

الاستخدام الأفضل لتطبيقات استقطاب واختيار الموارد البشرية و اثرهما في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة

م.د. عبد ناصر علك حافظ* الباحث حسين وليد حسين** الباحثة حنين شلال إبراهيم***

المستخلص

الغرض من هذا البحث هو تحديد أهمية الاستخدام الأفضل لتطبيقات الاستقطاب والاختيار في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، ولقد اعتمدت الاستبانة كأداة لتحليل الجانب التطبيقي واختيرت دائرة عقارات الدولة مجالاً للبحث . وتم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز في إدخال ومعالجة البيانات وأكدت ابرز نتائج التحليل بان هناك علاقة ارتباط و تأثير معنوية بين الاستخدام الأفضل لتطبيقات الاستقطاب والاختيار من جهة وبين تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى وعليه فقد استنتج البحث بان وظيفتي الاستقطاب والاختيار تعد واحدة من الوظائف التي تلعب دور كبير في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعليه فقد اوصى البحث بضرورة زيادة وتفعيل دورة إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة وبالشكل الذي يساعد على تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

Abstract

The purpose of this research is to identify the importance of better use of applications polarization and selection in meeting the requirements of Total Quality Management. Polls were adopted as tools for obtaining data and the Department of Real Estate was the field of study. The ready statistical program was used in inputting and processing the studying data, the results crystallized a link and a moral effect between the better use of polarization applications and choice in what would participate in meeting requirements of total quality management . and reporter argument search the functional applications polarization and selection Intrusion one of the function that play role in reinforcement requirements of Total Quality Management , based on the results , the research recommended the necessity of increasing and activating human resource management in the research organization ,of the form that help on the the requirements of Total Quality Management .

* مدير قسم تقويم الاداء - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

** وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

*** كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد

المقدمة

تمثل إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الوظائف المتخصصة الفنية في المنظمات التي تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها . وواحدة من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المنظمات في توفير الأعداد المطلوبة من الأفراد العاملين المرشحين للعمل داخل المنظمة بالإضافة الى مساعد المنظمة على المقارنة واختيار الأفضل من هؤلاء العاملين للدخول الى المنظمة هي وظيفتي الاستقطاب والاختيار وبرغم من هذه الأهمية الكبيرة لهذه الوظائف إلا أنها لا تلقى الاهتمام الكافي من قبل الإدارة العليا في العديد من المنظمات من حيث توفير المستلزمات اللازمة لضمان تنفيذ كافة الإجراءات المرتبطة بها وبالشكل المطلوبة ، وبعد تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة أصبح من الضروري دراسة العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والقوة التأثيرية الموجودة بين هاتين الإدارتين وذلك لغرض الاستفادة من تقنيات واساليب إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية وبالشكل الذي يضمن تنفيذ هذه الممارسات بشكل ناجح وبكفاءة عالية والتي من الممكن ان تنعكس على نجاح المنظمة ككل وقدرتها على الاستمرار في العمل والنمو في المستقبل ، وعليه سيتناول هذا البحث العلاقة بين تطبيقات الاستقطاب والاختيار من جهة وتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى وسينقسم البحث الى أربعة مباحث ، الأول سيتخصص بالمنهجية أما الثاني فسينتاول الجانب النظري في حين سيعمل الثالث على بيان الجانب العملي بهذا البحث أما المبحث الرابع فسيخصص للاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول

منهجية البحث

1-1. مشكلة البحث

تعمل المنظمات في بيئة تتسم بالتغيير السريع والتنافس للوصول الى مراحل متقدمة من العمل وتحقيق التميز في الاداء والتطابق مع متطلبات إدارة الجودة ، ويقع العبء الأكبر لتحقيق تلك العمليات داخل المنظمة على عاتق الإدارة سيما إدارة الموارد البشرية والتي تلعب الدور الأساس لتحقيق الاداء المتميز نظرا لكونها العنصر المحرك لانشطة المنظمة . وبسبب رغبة إدارة المنظمات في تحقيق متطلبات الجودة فإن ثقل إدارة الموارد البشرية يزداد كلما التزمت الإدارة العليا وعملت على تحقيق متطلبات الجودة ، تتمحور مشكلة البحث في ضعف التطبيقات الضرورية لممارسات الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية في دائرة عقارات الدولة (العينة المبحوثة) مما يؤثر سلبا في دور هذه الإدارة لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لذا تركز مشكلة البحث في اثاره التساؤلات الآتية :-

1. الى اي مدى يمكن الاستفادة من تطبيقات الاستقطاب والاختيار في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟
2. مدى رغبة الإدارة العليا في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ؟
3. مدى استعداد العاملين لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟
4. مدى انسجام البيئة المادية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ؟

2-1. اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :-

1. التعرف على نقاط الضعف التي ترافق عمل إدارة الموارد البشرية في مجالات الاستقطاب والاختيار في المنظمة المبحوثة .
2. تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها في وظائف استقطاب واختيار الموارد البشرية بغية النهوض بمستوى أداء المنظمة .
3. تشخيص دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة.
4. تحديد مدى العلاقة والتأثير بين وظائف استقطاب واختيار الموارد البشرية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

3-1. أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال موضوعه والذي يركز على دراسة ممارسات الاستقطاب والاختيار ودورها في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث تعد الموارد البشرية أهم موارد المنظمة وكذلك فإن العمل على تحقيق متطلبات الجودة يعد ضرورة ملحة في عصر المنافسة وبذلك فإن الجمع بين هاذين الموضوعين لها فائدة كبيرة على المنظمات وكذلك تبرز أهمية البحث من خلال محاولة معرفة وإبراز الدور الذي يناط بإدارة الموارد البشرية في مجال الاستقطاب والاختيار ودورها في تلبية متطلبات الجودة داخل المنظمة المبحوثة.

4-1. فرضيات البحث

ينطلق البحث من فرضية أساسية تنص على أن هناك علاقة وتأثير بين نجاح إدارة الموارد البشرية في التطبيقات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار وبين تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومن هذه الفرضية يمكن تحديد الفرضيات الفرعية الآتية :-

1. يوجد ارتباط معنوي بين الاستخدام الأفضل لتطبيقات الاستقطاب والاختيار ، و متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

2. هناك تأثير معنوي للاستخدام الأفضل لتطبيقات الاستقطاب والاختيار و متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

5-1: أداة جمع بيانات البحث

تم الحصول على بيانات البحث من خلال تصميم استبانة مكونة من محورين : المحور الأول يتضمن (12) فقرة ذات علاقة مباشرة بتطبيقات الاستقطاب والاختيار أما المحور الثاني فيتكون من (12) فقرة تتعلق بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وقد تم تصميم الاستبانة بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي ، ويوضح الجدول الآتي المتغيرات والمقاييس المعتمدة في اعداد هذه الاستبانة :-

الجدول (1)

يبين متغيرات ومقاييس البحث

المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المقاييس
الاستقطاب والاختيار	تفسيري (مستقل)	الاستقطاب	(1) ، (2) ، (3) ، (4) ، (5) ، (6)	(الدوري ، 2010)
		الاختيار	(7) ، (8) ، (9) ، (10) ، (11) ، (12)	
إدارة الجودة الشاملة	استجابي (تابع)	دعم الإدارة العليا والتزام العاملين	(13) ، (14) ، (15) ، (16) ، (17) ، (18)	(لازم ، 2007)
		توفير المستلزمات المادية والتنظيمية	(19) ، (20) ، (21) ، (22) ، (23) ، (24)	

6-1: مجتمع وعينة البحث

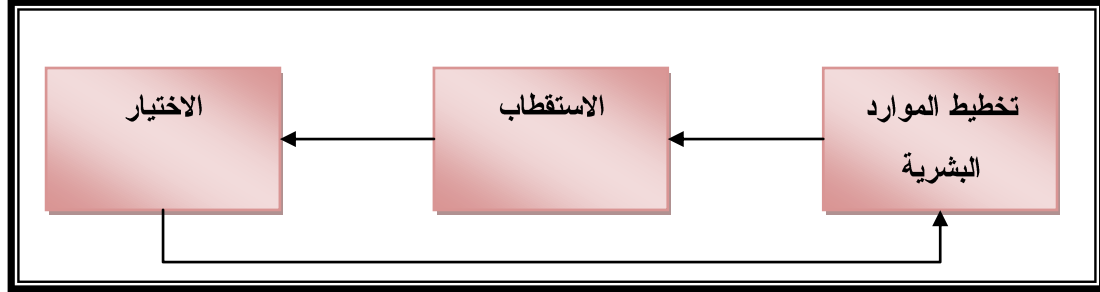
اختيرت دائرة عقارات الدولة التابعة لوزارة المالية العراقية مجتمعا للبحث ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة وتمثلت بالعاملين في قسم الموارد البشرية بصورة خاصة وبعدد من العاملين في الأقسام الأخرى في الدائرة وبعدد (41) موظف و وزعت استمارات الاستبانة على هذا الأساس وبعدها خضعت للتحليل الإحصائي.

المبحث الثاني الجانب النظري

2-1 مفهوم الاستقطاب و أهميته

وردت عدة تعاريف للاستقطاب إذ عرف بالعملية التي تستخدمها المنظمة في معالجة النقص في احتياجاتها موارد البشرية (Ivancevich, 1995:191) ، كما عرف بعملية البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب بغية اختيار الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة (السالم وصالح ، 2000: 140) كما عرف بأنه نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة ، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف . وتتوقف عملية الاستقطاب عادة على حجم المنظمة ، وإمكانيتها ، وظروف سوق العمل ، والجوانب الاقتصادية بصفة عامة (سميرة ، 2008، 38) ومن جهة أخرى عرف بأنه عملية البحث عن أفضل العناصر لشغل الوظيفة مابين المتقدمين ، ولا تعتمد ملائمة الأشخاص للوظائف على توفير المؤهلات والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المرشحين ، ولكنها تمتد لتشتمل الى دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم واستعدادهم للمساهمة في تحقيق اهداف العمل ، ورغبتهم في الترقية . (www.abahe.co.uk) ، وعليه يمكن تعريف الاستقطاب بأنه فلسفة تعتمدها المنظمة من أجل تحديد وجذب الأفراد الملائمين للوظائف الشاغرة فيها ، وتتجلى أهمية الاستقطاب بالآتي (سلوى ، 2010 ، 42) :-

1. الحصول على موارد بشرية اعلى كفاءة من الموارد البشرية المتاحة في المنظمة لكبر حجم وعاء الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل .
 2. يسمح الاستقطاب الخارجي بأقامة علاقات تعاونية متعددة وامكانية تغير عادات تقليدية غير ملائمة للمنظمة .
 3. يوفر الاستقطاب الخارجي من الحصول على العمالة المؤقتة التي يمكن الاستغناء عنها عند انتهاء الحاجة اليها ، مما يعطي مرونة اكبر في توفير احتياجات الموارد البشرية .
- ويبين الشكل (1) دورة الاستقطاب في المنظمة :-



الشكل (1)

دورة عملية الاستقطاب في المنظمة

المصدر : الهيتي ، خالد عبد الرحيم (2005) ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص 124.

2-2 : اهداف الاستقطاب

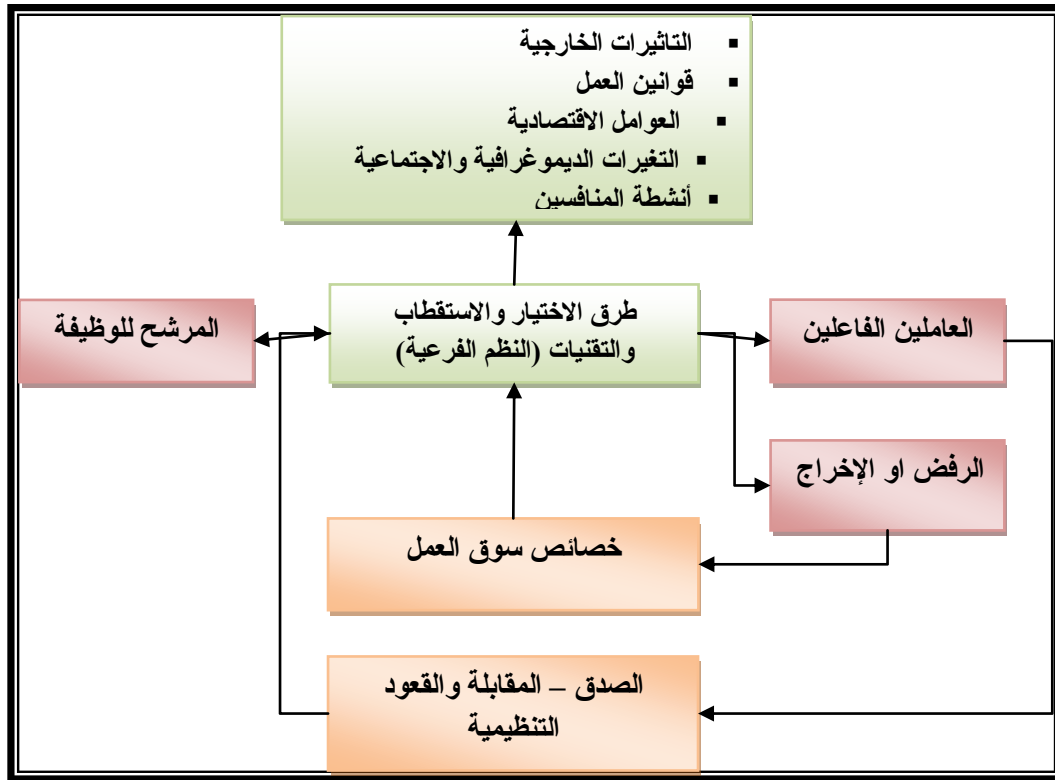
تهدف وظيفة الاستقطاب تحقيق الاتي (www.Arab British Academy for Higher Education.com) :-

1. اجتذاب عدد كافي من المرشحين الملائمين بما يكفل سد احتياج المنظمة من الموارد البشرية .
2. توفير اكبر قدر ممكن من المتقدمين الملائمين لملء الشواغر وبأقل التكاليف .
3. الاسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال التركيز على جذب واستقطاب الافراد الملائمين للوظائف ، وبالتالي تقليل عدد الافراد الغير ملائمين للوظائف .
4. الاسهام في تشكيل قوى عاملة ذات تأهيل زكافية عالية .
5. الاسهام في زيادة مستوى المنظمة ككل على المدى القريب والبعيد .
6. المساهمة في تقليل جهود وتكاليف اعداد البرامج التدريب والتنمية وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة .

2-3 : مصادر الاستقطاب

تتكون مصادر الاستقطاب من (www.abahe.co.uk) & (سلوى ، 2010، 42) (Calydon) :- (Julie , 2010:174)

1. الاستقطاب الداخلي :- اذ تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الافراد عن طريق ترقية الافراد الحاليين الذي يعملون لصالحها لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب.
 2. الاستقطاب الخارجي :- ويعني به ملأ المناصب الشاغرة بالمنظمة من الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل الخارجي .
 3. الكليات والجامعات .
 4. مكاتب التوظيف العامة والخاصة .
 5. الإعلان في الصحف والمجلات .
 6. الاستقطاب الالكتروني .
- ويوضح الشكل (2) المدخل النظامي لعملية الاستقطاب والاختيار :



الشكل (2)

المدخل النظامي لاختيار والاستقطاب

Resource : Gilmore , Sarah & Williams , Steve (2009) human resource management , online resource center , p95.

4-2: مفهوم وأهمية الاختيار

تتباين آراء الباحثين في تعريف الاختيار إذ عرف بأنه العملية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة (زايد ، 2003 : 269) ، كما عرف بأنه الإجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف ومن ثم اختيار الأفراد والتي تحقق الفوائد للمنظمة (Stewart & Brown , 2009 : 198) ، وتعد عمليات الاختيار بمثابة إجراءات تستطيع من خلالها المنظمة تحديد المتقدمين من خلال المعرفة والمهارة والسلوكيات والسمات الأخرى التي من الممكن أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Noe et al , 2006 : 70) ، وتحظى عملية الاختيار بأهمية كبيرة في العمل جراء التطبيق السليم لمعايير وقواعد عملية الاختيار تستطيع المنظمة تحقيق الآتي (الفرأ و الزعنون ، 2008 : 702)

1. تعمل عملية الاختيار على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، مما يحقق للمنظمة الاستقرار الوظيفي في العمل .
2. تضمن فاعلية نظام الاختيار للأشخاص اشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية ، حيث يوفر لهم الأجور العادلة التي تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية .
3. يحقق اختيار الشخص المناسب للوظيفة للمنظمة إنتاجية أعلى ، ويقلل من حوادث العمل ، ويساهدها على تقليل تكاليف التدريب .
4. يعتمد أداء المنظمة أساساً على أداء العاملين فيها ، كلما كان الأفراد يمتلكون الخبرة والكفاءة المطلوبة لأداء الوظيفة مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ، والعكس صحيح .

وهناك مجموعة من الاختبارات التي يمكن للمنظمة اعتمادها عند اختيار الموظفين ومن أبرزها (ديسلر ، 2009 ، 206-210) :-

1. اختبارات الذكاء
2. اختبارات القدرات العقلية الخاصة
3. اختبارات القدرات الحركية والبدنية
4. قياس الشخصية والاهتمامات
5. اختبارات الانجاز
6. اختبارات العمل ونماذج المحاكاة
7. الاختبارات الموضوعية .

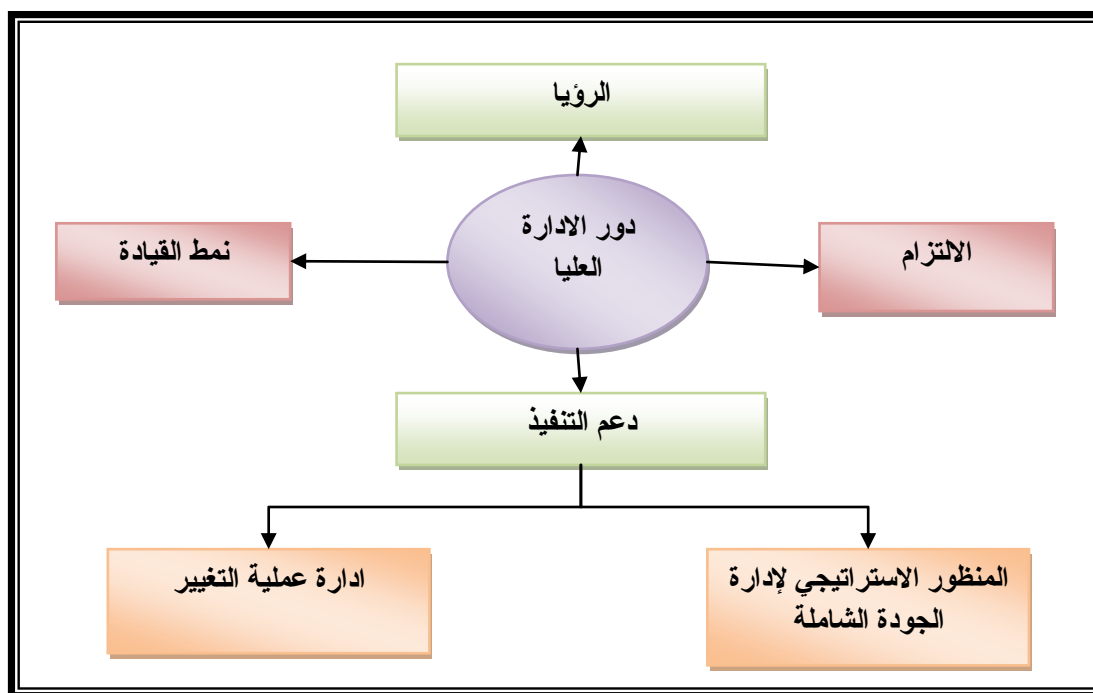
- وتعتمد المنظمة على مجموعة معايير عند اختيار العاملين فيها (عريقات ، وآخرون ، 2010 : 52) :-
1. ان تتوفر لدى الفرد المهارات المطلوبة للمنظمة .
 2. ان يكون من اصحاب الخبرة في مجال الوظيفة .
 3. اجراء المفاضلة حسب طبيعة مهام الوظيفة مع الجنس المتقدم لها نا كان رجل او امرأة .
 4. ان يكون المستوى التعليمي للموظف المرتقب مناسباً للمجال الوظيفي .
 5. ملائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها الفرد لطبيعة العمل .

2-5 : مفهوم ادارة الجودة الشاملة

تعرف ادارة الجودة الشاملة وفقا لوجهات نظر الباحثين والمهتمين اذ تعرف الجودة بمفتاح العملية لتحقيق رضا الزبون من خلال الخصائص التي يمتاز بها المنتج او الخدمة وهي عملية تتطلب مشاركة من قبل جميع الافراد في المنظمة (Kotler & Armstrong, 1999: 55) ، وعرفها (Noe at el , 37 : 2006) الشكل التعاوني للعمل الذي يعتمد على قدرات ومواهب كل من الافراد والادارة لتحسين الجودة معدل الانتاجية وبشكل مستمر ، وينظر (Bergquist et al , 2007 : 5) الى انها برنامج متكامل يساعد على كسب الميزة التنافسية والتحسين المستمر لمظاهر الثقافة التنظيمية ، كما تعد فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل والمجتمع و تحقيق أهداف المنظمة بأكفا الطرق و اقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (قريشي ، 2009 : 3) وعرفت على انها فلسفة المنظمة التي تبين المداخل التي يمكن من خلالها تحسين الجودة فيها (slack at el , 2010 : 508) من ناحية اخرى عرفت على انها فلسفة تتضمن ثلاثة ابعاد رئيسية وهي عملية المستوى العالي من الاداء والجودة ، ورضا الزبون و تحسين اداء العاملين بشكل مستمر (krajewski at el , 2010 : 198) كما هي مدخل لتحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر من خلال مشاركة جميع الافراد العاملين في المنظمة (2 : 2011 , Shahin & Dabestani) وهي فلسفة الادارة لتحقيق الاسبقيات التنافسية بالمقارنة مع المنظمات الاخرى (Hill & Hill , 2011 : 348) ، ازاء ما تقدم يمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة على انها مدخل نظامي تعتمده المنظمة بهدف انجاز الانشطة المختلفة الخاصة بها بافضل شكل وبالتالي مساعدتها على كسب وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها في القطاع الذي تعمل فيه.

2-6: متطلبات ادارة الجودة الشاملة

- تتطلب ادارة الجودة الشاملة توفر مجموعة من المتطلبات وهي (العاني وآخرون ، 2002 : 28) :-
1. دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة .
 2. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
 3. التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة .
 4. قياس الاداء للانتاجية والجودة .
 5. الادارة الجيدة للموارد البشرية في الشركة.
 6. التعليم والتدريب المستمر.
 7. تبني انماط قيادية ملائمة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة.
 8. المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالشركة.
 9. انشاء نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة.
- ويوضح الشكل (4) دور الادارة العليا في دعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة :-



الشكل (4)

ابعاد دور الادارة العليا في ادارة الجودة الشاملة

المصدر : الطائي ، رعد عبد الله و قداده ، عيسى (2007) ادارة الجودة الشاملة ، الطبعة الاولى ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، عمان ، ص 89 .

7-2 : عناصر ادارة الجودة الشاملة

تعتمد ادارة الجودة الشاملة على مجموعة عناصر ابرزها : (الدوري ، 2010 : 76-85)

1. القيادة : تلعب القيادة دوراً مهماً في المنظمة ويكون لها تأثيراً كبيراً في صياغة غاياتها وأهدافها وتحقيق الترابط والتناسق مع البيئة المحيطة وتفعيل عناصر المنظمة وقدراتها الذاتية.
2. التخطيط الاستراتيجي : ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي للجودة تحديد الاهداف الرئيسية للجودة والخطوات التي تتبع لتحقيقها ، ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الاداء .
3. التركيز على الزبون : تمثل الميزة البارزة والاساسية لادارة الجودة الشاملة بتركيز الشركات على زبائنها، بهدف المطابقة الاولى وبعدها مقابلة إحتياجات الزبون، وتميز إدارة الجودة الشاملة أن المنتج الذي جرى إنتاجه بصورة كاملة يمتلك قيمة قليلة إذ لم يؤخذ بنظر الاعتبار فيما يرغب به الزبون .
4. المعلومات والتحليل : يركز هذا العامل على نشاطات جمع المعلومات ونشرها عبر المنظمة والسرعة التي تجمع فيها تلك المعلومات وإستعمالها ، وأستعمال التحليل الإحصائي .
5. إدارة بيانات الجودة والطرق المستخدمة في المقارنة المرجعية بالإضافة الى تحليل البيانات والكيفية التي يمكن بموجبها إيصال البيانات الى العاملين داخل المنظمة .
6. عمليات الإدارة : ويقصد بإدارة العملية فاعلية الانظمة والعمليات لضمان جودة السلع والخدمات إذ تتحقق النتائج المرجوة بصورة أكثر كفاءة عندما تدار الانشطة والموارد من خلال نموذج العملية .
7. إدارة وتطوير الموارد البشرية : وتعني البرامج المعدة والهادفة الى إشراك العاملين في برامج الجودة وتحسيناتها وكذلك برامج تعليم الجودة ومفاهيمها مع تحديد جهد (أو جهود) العاملين في تحقيق أهداف الجودة مع التحقق من وجود الرغبة لدى العاملين في تحقيق هذه الاهداف .
8. نتائج الاعمال : ويقصد بها قياس النتائج سواء النتائج غير الملموسة والنتائج الاساسية بالنسبة للجودة ، والخدمات ووقت التسليم والكلفة والارباح والسلامة والبيئة.

ومن جهة اخرى فقد حددت عناصر ادارة الجودة الشاملة بالاتي : (نور الدين ، 2007 : 16)

1. عملية الجودة : وتشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات.
2. التكنولوجيا : يتمثل هذا النظام الفرعي لادارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لاداء المهام بشكل كامل.
3. الهيكل التنظيمي : ويتضمن مسؤوليات الافراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المؤسسة والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.

4. نظام الافراد : يتكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعليم ، التدريب ، وتغيير الثقافة وغيرها.
5. المهام : وتشمل مهام الجودة ، ووظائف الاعمال وغيرها .

المبحث الثالث الجانب العملي

3-1 : تشخيص مستوى اجابات العينة عن الاستقطاب والاختيار

يبين الجدول (1) تكرار الاجابات على كل فقرة من الفقرات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار بالإضافة الى قيمة كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات وكما يأتي :-

1. الاستقطاب : لقد تراوحت اجابات معظم افراد العينة المبحوثة على كافة الفقرات المتعلقة بالاستقطاب بين (عالي جدا) ، (عالي) ، (وسط) ، حيث تشكلت نسبة هذه الاجابات اكثر من (50%) ولكافة الفقرات ، من ناحية اخرى تتقارب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستقطاب اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (3) بوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.977) واقل قيمة للفقرة (1) بوسط حسابي (3.10) وبانحراف معياري (0.768) ، علما ان المعدل الافتراضي للوسط الحسابي هو (3) وهذا يعني بان معظم فقرات الاستقطاب كان لها وسط حسابي اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي ، مما يفسر اهمية تطبيقات الاستقطاب لما تحتلها من دور كبير في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة في حالت ان قامت ادارة الموارد البشرية في تلك المنظمات بالاهتمام بها و توفير كافة المستلزمات المطلوبة لنجاحها.

2. الاختيار : نلاحظ من خلال الجدول (2) بان معظم اجابات افراد العينة المبحوثة على الفقرات المتعلقة بالاختيار قد تراوحت بين (عالي جدا) ، (عالي) ، (وسط) ، حيث تشكلت نسبة هذه الاجابات اكثر من (50%) ولكافة الفقرات ، من جانب اخر فقد حققت الفقرة (12) اعلى وسط حسابي لهذا المتغير مقداره (3.54) وبانحراف معياري (0.869) . اما الفقرة (10) فقد حققت ادنى وسط حسابي مقداره (3.22) وبانحراف معياري (1.084) ، وهي كذلك اعلى من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (3). وتمثل هذه النتائج ايضا تاكيد معظم افراد العينة المبحوثة على ضرورات الاعتماد على الاسس السليمة للاختيار لما لها من تأثير كبير ودور في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة .

جدول (2)

مستوى اجابات عينة البحث عن متغيرات الاستقطاب والاختيار في الاستبانة (N=41)

المتغيرات	الفقرات	درجة الاستجابة											
		عالي جداً		عالي		وسط		متدني		متدني جداً			
		التركار	%	التركار	%	التركار	%	التركار	%	التركار	%		
الاستقطاب	1Q	0	0	8	19.5	23	56.1	8	19.5	2	4.87	3.10	0.768
	2Q	0	0	6	14.6	22	35.7	11	26.8	2	4.9	3.22	0.759
	3Q	0	0	6	14.6	15	36.6	12	29.3	8	19.5	3.54	0.977
	4Q	2	4.9	4	9.8	19	46.3	12	29.3	4	9.8	3.29	0.955
	5Q	2	4.9	4	9.8	21	51.2	6	14.6	8	19.5	3.34	1.063
	6Q	2	4.9	8	19.5	11	26.8	18	43.9	2	4.9	3.24	0.994
الاختيار	7Q	2	4.9	6	14.6	13	31.7	14	34.1	6	14.6	3.39	1.070
	8Q	2	4.9	6	14.6	18	43.9	9	22.0	6	14.6	3.27	1.049
	9Q	0	0	8	19.5	18	43.9	9	22.0	6	14.6	3.32	0.960
	10Q	2	4.9	10	24.4	10	24.4	15	34.6	4	9.8	3.22	1.084
	11Q	0	0	4	9.8	23	56.1	12	29.3	2	4.9	3.29	0.761
	12Q	0	0	2	4.9	23	56.1	8	19.5	8	19.5	3.54	0.869

3-2 : تشخيص مستوى اجابات العينة عن ادارة الجودة الشاملة

تم قياس هذا المتغير من خلال بعدين حيث يبين الجدول (3) تكرار الاجابات على كل فقرة من الفقرات المتعلقة دعم الادارة العليا والتزام العاملين و توفير المستلزمات المادية والتنظيمية بالإضافة الى قيمة كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات وكما يأتي :-

1. دعم الإدارة العليا والتزام العاملين : يتبين خلال الجدول (3) بأن معظم اجابات افراد العينة المبحوثة على الفقرات المتعلقة بدعم الإدارة العليا بادارة الجودة الشاملة والتزام العاملين بتلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة قد تراوحت بين (عالي جدا) ، (عالي) ، (وسط) ، حيث تشكلت نسبة هذه الاجابات اكثر من (50%) ولكافة الفقرات ، من ناحية اخرى حققت الفقرة (3) اعلى وسط حسابي لهذا المتغير بلغ (3.66) وادنى تشكلت للاجابات حول الوسط الحسابي لذ بلغ الانحراف المعياري (0.855) اما الفقرة (5) فكانت بادنى وسط حسابي بالنسبة لفقرات هذا المتغير بلغت (2.88) وبانحراف معياري (0.741) ، وهي الفقرة الوحيدة التي كان وسطها الحسابي اقل من الوسط الحسابي الافتراضي والبالغ (3) مما تؤكد ضرورات دعم الإدارة العليا والتزام العاملين بمعايير ادارة الجودة الشاملة والتي تعد واحد من اهم متطلبات تنفيذها ونجاحها بكفاءة وفاعلية عالية في نفس الوقت.
2. توفير المستلزمات المادية والتنظيمية : لقد تراوحت اجابات معظم افراد العينة المبحوثة على كافة الفقرات المتعلقة بتوفير المستلزمات المادية والتنظيمية بين (عالي جدا) ، (عالي) ، (وسط)، حيث تشكلت نسبة هذه الاجابات اكثر من (50%) ولكافة الفقرات ، اما اعلى قيمة للوسط الحسابي لفقرات هذا المتغير كانت عند الفقرة (9) اذ بلغ (3.61) وبانحراف معياري (0.666) و ادنى وسط حسابي فكان للفقرة (7) اذ بلغ (3.05) وبانحراف معياري (0.947) ونلاحظ بان معظم فقرات هذا المتغير كانت ذات وسط حسابي اكبر من الوسط الحسابي الافتراضي وتفسر هذه النتائج اهمية توفير المستلزمات المادية والتنظيمية وضرورة قيام المنظمات على العمل لضمان توفرها وفي الوقت والمكان المناسب لكونها من اهم المتطلبات المطلوبة لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة .

جدول (3)

مستوى اجابات عينة البحث عن متغيرات ادارة الجودة الشاملة في الاستبانة (41=N)

المتغيرات	الفقرات	درجة الاستجابة										الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		عالي جداً		عالي		وسط		متدني		متدني جداً			
		التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%	التركرار	%		
دعم الادارة العليا والعاملين	1Q	0	0	4	9.8	22	53.7	11	26.8	4	9.8	3.37	0.799
	2Q	0	0	2	4.9	18	43.9	16	39.0	5	12.2	3.59	0.774
	3Q	0	0	3	7.3	15	36.6	16	39.0	7	17.1	3.66	0.855
	4Q	0	0	4	9.8	11	26.8	22	53.7	4	9.8	3.63	0.799
	5Q	2	4.9	7	17.1	26	63.4	6	14.6	0	0	2.88	0.741
	6Q	0	0	10	24.4	14	34.1	17	41.5	0	0	3.17	0.803
توفير المستلزمات المادية والتنظيمية	7Q	0	0	13	31.7	17	41.5	7	17.1	4	9.8	3.05	0.947
	8Q	0	0	5	12.2	25	61.0	9	22.0	2	4.9	3.20	0.915
	9Q	0	0	0	0	20	48.8	17	41.5	4	9.8	3.61	0.666
	10Q	0	0	7	17.1	21	51.2	7	17.1	6	14.6	3.29	0.929
	11Q	0	0	4	9.8	23	56.1	8	19.5	6	14.6	3.39	0.862
	12Q	0	0	5	12.2	21	51.2	11	26.8	4	9.8	3.34	0.825

3-3 : تحليل علاقة الارتباط بين الاستقطاب والاختيار وبين متطلبات ادارة الجودة الشاملة

يظهر الجدول (4) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين الاستقطاب والاختيار و متطلبات ادارة الجودة الشاملة :-

جدول (4)

قيم الارتباط لمعامل (spearman) بين الاستقطاب والاختيار وبين متطلبات ادارة الجودة الشاملة

الاختيار	الاستقطاب	الاستقطاب - الاختيار
		متطلبات ادارة الجودة الشاملة
**0.576	**0.693	دعم الادارة العليا والتزام العاملين
**0.647	**0.874	توفير المستلزمات المادية والتنظيمية

الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.000

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بان معظم علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الفرعية كانت علاقة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية في نفس الوقت حيث تشير نتائج الارتباط بين متغير الاستقطاب و متغير دعم الادارة العليا والتزام العاملين بتلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة بانها علاقة موجبة معنوية وبدرجة ارتباط (0.693^{**}) ، اما العلاقة مع متغير توفير المستلزمات المادية والمعنوية فكانت ايضا العلاقة موجبة معنوية وقوية اذ بلغت قيمتها (0.874^{**}) ، اما العلاقة بين متغير الاختيار و متغير دعم الادارة العليا والتزام العاملين كانت موجبة ومعنوية وبمعامل ارتباط (0.576^{**}) ، وكذلك علاقته مع متغير توفير المستلزمات المادية والمعنوية كانت موجبة ومعنوية ايضا حيث بلغ معامل الارتباط (0.647^{**}) ، وتؤكد هذه النتائج بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات متطلبات ادارة الجودة الشاملة و متغيرات الاستقطاب والاختيار وتؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الاولى للبحث وتعطي مبرر لعدم رفض الفرضية الرئيسية للبحث في الوقت نفسه.

3-4: تحليل اثر الاستقطاب والاختيار في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة :

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل اثر الاستقطاب والاختيار في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة باستعمال نموذج الانحدار البسيط وكما موضح في الجدول ادناه :-

جدول (5)

نتائج تأثير الاستقطاب والاختيار في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة باستخدام الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	قيمة T	مستوى المعنوية	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الاستقطاب	6.526	0.000	2.663	0.264	2.924	0.095
الاختيار	6.935	0.000	2.673	0.275	3.190	0.082

تشير نتائج الجدول (5) الى ان هناك تأثير معنوي للاستقطاب والاختيار في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة من خلال قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (2.924، 3.190) بمستوى معنوية (0.095، 0.082) وهذه النتائج تبين بان الاختيار له تأثير اكبر في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة بالمقارنة مع الاستقطاب ، اما معامل (T) فقد بلغت (6.526، 6.935) بمستوى معنوية (0.000) . وتشير قيمة معامل بيتا (B) التي بلغت (2.663، 2.673) وهذه النتائج تبين بان اي تغير في الاستقطاب وبمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في متطلبات ادارة الجودة الشاملة بمقدار (2.663) وان التغير في الاختيار بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى التغير في متطلبات ادارة الجودة الشاملة بمقدار (2.673) وكل هذه النتائج تعطي مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية ويؤكد في الوقت نفسه الفرضية الفرعية الثانية للبحث .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

4-1 : الاستنتاجات

1. يساعد الاستخدام الافضل لتطبيقات الاستقطاب والاختيار في تعزيز تلبية المتطلبات الضرورية للادارة الجودة الشاملة .
2. اكدت معظم نتائج البحث بان الاستقطاب والاختيار تلعب دور كبير في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة من خلال توفير الافراد الملائمين للعمل داخل المنظمة والعمل كذلك على تحديد الاحتياجات من العاملين والتي تتناسب مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة .
3. تؤثر وظيفتي الاستقطاب والاختيار في تعزيز تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة.
4. تؤثر مجموعة من العوامل على مستوى تطبيق ممارسات الاستقطاب والاختيار بعض هذه العوامل خارجية تتعلق بالبيئة والبعض الاخر داخلي يتعلق بالمنظمة نفسها .
5. يتفاوت افراد العينة المبحوثة في معرفة المفاهيم الاساسية لادارة الجودة الشاملة.
6. قلة اهتمام الادارة في المنظمة المبحوثة بتوفير المستلزمات المادية والتنظيمية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة على الرغم من اهميتها .

4-2: التوصيات

1. ايلاء الاهتمام بشكل عام بتنمية قدرات المديرين في مجال الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية.
2. تضمين ممارسات الموارد البشرية في دائرة عقارات الدولة بما يدعم تلبية متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
3. ضرورة الاستناد الى الاسس العملية والموضوعية التي تركز على الاستقطاب والاختيار والتي تؤثر ايجابيا على متطلبات تحقيق ادارة الجودة الشاملة.

4. تعزيز عملية تقييم أداء المديرين بالمعايير والمؤشرات التي تركز على مقدرات الاستقطاب والاختيار وكافة العمليات المتعلقة بها .
5. تحديد الاحتياجات التدريبية للمدراء لتنمية قدراتهم في مجال الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية .
6. توفير المعلومات الكافية للعاملين وبالشكل الذي يساعد على تعزيز التزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
7. اشراك العاملين في الدورات التدريبية ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة .

المصادر :

1. الدوري ، ياسمين خضير عباس (2010) دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة بغداد.
2. زايد ، عادل محمد (2003) إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، الانترنت .
3. السالم ، مؤيد سعيد و صالح ، عادل حرحوش (2000) إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب والوثائق ، بغداد .
4. سلوى ، تشتيان (2010) اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس ، جامعة الحاج خضر ، الجزائر.
5. سميرة ، عبدالصمد (2008) تقييم ادء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر .
6. لازم ، يسرا ياسين (2007) تطبيقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء المنظمي للمشروعات الصغيرة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
7. الطائي ، رعد عبد الله و قدايه ، عيسى (2007) إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الاولى ، دار البازوري للطباعة والنشر ، عمان .
8. العاني، خليل ابراهيم محمود،والقزاز، اسماعيل ابراهيم وكوريل ، عادل عبد الملك (2002) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000 ، مطبعة الاشقر، بغداد.
9. عريقان ، احمد و جردات ،ناصر و العتيبي ، محمود (2010) دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، المجلد العاشر العدد الثاني ، عمان.
10. الفراء ،ماجد محمد و الزعنون ، محمد منصور (2008) واقع سياسة الاختيار والتعيين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية قطاع غزة ، مجلة الجامعة الاسلامية ، المجلد السادس عشر العدد الثاني .
11. قريشي ، محمد الصالح (2009) إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي ، korisalah@gmail.com .
12. نور الدين ، بو عنان (2007) جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة .
13. الهيتي ، خالد عبد الرحيم (2005) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان.
14. ديسلر ، جاري (2009) إدارة الموارد البشرية ، تعريب ، محمد سيد احمد و عبد المحسن عبد المحسن ، دار المريخ للنشر والتوزيع ،الرياض .
15. Bergquist , Bjarne & Klefsj , Bengt & Edgeman , Rick L. (2007) Six Sigma and Total Quality Management: different day, same soup , Copyright © 200x Inderscience Enterprises Ltd.
16. Claydon , tim & Julie , beardwall (2010) human resource management a contemporary approach , sixth edition .
17. Gilmore , Sarah & Williams , Steve (2009) human resource management , online resource center.
18. Hill , Alex & Hill , terry (2011) Essential operations management , chain.
19. Kotler , Philip & Armstrong , Gary (1999) Principles of Marketing , Prentice-Hall International, INC.

20. Krajewski , j . Lee & Ritzman , P. Larry & Malhotra , K . Manoj (2010) operations management processes and supply chains , ninth edition , pearson , new York .
21. Noe , Raymond , A & Hollenback , John ,R & Gerhart , Barry & Wright , Patrick ,M (2006) human resource management Gaining a competitive advantage .
22. Shahin, Arash & Dabestani , Reza (2011) A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor , Accepted January.
23. Slack , Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robert (2010) operations management , sixth edition , prentice hal.
24. Stewart , Greg . L & Brown , Kennetn .G (2009) human resource management linking strategy to practice , Wiley plus .
25. Ivancevich, John M.(1995) Human Resource Management, Von Hoffrman press, Inc.
26. www.abahe.co.uk.
27. www.Arab British Academy for Higher Education.com

الملحق

تحية طيبة ...

ان البيانات التي سيتم تزويدنا بها من خلال الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة هي محاولة لدراسة تأثير ممارسات الاستقطاب والاختيار في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة وهي مصممة لإغراض البحث العلمي أملين منكم التعاون معنا من خلال الدقة والقناعة عند الإجابة .. ومن الله التوفيق.

اولا : الخصائص الشخصية

1. الجنس

2. العمر

3. الشهادة

4. التخصص

5. عدد سنوات الخدمة

ثانيا : محور الاستقطاب والاختيار

ت	الاسئلة	الإجابة				
		عالي جدا	عالي	وسط	متدني	متدني جدا
1	تساهم ادارة الموارد البشرية في تخطيط المستلزمات المطلوبة لكفاءة عملية الاستقطاب ؟					
2	تحديد الاحتياجات من القوة العاملة بناءا على معايير ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة ؟					
3	تتلائم عملية استقطاب الموارد البشرية مع تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟					
4	اعداد نظم اجور ومكافآت فعالة لضمان فاعلية الاستقطاب ؟					
5	وضع معايير تتوافق مع معايير ادارة الجودة الشاملة لتنفيذ عملية الاستقطاب ؟					
6	توفير الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب ؟					
7	اختيار القوة العاملة الكفوء لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟					

8	الاستفادة من الخبراء والمعلومات السابقة لضمان كفاءة عمليات الاختيار ؟				
9	اعتماد اساليب حديثة في الاختيار وبما يتلائم مع ادارة الجودة الشاملة ؟				
10	ضمان الدقة والموضوعية في عملية الاختيار لتجنب حدوث أي مشاكل في مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟				
11	اعداد نظم تقييم اداء ملائمة لوسائل الاختيار المعتمدة في المنظمة؟				
12	توفير التدريب اللازم للأفراد المسنولين عن الاختيار لضمان الاختيار الكفوء ؟				

ثالثا : محور ادارة الجودة الشاملة

ت	الاسئلة	الإجابة			
		عالي جدا	عالي	وسط	متدني جدا
13	تشجع الادارة العليا العاملين على تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟				
14	تتوفر معرفة تامة لدى الادارة العليا عن اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟				
15	تقوم الادارة العليا بتوفير الدعم والتدريب الكافي للعاملين ادارة الجودة الشاملة ؟				
16	توفر الادارة العليا كافة المعلومات المتعلقة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة للعاملين ؟				
17	يمنع العاملين بمهارات وامكانيات تساعد على تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟				
18	لدى العاملين الفئاعة الذاتية الكافية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة				
19	لدى العاملين الرغبة والدافعية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟				
20	تساعد ثقافة المنظمة السائدة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟				
21	تعمل الادارة العليا على تهيئة مناخ عمل يساعد على تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟				
22	هناك مستوى وعي كافي لدى الادارة والعاملين لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟				
23	هناك التزام ولاء تنظيمي كافي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟				
24	اتجاهات واعتقادات العاملين تتلائم مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة ؟				

.....

