي	.379	.144	18.660	.000	.379	4.320	.000

*عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.144) أي أن الاستقطاب الداخلي فسرت ما قيمته 14.4% من انتاجية المؤسسة. وبلغت قيمة "T" 4.320 وبدلالة إحصائية 0.000 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للاستقطاب الداخلي على انتاجية المؤسسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للاستقطاب الخارجي على انتاجية المؤسسة في شركة كهرباء اربد

للتحقق من صحة هذه الفرضية وللكشف عن العلاقة للاستقطاب الخارجي على انتاجية المؤسسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو مبين في الجدول رقم (7).

جدول (7): تحليل الانحدار لأثر الاستقطاب الخارجي على إنتاجية المؤسسة

المتغير المستقل	R	التباين R^2 المفسر	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta .	قيمة T	مستوى الدلالة
الاستقطاب الخارجي	.195	.038	4.373	.039	.195	2.091	.039

*عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.038) أي أن الاستقطاب الخارجي فسرت ما قيمته 3.8% من إنتاجية المؤسسة. وبلغت قيمة "T" 2.091 وبدلالة إحصائية 0.039 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي الاستقطاب الخارجي على إنتاجية المؤسسة.

تحليل العلاقة التي تربط الاستقطاب الداخلي والخارجي على إنتاجية المؤسسة:

فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن قوة العلاقة والجدول أدناه يوضحها:

جدول (8): معامل ارتباط بيرسون بين الاستقطاب الداخلي والخارجي من جهة وإنتاجية المؤسسة من جهة أخرى

إنتاجية المؤسسة		
معامل الارتباط ر	0.379(**)	الاستقطاب الداخلي
الدلالة الإحصائية	.000	
العدد	135	
معامل الارتباط ر	.041	الاستقطاب الخارجي
الدلالة الإحصائية	.663	
العدد	135	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول أعلاه وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الاستقطاب الداخلي وإنتاجية المؤسسة. بينما لم تظهر علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاستقطاب الخارجي وإنتاجية المؤسسة.

النتائج:

- أن عدد الذكور كان أكبر من عدد الإناث، وهو ما يعني انعكاس الثقافة الشرقية في التعيين في شركة كهرباء أريد من خلال تغليب عدد الذكور على الإناث.
- يتم ممارسة الاستقطاب الخارجي في شركة كهرباء أريد أكثر من الاستقطاب الداخلي. وهو ما يعكس حجم الضغوطات على الشركة نتيجة البطالة الموجودة في المجتمع الأردني.

- تتمتع شركة كهرباء اربد بدرجة ممارسة للانتاجية بمقدار متوسط يميل الى الارتفاع. وهو ما يعني ان عملها موازي لما تقوم به من خدمات في محافظة اربد.
- وجود تأثير إيجابي للاستقطاب الداخلي على انتاجية المؤسسة بما يعزز العاملين بما يتنافس مع خفيضمهم وتحقيق اداء الشركة
- وجود تأثير إيجابي الاستقطاب الخارجي على انتاجية المؤسسة. فان الدماء الجديدة في العمل فانها تثيري العمل وتنعكس ايجابا على العمل في الشركة.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الاستقطاب الداخلي وانتاجية المؤسسة. فكلما زاد الاستقطاب الداخلي انعكس على انتاجية المؤسسة.
- بينما لم تظهر علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الاستقطاب الخارجي وانتاجية المؤسسة. وهو ما يمكن للباحث ان يعزوه الى ان الاستقطاب الخارجي هو امر غير مرحب به في الشركة الى ان العاملين الذين تم استقطابهم خارجيا فانه انعكس عملهم بما يتناسب في تحقيق نتائج اداء مناسبة من خلال انعكاسها ايجابا. والذي يعزوه الباحث بسبب الثقافة الايجابية في شركة كهرباء اربد بالاضافة الى حاجة المورد البشري الخارجي للعمل نظرا للظروف الاقتصادية للشباب.

توافقت الدراسة الحالية مع دراسة (Devaro & Morita) 2009 التي توصلت الى ان الاستقطاب الخارجي ينعكس على الاداء. كما واختلفت مع دراسة (Krakel & Lammers & Szech) 2011 التي توصلت الى ان المنظمة تفضل التوظيف الخارجي مع اهمية تفعيل الاستقطاب الداخلي والخارجي. وهو ما يعني شركة كهرباء اربد تحاول الموازنة في الاستقطاب الخارجي والداخلي للمحافظة على اداء مناسب لهدفها وبما ينعكس مع هدفها وتفعيل استقطاب دماء جديدة في العمل ليكون لهم تأثير ايجابي على المل حتى وان كانوا غير مرحبين بهم في البداية الا ان الثقافة التنظيمية في شركة كهرباء اربد قادرة على العمل كفريق واحد للعاملين فيها.

التوصيات:

- ضرورة تفعيل الاستقطاب الداخلي والخارجي لما له من الكثير من الفوائد على العمل بما يضمن تحقيق اهداف العمل.
- التاكيد على انتاجية المؤسسة بما يحقق الاهداف المنشودة ومحاولة رفع انتاجيتها بما يحقق رغبات الزبائن وتطلعات الموظفين.
- العمل على فتح باب المنافسة بما يضمن العمل على اساس اضافة قيمة للعمل سواء الداخلي والخارجي لما يتوقع ان ينعكس على العمل.

الهوامش:

- 1 نيهاني، ولاء انيس صالح. 2018. اثر عملية استقطاب الموارد البشرية على نجاح الشركات الافتراضية. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية. ص12.
- 2 Devaro, Jed & Kauhanen, Antti & Valmari, Nelli, 2017, INTERNAL AND EXTERNAL HIRING, California State University, East Bay; Hayward, CA. P2.
- 3 العمري. بدر. 2020. استقطاب الموارد البشرية. وا زرة المالية -المملكة العربية السعودية. العدد(15). ص342.
- 4 العشر. زياد والهيبي. صلاح الدين. 2004. تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا. مجلة جامعة دمشق. 20(1).
- 5 Devaro, Jed & Kauhanen, Antti & Valmari, Nelli, 2017, INTERNAL AND EXTERNAL HIRING, California State University, East Bay; Hayward, CA.
- 6 Krakel, Matthias & Lammers, Frauke & Szech, Nora, 2011, Working Paper Externalities in Recruiting, Bonn Graduate School of Economics (BGSE), University of Bonn.
- 7 Jiletcovici, Alina, 2012, Recruiting from Abroad – A better Option Than the Domestic Recruiting Process?, Proceeding of the 6th International Management CONFERENCE "Approach in Organizational Management" 15-16 November 2012, BUCHAREST, ROMANIA.
- 8 Devaro, Jed & Kauhanen, Antti & Valmari, Nelli, 2017, INTERNAL AND EXTERNAL HIRING, California State University, East Bay; Hayward, CA.
- 9 داودي. احمد. 2018. دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات. عدد(3).
- 10 عبدالقادر حسين. وجعفر. يونس. 2020. دور استراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 28(3).
- 11 العمري. بدر. 2020. استقطاب الموارد البشرية. وا زرة المالية -المملكة العربية السعودية. العدد(15).
- 12 السلمي. علي. 2008. إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. مصر. ص174.
- 13 السالم. مؤيد. 2009. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط1. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن. ص172.
- 14 الوليد. بشار. 2009. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. ط1. دار الحرية. ص61_62.
- 15 Singh, Y. K. & Rawat, H.S., 2006 Human Resources Management , APH Publishing Corporation, New Delhi, P34.
- 16 Stephen, Robbins & Decanzo, David, 2004 Fundamental of Human Resources Management, John Wiley 8th, P146.
- 17 شتات. إيناس. 2003. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. جامعة اليرموك. اريد. ص23.

- 18 Torrington, Derek, 2002, Human Resources Management, Prentice Hall, USA, P171.
- 19 Torrington, Derek, 2009, Fundamentals of Human Resources Management, Prentice Hall, USA, P49_50.
- 20 Stephen, Robbins & Decanzo, David, 2004 Fundamental of Human Resources Management, John Wiley 8th.P 150.
- 21 Torrington, Derek, 2009, Fundamentals of Human Resources Management, Prentice Hall, USA, P50.
- 22 السلمي. علي. 1985. إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية. ط 1. مكتبة غريب للنشر. مصر. ص 22.
- 23 Womack, Ranae, Measuring the Leadership Styles and Scholarly Productivity of Nursing Department Chairpersons, Journal of Professional Nursing. 12 (3), P133_140.
- 24 Reddin, W. J, How to Make Your Management Style More Effective, U. K. 1987, P36.
- 25 السلمي. علي. 1985. إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية. ط 1. مكتبة غريب للنشر. مصر. ص 28.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- داودي. احمد. 2018. دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات. عدد(3).
- السالم. مؤيد. 2009. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط 1. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن.
- السلمي. علي. 2008. إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. مصر.
- السلمي. علي. 1985. إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية. ط 1. مكتبة غريب للنشر. مصر.
- شتات. إناس. 2003. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. جامعة اليرموك. اربد.
- عبدالقادر. حسين. وجعفر. يونس. 2020. دور استراتيجية الاستقطاب في تنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. (3)28.

- العمري. بدر. 2020. استقطاب الموارد البشرية. وا زرة المالية -المملكة العربية السعودية. العدد(15).
- المعشر. زياد والهيبي. صلاح الدين. 2004. تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا. مجلة جامعة دمشق. 20(1).
- الوليد. بشار. 2009. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. ط1. دار الحرية.
- نبهاني. ولاء انيس صالح. 2018. اثر عملية استقطاب الموارد البشرية على نجاح الشركات الافتراضية. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية. ص12.

المراجع الأجنبية:

- Devaro, Jed, Kauhanen, Antti & Valmari, Nelli, 2017, *Internal and External Hiring*, California State University, East Bay; Hayward, CA.
- Devaro, Jed & Morita, Hodaka, 2009, *Internal Promotion and External Recruitment: A Theoretical and Empirical analysis*, Research Gate, publication at: <https://www.researchgate.net/publication/228826767>.
- Jiletcovici, Alina, 2012, *Recruiting from Abroad – A better Option Than the Domestic Recruiting Process?*, Proceeding of the 6th International Management CONFERENCE "Approach in Organizational Management" 15-16 November 2012, Bucharest, Romania.
- Krakel, Matthias, Lammers, Frauke & Szech, Nora, 2011, *Working Paper Externalities in Recruiting*, Bonn Graduate School of Economics (BGSE), University of Bonn.
- Reddin, W. J, *How to Make Your Management Style More Effective*, U. K. 1987.
- Singh, Y. K. & Rawat, H.S., 2006 *Human Resources Management*, APH Publishing Corporation, New Delhi.
- Stephen, Robbins & Decanzo, David, 2004, *Fundamental of Human Resources Management*, John Wiley 8th.
- Torrington, Derek, 2002, *Human Resources Management*, Prentice Hall, USA.
- Torrington, Derek, 2009, *Fundamentals of Human Resources Management*, Prentice Hall, USA.
- Womack, Ranae, Measuring the Leadership Styles and Scholarly Productivity of Nursing Department Chairpersons, *Journal of Professional Nursing*. 12 (3).

