

Cultural Intelligence and its role in Recruitment human resources

الذكاء الثقافي ودوره في استقطاب الموارد البشرية دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات العاملة في الشركة العامة للخدمات والمعارض التجارية العراقية

سحراء انور حسين
مدرس مساعد المعهد الطبي التقني / المنصور

المستخلص :

هدفت الدراسة الى التعريف بمفهوم الذكاء الثقافي وتأثيره في نشاط استقطاب الموارد البشرية على عينة من منتسبي الشركة العامة للخدمات والمعارض التجارية العراقية . بلغ حجمها (52) فرداً من مجموع القوى العاملة في الشركة اعلاه .
بنيت الدراسة على فرضيتان رئيسيتان مفادهما :
- هناك علاقة ارتباط بين الذكاء الثقافي واستقطاب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة .
- هناك تأثير معنوي للذكاء الثقافي في استقطاب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة .
وتم تحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية (معامل الارتباط البسيط والانحدار البسيط) . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها :
- وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الثقافي واستقطاب الموارد البشرية .
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الثقافي في استقطاب الموارد البشرية .
- ارتفاع مستوى الذكاء الثقافي لدى العاملين في الشركة المبحوثة وامتلاكهم للأستراتيجية التي تمكنهم من تعديل افكارهم في حالة اختلافها مع توقعاتهم .
وفي ضوء هذه الاستنتاجات فقد اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها:-
- ضرورة وضع برنامج متخصص يوضح استراتيجيات الاستقطاب والاختيار تنسجم مع معايير الاتصالات الحديثة وثورة المعلومات والتكنولوجيا.

Abstract:

The study aimed at introducing the concept of cultural intelligence and its effect on the activity of recruitment human resources on a sample of employees of the General Company for services and trade fairs in Iraq. A sample of (52) employees from the total workforce of the mentioned company.

The study has established two main hypotheses :

- There is a correlation between cultural intelligence and recruitment human resources in the company surveyed .
- There is a significance effect of cultural intelligence in recruiting human resources in the company surveyed .

Data were analyzed using statistical methods (simple correlation coefficient and regression) .

The study concluded the following :

- The existence of a correlation between IQ and cultural polarization of human

resources .

- The existence of a significant effect of cultural intelligence in the recruitment of human resources.

- there is an increased in the cultural intelligence of the surveyed employees of the company and ownership of the strategy that will enable them to modify their ideas in the case of disagreement with their expectations .

According to the above conclusions the study suggest many recommendations .

_The need to develop a specialized program illustrates the strategy for the recruitment and selection is consistent with the standards of modern communications revolution Information and technology.

المقدمة

شهد العقد الاخير من القرن العشرين زيادة في عدد الأكاديميين والمهتمين بمجال ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالكثير من المتغيرات التنظيمية والبيئية التي تؤثر في اختيار واداء تلك الموارد . حتى اصبح لزاماً وضع ادارة الموارد البشرية في اي برنامج تنموي تنفيذي لتحقيق الميزة التنافسية والكفاءات الجوهرية . ولتحقيق وتوفير تلك الكفاءات اهتم العدد الآخر من الأكاديميين بدراسة تطبيقات ادارة الموارد البشرية والتركيز على احدى اكثر الممارسات اهمية حتى عدها البعض بانها جوهر العمل الاداري وهي عملية الاستقطاب Recruitment وعدها العلماء بانها محصلة لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه . وبسبب تلك الاهمية فهي عملية تحتاج الى خبرة عملية وعلمية واشخاص ذوي كفاءات ادارية وقيادية في مجال العلوم السلوكية والاجتماع والادارة لتعاملها مع خلفيات ثقافية متنوعة ومتعددة وسلوكيات مختلفة بشكل يتطلب التميز في القدرة على التعامل وفهم تلك الخلفيات والسلوكيات . وهذا ما اطلق عليه في الفكر الاداري المعاصر بمفهوم الذكاء الثقافي . فمعرفة دوافع الجماعة لا تقل اهمية عن فهم دوافع وسلوكيات الفرد اذ يقوم النجاح في العلاقة مع الآخر على اكتساب المعرفة اللازمة للتعامل الناجح مع مختلف الخلفيات الثقافية وعلى مستوى منظمات الاعمال والمؤسسات . لذا جاءت هذه الدراسة لتقدم اطار معرفي ومفاهيمي لمفهوم الذكاء الثقافي وتلقي الضوء على هذا المفهوم ودوره في استقطاب العنصر البشري . بالإضافة الى قياس وتشخيص مستوى الذكاء الثقافي في الشركة المبحوثة . وقياس طبيعة العلاقة والتأثير بين هذين المتغيرين.

المبحث الاول

منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة : يتمثل جوهر مشكلة الدراسة بإهمال النشاط الخاص باستقطاب الموارد البشرية ومتطلباتها واصوله العلمية وما ينتج عن هذا الإهمال من تكاليف توظيف وتدريب وادامة لهذا العنصر سواء كانت مباشرة او غير مباشرة وذلك بسبب الاعتماد على اجراءات انتقاء تقليدية تقوم على عدم الموضوعية والتحيز او على اشخاص قليلي الخبرة الادارية خاصة في مجال العلوم السلوكية وفي كثير من الاحيان ممن لا يمتلكون الخبرة في هذا المجال . دون اعتبار للخبرة والاتجاهات السلوكية والقيم والخلفية الثقافية للمتقدم للتعيين . وبالتالي فإن متخذ القرار لا يكون مستنداً على قاعدة معلومات تساعد على اتخاذ القرار الصحيح وتطوير الاداء الحكومي .

ثانياً : اهمية الدراسة : تأتي اهمية الدراسة من خلال تناولها موضوعاً مهماً حيث يشكل الافراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات على اختلاف انواعها واحجامها ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها على الطريقة التي يتم فيها الحصول عليهم وادارتهم ومعرفة سلوكياتهم وكيفية توجيههم بالاتجاه الذي يخدم اهدافها . وما يلفت الانتباه ان هذا النشاط وما يرتبط به لم يلق اهتماماً يذكر على صعيد البحوث الاكاديمية من ناحية واهتماماً كافياً على صعيد الاجهزة الحكومية من ناحية اخرى . ومن منطلق ان العنصر البشري هو المصدر الاساس للإبداع والتميز والنجاح توجب على المنظمات الاهتمام وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف تلك الموارد واستثمار قابلياتهم وسلوكياتهم ومهاراتهم وكيفية التعامل معها بذكاء اداري وقيادي يخدم اهدافها .

ثالثاً : اهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية الى :

- 1- تقديم اطار معرفي ومفاهيمي يتعلق بمتغيرات الدراسة وابعادها .
 - 2- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الذكاء الثقافي واستقطاب الموارد البشرية .
 - 3- قياس وتشخيص مستوى الذكاء الثقافي في المنظمات المبحوثة .
- ولغرض تحقيق اهداف الدراسة أنفة الذكر تطلب الامر ان تكون هيكلية الدراسة من اربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية الدراسة وخصص الثاني للاطار النظري لمتغيري الدراسة ثم تناول المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في حين تناول المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات .

رابعاً : فرضيات الدراسة : تعتمد الدراسة على فرضيتان رئيسيتان تمثلت بالآتي :

- 1- هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الذكاء الثقافي بأبعاده مجتمعة واستقطاب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة .
- 2- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الثقافي في استقطاب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة .

خامساً : منهج واداة الدراسة : اعتمدت الدراسة المنهج المسحي التحليلي* في جمع وتحليل البيانات والوصول الى استنتاجات عامة كما اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وصممت بشكل يخدم اهداف الدراسة . اذ نظم (26) سؤالاً موزعاً على متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الاجابة على اسئلة الاستبانة (ملحق -1) وقد اعتمدت الدراسة على الطروحات الفكرية المتوفرة في صياغة الاسئلة مع تطوير بعض الفقرات بعد الاسترشاد بأراء الاساتذة المحكمين بما يلائم الدراسة . حيث ان الفقرات (13-1) تقيس المتغير المستقل (الذكاء الثقافي) والفقرات (14-26) تقيس المتغير المعتمد استقطاب الموارد البشرية .

وقد تم اخضاع الاستبانة لعدة اختبارات تمثلت بالآتي :

- اختبار صدق الاستبانة (Validity) : تم عرض الاستبانة على (6) محكمين من المتخصصين في مجال العلوم الادارية والإحصائية في بعض كليات ومعاهد بغداد (الملحق -2) لتقدير مدى صلاحية الاستبانة بشكل عام وذلك من ناحية وضوح الفقرات ودقتها من النواحي العلمية واللغوية ومدى انتماء الفقرات الى محاورها وفي ضوء الملاحظات ثم تعديل بعض الفقرات واستبعاد الآخر حتى اصبحت الاستبانة بشكلها النهائي تضم (26) سؤالاً بعد ان كانت تضم (31) سؤالاً . حيث حصلت الاستبانة على نسبة اتفاق محكمين بلغت (%81) .
- اختبار ثبات الاستبانة (Reliability) ويقصد به معرفة قدرة الاداة في الحصول على الاستجابات نفسها او مقاربة لها كلما اعيد تطبيقها وللتأكد من ذلك استخدمت الباحثة طريقة الفا-كرونباخ ALPhA لكل متغير من متغيرات الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول (1) يوضح معاملات الفا-كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة

ت	المتغير	عدد الفقرات	معامل الفا-كرونباخ
1	الذكاء الثقافي	13	0.783
2	استقطاب الموارد البشرية	13	0.850

يتضح من الجدول السابق ان جميع المعاملات فوق (0.60) وهذا يعد كافيّاً للبحوث التي تعتمد الاستبانة اداة لها ومن ثم فان متغيرات الدراسة الرئيسية تعد ذات ثبات عالٍ .

سادساً : مجتمع وعينة البحث : أشتمل مجتمع الدراسة على موظفي الشركة العامة للمعارض والخدمات التجارية العراقية كونها من الشركات ذات التعامل مع شرائح متعددة ومتنوعة الخلفيات الثقافية وقد تم اخذ عينة تساوي 20% من مجموع القوى العاملة في هذه الشركة والبالغ عددهم (305) موظف وموظفة . وتم توزيع (60) استبانة على الافراد المبحوثين في الشركة اعلاه واسترجعت (52) استبانة جميعها صالحة للتحليل اي ان نسبة الاستجابة كانت (92%)

سابعاً : اساليب التحليل الاحصائي

استخدمت الباحثة مجموعة من الوسائل الاحصائية المستخدمة في النظام الاحصائي SPSS للعلوم الاجتماعية لأجل التوصل الى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف البحث وتحقق فرضياته وتمثلت هذه الوسائل بالآتي :

- 1- الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية كونها ادوات وصف وتشخيص لمتغيرات البحث
- 2- معامل الارتباط البسيط ل (Pearson) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين.
- 3- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع .
- 4- اختبار T لاختبار معنوية العلاقة.

المبحث الثاني

الاطار النظري للدراسة

اولا - : الذكاء الثقافي : قبل توضيح هذا المفهوم لابد من معرفة معنى الذكاء والثقافة اللذان يشكلان محور هذا المفهوم .

أ - ان مصطلح الذكاء (Intelligence) اقدم في نشأته من علم النفس ودراساته التجريبية . اذ أنه يرجع في الاصل الى الكلمة اللاتينية (Sheshron) (Intelligenta) التي ابتكرها الفيلسوف الروماني شيشرون ويعود الفضل في ادخال مصطلح الذكاء في علم النفس الحديث الى العالم (Spencer) الذي عد الذكاء وظيفة تمكن الانسان من التكيف الصحيح مع بيئته المعقدة وان يمتلك القابلية على التصرف الهادئ والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة (العنزي, 2005, 96). وقد عرف الذكاء بصورة عامة بانه القابلية على الادراك والتفكير المجرد والنجاح في حل المشاكل والابتكار (moon, 2010, 877) .

اما الزبيدي فقد اشار الى ان الذكاء يعني القدرة على التعلم والفهم والتفكير بصورة منطقية حول الاشياء وان الذكاء مفهوم افتراضي اختلف العلماء في تعريفه ولكنه بصورة عامة يدل على قابلية الفرد على حل المعضلات الفكرية والتكيف تجاه المواقف الجديدة (الزبيدي, 2010, 31). اما (Laura & Kirby) فقد عرفا الذكاء بانه القدرة على اكتساب معرفة اساسية واستخدامها في حالات جديدة (laura&Kirby, 2002, 4-24)

ب - مفهوم الثقافة : يعد مفهوم الثقافة من اهم المفاهيم المحورية في علم الاجتماع بصفة عامة وعلم الادارة بصفة خاصة . ويشكل مفهوم الثقافة احد الافكار الكبرى التي ساعدت البشرية على انجاز الكثير من التقدم العلمي والتطور الفكري .

واصل كلمة (culture) مشتق من الفعل اللاتيني (colere) وتعني الزراعة . واصبحت الكلمة تستخدم لتعبير عن زراعة الافكار والقيم وعرفها السير (Edward Teylor) الذي نشر كتابه الكلاسيكي " الثقافة البدائية " (Primitive Culture) بوصفها ذلك الكل الديناميكي المعقد الذي يشتمل على المعارف والفنون والمعتقدات والقوانين والفلسفة والاديان والعادات التي اكتسبها الانسان من مجتمعه . (الحمدان, 2007, بلا) والثقافة كمصطلح كما عرفها قاموس اوكسفورد الحديث بانها الآداب العامة والعادات والاعراف والمعتقدات والعلوم التي يمتلكها الانسان . (oxford, 2008, 79)

وقد عرفها جواد على انها نمط من انماط السلوك يتبعه اعضاء المجتمع الواحد وهي ذلك الكل المعقد الذي يشمل كل شيء ن فكره ونحمله ونملكه باعتبارنا اعضاء في مجتمع. (جواد, 2010, 229)

ويرى (Gregory) ان الثقافة تشير الى العديد من الاشياء وبمسميات متعددة بضمنها المعتقدات الدينية ، المعرفة ، الطقوس ، القيم الاخلاقية ، الفنون وغيرها الكثير . وهذا التعدد يعود الى التعقيد والصعوبة في فهم الثقافة ككل متكامل . ولهذا تمت تجزئتها الى اجزاء . كل جزء يحتوي على مجموعة مفاهيم . للانطلاق من هذه المفاهيم في التحليل والتفسير للوصول الى ادراك وفهم متكامل لهذا المفهوم . وعلى تلك الخلفية فان الثقافة يمكن ان تعرف على انها مكونات شخصية وموضوعية . فالمكونات الشخصية تشير الى الخصائص المميزة للفرد في ادراكه

لبينته وفق ما يحمله من معايير وقيم وادوار وقواعد. اما المكونات الموضوعية للثقافة فتركز على النظام القانوني والسياسي والاقتصادي والديني والتعليمي (Gregory et al.,2009,223-241)

ج- مفهوم الذكاء الثقافي : وبعد استعراض مفهومي الذكاء والثقافة سنوضح مفهوم الذكاء الثقافي . اذ ولد مصطلح الذكاء الثقافي في الولايات المتحدة الامريكية على نحو واسع في القرن التاسع عشر بين صفوف الجيش الامريكي خلال حروبها في كل من الدول التي شهدت انقلابات عسكرية او تغييرات سياسية كما حصل في العراق وافغانستان وغيرها من الدول وكان يعرف حينها بالمعامل الثقافي (CQ)(Cultural Quotient) . قبل ان يعرف بهذا الاسم وهو تعبير استخدم في كلا من عالم الاعمال والحكومات وبالرغم من عدم وجود تعريف رسمي له إلا انه يمكن ان يفهم على انه معرفة وفهم الاعتقادات ، القيم ، المواقف ، وسلوكيات الآخرين والقدرة على توظيف تلك المعرفة باتجاه تحقيق اهداف المنظمات . (Earley &Elaine,2004,)

والذكاء الثقافي عرف عمليا بانه القدرة على التفاعل بشكل كفوء في بيئات متعددة الثقافات سواء بشكل مباشر (عن طريق الاجتماعات الشخصية) او بشكل غير مباشر (عن طريق الهاتف ، البريد الالكتروني ، الاجتماعات الافتراضية الاخرى) . (Ramsey &Plinio,2011,21-22)

كما عرفه (Growne) بانه المعرفة او القابلية للتكيف مع مختلف البيئات الاجتماعية.(Growne,2008,391)

والذكاء الثقافي مفهوم متعدد الابعاد فهو لا يعرف فقط بانه قابلية الافراد على التعديل ضمن سياق ثقافات وخلفيات جديدة ولكن ايضاً قدرتهم على فهم الآخرين من ذوي تلك الخلفيات والقيام بإدارتهم حسب مقتضيات واهداف المنظمات . والذكاء الثقافي مفهوم يستند على الاختلافات الفردية في مجالات كالشخصية والقابليات ومجال الاهتمام بشكل يدفع الشخص المقابل ويفكر ملياً في ان يكون جزءاً منهم . وهذا المفهوم مشابه لأنواع الاخرى من الذكاءات كالذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) والذكاء الاجتماعي (Social intelligence SQ) وذكاء القابلية والادراك العام (general cognitive ability IQ) الا انه يتميز عن بقية الذكاءات الاخرى كونه مفهوم يركز على القابليات ذات العلاقة من الناحية الثقافية للأفراد،(Inkson,2005,5-9)

د- : اهمية الذكاء الثقافي : تواجه منظمتنا العربية متغيرات كثيرة متعددة تساهم في تحقيق النجاح بشكل يتطلب منها مستوى عالٍ للتعامل مع تلك المتغيرات فلم تعد المهارات التقنية او الفنية او التخصصية للمدراء والقادة وحدها كافية لتحقيق النجاح في قيادة تلك المنظمات بل هناك جوانب عديدة تتعلق بالشخصية والقابلية والادراك وبالقيم يجسدها الذكاء الثقافي اصبحت ضرورية لنجاحهم وبالتالي نجاح المنظمات التي يعملون فيها .

فالبيئة العلمية الحالية تتطلب من المدراء والقادة التعلم كيف يتم التعامل مع الخلفيات الثقافية المختلفة للعاملين والمتعاملين معهم لكي يكونوا مرنين في تعديل مواقفهم الى مواقف جديدة تفرضها الاختلافات في القيم الثقافية . (Inkson,2005,5-9)

متذكّرين في هذا الامر الشركات متعددة الجنسيات التي يجب ان تكون قادرة على تحويل المعرفة الى وحدات متعددة فرضها التعدد في الثقافات . وهكذا فإن الذكاء الثقافي يلعب دوراً رئيسياً في مساعدة القادة والمدراء على الفهم والتكيف مع مختلف الثقافات والمنظمات المحلية والدولية والعاملين فيها وما يصاحبها من مواقف جديدة . (Ambos,2009,1-14)

ففي الوضع الطبيعي للأفراد يمتلك الشخص قدرة محدودة على ترجمة تصرفات الاشخاص ومواقفهم الغامضة وهذا الامر ينطبق على العاملين داخل المنظمات ايضاً . فالمنظمات تحوي ثقافات وخلفيات متعددة يحملها الاشخاص معهم عند انضمامهم الى تلك المنظمات وينصرف الفرد في الاسابيع الاولى من انضمامه الى تلك المنظمات في حل الرموز الثقافية وخلفيات العاملين فيها من تنفيذيين وقادة واصحاب مهن . كل ذلك يحتاج الى مهارة وقدرة وذكاء في التعامل بنجاح مع تلك الخلفيات وفهم شعورهم الخاص والتكيف معهم او في الحد الأدنى تعديل ما يملكه الفرد من ثقافة وهذا هو ما يسمى بالذكاء الثقافي الذي يحتاجه الفرد في تلك المواقف . (Earley &Elaine,2004,)

وبناءً على ما تقدم فالذكاء الثقافي مهم جداً لكل من العاملين والقادة في الحكومات او في مجال الاعمال في ظل التأثير المتزايد للعلومة والتنافس في الاسواق الخارجية حتى للمنظمات ذات النفع العام والتعامل المتزايد مع الشركات والمنظمات المتعددة الجنسيات . فعندما يفهم الفرد ويدرك قيمة وافكاره بدقة وفي نفس الوقت يكون

قادراً على فهم وترجمة قيم وافكار الآخرين بنفس الدقة يمكن له استخدام ذلك الفهم والمعلومات الناتجة عنه لتحسين تفكيره وتعديله وبالتالي فهم مهارات التعامل وتعلم الاشكال الجديدة في التفاعل الاجتماعي وجعل مفهوم الذكاء الثقافي كمكون مهم في البرنامج التربوي لمنظمتهم . (Ramsey &Plinio,2011,21-22)

هـ - : تصنيفات الذكاء :

تنوع حديث العلماء عن الذكاء فبدؤوا بتجزئة العمليات العقلية من ملاحظة وتركيب وتحليل واسترجاع افكار وانفعال في المواقف المختلفة ليتوصلوا في نهاية البحث الى ان الذكاء الانساني ليس شيئاً واحداً وانما هو متعدد فاخذوا بتصنيف هذه الذكاءات وتعددت هذه التصنيفات وسيتم تناول تصنيف الدكتور محمد طه في كتابه "الذكاء الانساني : اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية" وتصنيف (Alon and Higgins,2005) كونها تشير الى انواع متعددة من الذكاء يشكل الذكاء الثقافي احد هذه الأنواع ورغم انها انواع منفصلة الا انها تتفاعل مع بعضها البعض بشكل مترابط داخل الدماغ . والجدول (2) يوضح التصنيف الوارد في كتاب الدكتور محمد طه . (محمد طه,69)

جدول (2) تصنيفات الذكاء

نوع الذكاء	الدور الذي يؤديه
الذكاء التحليلي	تحليل وتقييم الافكار وحل المشكلات
الذكاء الابداعي	القدرة على انتاج افكار جديدة او الاستخدام غير التقليدي للأفكار القديمة
الذكاء العملي	المواءمة بين قدرات الفرد وحاجاته وبين متطلبات البيئة
الذكاء الروحي	الاهتمام بالقضايا الكونية والخبرات فوق الحسية
الذكاء الوجودي	الاهتمام بوجود الانسان ومصيره
الذكاء الانفعالي	القدرة على ضبط المشاعر والتحكم فيها على مستوى الفرد وفهم مشاعر الآخرين وتوقع ردود افعالهم اجتماعياً
الذكاء الثقافي	القدرة على اقامة علاقات شخصية تتسم بالكفاءة في مواقف تتسم بالتعدد الثقافي والقدرة على فهم الرموز والاشارات والاستجابة لها بشكل توافقي

الجدول من تنظيم الباحث استناداً للمصدر العلمي

اما (Alon and Higgins (2005) فقد قسما الذكاء الى ثلاث انواع مختلفة وهي :

- 1- الذكاء الكمي (Quantitative intelligence (IQ) : اما ما يسمى بمعامل الذكاء وهذا النوع من الذكاء درس على مدى عقدين على الاقل وهو يعكس قدرة الفرد على العقلانية والمنطق وبشكل نسبي .
- 2- الذكاء الشعوري (العاطفي) ويشير الى القدرة على تنظيم مشاعر الآخرين وفهم تلك المشاعر كسلسلة متتابعة واستعمال ذلك الفهم في المهام والعمليات الادراكية (Emotional intelligence (EQ).
- 3- الذكاء الثقافي (Cultural intelligence (CQ) : ويشير الى قدرة الفرد على التفاعل بشكل كفوء مع التعدد الثقافي (كما اشرنا سابقاً) هذه القدرة تتضمن مجموعة من السلوكيات والمهارات بنوعيات معينة .

من ذلك يظهر لدى الباحث ان هذه الانواع من الذكاءات كانت الاساس التي انطلق منها الذكاء الثقافي والذي تضمن القدرات (الادراكية ، والعاطفية او الشعورية والسلوكية ، والدافعية) . (Ramsey &Plinio,2011,21-22)

فمثلا الواقعية كمكون من مكونات الذكاء الثقافي تشير الى الحافز الذي يملكه الفرد في التفاعل مع موقف معين كالرغبة في معرفة ثقافة الفرد المقابل والحرص على تفاعل ثقافي مشترك اما القدرات السلوكية فتشير الى الذخيرة الفنية التي يمتلكها الفرد لتطوير مهاراته وسلوكياته للتفاعل عملياً مع اشخاص من ذوي خلفيات اجتماعية مختلفة .

و- : عوامل الذكاء الثقافي : بالرغم من حداثة موضوع الذكاء الثقافي وقلة الكتابات بشأنه إلا انه ظهرت عناصر (متغيرات) لهذا المفهوم تمثلت بالاتي (Ang et al., 2009,335-371)

1 – الاستراتيجية : وتعني كيف يمكن للشخص ان يفهم ويعي التجارب الثقافية المتباينة وهي تعكس العمليات التي يستخدمها الافراد في فهم واكتساب المعرفة الثقافية وهو عامل يتضمن ستراتيجية الشخص حول

- افكاره الخاصة وغيره من الناس قبل ان يتم اللقاء بين تلك الثقافتين ثم قيام الشخص بتدقيق افتراضاته وتعديل افكاره السابقة اذا كانت تختلف عن توقعاته .
- 2 – المعرفة : وتعني فهم الشخص كيف يمكن للثقافات ان تكون متشابهة وكيف يمكن لها ان تكون مختلفة . وهي تعكس معرفة الشخص عن الهيكل العام للثقافات وهي كما تعكس معرفة الشخص للنظام الاقتصادي والقانوني للثقافة المقابلة ، معايير التفاعل الاجتماعي ، المعتقدات الدينية ومضامين اللغة في تلك الثقافة .
- 3 – الدافعية : وتعني اهتمام ورغبة الشخص في المواجهة والتفاعل مع الاختلافات الثقافية كما تشير الى مقدار واتجاه القدرة والطاقة نحو التعلم والتفاعل المشترك والاحساس بالثقة العالية في التصرف في الاماكن التي تمتاز بالتنوع الثقافي .
- 4 – السلوك : ويتضمن قابلية الشخص لتكيف سلوكه الظاهر وغير الظاهر ايجابياً بشكل يلائم التنوع الثقافي . حيث يتضمن خزين ردود الافعال السلوكية التي يمتلكها الفرد بشكل يمكنه من تعديل سلوكياته استناداً الى تفاعل معين في مكان معين .

ثانياً - استقطاب الموارد البشرية

تتسم ادارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الانشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين حيث يتركز اهتمامها في الانشطة التخصصية المتعلقة بهؤلاء الافراد . والتخطيط يمثل احد هذه الانشطة والذي يتمثل في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري . وبعد التعرف على تلك الاحتياجات تبدأ المنظمة باتخاذ اجراءات توفير هذه الاحتياجات وتعكس هذه الاجراءات بداية ممارسة نشاط الاستقطاب الذي يعتبر اول الانشطة عملية التوظيف وتليها عملية الاختيار ثم التعيين .

أ - مفهوم الاستقطاب Recruitment

ان اول خطوة في عملية الاستقطاب تتمثل بادراك المنظمة لمفهوم عملية الاستقطاب فقد عرفها الكلالدة " بانها مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب" (الكلالدة, 2011, 60)

اما عبد الرحمان فقد عرف الاستقطاب بانه "عملية جذب الافراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة" (عبد الرحمان, 2010, 112)

اما الاكاديمية العربية البريطانية فقد عرفت الاستقطاب "بانه عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف بالعدد المطلوب والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن الاختيار من بينهم في ضوء متطلبات وشروط الوظيفة" (British Academy)

اما سلطان فقد عرفه بانها عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة في المنظمة اي انه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف (سلطان, 1993, 117)

وعرفته راوية بانه "البحث عن وجذب وعاء من الافراد المؤهلين والاكفاء لشغل الوظائف الشاغرة (محمد, 2004,)

وتأسيساً على التعاريف السابقة ولغرض هذا البحث ترى الباحثة ان الاستقطاب هو عملية التخطيط والبحث عن الموارد البشرية المؤهلين لشغل الوظائف التي تحتاجها المنظمة بالعدد المطلوب والنوعية الملائمة بشكل يحقق التناسق والمواءمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلاً .

وبذلك ومما تقدم اعلاه يتضح ان لنشاط الاستقطاب اربعة عناصر رئيسية تشكل الهيكل العام للنشاط وهي (الهيئي, 2004, 12)

- التخطيط : وهو الجهود التي تبذلها المنظمة في تحليل الموارد البشرية الحالية والمطلوبة ضماناً لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- الاستقطاب الداخلي : وهو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية او المحتملة من داخل المنظمة .
- الاستقطاب الخارجي: وهو عملية البحث عن المرشحين بالنوعية الملائمة والعدد المطلوب من خارج المنظمة .
- مدة البقاء : وهي الفترة الزمنية التي يقضيها المؤهل للوظيفة الشاغرة في العمل الذي أو هل له .

ب - أهمية نشاط الاستقطاب :

يسود الاتفاق على ان نشاط الاستقطاب نشاط متمسك بالاهمال مقارنة بالاختيار والتعيين في اغلب المنظمات وبسبب هذا الاهمال تتحمل غالبية المنظمات كلف توظيف عالية مباشرة او غير مباشرة تدفع باتجاه القول بان المورد البشري يمثل بحث وكلفة على المنظمة وليس عائداً بسبب اجراءات الانتقاء التقليدية وحتى الحديثة احياناً عندما يكون وعاء الاستقطاب كبيراً بحيث يصعب على المنظمة تمييز الجيد من غيره من المستقطبين (الهيبي,2010, 123-124)

وهي بذلك تحتاج الى خبرة علمية وعملية واشخاص ذوي كفاءات في مجال البحث عن الموظفين التنفيذيين او القادة وخبرات فنية (مهنية) لاختصار الوقت والكلفة الناجمة عن البحث عن الاشخاص المتخصصين للعمل في مجال معين (برنوطي,2001, 17)

وهنا لا بد من التأكيد على بعض النقاط الضرورية التي تتطلب من ادارة الموارد البشرية الانتباه اليها قبل البدء بعملية الاستقطاب والتي يمكن اجمالها بالآتي : (الطائي,2013, 121)

- 1- معرفة الوظائف الشاغرة في المنظمة .
- 2- وصف دقيق لهذه الوظائف لتحديد المهارات المطلوبة لاشغالها
- 3- معرفة الوظائف التي سوف تكون شاغرة وفي اي وقت .
- 4- معرفة المهارات والمعارف المطلوبة لسد هذه الشواغر .
- 5- تحديد القيود التي تحدد عملية الاستقطاب سواء كانت تتعلق بالنظام الاجتماعي او سياسة المنظمة او قيود مالية او قانونية .

ج - اهداف الاستقطاب :

تتوقف فاعلية الاستقطاب في البداية على مدى جذب اعداد كبيرة من الافراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة فالهدف ليس ببساطة جذب اكبر عدد ممكن من الافراد وانما القدرة على التمييز بين الافراد المؤهلين لشغل الوظائف وحجب الافراد غير المؤهلين عن الاستجابة للاعلان عن تلك الوظائف الشاغرة وكلما زاد عدد المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة كلما زادت فرصة المنظمة في العثور على اناس الافراد لشغل تلك الوظائف لذلك فان اهداف نشاط الاستقطاب التنظيمي هو توفير معلومات كافية عن الوظائف المتوقع شغلها وليس خداع الافراد لقبول وظائف سوف يرفضونها اذا توافرت لديهم معلومات اكثر عنها . لذلك فان المنظمات بوجه عام يجب عليها اتخاذ قرارات بشأن ثلاثة مجالات للاستقطاب وهي :

- سياسات الافراد : والتي تحدد نوعيات الوظائف التي يجب على المنظمة عرضها .
- مصادر الاستقطاب المستخدمة في الحصول على المرشحين : والتي تؤثر في نوعية الافراد الذين يمكنهم التقدم لشغل الوظائف .
- خصائص وسلوكيات القائم بالاستقطاب : والتي تؤثر في التوافق المدرك بين الوظيفة والمرشح لشغلها (ديري,2011, 94)

ومن الاهداف الحيوية الاخرى لعملية الاستقطاب ايضاً المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب اصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة .

اضافة الى تقليل تكاليف الاختيار والتعيين والمساهمة في تحقيق احتمال ترك الافراد للعمل في المنظمة (عقيلي,2005,) . ومما تقدم يمكن للباحث تلخيص اهداف الاستقطاب بالآتي :

- 1- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف باقل كلفة ممكنة .
- 2- الاسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب افراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم .
- 3- تحقيق المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية والقانونية لادارة الموارد البشرية .

د - مبادئ الاستقطاب :

تحدد مبادئ الاستقطاب بالآتي (حسونة,2011, 60)

- 1- حتمية المركزية في الاستقطاب : وتعني وجود ادارة واحدة تتركز بيدها هذه العملية .
- 2- معرفة طبيعة سوق العمل : وتعني دراسة طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين او نظرتهم للعمل من خلال :

- معرفة حدود سوق العمل اي معرفة العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من موارد بشرية .

- معرفة المهارات التي يمكن ان يوفرها السوق ويحتاجها العمل .

3- حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب : ويعني الاستمرار في تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها لغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم خلال الفترات الزمنية والكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر .

هـ - مصادر استقطاب الموارد البشرية :

تأسيساً على ما تقدم من مبادئ الاستقطاب فان بعض مصادر الاستقطاب تكون اكثر فعالية من غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف . ومن ناحية اخرى فان كل مصدر له مزاياه وعيوبه التي يجب اخذها بالاعتبار عند عملية البحث عن الاشخاص المطلوبين وبوجه عام وعلى الرغم من تنوع مصادر الحصول على الموارد البشرية الا ان الباحثين صنفوا هذه المصادر الى مصدرين رئيسيين هما : المصادر الداخلية والمصادر الخارجية . وسيتناول هذين المصدرين بشئ من التفصيل :

1- التوظيف من المصادر الداخلية : والمقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة . وذلك من خلال عدة طرق منها النقل الوظيفي - الترقية - الاعلان الداخلي - المعارف والاصدقاء . وهذه المصادر تعطي حافزاً للعاملين على تطوير انفسهم باستمرار ليكونوا جاهزين للتقدم للوظائف المتاحة . كما تحافظ هذه الطريقة على القوى العاملة في المنظمة من التسرب في حالتها الترقية والتقدم والنقل الوظيفي اضافة الى الخبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب وينمي الولاء التنظيمي والعلاقات مع العاملين (القريوتي, 2010, 136)

2- التوظيف من المصادر الخارجية : من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف خاصة اذا كانت المؤهلات الوظيفية والعلمية للوظائف المطلوبة غير موجودة في هذه المصادر مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتي تتمثل بالآتي :

● الاعلان : من الملاحظ ان هناك تركيزاً على الاعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد ويتم ذلك من خلال اسلوبين اساسيين

الاول : نشر اعلان في صحيفة عامة يحتوي على معلومات كثيرة عن المنظمة والوظيفة ومواصفات شغلها والتي يمكن ان تفيد في عملية التصفية الذاتية .

اما الاسلوب الثاني : فيتمثل بالاعلانات في الوسائل التي تقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة . مثل مجلات الادارة والمجلات الطبية التي تقرأ من قبل المتخصصين والممارسين للادارة والطب (ديري, 2011, 94)

وتبقى مسألة الاتجاه الى المصدر الداخلي والمصدر الخارجي للاستقطاب رهنا بطبيعة احتياجات المنظمة من ناحية وما توفره البيئة الداخلية والخارجية من ناحية اخرى كما ان ظروف واحتياجات التغيير في المنظمات الحكومية تجعلها بحاجة الى اعادة النظر في استراتيجيات الاستقطاب من حين الى آخر .

و - من يقوم بالاستقطاب :

في المنظمات الكبيرة تقوم بانشاء وحدات متخصصة لادارة الموارد البشرية وتتضمن وحدات واقسام متخصصة في وظائف ادارة الموارد البشرية ومنها ما يسمى بقسم التوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الاعلان وجذب العمالة واجراءات المقابلة المبدئية وحتى مرحلة النهائي والتي يشارك بها المديرون التنفيذيون ويعد دور هذا القسم والعاملين به من الامور المهمة والحرجة ويرجع السبب في ذلك الى ان العاملين في هذا القسم هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء داخل او خارج المنظمة (محمد, 2000, 116)

ويمكن توضيح دور كل من ادارة الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون كما موضح في الجدول الآتي :

جدول (3)

المديرون التنفيذيون	ادارة الموارد البشرية
- مساعدة ادارة الموارد البشرية في التخطيط لانشطة الاستقطاب	- التخطيط لانشطة الاستقطاب ، البحث عن مصادر استخدام اساليب الاستقطاب
- العمل كأخصائي للاستقطاب والمقابلة المبدئية والاختيار النهائي للمرشحين	- العمل كأخصائي للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين
	- متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب والتعيين

المصدر : محمد العطار ، ادارة الموارد البشرية الاختيار والتعيين ، 2011 ، متوفر على الرابط www.career.com

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

يتضمن هذا المحور تحليل النتائج ومناقشتها

أولاً : **تشخيص مستوى أهمية متغير الذكاء الثقافي:** في الشركة المبحوثة حيث جرى قياس هذا المتغير في ضوء (13) ثلاثة عشر تساؤلاً وقد أسفرت النتائج عن اوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي والبالغ (3) لجميع اسئلة هذا المتغير وهذا يدل بالنتيجة على ان مستوى الذكاء الثقافي في الشركة المبحوثة كان مرتفعاً وبمستوى عال كما يظهر في الجدول (4) باستثناء الفقرة (8) وهي فقرة عكسية الاستجابة حيث بلغ الوسط الحسابي لها 2.78 وبانحراف معياري 0.55 وهذا يدل على ان منتسبي هذه الشركة لديهم مستوى مرتفع من الذكاء الثقافي الا انهم يواجهون صعوبة كبيرة جدا في التعامل مع الخلفيات الثقافية التي تختلف عن خلفياتهم الثقافية وخاصة ذوي الخلفيات البسيطة بسبب صعوبة الاقناع رغم المحاولات المتعددة وبسبب قناعة الطرف الثاني بصحة وجهة نظره . ورغم قيام الموظف بتقديم الإثباتات التي تدعم خطأ وجهة نظره تلك وهذا ما يتفق مع الوسط الحسابي للفقرة x10 حيث بلغت اقل وسط حسابي يبلغ (2.25) وبانحراف معياري (0.64) والتي تنص على قدرة الموظف على اطالة الحديث مع مختلف الاشخاص مهما كانت ثقافتهم

جدول (4) مستوى أهمية فقرات الذكاء الثقافي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1	استطيع التعامل مع اشخاص من مختلف الثقافات	3.98	0.60
X2	اشعر ان استعداد للتعامل مع مختلف الأشخاص عالي جداً	3.96	0.54
X3	يمكن ان اغير استراتيجيتي في التعامل مع الآخرين اذا ما تطلب الموقف ذلك	3.78	0.61
X4	لدي المعرفة الكافية للتعامل مع طرق ادراك الآخرين	3.63	0.99
X5	يمكن فهم عبارات ومقاصد كلام الذين يتكلمون بلهجة تختلف عن لهجتي	3.48	0.63
X6	يمكنني فهم قيم ومعتقدات الأشخاص الآخرين في المجتمع	3.76	0.77
X7	اميل الى التعامل مع اشخاص يختلفون عني في الشخصية	3.90	0.88
X8	ليس من السهولة التعامل مع اشخاص يحملون خلفيات ثقافية تختلف عن خلفيتي الثقافية	2.78	0.55
X9	اشعر ان بإمكانني الانسجام كثيرا مع اشخاص يحملون ثقافات غير مألوفة لدي	3.25	0.85
X10	لدي القدرة على اطالة الحديث مع مختلف الأشخاص مهما كانت خلفيتهم الثقافية	2.25	0.64
X11	اغير من سلوكياتي الظاهرة (اللهجة مفردات الكلام تعابير الوجه) عند الضرورة	3.36	0.85
X12	امتلك مهارة فنية تمكنني من ادارة الموقف لصالح المنظمة مع مختلف الأشخاص	3.73	0.78
X13	امتلك مهارات سلوكية تعزز من ادائي مع مختلف الأشخاص مهما كانت ثقافتهم	3.15	0.94
	المتوسط العام	3.63	

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب

اما فيما يتعلق بالفقرات الخاصة باستقطاب الموارد البشرية في الشركة اعلاه فيلاحظ في الجدول (5) ان الاوساط الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير والتي تبدأ من Y14-Y26 قد تراوح الوسط الحسابي بين (1-55) للفقرة Y26 و (2.92) للفقرة Y14 مما يدل على ان مستوى اهمية تلك الفقرات جاء متوسطاً حيث بلغ المعدل لمتوسطات فقراته (2.57) كما يلاحظ ان ادنى وسط حسابي كان للفقرة Y25 والتي تنص على (اعتماد الشركة على وكالات ومكاتب التوظيف كمصدر لاختيار المرشحين للتعين) وبالتالي عدم اعتمادها على هذا المنفذ كمصدر للتعين وتلاه الوسط الحسابي للفقرة Y16 و Y17 بمقدار (2.16) و (2.36) على التوالي كما بلغ المتوسط العام لأوساط فقرات استقطاب الموارد البشرية (2.57) وهو اقل من الوسط الفرضي وبالتالي جاءت هذه النتائج لتبين عدم تطبيق الشركة موضع البحث لمعايير الاستقطاب النموذجية .

جدول رقم (5) مستوى اهمية استقطاب الموارد البشرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Y14	تقوم المنظمة بالتخطيط المسبق لشغل الوظائف المراد الاعلان عنها	2.92	0.87
Y15	توفر المنظمة المعلومات الكاملة عن المرشحين للوظائف المعلن عنها	2.76	0.77
Y16	تعتمد المنظمة مبدا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لجميع الوظائف	2.16	0.78
Y17	يستند اختيار المرشحين للتعين الى مبدا الافضل وليس الى المصدر(سواء من داخل المنظمة او خارجها)	2.36	0.61
Y18	تأخذ المنظمة بنظر الاعتبار الخصائص الشخصية للمرشح(مهاراته السلوكية, معلوماته الثقافية, مستوى التفكير, القدرة الادارية, الدافعية) ومدى ملائمتها للوظيفة	2.63	0.87
Y19	تسند مهمة التخطيط لاستقطاب المرشحين للتعين لإدارة الموارد البشرية في المنظمة	2.73	0.50
Y20	تعتمد المنظمة ذوي الكفاءة والخبرة العالية في اختيار ومقابلة المرشحين للتعين	2.67	0.92
Y21	تقوم ادارة الموارد البشرية في منطمتي بمقابلة المرشحين اولاً. ثم تقوم الادارة العليا بالمقابلة النهائية لهم	2.84	0.25
Y22	يتم ملائمة الوظيفة (المعلن عنها) لموظفين من داخل المنظمة في حالة عدم وجود مرشحين من خارج المنظمة	2.76	0.42
Y23	تعتمد المنظمة على الموقع الالكتروني كمصدر لاختيار المرشحين للتعين	2.55	0.36
Y24	تعتمد المنظمة على الاعلان كمصدر لاختيار المرشحين للتعين	2.78	0.52
Y25	تعتمد المنظمة على وكالات ومكاتب التوظيف كمصدر لاختيار المرشحين للتعين	1.55	0.91
Y26	تلجأ المنظمة الى التغيير في الاماكن الوظيفية كوسيلة من وسائل التغيير وتحسين الاداء المنظمي	2.73	0.82
	المتوسط العام	2.57	

الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب

ثانياً : تحليل علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة .

يعرض الجدول (6) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتمثل بالذكاء الثقافي وبين المتغير المستجيب المتمثل باستقطاب الموارد البشرية باستخدام معامل الارتباط البسيط ل (Pearson) إذ توضح النتائج وعلى مستوى المؤشر الكلي بوجود علاقة ارتباط دالة معنوياً بين المتغير المستقل والمتغير المستجيب ولكن درجة قوة هذه العلاقة كانت منخفضة وهذا يؤشر ان المبحوثين يدركون وجود هذه العلاقة ولكن في الوقت نفسه ليسوا متأكدين من مدى قوتها ويستنتج من ذلك ان مستوى وعي المبحوثين بطبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة يقترب من الوسط على الرغم من وجود مستوى ذكاء ثقافي عالٍ.

جدول (6) نتيجة علاقة الارتباط بين الذكاء الثقافي واستقطاب الموارد البشرية وقيمة (t)

t- test		استقطاب الموارد البشرية	المتغير المستجيب
الجدولية	المحسوبة		المتغير المستقل
1,68	3,53	0,309	الذكاء الثقافي

$P^* \leq 0.05$

N=52

تم تنظيم الجدول من قبل الباحث في ضوء نتائج الحاسوب وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين جرى اختبار معامل الارتباط ل بيرسون بمقياس (t) وظهرت النتائج كما في الجدول اعلاه .حيث يتضح من معطيات الجدول ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0,05 وبحدود ثقة 0,95. وهذا ما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين .وعليه تقبل الفرضية القائلة(هناك علاقة ارتباط بين الذكاء الثقافي بإبعاده مجتمعة وبين استقطاب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة .وهذا ما يحقق هدف الدراسة الثاني والذي مفاده (التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين الذكاء الثقافي واستقطاب الموارد البشرية)

ثالثاً : تحليل علاقة تأثير المتغير المعتمد في المتغير المستجيب:

بعد ان تم توضيح علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة يتم في هذه النقطة تحليل علاقة التأثير بين ذات المتغيرين وذلك للتعرف على درجة تأثير الذكاء الثقافي في استقطاب الموارد البشرية بهدف التاكيد من صحة الفرضية الثانية التي تنص على ان (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الثقافي في استقطاب الموارد البشرية) . تشير معطيات الجدول (7) الخاص بتحليل الانحدار الى ان قيمة F المحسوبة بلغت (4.596) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.37) عند درجة حرية 50 ومستوى معنوية 0.05 وبحدود ثقة (95%)

جدول (7) علاقة التأثير بين متغيري الدراسة

استقطاب الموارد البشرية						المستجيب المستقل
Beta	F		R	DF	R2	
	الجدولية	المحسوبة				
0.304	2.37	4.596	0.309	50	0.096	الذكاء الثقافي

$P^* \leq 0.05$

N=52

كما تشير معطيات الجدول اعلاه الى ان معامل التحديد R² بلغت قيمته 0.096 اي ان 0.096 من الاختلاف في استقطاب الموارد البشرية يفسره الذكاء الثقافي ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها او انها غير داخلية في نموذج الانحدار اصلاً . وهذا ما تدعمه قيمة F المحسوبة التي هي اكبر من قيمتها الجدولية . ومن تحليلات قيمة Beta البالغة 0.30 وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير طردي بين المتغيرين .بمعنى ان المتغير المعتمد يتغير بمقدار 0,304 عند التغيير او الزيادة في كل وحدة واحدة من المتغير المستقل. وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الثقافي في استقطاب الموارد البشرية).

- تم تحليل علاقة الارتباط باستخدام معامل الارتباط البسيط ل (Pearson) كما اشير لذلك بالمنهجية.
- تم قياس التأثير باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط كما اشير لذلك بالمنهجية .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات أولاً : الاستنتاجات

أشرت معطيات الدراسة مجموعة من الاستنتاجات تمثلت بالآتي :

- 1- ان العاملين في هذه الشركة لديهم الاستراتيجية الكافية التي تمكنهم من تعديل افكارهم السابقة اثناء اللقاء مع الأشخاص من ذوي الخلفيات الثقافية المختلفة كما ان لديهم المعرفة بمعايير التفاعل الاجتماعي لذوي الاختلاف الثقافي .
- 2- توصلت الدراسة الى تأكيد مسألة جوهرية هي ان احكام السياسة التي تضعها الشركة المبحوثة والجهات المعنية للاستقطاب وما يرتبط بذلك من اجراءات الاختيار والتعيين هي الاكثر تأثيراً في مسألة مصدر الاستقطاب سواء كان خارجياً ام داخلياً .
- 3- هناك نظرة جزئية لنشاط الاستقطاب . وعدم النظر اليه كمنظومة تتطلب الاهتمام بتكامل وفاعلية الانشطة الوظيفية المكملة له . والمتمثلة بالتخطيط السليم للاحتياجات البشرية . فهذه الانشطة تعاني من مشاكل وصعوبات اثرت بشكل مباشر على قلة فعاليات الاختيار الحالية .
- 4- قلة تطبيق الاساليب العلمية في الاستقطاب والاختبارات والمقابلات الشخصية . مع عدم الاهتمام بتطبيق الاختبارات الحديثة . باختبارات الاستعدادات والقدرات . او الشخصية والذكاء والميول والاتجاهات . مما يسبب فجوة بين ما هو موجود من موارد بشرية . وبين ما هو مطلوب فعلاً .

ثانياً : التوصيات

وبناءً على هذه الاستنتاجات يمكن وضع التوصيات التالية :

- 1- ضرورة وضع برنامج تطويري متخصص يوضح ستراتيحية للاستقطاب والاختيار ياخذ بنظر الاعتبار اسلوب الادارة الاستراتيجية في استقطاب الموارد البشرية وفق معايير وضوابط حديثة يفرضها التسارع التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات لتحقيق الكثير من الفوائد الاستراتيجية وتلافي الكثير من النفقات المباشرة وغير المباشرة الناجمة عن نمط الادارة التقليدية في الاستقطاب والاختيار .
- 2 – لجعل البرنامج التطويري الوارد في الفقرة (1) اكثر فاعلية وواقعية ومن خلال الاستطلاع الميداني للباحثة تبين عدم وجود درجات شاغرة للتعيين منذ عام 2002 لذا بالامكان تفعيل شغل الوظائف الشاغرة عن طريق المصادر الداخلية كالنقل الوظيفي او الترقيه من الاماكن المزدحمة بالملاكات الى الاماكن التي تحتاجها وهذا يساعد الموظفين الموجودين على تطوير انفسهم اضافة الى تقليل تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب (نوعاً ما) كما ان ذلك يعزز الولاء التنظيمي ويقوي العلاقات كما ورد ذلك في الجانب النظري للدراسة .
- 3 – نظراً لحدائث الكتابات في موضوع الذكاء الثقافي وقلتها في مجال استقطاب الموارد البشرية توصي الدراسة بالتوسع في اجراء بحوث في تلك المواضيع وربطها بمتغيرات اخرى بشكل يبين دور هذه المتغيرات في تحسين وزيادة درجة الذكاء الثقافي وتحسين طرق الاستقطاب وزيادة مستوى الواقعية والسلوك الايجابي والقدرة الاستراتيجية والتي بدورها تزيد من القيمة التنافسية للمنظمة مع مثيلاتها من المنظمات .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

- 1- الطائي . حميد عبد النبي ، ادارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة ، الطبعة الاولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013 ، ص 121
- 2- القريوتي . محمد قاسم ، الوجيز في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن ، عمان ، 2010 ، ص 136 .
- 3- الكلالدة ، طاهر محمد ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، شارع الملك حسين ، 2011 ، ص 60 .
- 4- الهيتي ، خالد عبد الرحمن ، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص 123-124 .

- 5- برنوطي ، سعاد نايف ، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد) ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2001 ، ص 17 .
- 6- جواد ، شوقي ناجي ، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010 ، ص 229 .
- 7- حسونة ، فيصل ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011 ، ص 60 .
- 8- ديري . زاهد محمد ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011 ، ص 94 .
- 9- سلطان ، محمد سعيد ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، لبنان ، بيروت ، 1993 ، ص 117 .
- 10 - عبد الرحمان، بن عنتر، ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والاسس والابعاد والاستراتيجية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، 2010 ، ص 112
- 11 - عقيلي ، عمر وصفي ، ادارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2005 .
- 12 - محمد . راوية ، ادارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، الطبعة الثانية ، جمهورية مصر العربية ، الاسكندرية ، 2004
- 13- محمد. راوية ، ادارة الموارد البشرية :رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر، 2000، ص 116 .

ب – البحوث والدوريات العربية.

- 14- العنزي ، سعد على حمود ، ابراهيم خليل ابراهيم الطائي ، الذكاء الشعوري : مدخل مفاهيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 11 ، العدد 38 ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2005 ، ص 96 .
- 15 - الهيتي ، صلاح الدين حسين وزياد يوسف المعشر ، تأثير الاستقطاب والبقاء على الاداء الوظيفي في وظائف الادارة العليا : دراسة الاتجاهات الادارة العليا في الوزارات والدوائر الاردنية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 20 ، العدد الاول ، 2004 ، ص 12 .

ج – الرسائل والاطاريح الجامعية.

- 16- الزبيدي ، بلال كامل عودة ، "تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2010 ، ص 31
- (*) الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية : دراسة تشخيصية وتحليلية في عينة من المنظمات الصحية ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2006 .

د- شبكة المعلومات (الانترنت) .

- 17- الحمدان ، رزق بن مقبول ، مفهوم الثقافة ، 2007 مقالة على الموقع

[Align Center /. Flarv.net/htm](http://Align.Center/.Flarv.net/htm).

- 18 - محمد طه ، تصنيفات الذكاء ، المجلة الثقافية الشهرية ، مؤسسة عدلي الهواري للنشر ، العدد 69 ، السنة السادسة متوفر على موقع المجلة www.oudnada.net

ثانيا: المصادر الاجنبية.

أ- الكتب

19 –World wide in oxford, New Yourk, printed in china, 2008, p.79

ب- الدوريات والدراسات الاجنبية.

20 – Ambos, T.C. and Ambos, B., "The impact of distance on Knowledge transfer effectiveness in multinational corporation.", *Journal of International Management*, 2009, Vol.15 , p.p.1-14 .

21 – Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C.K.S., Templer, K.J., Tay, and Chandrase Kar, N.A. "Cultural intelligence : Its measurement and effectson cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task per formance," *Management and Organization Review*, Vol.3 , p.p.335-371

22–Gregory,Robert,Michael prifling and Roman Deck,"The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT of Shore out Sourcing project,'*In formation Technology and people*, Vol.22 , No.3, 2009, p.p.223-241.

23 – Growne, K.A., "What Leads to cultural intelligence" *Business Horizons*, 2008, Vol. 15, p.p.90-391 .

24 – Inkson, K . and Thomas, D.C., "Cultural intelligence : people Skills for aglobal work place", *Consulting to management*, 2005, Vol.16 , No.1 , p.p.5-9 .

25 – Laura, T. Susan, L . B & Kirby E., "IS Emotional intelligence an advantage : Exploration of impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance, *Journal of Social psychology*, 2002, Vol. 124, No.1, p.p.4-24 .

26 – Moon. Taewon, "Emotinal intelligence correlates of the four – Factor model of cultural intelligence",*Journal of management psychology*.2010,VOL25, No.8,pp.876-877.

27 – Ramsey, Jase R. & Plinio Rafael Reis Monterio, "Culture intelligences in fluence on international business travelers Stress", *Cross Cultural management An International Journal*, 2011, Vol. 18, No. 1, p.p.21-22.

ب- شبكة المعلومات الدولية(الانترنت)

28 – Arab British Academy for Higher Education. متوفر على الموقع

www.abahe.co.uk.

29 – Earley, p. Christopher and Elaine Mosakowski, *Harvard Business review* 2004, Free webinar على موقع المجلة

www//HBR.org.

بسم الله الرحمن الرحيم
استبانة

ملحق (1)

السادة الموظفون المحترمون :
تحية طيبة

الاستبانة التي بين ايديكم احدي مستلزمات مشروع البحث الموسوم "الذكاء الثقافي ودوره في استقطاب الموارد البشرية" دراسة لاراء عينة من الملاكات العاملة في بعض المنظمات العراقية. وابرز مساعده تقدمونها هي اجابتم الصريحة على كل فقرة بعد قرأتها بعناية وبشكل يعكس رأيكم الصريح. ولا ضرورة لذكر الاسم فالنتائج المتأنية ستعتمد لاغراض البحث العلمي فقط. يرجى وضع اشارة () امام كل عبارة في العمود الذي يعبر عن رأيكم .

مع خالص شكري وأحترامي

التقني المنصور

سحراء انور حسين\عضو هيئة تدريسية\المعهد الطبي

1- المؤهل العلمي : () بكالوريوس () ماجستير () دبلوم عالي () دبلوم فني

2- الوظيفة الحالية: () نائب مدير عام () مسؤول شعبة او وحدة او قسم () فني () اداري

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق الى حد ما	لا اتفق تماما	لا اتفق
1	أستطيع التعامل مع اشخاص من مختلف الثقافات				
2	اشعر ان استعدادي للتعامل مع مختلف الاشخاص عالي جدا				
3	يمكن ان اغير استراتيجيتي في التعامل مع الاخرين اذا ما تطلب الموقف ذلك				
4	لدي المعرفة الكافية للتعامل مع طرق ادراك الاخرين				
5	يمكن فهم عبارات ومقاصد كلام الذين يتكلمون بلهجة تختلف عن لهجتي				
6	يمكنني فهم قيم ومعتقدات الاشخاص الاخرين في المجتمع				
7	أميل الى التعامل مع اشخاص يختلفون عني في الشخصية				
8	ليس من السهولة التعامل مع اشخاص يحملون خلفيات ثقافية تختلف عن خلفيتي الثقافية				
9	اشعر ان بإمكانني الانسجام كثيرا مع اشخاص يحملون ثقافات غير مألوفة لدي				
10	لدي القدرة على اطالة ا لحديث مع مختلف الاشخاص مهما كانت خلفيتهم الثقافية				
11	اغير من سلوكياتي الظاهرة(اللهجة, مفردات الكلام, تعابير الوجه) عند الضرورة				
12	امتلك مهارة فنية تمكنني من ادارة الموقف لصالح المنظمة مع مختلف الاشخاص				
13	امتلك مهارات سلوكية تعزز من ادائي مع مختلف الاشخاص مهما كانت ثقافتهم				
14	تقوم المنظمة بالتخطيط المسبق لشغل الوظائف المراد الاعلان عنها				
15	توفر المنظمة المعلومات الكاملة عن المرشحين للوظائف المعلن عنها				
16	تعتمد المنظمة مبدا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لجميع الوظائف				
17	يستند اختيار المرشحين للتعيين الى مبدا الافضل وليس الى المصدر(سواء من داخل المنظمة او خارجها)				
18	تأخذ المنظمة بنظر الاعتبار الخصائص الشخصية للمرشح(مهاراته السلوكية, معلوماته الثقافية, مستوى التفكير, القدرة الادارية, الدافعية) ومدى ملائمتها للوظيفة				
19	تسند مهمة التخطيط لاستقطاب المرشحين للتعيين لإدارة الموارد البشرية في المنظمة				
20	تعتمد المنظمة ذوي الكفاءة والخبرة العالية في اختيار ومقابلة المرشحين للتعيين				
21	تقوم ادارة الموارد البشرية في منظمتي بمقابلة المرشحين اولاً. ثم تقوم الادارة العليا بالمقابلة النهائية لهم				
22	يتم ملائمة الوظيفة (المعلن عنها) لموظفين من داخل المنظمة في حالة عدم وجود مرشحين من خارج المنظمة				
23	تعتمد المنظمة على الموقع الالكتروني كمصدر لاختيار المرشحين للتعيين				
24	تعتمد المنظمة على الاعلان كمصدر لاختيار المرشحين للتعيين				
25	تعتمد المنظمة على وكالات ومكاتب التوظيف كمصدر لاختيار المرشحين للتعيين				
26	تلجأ المنظمة الى التغيير في الاماكن الوظيفية كوسيلة من وسائل التغيير وتحسين الاداء المنظمي				

الملحق (2)

اسماء الاساتذة المحكمين

ت	الاسم الكامل	اللقب العلمي	مكان العمل
1	د. علي حسون فندي	أستاذ	كلية الادارة والاقتصاد\جامعة بغداد
2	د. أياد محمود عبد الرحيم	استاذ	عميد معهد الادارة\التقني
3	د. فاضل جميل	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد\جامعة بغداد
4	د. سعدون حمود جثير	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد\جامعة بغداد
5	د. قتيبة نبيل	استاذ مساعد	كلية الادارة والاقتصاد\جامعة بغداد
6	د. اسماء غالب	مدرس	كلية الادارة والاقتصاد\جامعة بغداد

بسم الله الرحمن الرحيم
تحكيم

الاساتذة الافاضل:

تحية طيبة

الاستبانة التي بين ايديكم احدي مستلزمات مشروع البحث الموسوم "الذكاء الثقافي ودوره في نشاط استقطاب الموارد البشرية" دراسة لآراء عينة من الملاكات القيادية في بعض دوائر الدولة العراقية. وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي في قياس شدة الاجابة. ارجو من شخصكم الكريم تقييمها وتحكيمها وبيان صلاحية الفقرة من عدمها. وابداء ملاحظاتكم ليتسنى لنا اعتمادها في الدراسة.

مع خالص شكري وتقديري

الباحث// سحراء انور حسين

يعرف الذكاء الثقافي بانه قابلية الفرد على التعديل ضمن سياق ثقافات وخلفيات جديدة والقدرة على فهم الاخرين من ذوي تلك الخلفيات والقيام بادارتهم حسب مقتضيات واهداف المنظمة.

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل
1	لدي من الوعي الثقافي ما يمكنني من التعامل مع اشخاص متعددي الثقافات			
2	لدي القدرة والوعي للتعامل مع اشخاص يحملون نفس ثقافتي			
3	لدي الاستعداد لتعديل معرفتي الثقافية اذا ما تطلب الموقف ذلك			
4	انا على معرفة تامة بطريقة ادراك وتفكير الاخرين			
5	انا افهم عبارات ومقاصد كلام الذين يتكلمون بلهجة غير لهجتي			
6	انا على علم بقيم ومعتقدات الثقافات الاخرى			
7	اشعر بالسرور عندما اتفاعل مع اشخاص يختلفون عني في الثقافة			
8	اشعر بالثقة عندما واجه اشخاصا من ذوي خلفيات ثقافية متنوعة			
9	لدي القدرة على اطالة الحديث مع ذوي الخلفيات الثقافية المتنوعة			
10	انا واثق بانني استطيع الانسجام مع ثقافات غير مألوفة لدي			
11	اغير من سلوكياتي الظاهرة(اللهجة, مفردات الكلام, تعابير الوجه) عند الضرورة			
12	اتصرف بسلبية عندما لا يمكنني ان اتفاعل مع ذوي الثقافات المتنوعة			

13	امتلك خزين من الاستجابات السلوكية بشكل يعزز من ادائي مع ذوي التنوع الثقافي
14	تقوم المنظمة بالأعداد المسبق لشغل الوظائف الشاغرة
15	تقوم المنظمة بتوفير المعلومات الكافية عن المرشحين للوظائف
16	تعتمد المنظمة مبدا المواءمة بين الوظيفة وشاغلها
17	يستند اختيار المرشحين للتعيين الى مبدا الافضل والأكفاً وليس الى المصدر(سواء من داخل المنظمة او خارجها)
18	تأخذ المنظمة بنظر الاعتبار الخصائص الشخصية للمرشح(مهاراته السلوكية , خلفيته الثقافية المتعددة , مستوى التفكير , القدرة الادارية , مستوى الدافعية) ومدى ملائمتها للوظيفة
19	تسند مهمة التخطيط لنشاط الاستقطاب والبحث عن المصادر لادارة الموارد البشرية في المنظمة
20	تعتمد المنظمة ذوي الكفاءة والخبرة العالية في اختيار ومقابلة المرشحين
21	تقوم ادارة الموارد البشرية بمقابلة المرشحين اولاً ثم الادارة العليا بالمقابلة النهائية
22	يتم ملائمة الوظيفة للموظف في حالة الاعتماد على المعارف والاصدقاء كمصدر للترشيح
23	تعتمد المنظمة على وكالات ومكاتب التوظيف كمصدر لاختيار المرشحين
24	تعتمد المنظمة على الاعلان كمصدر لاختيار المرشحين
25	تعتمد المنظمة على الموقع الالكتروني كمصدر لاختيار المرشحين
26	تلجأ المنظمة الى التغيير في الاماكن الوظيفية كوسيلة من وسائل التغيير وتحسين الاداء المنظمي