

دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين بالفنادق (بحث ميداني على فندق باب البحر بطرابلس)

د. يوسف عمر اشتيوي
كلية الآداب/جامعة الزاوية

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين بالفنادق، اتبع الباحث المنهج الوصفي، حيث تكوّنت عينة البحث من مدير إدارة الموارد البشرية في فندق باب البحر بطرابلس، وتم إجراء مقابلة شخصية كأداة لجمع البيانات، أشارت نتائج البحث إلى ضعف اهتمام الفندق قيد البحث بسياسات الاستقطاب، الأمر الذي ترتّب عنه عدم حصوله على كفاءة الأداء الأمثل، وأنّ أهم مصادر الاستقطاب التي يمارسها الفندق للحصول على الموظفين الجدد الذين يحتاج إليهم، تتمثّل في طلبات التوظيف التي يحتفظ بها الفندق في مكتب التوظيف، الذين تتناسب مؤهلاتهم مع الوظيفة، ويؤثر استقطاب الموظفين الجدد الذين لديهم خبرة في المجال الفندقية بشكل كبير في تحسين نوعية الموظفين. وأوصى البحث بضرورة التركيز على استقطاب الموظفين الجدد من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وإمكاناتهم في مجال العمل المطلوب، وتعيين موظفين ذوي خبرة في مجال العمل الفندقية، الأمر الذي من شأنه تحسين نوعية الموظفين، وبالتالي تحسين أدائهم والاعتماد على أكثر من مصدر عند استقطاب الموارد البشرية للعمل بالفندق، وتدريب القائمين على عملية الاستقطاب والاختيار على طرق ومصادر ووسائل الاستقطاب الجيد. الكلمات المفتاحية: الاستقطاب - الفنادق - العاملين - تحسين الأداء.

Extract

The aim of the research is to identify the role of polarization in improving the performance of hotel workers. The researcher followed the descriptive approach. The research sample consisted of the director of the Human Resources Department at Bab Al Bahr Hotel in Tripoli. A personal interview was conducted as a tool for data collection. Polarization, which resulted in the failure to obtain optimal performance And that the most important sources of attraction practiced by the hotel to obtain the new employees it needs are the employment applications that the hotel keeps in a recruitment office whose qualifications are commensurate with the job, and the attraction of new employees who have experience in the hotel field greatly affects the improvement of the quality of employees. The research recommended the need to focus on attracting new employees in terms of their qualifications, experience and potential in the required field of work, and appointing experienced employees in the field of hotel work, which would improve the quality of employees.

And thus improving their performance and relying on more than one source when attracting human resources to work in the hotel and training those in charge of the recruitment and selection process on good recruitment methods, sources and means.

Keywords: polarization - hotels - employees - performance improvement.

المقدمة:

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري خياراً لا يمكن لأي منظمة في العصر الحالي إهماله؛ لأنها أدركت أن وراء كل إنجاز وكل تطور، وكل جديد العنصر البشري. حيث أنه العنصر الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة المعاصرة، التي تكمن في تحقيق رضا العملاء؛ بغية الاستمرار في السوق. لذا لا بد للمنظمات أن تعمل على جذب أفضل الموارد البشرية القادرة على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، وهذا بالطبع سيتم تحقيقه من خلال وظيفة الاستقطاب.

إنّ الموضوع المهم في هذا البحث يتعلّق بمهام وواجبات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي تهدف إلى معرفة دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين بالفنادق، وبما

أنَّ منظمات الأعمال وبموجب نظرية النظم تعد نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر في البيئة المحيطة، ويتفاعل معها بعلاقة تفاعلية تبادلية، وبما أنَّ إدارة الموارد البشرية تعد جزءاً من المنظمة فهي تشكّل نظاماً فرعياً، بالإضافة للإدارات الأخرى في المنظمة، لتكون في مجموعها النظام الكلي وهو المنظمة بكافة إداراتها وموظفيها ومعداتها، وكل ما يتعلّق بها. ولأنَّ لكل نظام من هذه النظم الفرعية دور في تحقيق أهداف النظام الكلي من خلال تفاعله مع النظم الفرعية الأخرى والبيئة المحيطة، فإدارة الموارد البشرية وعند ممارسة مهامها وأدوارها تضع في حسابها الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فهي بحاجة لأنَّ تستقطب وتعيّن الأشخاص من ذوي أفضل المهارات والخبرات من البيئة الخارجية بوسائل متعددة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويأتي هذا البحث ليلقي الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في فندق باب البحر في تحقيق هدف استراتيجي من أهداف الفندق، وهو تحسين مستوى أداء العاملين من خلال تطبيق أفضل معايير الاستقطاب والتعيين للموظفين.

أولاً: الإطار العام للبحث.

مشكلة البحث:

تتمثّل مشكلة هذا البحث في تحديد درجة تقيّد فندق باب البحر بمعايير الاستقطاب والتعيين التي يستخدمها الفندق، ومدى تأثير ذلك على تحسين أداء العاملين بالفندق، وسيتم بحث هذه المشكلة من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

- 1- هل تؤثر إجراءات عملية الاستقطاب والتعيين التي يستخدمها فندق باب البحر على تحسين مستوى أداء العاملين بالفندق؟
- 2- هل تؤثر نوعية العاملين في فندق باب البحر على تحسين مستوى أداء العاملين بالفندق؟

أهمية البحث:

تتطلب أهمية هذا البحث من أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال، كونه يعد العنصر الأساس في نجاح أو فشل المنظمة، فمهما امتلكت المنظمة من تكنولوجيا، وأموال، وكانت مواردها البشرية غير مؤهلة، أو غير قادرة أو غير راغبة في العمل فإنّها حتماً ستؤول إلى الفشل ومن ثمّ إلى الزوال. فأى منظمة بلا أفراد لا تعدو كونها سوى

مجموعة من الأماكن والمعدات والأبنية، وبعض الأموال التي لا حياة ولا حراك فيها، لأن الأفراد هم الأصل أو المورد الأكثر أهمية، والذي يبعث الحياة في المنظمات، ويسهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف المنشودة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- 1- معرفة مصادر الاستقطاب المستخدمة لدى فندق باب البحر في تعيين أفضل الموظفين.
- 2- معرفة أثر معايير الاستقطاب التي تطبق في فندق باب البحر في تحسين أداء العاملين بالفندق.

منهجية البحث:

المنهج الوصفي: سيعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي في وصف واقع الاستقطاب المعمول به بالفندق قيد البحث.

مصادر البيانات ووسائل جمعها:

- المسح المكتبي لأدبيات موضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع والمجلات والمقالات التي تتضمن موضوع البحث.
- شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت".
- المقابلة الشخصية مع مفردات عينة البحث التي يتم الحصول من خلالها على البيانات الأولية المتعلقة بموضوع البحث.

حدود البحث:

1. حدود موضوعية: من خلال التركيز على دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين بالفنادق.
2. حدود مكانية: ستحصر الدراسة في (فندق باب البحر بطرابلس).

مصطلحات البحث:

1. الفندق عرّفه ويبستر ("Webster): بأنه بناية أو بيت كبير يوفّر الإقامة والطعام والخدمات الأخرى للمسافرين والآخرين . (1)

2. الاستقطاب: هو مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات الطرفين " 2 ". وأيضاً هو عملية تحديد واجتذاب الموظفين المرتقبين. " 3 "
3. الموارد البشرية: "بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة، الاستقطاب، الاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد". " 4 "
4. الأداء: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث ليس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أمّا الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. " 5 "

الدراسات السابقة:

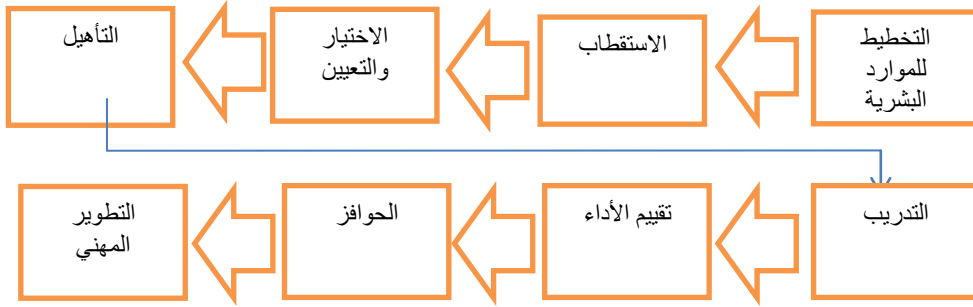
1. دراسة (عريفات، جردات، العتيبي) 2010 بعنوان: دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، وهي حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني "6".

تهدف الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكوّن أساسي من مكونات المنظمة، إذ أنّها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية، ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرةً وتأهيلاً، فإنّ مآلها إلى الفشل. وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال التعرف إلى مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين، ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. وخلصت الدراسة إلى أنّ أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أنّ البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى، ثم الجامعات، كما أنّ البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى الاستقطاب، والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي، والتفوق الدراسي في الجامعات. وركّز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلّق بتقديم الخدمات للعملاء، وأثبتت الدراسة - إحصائياً - وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك

الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية. كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين، وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: الإطار النظري للبحث.

تعرف إدارة الموارد البشرية كعملية بأنها مجموعة من الأنشطة الضرورية الهادفة إلى تزويد المنظمة بما يلزمها من كوادر مؤهلة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء. وعليه فإدارة الموارد البشرية كتنظيم داخل ألية منظمة تمارس نشاطات متعددة، وعمليات تتعلق بالعنصر البشري، أو القوة العاملة في المنظمة، والشكل (1) يبين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الباحث.

وبناءً على هذا البحث سيتم التركيز على وظيفة الاستقطاب، وأهميتها للمنظمة في تحقيق أهدافها، وخصوصاً تحسين مستوى أداء العاملين بالفندق قيد البحث. وتأتي عملية الاستقطاب بعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، وبناءً على نتائج عملية تحليل الوظائف المستندة أصلاً، تبدأ إدارة الوصف الوظيفي للموارد البشرية في المنظمات في البحث عن مصادر تلبية هذه الاحتياجات، حيث يتم استخدام مصادر متعددة يتم إعلامها بأن المنظمة بحاجة إلى كوادر معينة من حيث العدد والنوع.

أولاً: مفهوم الاستقطاب.

هو اجتذاب أعضاء جدد محتملين للمنشأة، والمكون الرئيسي لتكلفة إعلان وأتعاب هيئات التوظيف، وتكلفة السفر والانتقالات، وأيضاً المصاريف الإدارية المتعلقة بهذه الأعمال: "7"

دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين...

يوسف عمر اشتيوي

- ويعرّف أيضاً بأنه العملية التي من خلالها يقوم التنظيم بالبحث عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديه. "8"
 - كما أنه العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل المتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع "9".
- ويمكن تعريفه أيضاً بأنه مدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وذلك ليكون أمام المنظمة مجال واسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة، ومحاولة جذب أكفاء الأشخاص للعمل بالمنظمة واستكشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة.

نستخلص من التعريفات السابقة أن عملية الاستقطاب في حد ذاتها ليست عملية سهلة، تتطوي على مجرد نشر إعلان في إحدى الصحف، ثم تلقى الاستجابة، ولكنها عملية تحتاج إلى كثير من الإبداع والخبرة، وأن العمالة الجيدة أصبحت من الصعب العثور عليها.

مصادر الاستقطاب :

أمام المنظمة خياران للاستقطاب، فإما أن تشغل الوظيفة الشاغرة بفرد موجود، ويعمل حالياً في المنظمة، أو بفرد خارج المنظمة، وعلى هذا يمكن تقسيم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين رئيسيين هما:

أولاً: المصادر الداخلية.

إن العاملين بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، فإذا دخلت وظيفة معينة في المنظمة فإنه يجب الإعلان عنها داخلياً، حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط من العاملين بها أن يتقدم لها، واستقطاب الأفراد على أساس المصادر الداخلية يتم بالطرق التالية "10":

أ - الترقية : تقوم بعض المنظمات بإعداد جداول الترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين موضحة لهم العلاقة بين الوظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة العليا.

ب- النقل والتحويل: ينم التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر، ويختلف النقل والتحويل الوظيفي عن

دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين...

يوسف عمر اشتيوي

الترقية الوظيفية في كونه لا يستلزم النظر إلى الزيادة في الأجر والمسئولية والسلطة كعامل ضروري على عكس الترقية.

ج - التوظيف شبه الداخلي: قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل، وبخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل.

وثبت عن هذا المصدر أنه مهم في بعض المنظمات، كما أن هناك سياسة أخرى تشبه الولي إلى حد بعيد، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، ونجدها خاصة في المؤسسات الصغيرة؛ لأنها تولد الإحساس بالولاء فيما بينهم، كما يطلق على هذه الطريقة طريقة الموظفين السابقين.

وهناك عدة مزايا تتجح المصادر الداخلية منها " 11 " .

- جعل قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والترقية للعاملين.

- تخفيض البحث والتعيين.

- الاستفادة من خبرات العاملين، ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل.

- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين.

ثانياً: المصادر الخارجية.

مهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الشاغرة من أفراد يعملون بها، إلا أنه قد يتحتم عليها الأمر في اللجوء إلى مصادرها خارج المنظمة؛ للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة، سواء تواجدوا في المنظمة المحلية التي تنشط بها المنظمة أو في مناطق أخرى من الوطن " 12 " .

ومن أهم المصادر الخارجية للاستقطاب نذكر منها:

1 - مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تدخل تحت وصاية وزارة العمل، وهي تنتشر عبر مختلف المناطق الجغرافية، مثلاً في مقر المدينة نجد "مكاتب التشغيل لليد العاملة" وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى احتياجاتها من العمالة، فتلعب دور الوسيط بين طالبي

دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين...

يوسف عمر اشتيوي

العمل والمنظمات، وهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل، والشائع أنه من يتردد على هذه المكاتب، هم من ذوي المهارات المتواضعة.

ب- الإعلان: يعد الإعلان من أهم المصادر الخارجية، حيث زاد الاعتماد على هذا المصدر بعد أن ارتفعت نسبة التعليم، وانتشرت وسائل الاتصال، وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.

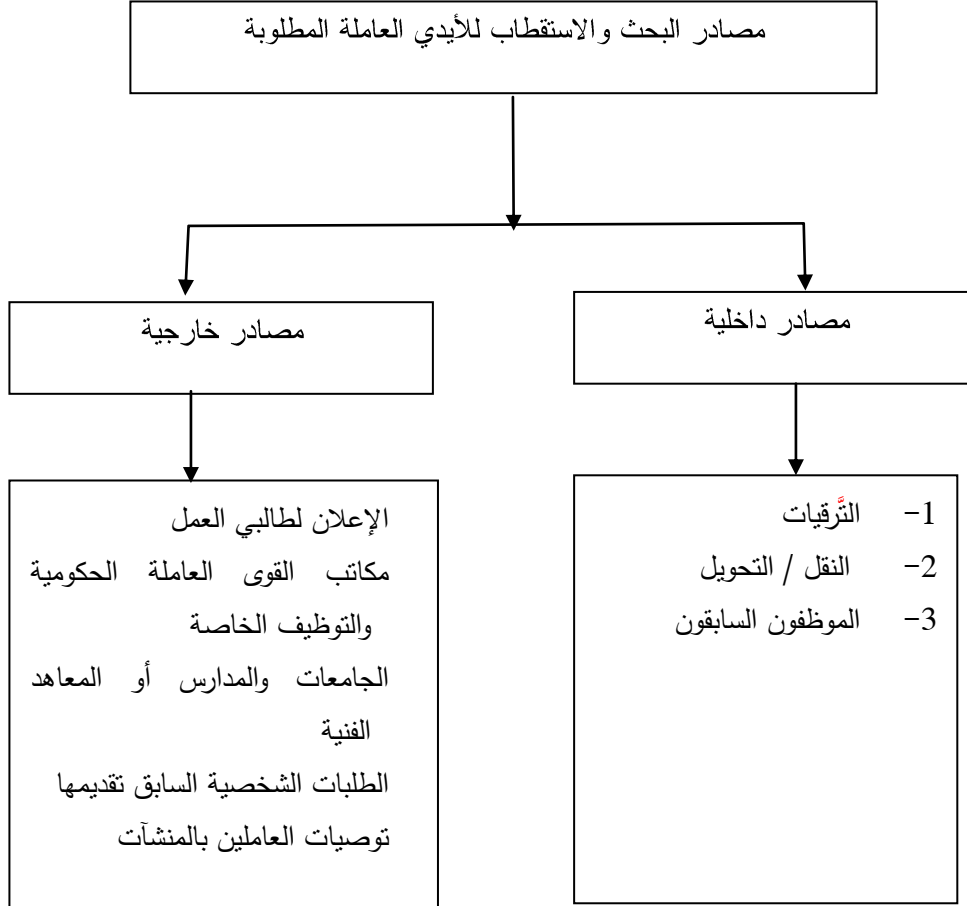
ج- الجامعات والمدارس " 13 ": تستخدم هذه الوسيلة خاصة في حالات نقص سوق العمل، والندرة في تخصصات معينة، حيث تتصل المؤسسات ببعض طلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازتهم، وقبل تخرجهم لضمان التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج، لذا يعد هذا المصدر كمصدر مباشر.

د- الترشيح من قبل موظفي المنشأة:

في هذا المصدر يزكي العاملون في المنشأة بعض أصدقائهم بالمنظمة، فإن توافرت في هؤلاء الكفاءة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، تم تعيينهم على أن تكون الترقية صادرة من أشخاص موثوق بهم.

وهناك مصادر أخرى مثل: الإعلان لطالبي العمل، الطلبات الشخصية السابق تقديمها، ووجود مكاتب التوظيف الخاصة. ويوضح الشكل التالي المصادر الشائعة الاستخدام:

الشكل رقم (2) مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية:



المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000) ص 156 " 14 " .

خطوات الاستقطاب واختيار الموارد البشرية:

1. تخطيط القوى العاملة لتحديد احتياجات المنظمة طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.
2. طلبات المديرين من العمالة لتحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث الخصائص الجسمانية والذهنية والمهارية.
3. تحديد الوظائف الشاغرة.

4. النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة.
5. الاستقطاب.
6. الاختيار والتعيين.
3. الجامعات والمدارس: هناك بعض المنظمات التي تحرس على بناء وتكوين علاقات مستمرة بالكليات والمدارس؛ للحصول على احتياجاتها سنوياً، وهناك بعض المصادر أقل استعمالاً فيها.
4. طلبات التوظيف من قبل المتقدمين.
5. الجمعيات المتخصصة كجمعية المحاسبين جمعياً الأطباء "15".

فاعلية استقطاب الموارد البشرية:

تعتمد فعالية الاستقطاب على مجموعة من العوامل التي تساعد على جذب وترغيب القوى العاملة، وزيادة عدد الراغبين في العمل لديها، وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها، ومن هذه العوامل ما يلي: "16"

أ. توفر تصميم تنظيمي حديث حيث يتصف هذا التصميم بما يلي:

1. مشاركة الجميع واتخاذ القرارات.
 2. حرية التعبير عن الرأي .
 3. ضمان استمرارية العمل للعاملين.
 4. محاولة تحديد واستخدام مداخل في إدارة العنصر البشري.
- ب . النظرية الحقيقة المسبقة عن العمل.
- تعني إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه فكرة عن طبيعة وماهية العمل في المنظمة بوجه عام، والوظائف الشاغرة لديه بوجه خاص.
- ج . توسيع مسارات الترقية: تستطيع المنظمة تقوية جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين، والمحافظة على القوى العاملة، التي تعمل لديها حالياً عن طريق توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددة أمام العاملين.
- علاقة الاستقطاب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى:

لاشك أن نشاط الاستقطاب له علاقة مباشرة مع جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، ويمكن تحديد هذه العلاقة بالأنشطة التالية: " 17 "

- العلاقة مع تخطيط القوى العاملة: تتلخص هذه العلاقة بأن تخطيط الموارد البشرية يقوم بتحديد أنواع الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة في الحاضر والمستقبل، وذلك وفق مراحل تخطيطية معينة، لذلك يمكن القول إن نشاط تخطيط القوى العاملة يمثل أحد مدخلات نشاط الاستقطاب.

- العلاقة مع تصميم وتحليل العمل: إن نشاط تصميم وتحليل العمل يحدد لنشاط الاستقطاب المؤهلات والمهارات والخبرات والقدرات المطلوب توافرها فيمن سيجري العمل على استقطابهم من أفراد القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، والتي تتناسب مع طبيعة الوظائف الشاغرة، وبالتالي يعد من مدخلات نشاط الاستقطاب.

- العلاقة مع الاختيار: إن نتائج الاستقطاب تنعكس على نشاط الاختيار والتعيين سلباً أو إيجاباً، حيث أن الوفرة في أعداد المتقدمين الراغبين في العمل في المنظمة توفر أمام المنظمة بدائل اختيار كثيرة، تمكنها من المفاضلة بينها واختيار أفضلها، فهو يستفيد من مخرجات نشاط الاستقطاب "18".

- العلاقة مع الحوافز: إن وجود نظام سليم وجيد للحوافز في المنظمة يسهم إلى حد كبير في نجاح نشاط استقطاب وترغيب القوى العاملة في تحقيق أهدافه.

في نهاية عرضنا لموضوع علاقة نشاط الاستقطاب والترغيب مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى يمكن القول إن هذا النشاط له علاقة مع أي نشاط، يهدف ويسعى لجعل المنظمة مكاناً مريحاً ومحبيباً ومرغوباً للعمل فيه.

● مشكلات استقطاب الموارد البشرية:

يمكن إيجاز المشكلات التي ترافق عملية الاستقطاب بالعناصر التالية "19"

- زيادة الوقت المصروف على عملية الاستقطاب.
- زيادة الجهود المبذولة في عملية الاستقطاب.
- زيادة تكاليف الاستقطاب.
- ضعف وسائل الدعاية والإعلان خلال الحملات المستخدمة في الاستقطاب.

- كثرة الإجراءات وتعقيدها المستخدمة في عملية الاستقطاب.
- مشكلة عدم منح تكافؤ الفرص أمام المواطنين خلال عملية الاستقطاب.
- زيادة أعداد المتقدمين دون الحاجة لهم خلال مرحلة الاستقطاب.

تقييم عملية استقطاب الموارد البشرية:

- إن من أهم المعايير المستخدمة في تقييم برامج الاستقطاب:
- إجمالي عدد الأفراد الذين تم استقطابهم، فكلما زاد العدد دلّ على نجاح عملية الاستقطاب.
- المدة الزمنية التي أنجز فيها الاستقطاب، فكلما نقصت المدة كان مؤشراً على نجاح عملية الاستقطاب.
- التكلفة الكلية للاستقطاب.
- نوعية الموارد البشرية التي تم استقطابها، فكلما كانت هذه النوعية قريبة ممّا هو موجود في بطاقة الوصف الوظيفي، كلّما دلّ ذلك على نجاح عملية الاستقطاب.
- مدى نجاح عمليات الاستقطاب الطارئة " 20 " .

ثالثاً: الجانب الميداني:

المنهج المتبع في البحث:

اعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي، حيث ركّز المنهج الوصفي على وصف وتوصيف الظاهرة قيد البحث، والمتمثلة في دور استقطاب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالفنادق، والأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة، كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كفيلاً أو تعبيراً كمياً.

عينة البحث:

اعتمد البحث على استخدام المقابلة الشخصية مع مدير إدارة الموارد البشرية بالفندق قيد البحث (فندق باب البحر بطرابلس).
أدوات جمع البيانات اللازمة للبحث:
استخدم الباحث وهي المقابلة الشخصية المحددة كأداة لجمع البيانات.
أسئلة المقابلة الشخصية:

- ما مصادر الاستقطاب التي يتبعها الفندق للحصول على موظفين حسب الأهمية؟
- ما نوعية الموظفين التي تحتاجون إليهم بالفنادق حسب الأهمية؟
- كم تستغرق عملية استقطاب الموارد البشرية في الفندق؟
- هل يتم الحرص على جذب أكبر عدد من المتقدمين من الكفاءات والخبرات؟
- كيف يتم تقييم أداء الفندق والعاملين؟

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج البحث:

- 1- ضعف اهتمام الفندق قيد البحث بسياسات الاستقطاب، الأمر الذي ترتب عنه عدم حصوله على كفاءة الأداء الأمثل.
- 2- عدم اعتماد الفندق قيد البحث على الأفراد ذوي المؤهلات العالية أثناء اختيار الأفراد.
- 3- أن أهم مصادر الاستقطاب التي يمارسها الفندق للحصول على الموظفين الجدد الذين يحتاج إليهم تتمثل في طلبات التوظيف، ومؤهلاتهم التي تتناسب مع الوظيفة.
- 4- أن الفندق لا يسعى إلى استقطاب الموظفين الذين لديهم خبرة في مجال العمل الفندقية.
- 5- وزارة السياحة هي التي تقيم أداء الفنادق تكون موجودة في المعيار الفندقية الخدمية.
- 6- يتم تقييم الأفراد وفق التقارير السنوية وبعد ذلك يصدر القرار على العاملين بالترقية السنوية.
- 7- معظم الفنادق تستقطب العاملين بها من فنادق أخرى.
- 8- الفنادق لا تركز على التخصصات الفندقية والسياحية، وإنما يتم استقطاب الموارد البشرية بطريقة عشوائية.
- 9- يؤثر استقطاب الموظفين الجدد الذين لديهم خبرة في المجال الفندقية بشكل كبير في تحسين نوعية الموظفين.

ثانياً: التوصيات المقترحة.

- 1- يجب الاعتماد على وكالات ومكاتب متخصصة بالتوظيف في الاستقطاب للموظفين والموارد البشرية المؤهلة.

دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين...

يوسف عمر اشتيوي

- 2- ضرورة التركيز على استقطاب الموظفين الجدد من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وإمكاناتهم في مجال العمل المطلوب.
- 3- تعيين موظفين ذوي خبرة في مجال العمل الفندقي، الأمر الذي من شأنه تحسين نوعية الموظفين، وبالتالي تحسين أدائهم.
- 4- العمل على وضع سياسات واضحة للاستقطاب وعدم الاستجابة للضغوط والعوامل الخارجية، وبخاصة المؤثرات الاجتماعية (التحيز).
- 5- الاعتماد على أكثر من مصدر (داخلي وخارجي) عند استقطاب الموارد البشرية للعمل بالفندق.
- 6- ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالقائمين على عملية الاستقطاب.
- 7- تدريب القائمين على عملية الاستقطاب، والاختيار على طرق ومصادر ووسائل الاستقطاب الجيد.
- 8- استخدام أساليب الترويج المناسبة عن الوظائف، وجذب العمالة وإجراء المقابلات الشخصية المبدئية.

الهوامش:

1. ماهر عبد العزيز، علم إدارة الفنادق، (عمان، دار زهران للنشر، 2007)، ص 18.
2. عبد الباروي درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (عمان، دار وائل للنشر، 2008)، ص 25.
3. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - المجلد العاشر - العدد الثاني - 2010، ص 9.
4. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000)، ص 20.
5. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، (القاهرة، طبع نشر وتوزيع الدار الجامعية، 2000)، ص 209.
6. أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، (مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني 2010، ص 48).

7. على محمد عبد الوهاب، محاسبة الموارد البشرية، (الرياض، دار المريخ للنشر، 1984)، ص 65.
8. جمال محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (الدار الجامعية جامعة المنوفية، 2006)، ص 108.
9. فوزي حبش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، (دار النهضة العربية للنشر والطباعة، بيروت، 1991)، ص 177.
10. على محمد عبد الوهاب، محاسبة الموارد البشرية، (مرجع سبق ذكره)، ص 155.
11. جمال محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (مرجع سبق ذكره)، ص 108.
12. فوزي حبش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، (مرجع سبق ذكره)، ص 177.
13. محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، (بيروت، الدار الجامعية، 1993)، ص 117.
14. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (مرجع سبق ذكره)، ص 156.
15. إيناس الوكيل، مايكل ارسترويچ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، النشر والتوزيع القاهرة، 2008) ص 55.
16. عمر وصفي عقيلي، عبد المحسن نعساني، إدارة الموارد البشرية، (حلب، جامعة حلب، 2006)، ص 96.
17. محمد مرعي، أسس الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، (دمشق دار الرضا للنشر، 1999)، ص 78.
18. خضير كاظم حمود، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار السيرة، 2007)، ص 45.
19. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، (عمان، دار وائل للنشر، 2005)، ص 55.
20. علي محمد رابعة، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003)، ص 95.