



## مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

الموقع الإلكتروني: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



### تأثير نظم الاستقطاب بأقسام الأغذية والمشروبات على تقييم أداء العاملين بالفنادق الأردنية

أحمد محمد الزغول محمود أحمد سلامه أحمد حسن عبد القوي محمد سيد أحمد الزغبي

قسم إدارة الفنادق - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

#### معلومات المقالة الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير نظم الاستقطاب على أداء العاملين بقسم الاغذية والمشروبات في بعض الفنادق الأردنية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الاستعراض المرجعي لموضوع البحث، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الأولية. يتمثل مجتمع الدراسة من بعض فنادق الأربع والخمس نجوم في المملكة الأردنية الهاشمية تم اختيار منهم عدد ٤٥ فندقاً كعينة احتمالية عشوائية، واعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء وقد تم توجيه استمارات الاستقصاء إلى المدراء والمشرفين بقسم الأغذية والمشروبات بالفنادق، توصلت الدراسة إلى أن بعض فنادق عينة الدراسة تمتلك استراتيجيات واضحة لعملية الاستقطاب والاختيار، تعتمد على تكافؤ الفرص مما يؤدي إلى الحصول على عاملين بكفاءة عالية وزيادة نسبة الولاء، وقد أوصت الدراسة إلى تدشين بنك المهارات والكفاءات المهنية والإدارية الوطنية للقطاع السياحي والفندقي في الأردن لرفع تنافسية القطاع السياحي والفندقي.

#### الكلمات المفتاحية

نظم الاستقطاب؛  
الأغذية والمشروبات؛  
تقييم أداء العاملين.

#### (JAAUTH)

المجلد ٢٥،

العدد ٢،

(ديسمبر ٢٠٢٣)،

ص ١-١٥.

#### المقدمة

يعتبر الاستقطاب هو الخطوة التي تسبق اختيار الموارد البشرية ولها تأثير كبير في بناء سير العمل وكفاءته في المراحل المتقدمة وأي خلل في هذا النظام من البداية ينعكس سلباً أو إيجاباً على الفندق بشكل عام وقسم الأغذية والمشروبات بشكل خاص حيث أن الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة من مطاعم متخصصة وخدمات جديدة ومتميزة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للوظيفة، توسعت دائرة الكفاءات من بين المتقدمين (أبو جليدة، ٢٠١٨).

يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة وأن الحصول على موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية، يؤدي إلى استقرار هذه الموارد وزيادة فعالية وإنتاجية المنظمة ومن خلال هذه الخطوة تقوم الإدارة بتوصيل رسالتها للمتقدمين بأنه المكان المناسب لهم للعمل وبناء خبراتهم المستقبلية وتطوير أدائهم لأفضل وتوسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم (Pshdar Hamzs et al, 2021).

تهدف الدراسة إلى التعرف على نظم استقطاب العاملين بقسم الأغذية والمشروبات للحصول على أعلى المهارات والكفاءات المتوفرة في سوق العمل ولتحقيق أهداف الفندق بالاستمرارية ورفع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء، و تهدف أيضاً إلى تقييم العلاقة بين نظم الاستقطاب وأساليب تقييم أداء العاملين حيث تعتبر نتائج التقييم العادل والدقيق للعاملين من مؤشرات نجاح نظم الاستقطاب، فالنتائج الإيجابية تدل على كفاءة مصادر الاستقطاب وإدارة الموارد البشرية، وقياس أثر نظم الاستقطاب في أداء العاملين بقسم الأغذية والمشروبات ومدى قدرة ومهارة العاملين في إنجاز المهام والواجبات المطلوبة.

هناك العديد من الدراسات التي تحدثت عن نظم الاستقطاب وأداء العاملين، ولكن تتبع أهمية الدراسة الحالية من تركيزها على قسم الأغذية والمشروبات الذي يحتاج إلى عاملين ذوي خبرات ومهارات خاصة وفي الأغلب يكون من الصعب الحصول عليها لندرة هذه الموارد، ولكون قسم الأغذية والمشروبات من الأقسام الرئيسية والمهمة في الفندق والتي تساهم في زيادة إيراداته وأرباحه. كما أوضحت نتائج المقابلات الشخصية في الدراسة الاستطلاعية أنه في بعض الأحيان يتم إعطاء الأولوية في التعيين لحاملي الجنسية الأجنبية من الدول الأوروبية على تعيين الكفاءات الأردنية.

### مشكلة الدراسة

وتتمثل مشكلة الدراسة في أن نظم الاستقطاب والاختيار للعاملين بقسم الأغذية والمشروبات في بعض الفنادق الأردنية تتفاوت من فندق لآخر مما يفقدها الاتساق في جودة ونوعية وكفاءة الخدمات والمخرجات، حيث أن بعض الفنادق لا تتبع نظم الاستقطاب والاختيار بالطريقة الكاملة وذلك بأنها تتجه للتعيين العشوائي للتقليل من التكلفة دون الأخذ بالحسبان اعتبارات الجودة والسمعة ودوران العمل والميزة التنافسية وغيرها، والتي تعتبر من أسس نجاح أي منظمة فندقية واستمرارها.

### أهداف الدراسة

١. التعرف على نظم استقطاب العاملين بقسم الأغذية والمشروبات؛
٢. تقييم العلاقة بين نظم الاستقطاب وتقييم أداء العاملين؛
٣. قياس أثر نظم الاستقطاب في أداء العاملين بقسم الأغذية والمشروبات؛

### فروض الدراسة

يركز الإطار المفاهيمي على فرض أساسي مفاده أن حرص إدارة الموارد البشرية على تبني نظم استقطاب جيدة تعتمد على أسس مدروسة ومبنية على تخطيط موارد بشرية تم إعداده بما يتناغم مع متطلبات واحتياجات الفندق يحسن من أداء العاملين بأقسام الأغذية والمشروبات:

H.1 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم الاستقطاب وأداء العاملين في أقسام الأغذية والمشروبات؛

## الاستعراض المرجعي

## مفهوم الاستقطاب

الاستقطاب هو مجموعة من الأنشطة المخطط لها، والتي تعتمد على المنشأة بالبحث والتحري عن أفراد لديهم مهارات وخبرات كافية، وجذبهم لملء وظائف شاغرة في مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية في المنشأة (كامل وآخرون، ٢٠١٨)؛ تبدأ أهمية الاستقطاب بكفاءة القائمين عليها في المنشأة، حيث أن دورهم بتطبيق نظم استقطاب بأساليب ووسائل من شأنها أن توفر موارد بشرية مناسبة بأقل النفقات والتكاليف وقادرة على إنجاز أهداف المنشأة، وتتمثل أهمية عملية الاستقطاب بأنها تعمل على إيصال رسالة لجميع المرشحين بأن المنشأة هي المكان المناسب للعمل بها، وتتيح عملية الاستقطاب توفير أكبر عدد من المتقدمين للعمل، مما يزيد من الخيارات أمام إدارة الموارد البشرية، تعتبر عملية الاستقطاب ترجمة وتنفيذ لتخطيط الموارد البشرية، التخفيض من تكاليف عملية الاختيار النهائي، ومن خلال جذب عاملين ذوي خبرات وكفاءة عالية، يتم خفض تكاليف العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل إعداد البرامج التدريب ونفقات توظيف العمالة الغير ملائمة (عدوان، ٢٠١١؛ بوزورين، ٢٠١٧).

## مصادر الاستقطاب

## أولاً: المصادر الداخلية

وهي العمالة الموجودة حالياً في المنشأة والتي يتم الاعتماد عليها لملء الوظائف الشاغرة، ففي حالة الحاجة لموارد بشرية مؤهلة في التخصصات المطلوبة لا تتوفر خارج المنشأة يمكن اللجوء للمصادر الداخلية، حيث يتم جذبهم للانتقال لوظائف أخرى على مستوى وظائفهم للتتحرك الأفقي، سواء في نفس أقسامهم أو أقسام وإدارات أخرى داخل الفندق، وتتكون مصادر الاستقطاب الداخلي مما يلي (Gode, 2019):

## ١. الترقية Promotion

يحتاج أسلوب الترقية في المنشأة إلى خطة واضحة ومعلنة، وتوضيح الطرق والإجراءات والسلوكيات اللازمة للحصول على ترقية والتقدم من وظيفة إلى وظيفة أعلى، حيث يستخدم هذا الأسلوب كنظام مكافأة ومحفز للعامل المتميز الذي يتوفر لديه المهارات والخبرات الإضافية لتتم ترقيته لشغل الوظيفة المطلوبة (الشباب، ٢٠١٨).

## ٢. النقل Transfer

يُعتمد عليها في ملء الوظائف الشاغرة، وتتم من خلال نقل العامل من وظيفة إلى أخرى أو من قسم لآخر، ولكن يختلف أسلوب النقل عن الترقية بأنه ليس من الضروري أن تتضمن النقل زيادة في الأجر، وهذا من شأنه أن يخلق يحقق التوازن بين الوظائف من حيث عدد العاملين ذوي الخبرة والوظائف المتاحة (العنزي، ٢٠١٩).

### ٣. الإعلان الداخلي Internal Advertising

وهو أن تقوم المنشأة بنشر إعلان داخلي عن الوظائف الشاغرة يحتوي على البيانات الخاصة بالوظيفة من واجبات ومسئوليات ومواصفات شاغل الوظيفة ومؤهلاته ثم يقوم العاملون الراغبون بالاستجابة لهذا الإعلان، وتتيح هذا الأسلوب أمام العاملين في المنشأة الذين لديهم الرغبة في الحصول على وظيفة أخرى إلى التحرك بين الأقسام ومن الممكن أن يكون أكثر كفاءة في الوظيفة الجديدة (القاموسي، ٢٠٢٠).

#### ثانياً: المصادر الخارجية

وهي جذب المتقدمين من خارج المنشأة لملء الوظائف الشاغرة، فهي مفيدة لجذب المتقدمين المؤهلين للتقدم للوظائف المععلن عنها، يجب على المنظمات تقييم أنواع الوظائف التي تريد شغلها بشكل كامل وتحديد طرق الاستقطاب التي توفر إيدي عاملة تغطي احتياجات المنشأة وتحقق أفضل النتائج، وتتوفر مجموعة متنوعة من الأساليب للاستقطاب الخارجي وتشمل التالي (Gode, 2019):

#### ١. الإعلان Advertisement

وهو الإعلان عن الشاغرة عبر الإذاعة والتلفزيون ومن خلال النشرات والمجلات المهنية والصحف الإخبارية، يؤدي الإعلان عن الوظائف الشاغرة خارجياً من خلال مختلف وسائل الإعلام إلى جمهور أوسع وقد يؤدي إلى ظهور عدد أكبر من المرشحين المحتملين الذين يمكن للمؤسسة الاختيار من بينهم (بوزورين، ٢٠١٧).

#### ٢. مكاتب التوظيف Employment Agents

مكاتب التوظيف هي منظمة تساعد الشركات على تعيين العاملين، وفي نفس الوقت تساعد الأفراد في إيجاد، تحديد واختيار الوظائف، حيث يتم الاستعانة بعدد من المكاتب للبحث عن الأيدي العاملة الماهرة والمؤهلة، وتعتمد عليها مجموعة من المنشأة وذلك في حال ندرة الطلبات المتقدمة للوظيفة (Dessler, 2018).

#### ٣. المؤسسات التعليمية والمهنية Educational and Professional Institutions

يمكن لمديري المنشأة زيارة المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والكليات لجذب الطلاب المتميزين، وخاصة خلال سنوات دراستهم الأخيرة أو الخريجين للتقدم للوظائف الشاغرة، وهي واحدة من الطرق ذات التكلفة المنخفضة، وعادة ما يقدم المدراء عرضاً تقديمياً لهم ويعرفهم على أقسام مختلفة داخل المنشأة (Samwel, 2017).

#### ٤. توصيات العاملين في المنشأة Recommendations of Company Employees'

هو نظام يوصي فيه العاملون الحاليون في المنشأة بالمرشحين المحتملين للوظيفة المعروضة، وبالتالي يعتمد مديرو الموارد البشرية في الشركات المختلفة على العاملين الحاليين كمرجع للمرشحين للوظائف المختلفة، ويقال هذا المصدر من التكلفة والوقت اللازمين للاستقطاب، علاوة على ذلك فهو يعزز فاعلية الاستقطاب (كامل وآخرون، ٢٠١٨).

## ٥. التقدم المباشر للمنشأة Direct Apply

تحصل المنشأة على بعض الموارد البشرية من التقدم المباشر من قبل الأفراد عن طريق البريد أو الحضور للمنشأة وتقديم طلب التوظيف، وتقوم الإدارة بإنشاء قاعدة بيانات والاحتفاظ بطلبات التوظيف والتي تحتوي على بيانات ومعلومات كاملة بالمؤهلات والخبرات السابقة والمستوى التعليمي والدورات التدريبية، وتقوم المنشأة بالتواصل معهم عند الحاجة (العمرى، ٢٠٢٠).

### تقييم أداء العاملين

#### مفهوم تقييم أداء العاملين

وهي تلك العملية التي تتضمن قياس كفاءة العاملين وإنجازاتهم وسلوكهم الحالي في الوظيفة والتعرف على مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية الحالية وقدرتهم واستعدادهم على تحمل مهام ومسؤوليات المنصب الأعلى مستقبلاً (حجازي، ٢٠١٨).

وهو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلاف الفردي بين العاملين من حيث الكفاءة بالقيام بمهام ومسؤوليات الوظيفة الحالية من جهة وإمكانية ترقيتهم لوظائف أعلى من ناحية أخرى (الجبيري، ٢٠٢١).

#### أهمية تقييم العاملين

تساهم عملية التقييم بشكل فعال في تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال مساعدة الإدارات في تحديد ومعرفة نقاط القوة والضعف للعاملين، ويجب أن تكون الموارد البشرية على معرفة بمستوى التقييم مما يحفز الأفراد العاملين واستثمار طاقاتهم بالعمل بشكل أفضل، وتفعيل نظم التدريب والتطوير للعاملين الذين تم تقييمهم وتحديد نقاط الضعف، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الأداء للعاملين وتحقيق أهداف المنظمة، ومن الطبيعي أن التقييم المدروس والسليم لأداء العاملين يساهم في تحديد البرامج التدريبية المطلوبة لتطوير المنشأة بشكل عام، حيث أن تحديد هذه الاحتياجات من التدريب تتم بطريقة منظمة مبنية على دراسات علمية وليست عشوائية وإنما بحسب متطلبات تطوير أداء العاملين (الجميلي، ٢٠١٥).

إذا تم تقييم العاملين بشكل حقيقي وعادل وموضوعي خالٍ من التحيز والتمييز، يساعد ذلك في زيادة ولاء العاملين ويشعرهم بالاطمئنان بأن نتائج عملهم وإنجازهم سيتم تقييمه بطريقة شفافة، وبهذا يشعر العامل بأهميته لدى المنشأة وخاصة عندما تفعل برامج المكافآت والحوافز والترقيات (Kumar, 2018).

#### طرق تقييم أداء العاملين

تعتمد الطرق الحديثة على أساليب قياس مختلفة عن الطرق التقليدية من حيث الأهداف، فهي تحدد مصدر الفجوة التي أدت إلى قصور الأداء، وتحلل المعايير السلوكية ومعايير الكفاءة والإنتاجية بالإضافة إلى الهدف الرئيسي وهو تقييم مستوى الأداء، ومن الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين طريقة الإدارة بالأهداف حيث تركز

هذه الطريقة على تحديد الأهداف والمهام والواجبات التي يجب أن يتم إنجازها خلال فترة معينة من قبل العامل، ثم يقارن القائم على عملية التقييم الأهداف الموضوعية مع ما تم إنجازه وعلى هذا الأساس تخرج الإدارة بتقرير يبين الخطط والأهداف المستقبلية للعامل، ومن هنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والحديث حيث تركز الإدارة على تحسين الأداء وتقديم النصح والإرشاد والتقييم بهدف التعليم (Catano et al, 2019).

من الطرق الحديثة لتقييم العاملين أيضاً أسلوب ٣٦٠ درجة، وهو أن يتم تقييم العامل بدائرة كاملة محيطة به بطبيعة عمله مكونه من المدير المباشر، الزملاء، المرؤوسين والعملاء وبهذا يتم جمع معلومات كاملة تشمل جميع الجوانب الوظيفية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف، وتحديد الجوانب المختلفة لسلوك العامل لرسم خطة لتطوير وتحسين الأداء الذي يصب في مصلحة العامل والمنشأة، وتتم عملية التقييم بتصميم استبانة بمجموعة من الأسئلة التي تقيس الأداء بشكل دقيق وتعامل هذه الاستبانة بسرية تامة لضمان الدقة في النتائج (فريد، ٢٠١٦).

### العلاقة بين نظم الاستقطاب وأداء العاملين

#### The relationship between recruitment systems and employee performance

تعتبر نظم استقطاب العاملين الفعالة نشاطاً أساسياً لإدارة الموارد البشرية، وفي حال تمت إدارته بشكل جيد يكون تأثيره إيجابياً على أداء المنشأة بشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى صورة تنظيمية أكثر إيجابية، حيث يمكن للعاملين المناسبين تحسين أدائهم والحفاظ عليه. ومما لا شك فيه أن الاستقطاب الفعال مهم للتشغيل الناجح للمنشأة، لأنه يقوم على أساس العثور على أشخاص لديهم المهارات والخبرات والمؤهلات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والقدرة على تقديم مساهمة إيجابية لقيم وأهداف المنشأة (Sunday et al, 2015).

من ناحية أخرى، تؤدي استراتيجيات الاستقطاب الجيدة إلى تحسين النتائج التنظيمية، فكلما زادت فعالية المنشأة في استقطاب المرشحين، زادت احتمالية توظيفهم والاحتفاظ وتحقيق الرضا للطرفين، وبالإضافة إلى ذلك فإن الاستثمار في تطوير نظم استقطاب شاملة وموثوقة يعد استثمار مربح ومال يتم إنفاقه بشكل صحيح (Ekwoaba et al, 2015).

يعتبر تعيين كوظيفة لإدارة الموارد البشرية أحد الأنشطة التي تؤثر بشكل كبير على أداء المنشأة، ويلعب الاستقطاب أيضاً دوراً مهماً في ضمان أداء العاملين والنتائج التنظيمية الإيجابية، وغالباً ما يُعتقد أن الهدف من استقطاب العاملين هو فقط استبدال العاملين المستقيلين أو الإضافة إلى القوى العاملة الحالية، ولكن في الحقيقة يتعدى هذه الأهداف إلى تعيين العاملين الذين يمكنهم أداء مهامهم ومسؤولياتهم على مستوى عالٍ من الجودة وإظهار الالتزام لتحقيق أهداف المنشأة (Catano et al., 2019).

للاستقطاب دور مهم في تحقيق فعالية المنشأة وأدائها، فإذا كانت المنشأة قادرة على اكتساب العمال الذين يمتلكون بالفعل المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة وكانت المنشأة قادرة على التنبؤ الدقيق باحتياجاتها المستقبلية، وقامة بالاستقطاب بطريقة فعالة، فهذا تتجنب قدر الإمكان تكاليف الفشل الناتجة من عملية الاستقطاب والتي تتمثل بارتفاع معدل دوران العاملين وضعف الأداء والجودة السيئة وارتفاع مستوى الشكاوى الناتجة من عدم رضا العملاء (Rahmany 2018).

يعد الاستقطاب مهماً لبقاء واستمرار المنشأة، ولكنه لا ينتهي عند هذا الحد، فيجب تطوير العاملين الجدد وتقييمهم من وقت لآخر حتى يكونوا على دراية بالاتجاهات والتحديات الجديدة، حيث يساعد التطوير على تحسين أدائهم ويساعد في الحفاظ على نمو واستقرار المنشأة (Catano et al, 2019).

### أسلوب وأداة الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحديد المشكلة وتبرير الظروف والممارسات، والتقييم والمقارنة، والتعرف على ما يقوم به الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية، كما تم استخدام التحليل الإحصائي لأجل التعرف على إجابات أسئلة الدراسة وفرضياتها.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من بعض فنادق الأربع والخمس نجوم في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (٤٤) فندقاً ذات الأربع نجوم و(٣٥) فندقاً ذات الخمس نجوم في العاصمة عمان، البحر الميت والعقبة (وزارة السياحة والآثار الأردنية، ٢٠٢٢)، تم اختيار منهم عدد ٤٥ فندقاً بواقع ٢٦ فندقاً فئة الأربع نجوم و ١٩ فندقاً فئة الخمس نجوم كعينة احتمالية عشوائية.

اعتمدت الدراسة على هذه المدن كونها من أهم المقاصد السياحية في الأردن والشرق الأوسط ولتتمركز عدد كبير من الفنادق بهذه المناطق. وتم اختيار الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم نظراً لحرص هذه الفنادق على استخدام التوجهات والنظم الإدارية الحديثة، ومن ثم سعيها لتقديم مستوى خدمة متميز وذلك من خلال تبني نظم استقطاب العاملين والتي من شأنها رفع معدلات أداء العاملين. وتم اختيار قسم الأغذية والمشروبات كونه من الأقسام الرئيسية في الفندق حيث أن نوعية العمل فيه تتطلب خبرات وقدرات عالية لتعاملها المباشر والحساس بالأغذية والمشروبات التي يتناولها العميل والتي تحتاج لعاملين قادرين على تلبية احتياجات العملاء وخدمتهم مع الحفاظ على المواد الأولية من التلف، وتم تحديد أقسام الأغذية والمشروبات بكارها من مدراء ومشرفين كعينة للبحث نظراً لقدرتهم على تقييم نظم الاستقطاب والاختيار وكذلك أداء العاملين من واقع خبرتهم، ولم يتم قياس الأداء من وجهة نظر العاملين وذلك لتحيز العاملين في إعطاء التقييمات درجات أعلى من الطبيعي.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة التصميم المقطعي والمنهج الوصفي الارتباطي لاختبار فرضيات الدراسة. وتم إجراء دراسة تجريبية مع الأخذ في الاعتبار مكونات المقاييس المختلفة. علاوة على ذلك، تم استخدام برنامج IBM SPSS v20 لتحليل البيانات وتحديد موثوقية ألفا كرونباخ، والإحصاء الوصفي، وتحليل العامل الاستكشافي، والتكرارات الطبيعية للبيانات الديموغرافية، واختبار t للعينات المستقلة، وANOVA بين مستويات المتغيرات الديموغرافية في تباين المتغيرات التابعة. وتم استخدام برنامج LISREL لتحليل تحليل العامل التوكيدي (CFA) ونموذج المعادلات البنائية (SEM).

## ٣.٤ أداة جمع البيانات

تم استخدام استبانة لقياس متغيرات الدراسة وجهة للعاملين بأقسام الأغذية والمشروبات. تم تحديد حجم العينة بالاستناد لنظرية (Rosecoe, 1975) التي تنص على أن حجم العينة عندما يكون أكثر من (٣٠) وأقل من (٥٠٠) فإنه مناسب لجميع الدراسات، وبناءً عليه تم توزيع عدد (٤٠٠) استبانة على المدراء والمشرفين وبفحصها تبين وجود عدد (٥٨) استبانة غير صالحة نظراً لترك بعض الأسئلة دون إجابة فتم استبعادها لتكون عدد الإستانات الصحيحة (٣٤٢) بمعدل استجابة بلغ (٨٥.٥%).

## جدول (١) معدل الاستجابة

معدل الاستجابة	الاستبانات الصحيحة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الموزعة
٨٥.٥%	٣٤٢	٥٨	٤٠٠

تم الاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع السابقة والتي قامت بقياس متغيرات الدراسة وملائمتها موضحة بجدول (٢): مقاييس متغيرات الدراسة ومصادرها والدراسات السابقة التي تم استخدامها

متغيرات الدراسة	عدد الأسئلة	المصادر
نظم الاستقطاب	٨	(Rahmany, 2018)؛ العنزي، ٢٠١٩؛ القاموسي، ٢٠٢٠؛ مشتفي، (٢٠٢١)
أداء العاملين	٧	(فريد، ٢٠١٦؛ كرو، ٢٠١٦؛ Rahmany, 2018)

## صدق أداة الدراسة

لقياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين وذلك لإبداء الرأي فيها، وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبداه المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من تعديل لصياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، هذا وقام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة، تلا ذلك عمل دراسة استطلاعية مسبقة على عدد ٣٠ من المدراء ببعض فنادق العاصمة عمان لاستطلاع آرائهم وإبداء مقترحاتهم فيما يخص شكل الاستبانة وصياغة الأسئلة



ومدى وضوحها وفهم عباراتها المختلفة. وقد تم تعديل صياغة بعض مفردات الاستبانة ودمج البعض الآخر وفقاً لملاحظات السادة الخبراء ونتائج الدراسة الاستطلاعية.

### النتائج والمناقشة

#### جودة مطابقة مقاييس الدراسة

#### أولاً: مقياس نظم الاستقطاب Recruitment System Scale

استخدم التحليل العاملي التوكيدي باستخدام طريقة اقصى احتمال لتحليل مفردات مقياس نظم الاستقطاب، وكانت مؤشرات جودة المطابقة على النحو التالي:

جدول (٣): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج نظم الاستقطاب.

AGFI	SRMR	GFI	NNFI	RMSEA	Indicator Value
٠.٩٣	٠.٠٣٤	٠.٩٦	٠.٩٧	٠.٠٧٥	

جاءت مؤشرات جودة المطابقة في المدى المثالي لها حيث وقعت قيمة مؤشر RMSEA بين ٠.٠٥ إلى ٠.٠٨، بينما تخطت مؤشرات GFI, NNFI, القيمة ٠.٩٥ وبالتالي فهي تقع في المدى المثالي. بينما ساوى مؤشر AGFI القيمة ٠.٩٣ وهي تقع في المدى المقبول للمؤشر، بينما وقع قيمة مؤشر SRMR في المدى المثالي إذ تقترب القيمة من الصفر. وكانت قيمة التشبعات للمفردات على العامل العام على النحو التالي:

جدول (٤): تشبعات المفردات على نموذج العامل العام لنموذج نظم الاستقطاب.

#	العبارات	Loading	Mean	Std. Error	T
١	يملك الفندق استراتيجيات وإجراءات واضحة لعملية الاستقطاب.	٠.٧٥	٤.٤٠	٠.٠٤٨	١٥.٦٢
٢	تؤدي استراتيجيات الاستقطاب المتبعة في الفندق بالحصول على عاملين بكفاءات عالية.	٠.٧٨	٤.٢٥	٠.٠٤٨	١٦.٤٦
٣	عملية الاستقطاب تعتمد على تكافؤ الفرص لجميع المتقدمين للوظائف الشاغرة في الفندق.	٠.٧٥	٤.٢٢	٠.٠٤٨	١٥.٥٨
٤	يعتمد الفندق على نظم الاستقطاب الداخلي (الترقية والنقل.... وغيرها) لملء الوظائف.	٠.٦٠	٤.١٠	٠.٠٥٢	١١.٥٧
٥	تتم عملية استقطاب العاملين بعد تخطيط الموارد البشرية واحتياج الفندق للعاملين في المستقبل.	٠.٦٨	٤.٣٤	٠.٠٥٠	١٣.٤٧
٦	تعمل إدارة الفندق على تحديث نظم الاستقطاب وفقاً لمتطلبات العمل بشكل دوري.	٠.٧٥	٤.٣٠	٠.٠٤٨	١٥.٥٢
٧	تساعد عملية الاستقطاب الجيدة في زيادة ولاء العاملين وتحسين أدائهم.	٠.٦٤	٤.٣٣	٠.٠٥١	١٢.٥٦
٨	تركز إدارة الفندق في عملية الاستقطاب على المصادر الخارجية من الموارد البشرية.	٠.٥٧	٣.٩٩	٠.٠٥٢	١٠.٩٦

تراوحت تشبعات نموذج نظم الاستقطاب على العامل العام بين ٠.٥٧ إلى ٠.٧٨ وكانت العبارات دالة احصائياً حيث تخطت قيمة ت للقيمة ١.٩٦، وكانت تشبعات المفردات متوسطة إلى مرتفعة مما يعني تماسك النموذج عاملياً، واتضح من جدول (٢) ارتفاع المتوسطات لمؤشرات نظم الاستقطاب، حيث تراوحت ما بين ٣.٩٩، ٤.٤٠، وهذا يعني أن النسبة الأكبر من فنادق عينة الدراسة تتبنى استراتيجيات واضحة لنظم استقطاب العاملين، تعتمد على تكافؤ الفرص مما يؤدي إلى تكوين سمعه جيدة عن المنشأة من خلال الكشف عن الجوانب التوظيفية الإيجابية، لكسب ثقة المتقدمين سواء تم توظيفهم أم لا والاستفادة من رأيهم للتطوير في المستقبل وبذلك يتم الحصول على عاملين بكفاءة عالية وزيادة نسبة الولاء، توافق هذا مع دراسة (Djabatey 2012) أن الطريقة المستخدمة في عملية الاستقطاب والاختيار كانت فعالة للغاية وساعدت بشكل أكبر على تحسين أداء العامل ويتضح أيضاً أن فنادق عينة الدراسة تركز على الاستقطاب الداخلي بنسبة ٤.١٠ وهي أكبر من الاستقطاب الخارجي بنسبة ٣.٩٩، حيث أن الاستقطاب الداخلي يحفز العاملين على العمل الجاد، وتحسين مهاراتهم للحصول على ترفقات، ومن مميزات المساعدة في تنمية ولاء العاملين تجاه المنشأة وزيادة نسبة الاختيار الجيد للعاملين، لأن المعلومات والبيانات معروفة مسبقاً لدى المنشأة عن الشخص الذي سيتم اختياره مما يحسن من أداء العاملين.

### ثانياً: مقياس أداء العاملين `Employees` Performance Scale

استخدم التحليل العاملي التوكيدي باستخدام طريقة اقصى احتمال لتحليل مفردات مقياس أداء العاملين، وكانت مؤشرات جودة المطابقة على النحو التالي:

#### جدول (٥): مؤشرات جودة لمطابقة لنموذج أداء العاملين.

AGFI	SRMR	GFI	NNFI	RMSEA	Indicator
٠.٩٣	٠.٠٣٤	٠.٩٦	٠.٩٧	٠.٠٧٥	Value

جاءت مؤشرات جودة المطابقة في المدى المثالي لها حيث وقعت قيمة مؤشر RMSEA بين ٠.٠٥ إلى ٠.٠٨، بينما تخطت مؤشرات GFI, NNFI القيمة ٠.٩٥ وبالتالي فهي تقع في المدى المثالي. بينما ساوى مؤشر AGFI القيمة ٠.٩٣ وهي تقع في المدى المقبول للمؤشر، بينما وقع قيمة مؤشر SRMR في المدى المثالي إذ تقترب القيمة من الصفر. وكانت قيمة التشبعات للمفردات على العامل العام على النحو التالي:

#### جدول (٦): تشبعات المفردات على نموذج العامل العام لنموذج أداء العاملين.

T	Std. Error	Mean	Loading	العبارات	#
١٥.٩٠	٠.٠٤٧	٤.٣٢	٠.٧٥	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع معايير وأسس واضحة يتم من خلالها تقييم أداء العاملين.	١
١٨.٦١	٠.٠٤٥	٤.٣١	٠.٨٤	يتم وضع نماذج تقييم الأداء بناءً على الوصف الوظيفي للعاملين.	٢

٣	يتم استخدام نتائج تقييم الأداء لتحديد مستوى العامل وتدريبه ورفع مستواه.	٠.٨٣	٤.١٨	٠.٠٤٥	١٨.٣٥
٤	تؤدي عملية التقييم الى ترتيب العاملين وفقاً لأدائهم.	٠.٧٨	٤.٢٨	٠.٠٤٧	١٦.٥٨
٥	تتم مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين.	٠.٨١	٣.٩٦	٠.٠٤٦	١٧.٥٧
٦	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري.	٠.٧٩	٤.١٥	٠.٠٤٦	١٧.٠١
٧	مساهمة الرئيس المباشر للعامل في عملية تقييم العاملين.	٠.٧١	٤.٣٥	٠.٠٤٨	١٤.٦٨

تراوحت تشبعات نموذج أداء العاملين على العامل العام بين ٠.٧١ إلى ٠.٨٤ وكانت العبارات دالة احصائياً حيث تخطت قيمة ت للقيمة ١.٩٦، وكانت تشبعات المفردات متوسطة إلى مرتفعة مما يعني تماسك النموذج عاملياً، واتضح من جدول (٤) ارتفاع المتوسطات لمؤشرات مقياس أداء العاملين، حيث تراوحت ما بين ٣.٩٦، ٤.٣٥، وهذا يعني أن النسبة الأكبر من العاملين في الفنادق عينة الدراسة لديهم نسب رضا مرتفعة عن معايير وأسس التقييم المتبعة في الفنادق التي يعملون بها، ويتضح أن نماذج تقييم الأداء تعتمد على الوصف الوظيفي والتي تعتبر من النقاط الأساسية التي يتم تقييم العاملين عليها، وينتج عن عملية التقييم ترتيب العاملين وفقاً لأدائهم وتحديد مستوى العاملين وذلك تمهيداً للتدريب والتطوير وهو من الأهداف الرئيسية للتقييم، وهذا ما اتفق مع دراسة الجعبري (٢٠٢١) عملية تقييم أداء العاملين تساعد على اختبار مستوى سلامة ونجاح نظم الاستقطاب والاختيار، فإذا دل مستوى التقييم لأداء العاملين إلى معدلات مرتفعة فهذا دليل على سلامة وصحة نظم الاستقطاب والاختيار والعكس صحيح، وأن المنشأة تعتمد على عملية التقييم لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية. وفي سؤال العاملين عن مناقشة نتائج التقييم مع العاملين من قبل الإدارة أو الرئيس المباشر كان المتوسط ٣.٩٦ وهي ضمن الحد المقبول.

#### اختبار صحة فروض البحث

R	R Square	Adj., R2	قيمة F	Sig				
معامل الارتباط		معامل التحديد المصحح		مستوى الدلالة				
٠.٨٤٦	٠.٧١٦	٠.٧١٤	٢٦١.٦٣٧	.000 <sup>b</sup> .				
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics		Estimate
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
Constant	-١٠.٤٣	1.40		-7.46	0.000			-١٠.٤٣٤
الاستقطاب	٠.٣٠	0.05	0.306	6.55	0.000	0.385	2.60	٢.٩٧

تم مراعاة الإشتراطات النظرية والرياضية اللازمة لصحة نموذج الانحدار، فكما هو مبين بالجدول السابق نلاحظ وجود علاقة ارتباط خطية طردية بين جميع متغيرات البحث. كما أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF)

لكل المتغيرات أقل من ٥ وهذا يدل على عدم وجود ازدواج خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

أسفرت النتائج عن وجود تأثير سببي موجب مباشر بين نظم الاستقطاب وأداء العاملين بلغت قيمته ٠.٢٩٧، وسجلت قيمة معامل الانحدار لنظم الاستقطاب ( $\text{Beta}=0.306, t=6.55 p<0.05$ ) ما يعني أن تطبيق نظم استقطاب جيدة بمقدار وحدة واحدة سيعقبه زيادة في أداء العاملين بمقدار ٣ وحدات، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظم الاستقطاب كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، ويرجع السبب إلى أن تبني الإدارة لنظم استقطاب العاملين وتطبيقها بشكل مدروس وجيد يؤدي إلى جذب كفاءات ومهارات تقوم بعملها على أكمل وجه، وتوصلت دراسة (Nartey 2012) إلى أن الطريقة المستخدمة في عملية الاستقطاب والاختيار كانت فعالة للغاية وساعدت بشكل أكبر على تحسين أداء العامل.

ويرجع سبب التأثير أيضاً إلى أن نظم الاستقطاب الجيدة تساعد في رفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال العاملين الذي تم استقطابهم على أسس منظمة ولديهم الخبرات الكافية لتقديم أفضل الخدمات، وهذا ما أشارت إليه دراسة العنزي (٢٠١٩) بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنظم الاستقطاب والاختيار في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في الكويت.

### النتائج

١. الاعتماد على مصادر الاستقطاب الداخلية بمتوسط (٤.١٠) أكثر من المصادر الخارجية بمتوسط (٣.٩٩)، للحد من التكاليف التي تترتب على تعيين عاملين من خارج الفندق من تدريب واختبار وغيرها، و لرفع الروح المعنوية للعاملين.
٢. نظم الاستقطاب لا تقتصر على عملية توفير الموارد البشرية من أجل ملء الوظائف الشاغرة فقط، بل يمتد للعمل على اكتشاف العاملين ذوي المهارات والمواهب قبل الحاجة إليهم حيث بلغت درجة الوسط الحسابي (٤.٢٥).
٣. اعتماد الفنادق على خبرات ومعلومات العمال القدامى والاستفادة من مهاراتهم لتدريب واكساب المعرفة الكافية للعاملين الجدد للقيام بالأعمال المختلفة مع الحاجة إلى طاقات بشرية جديدة لها القدرة على تحقيق أهداف الفندق.

### التوصيات

١. تدشين بنك المهارات والكفاءات المهنية والإدارية الوطنية للقطاع السياحي والفندقي في الأردن لرفع تنافسية القطاع السياحي والفندقي من خلال الحصول على أفضل الكفاءات والمهارات بما يتناسب مع الدرجة السياحية الخاصة بالفندق.

٢. عمل دراسات مسبقة لمصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية التي تحصل من خلالها على احتياجاتها من الموارد البشرية لإنشاء قواعد بيانات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
٣. إقامة ندوات وورش عمل في الكليات والجامعات المختصة بتأهيل الطلاب، يشرف عليها متخصصين في النشاط الفندقي بالتعاون مع الكادر الأكاديمي والعملي في المؤسسة التعليمية للبحث في أهم التطورات الحديثة والذي يحتاجها الفندق في تخصصاته المختلفة وتحديد المعلومات والمهارات والخبرات التي يجب توافرها في العاملين في الفنادق لمواكبة التطور واكتساب الميزة التنافسية.

### المراجع العربية

- أحمد عبد الحميد حجازي (٢٠١٨)، "أثر استقطاب الموظفين "العادي - الإلكتروني" على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين في مدينة المنصورة"، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
- بدر بن أحمد العمري (٢٠٢٠)، "استقطاب الموارد البشرية"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر، وزارة المالية السعودية، المملكة العربية السعودية.
- بلال كامل رشيد (٢٠١٨)، "أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق.
- سعيد أبو جليلة (٢٠١٨)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات اللببية"، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عبد الكريم محمد العنزي (٢٠١٩)، "أثر استقطاب واختيار الموارد البشرية في جودة الخدمات التي تقدمها فنادق الخمس نجوم في دولة الكويت"، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المفرق، الأردن.
- علي محمد أمين الجعبري (٢٠٢١)، "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل"، جامعة الخليل، فلسطين.
- علي محمد أمين الجعبري (٢٠٢١)، "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل"، جامعة الخليل، فلسطين.
- فيروز بوزورين (٢٠١٧)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف"، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- قصي قحطان خليفة الجميلي (٢٠١٥)، "إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"، جامعة البلقاء التطبيقية، العقبة، الأردن.
- مصطفى كامل، نفيسة باشري، دعاء رستم (٢٠١٨)، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- معتز بالله فريد إبراهيم (٢٠١٦)، "استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة في تقييم أداء العاملين في الفنادق المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة - المجلد الثالث عشر العدد الأول - كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر.

منير زكريا عدوان (٢٠١١)، "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

موسى جهاد شاهر الشيباب (٢٠١٨)، "أثر الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية على الخدمات المقدمة في القطاع الفندقي"، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

هديل محمد علي القاموسي (٢٠٢٠)، "استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعية، الجامعة الإسلامية، العراق.

#### المراجع الإنجليزية

- Adeyemi Sunday, Dumade Olaniyi, Fadare Mary (2015), "The Influence of Recruitment and Selection on Organizational Performance", International Journal of Advanced Academic Research - Social Sciences and Education, Odududwa University Ipetumodu Nigeria.
- Dipak Kumar Bhattacharyya (2018), "Human Resource Planning", second edition.
- Djabatey, Edward Nartey (2012), "Recruitment and Selection Practices of Organization, a Case Study of HFC Bank (GH) LTD", Kwame Nkrumah University of Science and Technology
- Gary Dessler (2018), "Human Resource Management", Sixteenth Edition, Florida International University, New York.
- Habtamnes Gode (2019), "Effect of Recruitment and Selection Practices on Organizational Performance in the Case of United Bank S.C", Addis Ababa University.
- Hamza, P. A, Othman, B. J, Gardi, B, Sorguli, S, Aziz, H. M, Ahmed, S. A, Sabir, B. Y, Ismael, N. B, Ali, B. J, Anwar, G (2021), "Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance", International journal of Engineering, Business and Management, Vol-5, Issue-3, May-Jun, 2021.
- Janes o. Samwel (2017), "The Influence OF Recruitment, Selection and Retention on Performance Outcomes of Registered Family- Owned Business in Mwanza Region, Tanzania", Kampala International University.
- Joy Ekwoaba, Ugochukwu Ikeije, Ndubuisi Ufoma (2015), "The Impact of Recruitment and selection Criteria on Organizational Performance", Global Journal of Human Resource Management, Vol.3, No.2, pp.22-33, March 2015.
- Said Monawar Rahmany (2018), " The Effect of Recruitment and Selection Processes on Employees' Performance: The Case Study of Afghanistan's", Istanbul Aydin University, Institute of Social Science.

Victor Michael Catano, Rick D. Hackett, Willi Harry Wiesner, Nicolas Roulin (2019), "recruitment and selection in Canada", seventh edition, Nelson education.



**Journal of Association of Arab Universities  
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



**The Impact of Recruitment Systems in Food and Beverage  
Departments on Evaluating the Performance of Employees in  
Jordanian Hotels**

Ahmad Mohammad Alzghoul Mahmoud Ahmad Salama Ahmad Hassan Abdelkawi  
Mohamed Sayed Ahmed Elzoghbi  
Hotel Management Department- Faculty of Tourism and Hotels  
Suez canal university

**ARTICLE INFO**

**ABSTRACT**

**Keywords:**

Recruitment  
Systems; Food and  
Beverage;  
Performance;  
Jordanian Hotels.

**(JAAUTH)  
Vol. 25, No. 2,  
(Dec 2023),  
PP.1 -15.**

This study aims to measure the impact of recruitment systems on the performance and loyalty of employees in the food and beverage department in some Jordanian hotels, where the descriptive approach was relied upon in the reference review of the research topic, and the analytical approach in the field study and analysis of primary data. The study population consists of some four- and five-star hotels in the Hashemite Kingdom of Jordan, from which 45 hotels were selected as a random probability sample. The study relied on the survey method, and the survey forms were directed to managers and supervisors in the hotels' food and beverage departments. The study concluded that some of the hotels in the study sample have Clear strategies for the recruitment process, based on equal opportunities, which leads to obtaining highly qualified workers and increasing the loyalty rate. The study recommended the launch of a national professional and administrative skills and competencies bank for the tourism and hotel sector in Jordan to raise the competitiveness of the tourism and hotel sector.