

المحاضرة السادسة+ السابعة (توظيف الموارد البشرية في المنظمات السياحية)

المحاضرة السادسة: استقطاب الموارد البشرية في المنظمات السياحية

التوظيف هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الافراد المؤهلين للعمل في المنظمة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، ويتكون التوظيف من (الاستقطاب والاختيار والتعيين).

تعد عملية التوظيف أحد أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة وذلك لتحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، فإنه لابد لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية التوظيف التي تعني إجراءات الحصول على الموارد البشرية الفاعلة، التي ينجم عنها جلب عدد من الكفاءات التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية، وعند استقطاب الموظفين الجدد فإنه من الضروري مراعاة طبيعة سوق العمل مثل توفر المهارات. التوظيف = الاستقطاب + الاختيار + التعيين

حيث سيتم تناول كل من مفهوم الاستقطاب والاختيار والتعيين.

1. مفهوم استقطاب الموارد البشرية في المنظمات السياحية

يعرف هود جينس عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها.

- الاستقطاب هو البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب.
- الاستقطاب هو عملية خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة.
- الاستقطاب عبارة عن مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملاأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو عملية جذب للعمالة لشغل الوظائف الشاغرة.

2. خطوات الاستقطاب

- ظهور الحاجة الى عاملين إضافيين او شغور مناصب.
- تحديد أساليب تلبية هذه الحاجات من الموارد البشرية: فقد تلجأ إدارة الموارد البشرية الى أساليب متعددة.
- تحديد مصدر الحصول على الموارد البشرية: داخلي او خارجي.

- تحديد الفئة المستهدفة: طالبي العمل، ام موظفين في مؤسسات أخرى، ام طلبة، ام موظفين خارج الدولة.

- تحديد وسيلة الاستقطاب: الإعلان، مكاتب التوظيف، قواعد بيانات الموظفين، الجامعة،...الخ

3. العوامل المؤثرة في الاستقطاب

- حجم المنظمة: المنظمات الكبيرة مثلا يعمل بها 3000 عامل تجد نفسها في حالة بحث دائم عن العاملين.

- طبيعة نشاط المنظمة: تؤثر في الاستقطاب.

- سوق العمل: سوق العمل ومدى وفرة المعروض من التخصصات التي تحتاجها المنظمة من عدمه، وكذلك الظروف الاقتصادية العامة، والتوسع والنمو والحاجة الى عاملين جدد، والعكس صحيح.

- بيئة العمل: ظروف العمل ومستويات الراتب وتشكيلة الحوافز والمزايا الوظيفية الأخرى.

4. أهمية الاستقطاب

إن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين، وتعتبر مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد ، حيث تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار.

يعتبر الاستقطاب يمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار، وهو الحصول على عدد كبير من الافراد، حيث أصبح للمنظمات خيار واسع تستطيع من خلاله اختيار افراد مستقطبين كفؤين وجيدين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.

- ضمان وجود قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمات التي يعملون بها وضمان استمرار الإنتاج.

- إن نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار تتمثل باستبعاد الافراد غير المؤهلين وجذب الافراد المؤهلين ذات المؤهلات العالية لشغل الوظائف.

5. أهداف الاستقطاب

- القيام بتحديد الافراد الذين سيتم استقطابهم في الوقت الحاضر والمستقبل، وذلك على ضوء مآظمه نشاط تخطيط القوى العاملة وتصميم وتحليل العمل من نتائج.

- العمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة الى اقصى حد وبأقل تكلفة ممكنة، فزيادة العدد يجعل بدائل المفاضلة والاختيار امام المنظمة أكثر، وهذا يمكنها من تلبية احتياجاتها من القوة العاملة حسب العدد والنوعية التي تريدها. وتقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

- مساعدة نشاط اختيار القوى العاملة في زيادة معدل نجاحه أي تسهيل عملية اختيار وتخفيض تكلفتها.

- المساهمة في تخفيض احتمال ترك الافراد الذين تم استقطابهم واختيارهم للعمل في المنظمة بعد فترة قصيرة من الزمن، وذلك بترغيبهم بالبقاء فيها.

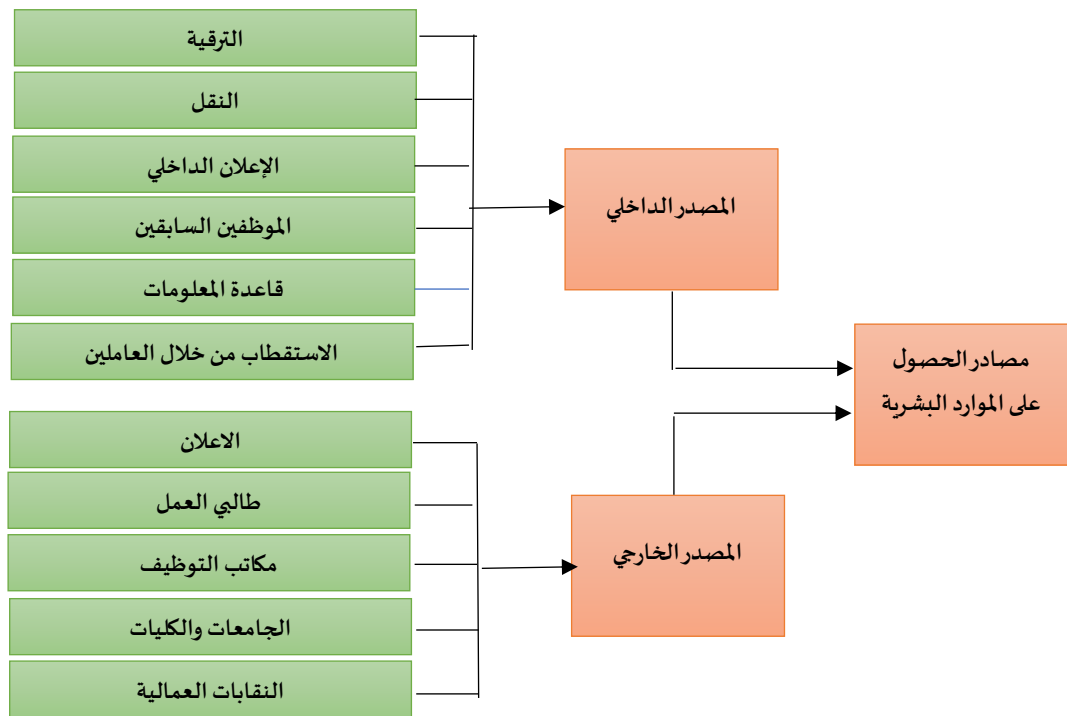
6. مصادر الاستقطاب

مصادر الحصول على الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية: يمكن تعريف مصدر القوى العاملة بأنه ذلك المكان أو الجهة التي يمكن منها الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لها.

1- المصادر الداخلية: ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، من أهمها: الترقية، النقل، مخزون المهارات، الإعلان الداخلي، الزملاء والأصدقاء والمعارف.

2- المصادر الخارجية: ويقصد بها الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل منها: التقدم المباشر للمنظمة، الإعلان، وكالات ومكاتب التوظيف، المدارس والجامعات، النقابات العمالية، المنظمات المهنية.

الشكل رقم 1: مصادر الحصول على الموارد البشرية



1. مصادر داخلية للاستقطاب:

مصادر الاستقطاب الداخلية آتاحة فرصة للعاملين، بداخل المنشآت السياحية والفندقية لشغل الوظائف الشاغرة. حيث تلجأ المنظمة إلى هذه المصادر وأهمها المستوى المهاري، حيث يتوفر لدى المنظمات

الفندقية والسياحية قاعدة بيانات عن كل المهارات لدى عاملها، حيث يتوفر لديها بيانات حول (مستوى الخبرات، المؤهلات، السن، مدة الخدمة، مستوى الأداء الحالي والامكانيات).

✓ **الترقية:** تحريك بعض الوظائف الاشرافية من مستوى اداري اقل الى مستوى اداري اعلى، نقل الفرد من وظيفة أدنى الى وظيفة اعلى تكون شاغرة.

✓ **النقل:** نقل العاملين من إدارة الى أخرى ومن قسم الى اخر دون ترقيتهم والهدف من ذلك خلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة. أي تغيير الموقع الوظيفي من مكان الى آخر يحتاج الى الخبرة الوظيفية.

✓ **الإعلان الداخلي:** تقوم المنظمة بوضع اعلان في لوحة الإعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة في داخل المنظمة لتحديد عدد الوظائف الشاغرة ونوعها، واعلام العاملين بتلك الوظائف وتحديد فترات للعاملين في المنشآت للتقدم مع تحديد اهم المتطلبات والمؤهلات وشروط شغل الوظائف.

✓ **الاستفادة من الموظفين السابقين.**

✓ **قاعدة المعلومات:** حيث انه لكل منشأة نظام معلوماتي خاص بالموارد البشرية، فمن خلال نظام المعلومات البشرية وقاعدة المعلومات المتوفرة لديها معرفة مهارات وقابليات الافراد خاصة اذا تقدموا بطلب للتعين.

- معرفة الأفراد بضوابط وإجراءات عمل المؤسسة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف على الوظيفة الجديدة.

- تكلفة استقطاب وتدريب متدنية مقارنة بالاستقطاب الخارجي.

- ارتفاع في معنويات ودوافع الأفراد .

- إتاحة فرصة التقدم للعاملين في المؤسسة وتحقيق تتابع لحالات الترقية.

- توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة السابقة عن إدارة الموظفين.

عيوب الاعتماد على المصادر الداخلية:

- عدم القدرة على تلبية كل متطلبات المنظمات السياحية والفندقية من المصادر الداخلية.

- في ظل التطورات السريعة التي تحدث في بنية المنظمة تفرض عليها الاستفادة من العمالة الخارجية ومن خبراتها ومؤهلاتها، وهنا افتراض بان العاملين الحاليين تتوفر فيهم القدرات والاستعدادات والخبرات الكافية للاستغناء عن سوق العمل هو غير صحيح.

2. مصادر خارجية للاستقطاب: تعدد مصادر الاستقطاب الخارجية ونذكر أهمها:

✓ الإعلان: يمكن استخدام مختلف وسائل الإعلان من أجل استقطاب الافراد اللازمين، ومن اهم هذه الوسائل الإعلان في الصحف والمجلات التلفزيون والانترنت كلها وسائل فعالة لاستقطاب العمالة.

حيث انه يجب ان يكون الإعلان مثير للانتباه والاهتمام والرغبة، وأن يضم الإعلان:

(اسم المنشأة، عنوانها، أسماء الوظائف الشاغرة، تعريف بالوظائف الشاغرة ولمحة موجزة عن مهامها ومسؤولياتها، مواصفات شاغلي الوظيفة (المؤهل العلمي- الخبرة- التدريب، كيفية التقدم للعمل، موعد تقديم طلبات التوظيف، موعد الاختبارات...

✓ طالبي العمل: إذ ما احتاجت المنظمة تعيين عاملين جدد فيمكنها العودة الى الملف للبحث عن اشخاص بمؤهلات المطلوبة والاتصال بهم.

✓ مكاتب التوظيف: تلجأ المنظمات أحيانا الى ما كتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المنظمات بالأعداد والانواع والمؤهلات المطلوبة، حيث تلعب دور الوسيط بين الباحثين عن العمل والراغبين به وعروض العمل المتاحة، هناك مكاتب تتلقى رسوما محددة من أصحاب طلبات العمل ومن المنشآت في حالة العثور على اعمال حسب الكفاءات المطلوبة، اما مكاتب التوظيف حكومية لا تتقاضى ذلك.

✓ توصيات العاملين الحاليين.

✓ الجامعات والكليات، المدارس ومراكز التدريب السياحية والفندقية: توفر الكليات والجامعات ومراكز التدريب السياحية والفندقية قوى عاملة مهيئة ومدرّبة للعمل في المنظمة، والدخول في العملية الإنتاجية للمنظمة، حيث تتواصل المنظمات بالجامعات لاستقطاب المتفوقين وترغيبهم في العمل.

✓ النقابات العمالية: وتعتبر من المصادر المضمونة لتوفير العمالة حسب التخصصات، فتحت المنظمات الاتصال بها عند الحاجة، فتعلن هذه الحاجة لكافة الأعضاء ليستفيد منها من يرغب للتقدم للوظيفة.

تظهر أهمية الاستعانة بالمصادر الخارجية ل:

- جذب الكفاءات وخبرات ومهارات واستعدادات....
- تغطية النقص الحاصل في قوة العمل الداخلية بسبب الإقالة والتقاعد... الخ،

مزايا الاستقطاب الخارجي (المصادر الخارجية):

- جذب افراد جدد يحملون أفكار جديدة مما تؤثر على مدى ومستوى الفعالية والكفاءة.
- توظيف افراد مدربين وجاهزين للعمل، مما يعني تدريب اقل وتكلفة اقل.
- التامين عند الحاجة والاستغناء عند الحاجة، هذا ما يوفر للمنظمة ميزة المرونة وتقليل التكلفة.
- إيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وبالتالي ضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بأسلوب علمي.

سلبيات المصادر الخارجية للاستقطاب:

- هناك احتمال استقطاب أفراد لا تتوفر فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة سواء بسبب الاستقطاب، او سبب الحاجة الشديدة لأفراد جدد.
- احتمال ان يؤثر الاستقطاب الخارجي سلبا على الروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس ذلك على مستوى أدائهم وانتمائهم وولائهم للمنظمة.
- يتطلب بعض الأعباء الإدارية والقانونية.
- ضياع الوقت في البحث عن الكفاءات في سوق العمل الخارجي.
- ارتفاع تكاليف التهيئة واعداد العاملين الجدد من المصادر الخارجية.
- احتمال مقاومة العمالة الحالية للعمال المستقطبين من الخارج مما يؤثر على مناخ وظروف العمل وظهور صراعات.

المحاضرة السابعة: اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنظمات السياحية

أولاً. الاختيار

الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب، وهو أيضا الخطوة التي تسبق التعيين.

1. تعرف عملية الاختيار أو "الانتقاء" بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للوظيفة للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر.

كما تعرف بأنها: العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة، فيتم من خلالها انتقاء الافراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف المنظمة، تتم عملية الاختيار بناء على مبدأ الكفاءة وتحقيق العدالة والمساواة.

ويعتبر التعيين الخطوة النهائية في عملية التوظيف وتعتبر ضرورية للاختيار الأفضل كفاءة لشغل الوظيفة.

2. أهمية الاختيار:

- ان اتباع أساليب اختيار فعالة من شأنها توفير فريق عمل مميز خاصة إذا حصل توافق بين مهام الموظف ومهام الوظيفة، مما ينعكس على قدرة المنشآت السياحية والفندقية.
- تظهر أهمية عملية الاختيار في توفير قوى عاملة مؤهلة والقادرة والملائمة (الاختيار السليم) التي عن طريقها تحقق المنظمة أهدافها.
- تظهر أهمية الاختيار السليم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لان اختيار الشخص الغير مناسب من شأنه الحاق ضرر بالمنظمة، في عدم قدرة الموظف الجديد على الأداء المطلوب مما يؤثر على القدرة الانتاجية للمنشأة السياحية والفندقية.
- الاختيار السليم يجنب المؤسسة مشكلة دوران العمل، كما يمكن من الاستقرار والعدالة بين الموظفين.
- ان تطبيق سياسات تتوخى العدالة والمساواة في التعيين يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع ويوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.

3. خطوات عملية الاختيار

الإعلان عن المناصب الشاغرة الموجودة لدى المنظمة.

- تلقى الطلبات والسير الذاتية
- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.

- اجراء مقابلات مبدئية.
- اجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.
- اجراء المقابلات الرسمية.
- اجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
- القيام بعملية التوظيف مع فترة التجربة.
- اعدادا العاملين (تدريبهم وتعريفهم بالعمل وبزملائهم).
- تثبيت الافراد الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

4. طرق الاختيار

ان جوهر عملية الاختيار هو الاختبارات والمقابلات الشخصية

1.4. الاختبارات

بعد تأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة للشروط العامة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات تهدف الى تقدير نجاح الفرد في أداء هذه الوظيفة. الهدف من الاختبار تقدير نجاح الفرد في أداء الوظيفة، ولا تتوقف أهمية هذه الاختبارات على وصف قدرات وإمكانيات ومهارات الفرد لشغل الوظيفة الحالية فقط، إنما التنبؤ بقدراته وإمكانياته المستقبلية لشغل وظائف أخرى ذات مستوى اعلى. ان استخدام نظام الاختبارات يمكن إدارة الموارد البشرية من الاختيار السليم من بين كافة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، على أن هذه الاختبارات قد تكشف قدرات ومهارات معينة قد تساعد الإدارة على توجيه الفرد الى وظيفة أخرى تتناسب مع هذه القدرات.

✓ أنواع الاختبارات:

يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام كل أو بعض الاختبارات في عملية الاختبارات واهمها:

- اختبار القدرات،
- اختبارات شخصية،
- اختبارات الذكاء،
- اختبارات الأداء،
- اختبارات الميول والاتجاهات،
- اختبارات الدقة.

✓ أشكال الاختبارات:

اختبارات تحريرية: تتضمن أسئلة يجيب عليه المتقدم للوظيفة تحريريا، لقياس مدى قدرته على تنسيق أفكاره والتعبير عنها، وقد تكون أسئلة محددة أو متعددة الإجابات، أو مفتوحة أو تجمع بينهما معا.

اختبارات الأداء: وتنقسم الى اختبارات فنية ومهنية وذلك لقياس القدرة على أداء أعمال محددة

اختبارات نفسية: وتتناول بشكل عام بعض مظاهر السلوك الفردي ليستنتج منها السلوك والأداء العام للفرد مستقبلا وتضم (اختبارات شخصية، اختبارات القدرة وقابلية التعلم، اختبار قدرات الذكاء العام والقدرات العقلية، اختبارات الميول والاهتمامات،...).

وتقاس فعالية الاختبار بالمدى الذي يتيح للتنبؤ بنجاح الفرد في عمل معين، ولا تنحصر فائدة الاختبارات في مجرد الاختيار والتعيين في بداية درجات السلم الوظيفي بل أيضا في التنبؤ بالنجاح المتوقع عند الاختيار من بين المترشحين للبرامج التدريبية، وكذلك في تقييم الافراد المحتمل ترقيةهم أو نقلهم، والتنبؤ باحتمالات نجاحهم في المناصب المرشحين لشغلها.

إن الاختبار يوضح مقدرة الفرد على أداء عمل معين، ولكنه لا يوضح ما سيفعله الفرد فعلا بعد اختياره.

2.4. المقابلة

تعد المقابلة من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم واختيار طالبي التوظيف، حيث تمكن المقابلة الشخصية من التعرف على معلومات كثيرة من خلال التفاعل الشخصي، ولا يمكن اكتشافها بوسائل الاختيار الأخرى.

ثانيا. التعيين

بعد اختيار أفضل الافراد المتقدمين للشغل الوظائف الشاغرة، والذين تثبت قدرتهم وكفائهم للقيام بأعباء الوظيفة، وتوفر مهارات وخبرات وتأهيل العلمي واستيفائهم لشروطها، يتم تعيينهم بالمنشأة الفندقية والسياحية والحاقهم في الوظيفة في وفقا لقدراتهم، ويتم تعيين العاملين الذين اجتازوا الاختبارات المقررة لشغل الوظائف (تحريرية- عملية- شفوية).

التعيين: هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها من مؤهلات وكفاءات.

عادة يعين الافراد الجدد تحت التجربة لمدة معينة، والمرحلة التجريبية تختلف من قانون عمل لآخر ومن وظيفة لأخرى، فهي تحدد في الاتفاقيات الجماعية، أو في العقود الفردية، أو في القانون الداخلي للمنشأة، أو في القانون العمل، ويتمتع الفرد خلال الفترة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها الافراد

الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة كما يخضع لنفس الواجبات، ويجوز لأي من الطرفين فسخ علاقة العمل في أي وقت خلال المدة التجريبية دون أي تعويض ودون أي اشعار مسبق.

قرار التعيين: يعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملائمتها لها بمقتضى عملية الاختيار. حيث ان هذا التعيين لا يكون نهائيا بل لابد أن يمر الفرد المعين حديثا بمرحلة اختبارية تتأكد المنشأة السياحية والفندقية خلالها من مدى صلاحيته للعمل، كذلك في هذه المرحلة فان الفرد يختبر مدى ملائمة المنشأة له، فإذا تأكدت صلاحية الفرد للوظيفة معنى ذلك أن اختيار المترشح كان فعالا والعكس.

بعد صدور قرارا التعيين يفضل دائما اعداد برنامج توجيهي وتأهيلي للعاملين الجدد، وذلك لتعريفهم بأهداف المنظمة وسياساتها ونظم العمل بها وعلاقاتها بالمنظمات الأخرى، وكذلك تعريفهم بحقوقهم والالتزامات المفروضة عليهم، وتأخذ إدارة الموارد البشرية على عاتقها توجيه العاملين الجدد وتعريفهم بزملائهم ورؤسائهم من خلال استقباليهم ودمجهم في العمل بغية تأقلمهم وتكيفهم في العمل.

ان قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والعامل، ويصدر عادة قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة ويبلغ للإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية والمعني حيث يرتبط اختيار وتعيين العاملين في المنشآت السياحية والفندقية ب:

- تحديد عبء العمل.
- دوران العمل: يمكن تعريفه ب ترك العاملين لوظائفهم في المنظمة بصورة طوعية او جبرية، ويعتبر من المشاكل التي تواجه المنشأة الفندقية والسياحية لان ترك العمل يكلفها مبالغ مالية تصرف على التعيين والتدريب...

ثالثا. تقييم برامج الاختيار والتعيين

هناك عدة معايير تسهم في معرفة مدى فعالية برامج اختيار الموارد البشرية وتعيينهم:

- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله.
- مدى نجاح الفرد في التأقلم في ظروف وبيئة العمل.
- مدى تناسب قدرات الفرد وكفائته ومؤهلاته وخبراته مع العمل الموكل اليه.
- مدى دوران العمل بالنسبة للموظفين الجدد.

الشكل رقم 2: مراحل عملية الاختيار والتعيين

