

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية

-دراسة حالة عينة من الفنادق في ولاية جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير سياحي

إشراف الأستاذة:

- شاكرا أسماء

إعداد الطالبتين:

- بوشرمة هيبية

- بوشرمة فطيمة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة: بوهالي رتيبة
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة: شاكرا أسماء
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ: سالمى سمير

السنة الجامعية: 2016-2017

•• شكر وعرفان ••

قال تعالى

"ولأن شكرتم لأزيدنكم"

لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد
الرضا.

بمعون الله تم إتمام هذا العمل، فله الحمد والشكر على نعمة العلم،
وعلى توفيقنا على إتمام هذا العمل.

كما نشكر الأستاذة: شاكر أسماء على قبولها الإشراف على هذا
العمل وعلى توجيهاتها وملاحظاتها القيمة.

كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أسهم
في مساعدتنا وتوجيهنا من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

ولاننسا أيضا التقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

مناقشة هذه المذكرة والاستفادة من خبرتهم وتوجيهاتهم

وإرشاداتهم التي تثري هذا البحث، بالإضافة إلى جميع الأساتذة

المحكمين.



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات	
	التشكرات
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
8	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
11	المطلب الثاني: مراحل تطور ضغوط العمل
13	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
19	المبحث الثاني: ضغوط العمل (النظريات - النماذج - المصادر - الأدوات)
19	المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل
22	المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل
26	المطلب الثالث: مصادر وأدوات ضغوط العمل
34	المبحث الثالث: ضغوط العمل (المستويات - طرق القياس - التكاليف)
34	المطلب الأول: مستويات ضغوط العمل
35	المطلب الثاني: طرق قياس ضغوط العمل
38	المطلب الثالث: تكاليف ضغوط العمل
41	خلاصة
	الفصل الثاني: انعكاسات ضغوط العمل على أداء العاملين
43	تمهيد
44	المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسات السياحية

44	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات السياحية
45	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية
54	المطلب الثالث: طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية
62	المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين في المؤسسات السياحية
62	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
65	المطلب الثاني: معايير ومحددات الأداء في المؤسسات السياحية
68	المطلب الثالث: الأبعاد والعوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسات السياحية
72	المطلب الرابع: طرق قياس وتحسين أداء العاملين في المؤسسات السياحية
75	المبحث الثالث: تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية
76	المطلب الأول: النتائج الإيجابية لضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية
77	المطلب الثاني: النتائج السلبية لضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية
78	المطلب الثالث: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل في المؤسسات السياحية
80	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية
82	تمهيد
83	المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة
83	المطلب الأول: فندق الجزيرة
84	المطلب الثاني: فندق السلام والإقامة
84	المطلب الثالث: فندق لويزة ودار العز
85	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
85	المطلب الأول: عينة الدراسة
87	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
94	المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبيان
96	المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المعتمدة لمعالجة البيانات
96	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
96	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية

99	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة العمال حول المتغير السنقل والتابع
107	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
122	خلاصة
124	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	التمييز بين خصائص النمطين السلوكيين (أ) و (ب)	01
27	نموذج أبلسون	02
87	توزيع طول الفئات	03
87	الأساتذة المحكمين	04
88	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول مع المحور الأول	05
89	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني مع المحور الأول	06
89	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث مع المحور الأول	07
90	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع مع المحور الأول	08
90	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس مع المحور الأول	09
91	صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد السادس مع المحور الأول	10
91	صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الأول	11
92	صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الثاني	12
93	صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	13
94	معاملات الثبات ألفا كرونباخ حسب المحاور	14
96	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	15
97	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	16
97	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	17
98	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	18
98	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	19
99	تحليل فقرات البعد الأول (عبي العمل)	20
100	تحليل فقرات البعد الثاني (صراع الدور)	21
101	تحليل فقرات البعد (غموض الدور)	22
102	تحليل فقرات البعد (بيئة العمل)	23
103	تحليل فقرات البعد (العلاقات الإنسانية)	24
104	تحليل فقرات البعد (عامل الأسرة)	25
105	تحليل فقرات المحور الثاني (أداء العاملين في المؤسسات السياحية)	26
108	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الأولى	27
108	نتائج اختبار T_test لاختبار الفرضية الثانية	28

109	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	29
111	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	30
112	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	31
114	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	32
115	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	33
117	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	34
118	نتائج اختبار T لفروق أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية بالنسبة للجنس	35
119	نتائج اختبار T لفروق أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية بالنسبة للسن	36
119	نتائج اختبار T لفروق أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية بالنسبة للمستوى التعليمي	37
120	نتائج اختبار T لفروق أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية بالنسبة لسنوات الخبرة	38
121	نتائج اختبار T لفروق أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية بالنسبة لرتبة الوظيفية	39



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	عناصر ضغوط العمل	01
13	مراحل ضغوط العمل عند "سلاي"	02
15	الآثار الايجابية لضغوط العمل	03
16	الآثار السلبية لضغوط العمل	04
18	أنواع ضغوط العمل	05
22	نموذج "ليبر" و"نيومن" لتفسير ضغوط العمل	06
23	نموذج "جيبسون وزملائه" لتفسير ضغوط العمل	07
24	نموذج "كرايتنر" و"كينيكى" لدراسة ضغوط العمل	08
25	نموذج "هيجان" لتفسير ضغوط العمل	09
26	نموذج "روبرت ديلي" لتفسير ضغوط العمل	10
28	نموذج "كاري كوبر" و"ديريك ترونجتون"	11
35	متغيرات عملية الادراك	12
86	مقياس ليكات الخماسي	13

الصفحة	الملاحق	الرقم
	استمارة الإستبيان	01
	الصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	02
	الصدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الأول	03
	الصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	04
	الإتساق البنائي لمحاور الدراسة	05
	ثبات ألفا كرونباخ	06
	عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة	07
	تحليل فقرات الاستبيان المحور الأول والثاني	08
	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية	09
	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	10
	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	11

مقدمة

يقضي الفرد معظم وقته في عمله، ووجوده فيه يجعله يعيش في بيئة تملئ عليه شروطها وتفرض عليه نوعا من القلق أو الخوف. فالتأقلم مع جو وطبيعة العمل الملقى على عاتقه ومعدل النشاط الذي يجب أن يعمل به لكي ينجز عمله وغير ذلك، كل هذا يخلق مشاعر كثيرة ومتعددة مليئة بالإحباط والصراع النفسي والتردد والشك في قدرته على إنجاز العمل.

يتسم العصر الحديث بتزايد ضغوط العمل المفروضة على الأفراد حيث تسعى المؤسسة لمواجهة تلك الضغوط بما يضمن لها البقاء والاستمرار، مما يفرض عليها إدارة ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد بشكل يسمح لها بتحقيق أهدافها وتعزيز انتمائهم لها عن طريق الرفع من جودة العمل أو الخدمة المقدمة وبالتالي رفع الكفاءة.

قد لا يشعر جميع العاملين بالضيق والتوتر من ضغوط العمل بنفس الشكل، فبعضهم يستجيب بشكل إيجابي ويصر على التحدي، لكن زيادة التوتر إلى مستويات عالية يمكن يؤدي إلى نتائج سلبية على الصحة الجسدية والنفسية و بالتالي على حسن الأداء في العمل.

وتعتبر ضغوط العمل من أبرز الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين لما لها من أهمية في مجال التنظيم والسلوك والأداء، فقد أصبح يعد من الموضوعات المرتبطة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. ويعود الإهتمام المتزايد للباحثين في مجالات عديدة بموضوع ضغوط العمل إلى ما تسببه من آثار نفسية وجسدية ضارة وإلى انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وآرائهم وأدائهم بالعمل متمثلا في انخفاض الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، حيث أن كل من ضغوط العمل والأداء تؤثر على اتجاهات وسلوكيات الأفراد، وتحاول هذه الدراسة إلى التعرف على هذه العلاقة من خلال الدراسة النظرية والميدانية.

1- إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

مامدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية دراسة حالة عينة من الفنادق لولاية جيجل ؟

من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية وقصد معرفة تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بضغوط العمل ؟ وماهي مصادرها ؟
- ما المقصود بأداء العاملين في المؤسسات ؟ وما هي أبعاده ؟

- ما هو أثر أبعاد ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة ؟

2- الفرضيات

إن الاجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها تفرض ضرورة وضع فرضيات كإجابة مسبقة، حيث تقوم هذه الدراسة على إختبار مدى صحة الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى

يتعرض العاملون في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل) لضغوط عمل متنوعة.

❖ الفرضية الرئيسة الثانية

يقدم العاملون في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل) مستويات أداء مقبولة.

❖ الفرضية الرئيسة الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 لضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل).

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ننتقل من اختبار فرضياتها الفرعية التالية:

▪ الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0,05 لعبء العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة(الفنادق في ولاية جيجل).

▪ الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0,05 لصراع الدور على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة(الفنادق في ولاية جيجل).

▪ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0,05 لغموض الدور على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة(الفنادق في ولاية جيجل).

▪ الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0,05 لبيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل).

▪ الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0,05 للعلاقات الإنسانية على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل).

▪ الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0,05 لعامل الأسرة على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل).

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0,05 لضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل).

3- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة إظهار مدى تأثير ضغوط العمل على الأداء في المؤسسات السياحية محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل)؛
- تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تحسن من ممارسات العاملين في المؤسسات محل الدراسة بالتقليل ومحاولة الحد من الضغوط التي تؤثر على أداء العاملين.

4- منهج الدراسة والوسائل المستعملة

للإجابة على إشكالية الدراسة، وكذا التحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:

- الجانب النظري: تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات ، لتحديد أهم

الجوانب المتعلقة بالموضوع بالإعتماد على مجموعة من المراجع متمثلة في: الكتب والرسائل الجامعية والملتقيات والمجلات، بالإضافة إلى مواقع الأنترنت.

- الجانب التطبيقي: تم الإعتماد فيه على منهج دراسة حالة، لمحاولة التعرف على ضغوط العمل في فنادق ولاية جيجل بالإضافة لمحاولة جمع المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي والتي تم تحليلها إحصائيا بإستعمال برنامج SPSS لإستخلاص النتائج.

5- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- الأهمية والدور الذي يلعبه العمال داخل المؤسسة ومدى تأثيرهم على تحقيقهم لأهدافها بشكل فعال؛
- إبراز آثار ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية؛
- توجيه أنظار المسؤولين للتعامل مع ضغوط العمل ومحاولة الحد منها.

6- أسباب الدراسة

هناك عدة أسباب لاختيار موضوع الدراسة، نذكر منها:

- تتدرج الدراسة ضمن اختصاصنا الدراسي وتتلائم مع ميولنا الشخصي؛
- السعي لإيجاد حلول للتقليل من حدة ضغوط العمل؛
- محاولة إبراز أهمية أداء العاملين في المؤسسات السياحية.

7- حدود الدراسة

لقد تم القيام بهذه الدراسة في إطار حدود مكانية، زمنية وبشرية، يمكن توضيحها كما يلي:

- الحدود المكانية: للإجابة على سؤال البحث حول إشكالية ضغوط العمل وعلاقتها بأداء العاملين في ولاية جيجل، ونظرا للصعوبات التي تعرضنا إليها في الميدان والتي لا تسمح لنا بدراسة شاملة لضغوط العمل في فنادق الولاية توجب علينا أن نحدد دراستنا في مجموعة من الفنادق بالولاية.
- الحدود الزمنية: إمتدت فترة دراستنا التطبيقية من بداية أبريل 2017 م إلى منتصف ماي من نفس السنة، أما الدراسة النظرية فقد إنطلقت منذ شهر ديسمبر 2016. وعلى الرغم من ذلك فإن هذه المدة غير كافية لمعالجة هذا الموضوع فإننا حاولنا التوصل إلى نتائج عملية تخدم موضوع الدراسة.

- الحدود البشرية: تم توجيه أسئلة الاستبيان لبعض الأفراد العاملين في الفنادق محل الدراسة، والبالغ عددهم 65 عامل.

8- الدراسات السابقة

لقد أجريت بعض الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل وأداء العاملين في المؤسسات من بينها:

- ❖ دراسة سحراء أنور حسين التي كانت بعنوان "قياس وتأثير ضغوط العمل على مستوى الأداء الوظيفي"، المنشورة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36 سنة 2013.
- ❖ دراسة عيسى إبراهيم المعشر وحملت عنوان "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- ❖ دراسة شاطر شفيق والتي تطرقت إلى "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لجامعة محمد بوقرة، 2010.

9- هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلان نظريان والثالث تطبيقي، حيث تمثل الفصل الأول في الإطار النظري لضغوط العمل، والذي تقسم إلى ثلاث مباحث: بداية بماهية ضغوط العمل، ثم نظريات ونماذج، مصادر، أدوات، ضغوط العمل، وأخيرا مستويات وطرق القياس والتكاليف المتعلقة بضغوط العمل.

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان انعكاسات ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية، وتضمن مدخل للمؤسسات السياحية، ثم تطرق إلى بعض الأساسيات حول أداء العاملين في المؤسسات السياحية، وانتهى بالتطرق إلى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية.

وقد جاء الفصل الثالث المتمثل في دراسة تطبيقية بعنوان دراسة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية محل الدراسة. تضمن ثلاث مباحث تمثل الأول في تقديم الفنادق محل الدراسة والثاني في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما الثالث فتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري للضغوط العمل

تمهيد

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المبحث الثاني: ضغوط العمل (النظريات - النماذج - المصادر - الأدوات)

المبحث الثالث: ضغوط العمل (المستويات طرق القياس التكاليف)

خلاصة

تمهيد

تعد ضغوط العمل من المواضيع الأساسية التي يركز الباحثون في مجال الإدارة على دراستها من حيث المسببات والآثار، باعتبارها أحد التحديات التي تواجه المؤسسات وتعرض تحقيق أهدافها خاصة مع إزدياد حدة المنافسة التي تواجهها، حيث أن وجود مستويات مختلفة من الضغوط يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة.

سنحاول في هذا الفصل دراسة ضغوط العمل، بالتطرق لمختلف الجوانب التي تلم بهذا الموضوع. من خلال تحديد مفهوم ضغوط العمل وأهم النظريات والنماذج المفسرة له وكذا أدوات ضغوط العمل وصولاً إلى المستويات وطرق القياس وتكاليف ضغوط العمل.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

لم يستخدم مصطلح ضغوط العمل إلا في القرن الثامن عشر ومنذ ذلك الوقت اختلفت آراء الباحثين والمفكرين الإداريين وصارت من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة.

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة ضغوط العمل بالتطرق إلى مفهومه ومراحله وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف ضغوط العمل وكذا العناصر المكونة له، أهميته، خصائصه.

1- تعريف ضغوط العمل: تعددت التعاريف الخاصة بضغوط العمل نظرا لإختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين ونذكر من بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

يعرف ضغط العمل على أنه: "استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المؤسسة"⁽¹⁾.

ضغوط العمل حسب "فرانش" "French" و "كوب" "Cobb" و "روجرس" "Rogers": هي عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله"⁽²⁾.

أما "هانز سلاي" "Hans Seley" فيعرف ضغوط العمل بأنها: "استجابة جديّة غير محددة لمطلب معين"⁽³⁾. كما تعرف بأنها: "مجموعة من التفاعلات بين الفرد والبيئة والتي تسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة"⁽⁴⁾.

ويرى "فائق" أن ضغوط العمل هي "استجابة وجدانية وسلوكية وفسولوجية لمنبه مؤلم"⁽⁵⁾.

(1) نبيهة صالح السمراي، علم النفس السياحي - مفاهيم وتطبيقات، خبراء الكتاب الأكاديمي الأردن، 2006، ص: 266.

(2) خيضر كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2009، ص، ص: 276، 277.

(3) نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي المعاصر، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 85.

(4) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 399.

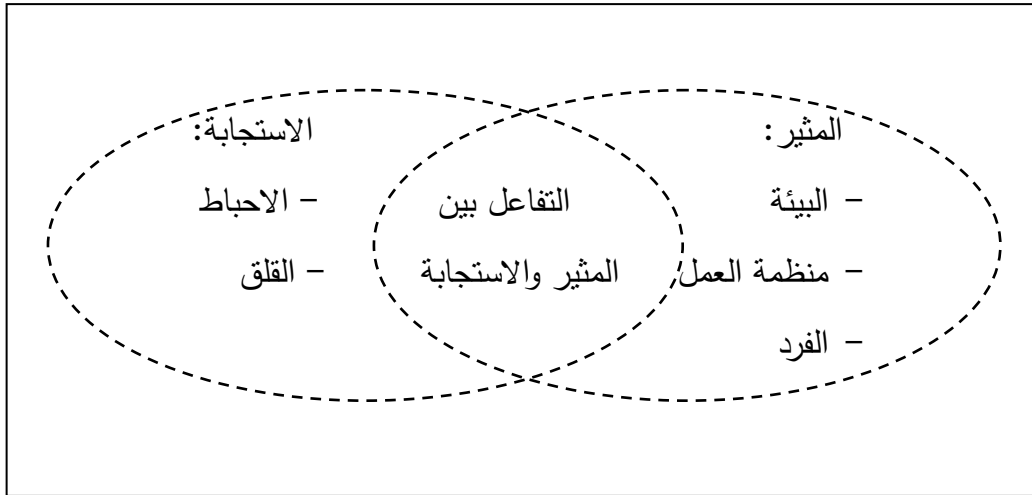
(5) مصطفى يوسف الكافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص: 94.

كنتيجة لهذه التعاريف يمكن القول أن ضغوط العمل هي تلك الردود التي يحدثها الفرد جراء تعرضه لعوامل داخلية أو خارجية، بحيث تخلق لهم هذه العوامل حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي.

2- عناصر ضغوط العمل: يمكن تحديد 03 عناصر رئيسية لضغوط العمل وتتمثل فيما يلي:

- **المثير:** يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وتكون مصادرها البيئة أو المؤسسة أو الفرد⁽¹⁾.
 - **الإستجابة:** تمثل ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد كالقلق والتوتر والإحباط⁽²⁾.
 - **التفاعل:** هو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات ويأتي هذا التفاعل مع عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من إستجابات⁽³⁾.
- يوضح الشكل التالي عناصر ضغوط العمل.

الشكل رقم (01): عناصر ضغوط العمل.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي-مدخل تطبيقي معاصر-، الدار الجامعية الجديدة، مصر،

2003، ص: 331.

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 112.

(2) المرجع السابق، ص: 113.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 288.

يتضح من الشكل بأن الفرد تحيط به عدة مثيرات قد يترتب عنها وقوع حوادث لا يستطيع السيطرة عليها بإحكام فينتج عنها ردود أفعال تؤدي بدورها إلى حدوث الإحباط والقلق والتوتر.

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما: (1)

- **عنصر الإدراك:** يتمثل في إستقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد فمن خلال عملية الإدراك يستطيع الفرد أن يحدد وضعيته إتجاه ضغوط العمل.
- **عنصر الفروق الفردية:** يتمثل في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر على سلوك الأفراد كالسن والجنس والخبرة، وأثبتت الدراسات أن الفروق الفردية تؤثر في درجة إختلاف إستجابات الفرد لضغوط العمل، وفي التعامل معها والسيطرة عليها.

3- أهمية دراسة ضغوط العمل: لقد أصبح موضوع ضغوط العمل محط إهتمام الكثير من العاملين والمؤسسات التي يعملون بها، ويرجع هذا الإهتمام إلى عاملين رئيسيين هما: (2)

- **الأمراض المترتبة على هذه الضغوط:** بحيث يشعر العامل بعدم الرضا عن عمله ومن ثم تحصل الاضطرابات النفسية والعقلية مما يؤثر على سلامة العامل والمؤسسة التي يعمل بها، فقد تظهر هذه الاضطرابات في شكل ردود فعل سلوكية مثل القلق والعدوانية والإكتئاب أو إدمان الكحول والمخدرات، إلى جانب المشكلات الإجتماعية والأسرية.
 - **التكاليف الناجمة عن هذه الضغوط:** يترتب على ضغوط العمل خسائر سواء على المستوى الوطني أو التنظيمي.
- كما تبين أن الإهتمام بضغوط العامل داخل المؤسسات له جوانب كثيرة تتمثل في التالي (3):
- حماية متخذ القرار، ومن ثم المنظمة من إتخاذ قرار خاطئ أثناء الإنفعال والتأثير العاطفي أو ناتج عن ردود فعل عصبية في المواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
 - توفير الجو المناسب والظروف المناسبة في بيئة العمل لتمكين المدير من إتخاذ القرار وممارسة سلطاته بشكل أفضل.

(1) شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 79.

(2) مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين، مذكرة ماجستير، فرع العلوم الإدارية، جامعة الرياض، 2010، ص: 15.

(3) المرجع السابق، ص: 15.

- عدم تحمل المؤسسة لأي تكاليف إتخاذ القرار الغير سليم وكذلك إصلاح ما ترتب على هذا القرار غير الصحيح والنتائج عن وقوع متخذ القرار تحت ضغوط العمل.
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المؤسسة عن طريق رفع قدراتهم، على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة⁽¹⁾.

4- خصائص ضغوط العمل

تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص نوردتها فيما يلي:⁽²⁾

- تتفاوت ضغوط العمل من حيث الطبيعة ودرجة التأثير على الأفراد، فقد تخدم أغراض مفيدة تجعلها دافعا لرفع جودة العمل والمنافسة والتفوق وقد شكل فرصا للتحسين والتطوير، كما قد تكون مصدرا للإبتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، من جهة أخرى يمكن أن يسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي.
- إن إدراك الأفراد للضغوط وكيفية تفسيرهم لها يخلق لدى البعض القلق والتوتر، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، أما قلة العمل يعتبرها البعض سوء لتقدير مهاراتهم وغياب الفرص التي يريدونها، وآخرون ينظرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط سبب آثار نفسية ضارة عند البعض، في حين يعتبرها آخرون مصدرا للطاقة والنشاط.
- لا توجد وصفة تكفل خلو الحياة من الضغوط، لكن هناك أساليب تخفضها إلى حد أدنى.
- إن المعاناة من الضغوط لا يمكن إعتبارها إحدى علامات الضعف.

المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل

يعتبر الضغط إستجابة غير محددة لأي مطالب تقع على الكائن الحي وقد أطلق على المراحل الثلاثة لنظام رد الفعل الدفاعي التي يمر بها الفرد عند مواجهة الضغوط إسم التكيف العام المتزامن، فالتكيف يشير إلى تنمية دفاعات بغرض مساعدة الجسم لتحقيق التكيف والتعامل مع مسببات الضغط. وتتم عملية التعرض لضغوط العمل بثلاثة مراحل هي:

(1) محمد الصيرفي، السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية-، الطبعة الأولى، دار الوفاء، مصر، 2007، ص: 324.

(2) خميسي بسمة، ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، 2015، ص: 66.

1-مرحلة التعرض للضغوط: يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا ويمكن القول أن هذا المثير يؤدي إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر زيادة ضربات القلب والأرق وتوتر الأعصاب وسوء إستغلال الوقت والحساسية للنقد، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل⁽¹⁾.

2-مرحلة المقاومة والتكيف: يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما حدث فعلا، فإذا نجح في ذلك فقد يستقر الأمر عند هذا الحد، وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل فإن الفرد ينتقل للمرحلة التالية⁽²⁾.

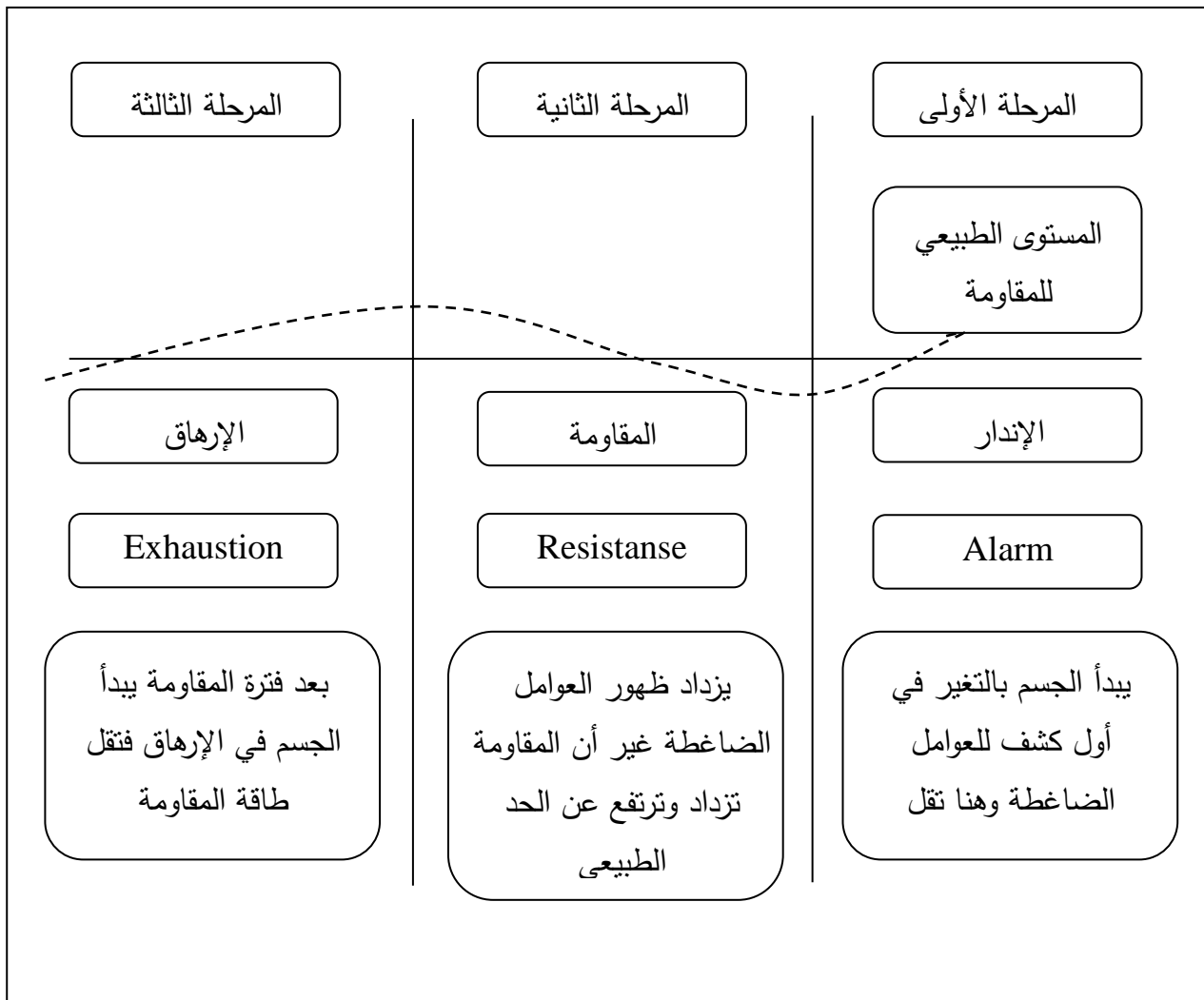
1- مرحلة الإرهاق:تظهر هذه المرحلة مع إنهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة أو غير مباشرة لكل من الفرد والمؤسسة⁽³⁾.
وقد وضع "سلاي" "Seley" المراحل الثلاثة لضغوط العمل في الشكل التالي:

(1) عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 172.

(2) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 518.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 126.

الشكل رقم (02): مراحل ضغوط العمل عند "سلاي":



المصدر: سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص:

176.

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

تقسم ضغوط العمل وفق عدة معايير، من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم التقسيمات كما يلي:

1- ضغوط العمل وفق معيار الأثر: (1)

نجد في هذا المعيار نوعين من الضغوط، الضغوط الإيجابية والسلبية.

- الضغوط الإيجابية: هي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط مثل اجتياز إختبار ما أو دورة تدريبية معينة للتقدم أو النقل إلى وظيفة أفضل.

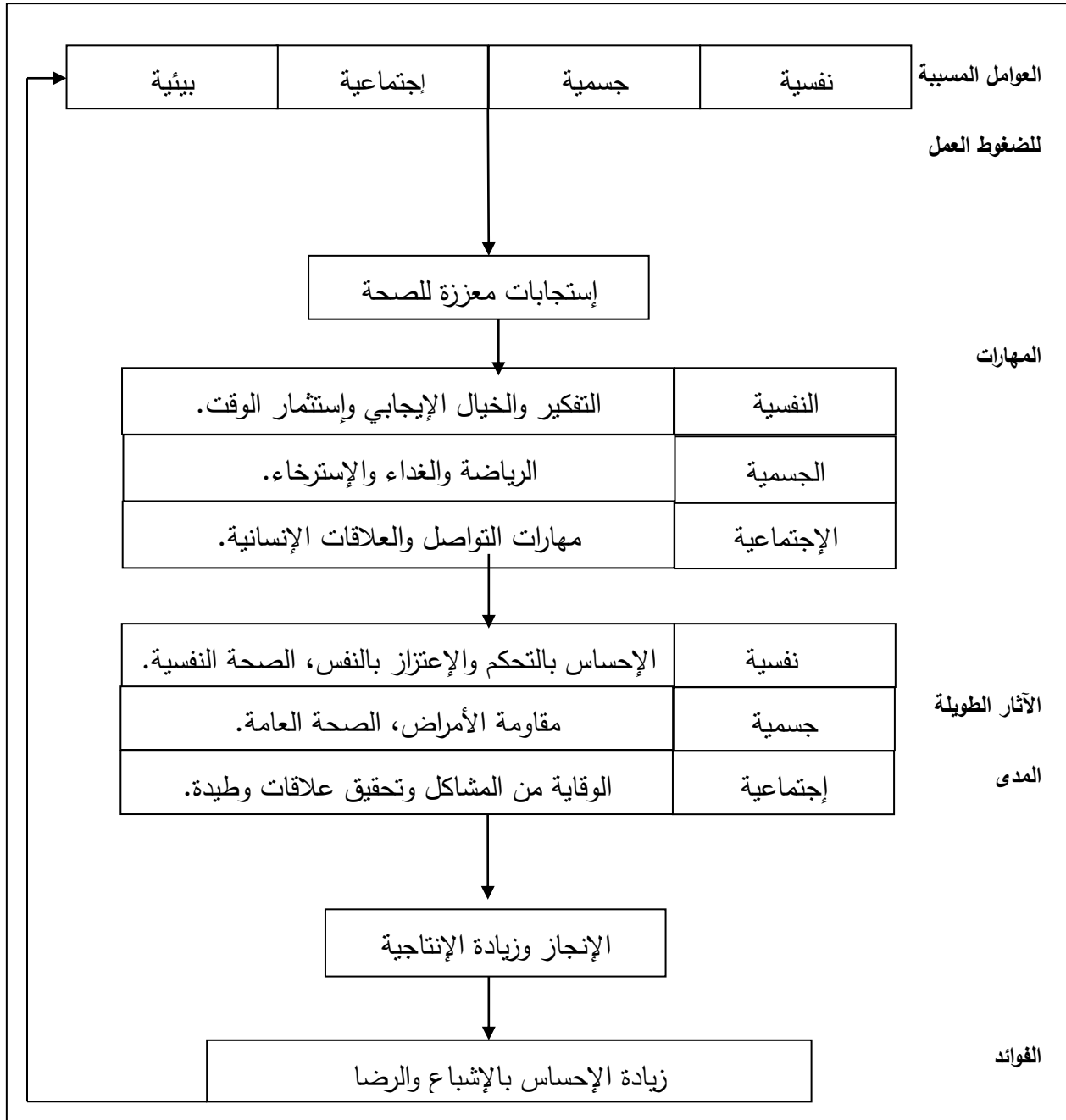
(1) محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 53، 51.

وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تنبيه للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة والأفراد، بالإضافة إلى التقليل من حدة وآثار هذه المشاكل، وقد أوضح الباحث "فوريس" المؤشرات التالية المتعلقة بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين:

- إرتفاع حجم النشاط؛
- زيادة القدرة على التصرف؛
- تعلم الهدوء وعدم الإنفعال تحت الضغط؛
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل؛
- زيادة القدرة على التركيز والاسترجاع.

يوضح الشكل الموالي الآثار الإيجابية لضغوط العمل.

الشكل رقم (03): الآثار الإيجابية لضغوط العمل.



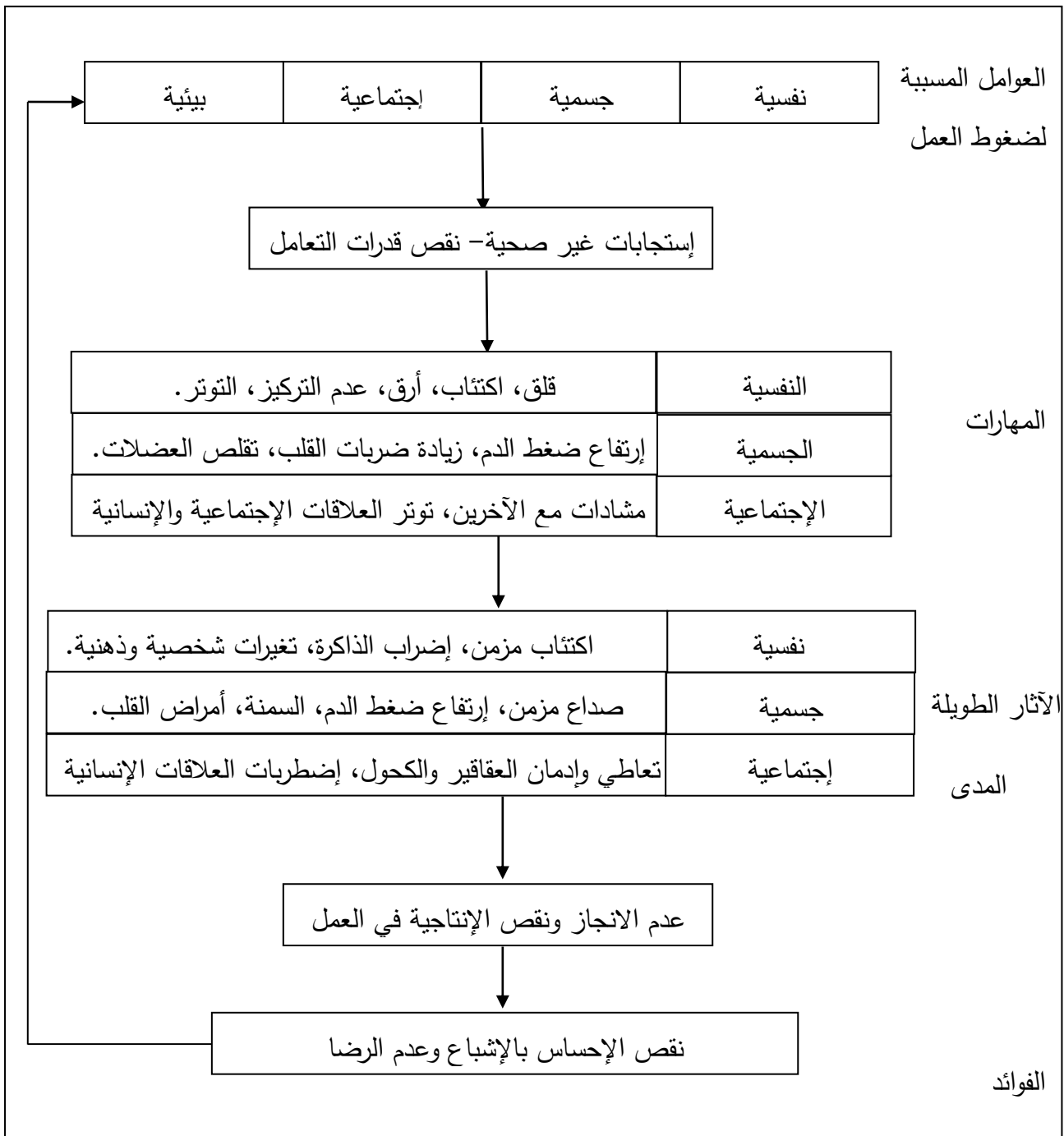
المصدر: محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007، ص: 50.

يتضح من الشكل أن لضغوط العمل آثارا إيجابية تعمل على زيادة مهارات الفرد النفسية والجسمية والاجتماعية. كما توجد آثار طويلة المدى لضغوط العمل، فهي تساهم في مساعدة الأفراد على مواجهة المشاكل والمواقف التي يتعرضون لها وبالتالي تحقيق فوائد كرفع الإنتاجية.

- الضغوط السلبية: هي الضغوط الغير مفضلة والتي تسبب الضرر والأذى للأفراد وترتكز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي.

يوضح الشكل الموالي الآثار السلبية لضغوط العمل:

الشكل رقم (04): الآثار السلبية لضغوط العمل.



المصدر: محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007، ص: 92.

يوضح الشكل أن لضغوط العمل جوانبا سلبية تؤثر على مهارات الأفراد كالقلق، كما أن للضغوط آثارا طويلة المدى سبب في تعرض الفرد لأمراض مزمنة مثل أمراض القلب، كل هذه الآثار قد ترجع على المؤسسة بالخسائر جراء نقص الإنتاجية.

وقد بين أحد الكتاب أن هناك ثلاث مناطق للضغوط التي يتعرض لها الفرد وهي: (1)

- المنطقة الأولى: منطقة الضغوط الإيجابية

هي تعني ذلك القدر من الضغوط الذي يؤدي إلى تحسين صحة وأداء الفرد وتجعله راضيا، كما يرى بعض الكتاب أن المصدر الشائع للضغوط الوظيفية هو عدم التطابق أو عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة ومنطقة الضغوط الإيجابية للعامل، وثبات هذه المنطقة بمستويات الطاقة البدنية للفرد وبخبرته وقوة شخصيته وموقع العمل الذي يشغله.

- المنطقة الثانية: منطقة الضغوط السلبية الزائدة

هو ذلك القدر من الضغوط السلبية الذي يزيد عن قدرة وتحمل الفرد له، فعندما يتعرض الفرد لضغوط متزايدة نتيجة مرض أو ظلم من طرف رئيسته المباشر في العمل، فهنا تكون الضغوط السلبية متزايدة.

- المنطقة الثالثة: منطقة الضغوط السلبية المنخفضة

هي عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محدودا فلا تحسن أداء الفرد، كما أنها لا تخلق لديه الدوافع أو الحوافز على تحدي الصعوبات.

2- ضغوط العمل وفق معيار الشدة

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط: (2)

- الضغوط البسيطة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير وقد تبلغ دقائق أو ساعات أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها الفرد في العمل أو خارجه.

- الضغوط المتوسطة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل: فترة العمل الإضافية زيارة مسؤول غير مرغوب فيه.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

(2) فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،

- الضغوط المضاعفة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل قد تصل إلى أشهر أو سنوات
مثل: الفصل من العمل.

3- ضغوط العمل وفق معيار المصدر:

وفق هذا المعيار نجد ثلاث تصنيفات وهي: (1)

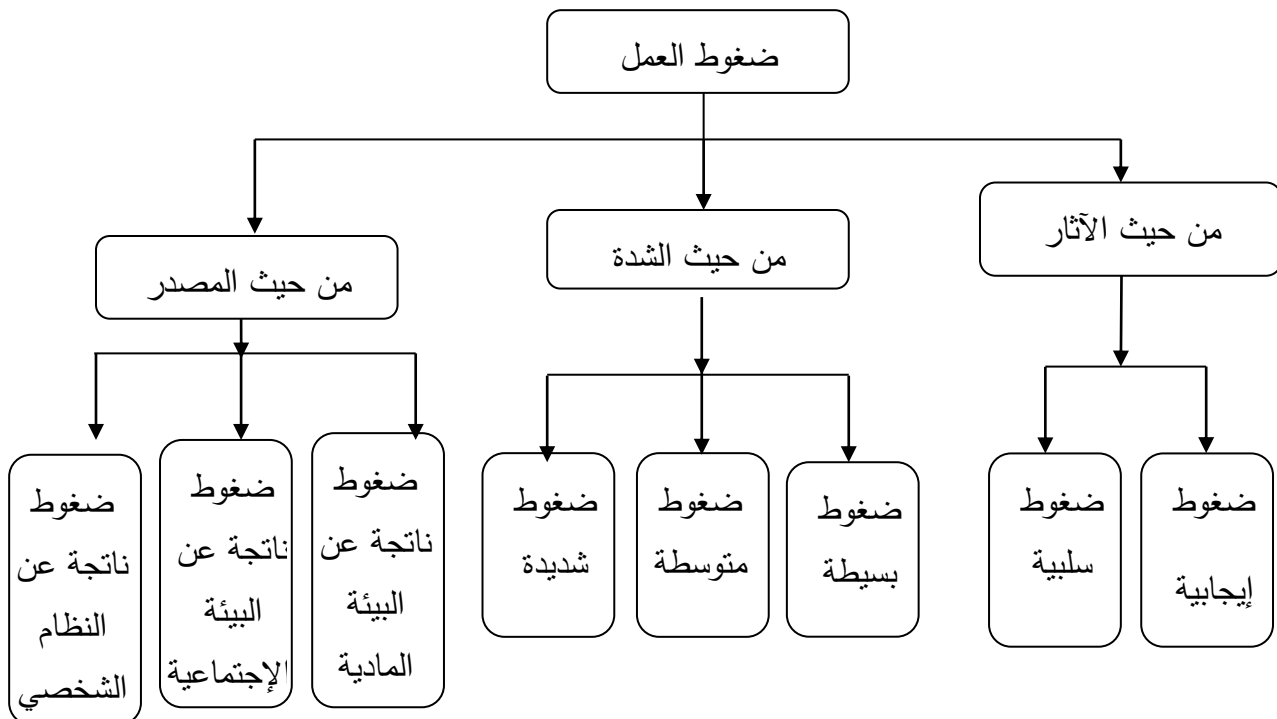
- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي يتعرض لها الفرد نتيجة ظروف مادية مرغوبة مثل: ضعف الإضاءة والضوضاء.

- الضغوط الناتجة عن البيئة الإجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الإجتماعية بين الأفراد داخل مكان العمل.

- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية بين الأفراد، كإختلاف الجنس، العرق.

الشكل التالي يوضح أنواع ضغوط العمل السابقة الذكر:

الشكل رقم (05): أنواع ضغوط العمل



المصدر: فاروق عبد فيله، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 308.

(1) معن محمود عباصرة، مروان محمود بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

المبحث الثاني: ضغوط العمل (النظريات - النماذج - المصادر - الأدوات)

تعددت النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل وكذا مصادر وأدوات ضغوط العمل، سنحاول من خلال هذا المبحث عرض أهم ما توصل إليه الباحثون حول النظريات والنماذج وكذا المصادر والأدوات المفسرة لضغوط العمل.

المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل

هناك نظريات حاولت تفسير ضغوط العمل والتي سيتم عرضها كما يلي⁽¹⁾:

1- النظرية الجسمية: تركز الدراسات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن إستجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر البيئة، وأن تأثير هذه الضغوط على الجسم يتم دون تقييم موضعي من الفرد أي هناك تأثير مباشر للضغط، بحيث تتعامل بعض أعضاء الجسم مع المثيرات والضغوط.

وبالرغم من تلقي هذه النظرية بعض الدعم من الدراسات التطبيقية إلا أنها تعاني من بعض النقائص فهي تتجاهل تأثير ووعي وإنتباه الفرد للأخطاء والضغوط، كما لا يوضح هذا الإتجاه أي نوع من الضغوط يرتبط بأي نوع من الأمراض الفسيولوجية للضغط.

أيضا بعض الأمراض الفسيولوجية مثل: سرعة ضربات القلب، قد تكون مرتبطة بعناصر ليس لها علاقة بالضغوط وذلك مثل التمرينات الرياضية.

2- النظرية الاجتماعية: تفرض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق إجتماعي بطبعه، وأن وجود ضغوط في البيئة الإجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالإحباط الذي يؤدي إلى عدم التوافق الإجتماعي.

تتوقف هذه النظرية على ما يلي:

- إن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسيا مع مدى استقرار قوة العلاقات الإجتماعية؛
- إن مدى استقرار وقوة العلاقات الإجتماعية هو دالة لمدى إتباع مجموعة الأفراد والأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الإجتماعية؛
- إن إتباع الفرد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الإجتماعية يرتبط عكسيا بما يتعرض له الفرد الذي يجد تعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وهذا الفرد الذي يشعر بتعارض

(1) محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 83-99.

أو غموض في دوره لا يتبع الأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الإجتماعية التي ينتمي إليها وبشارك فيها.

- إن شعور الفرد بالتعارض والغموض ينشأ من إحتلاله لمراكز أو شغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو منسجمة لتوقعاته.

- إن عدم التوافق وعدم الانسجام في توقعات المراكز والوظائف والأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الإجتماعي على إحداث تكامل بين مجموعة من التوقعات.

3- النظرية النفسية والسلوكية: تفترض هذه النظرية أن الشعور بالتوتر والضغط هي إستجابات تظهر وتبقى لوجود مثيرات في البيئة المحيطة بالفرد، فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلاؤماً بين الشعور بالضغط وبين العناصر المثيرة يؤدي ظهور العناصر الضاغطة إلى إحتمال كبير لشعور الفرد بالضغط، وعليه يمكن القول أن الشعور بالضغط يمكن إكتسابه وتعلمه، وهذا هو السبب الرئيس في إعتداد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغوط على ظاهرة التعلم.

كما توجد أيضا نظريات أخرى حاولت دراسة ضغوط العمل، ومن بين هذه النظريات ما يلي⁽¹⁾:

- **النمط (أ) في مقابل النمط (ب) من الشخصيات:** منذ السبعينات من القرن الماضي أصبحت هذه النظرية واحدة من أشهر نظريات "الضغط والصحة" على وجه العموم، حيث تفترض هذه النظرية أن النمط السلوكي (أ) يؤدي على الأرجح إلى الإصابة بالنوبات القلبية عند الأفراد الذين يتمتعون بصحة جيدة على وجه العموم، أما الأفراد الذين يتسمون بالنمط السلوكي (ب) فإن إحتمال إصابتهم بأمراض القلب قليلة.

يوضح الجدول التالي خصائص كل من النمطين السلوكيين (أ) و (ب):

(1) محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 163.

الجدول رقم (01): التمييز بين خصائص النمطين السلوكيين (أ) و (ب)

النمط (أ)	النمط (ب)
يتحرك بسرعة	يتحرك على مهل
يأكل بسرعة	يأكل على مهل
يتكلم بسرعة	يتكلم على مهل
يتمتع بالصبر على الدوام	يشعر بنفاد الصبر بصورة متكررة
متعاون يحب العمل الجماعي	عدواني ويحب المنافسة في العمل
على درجة عالية من الوعي بالوقت	لا يهتم بالوقت ويتأخر أحيانا
لا يغضب	سهل الغضب والمضايقة
يشعر بالرضا عن ذاته على وجه العموم	لديه حافز قوي على الإنجاز
ليس محط للأنظار	ينظر إليه على أنه قوي ومؤثر
يستمتع بالهدوء والراحة في وقت فراغه	لا يشعر بالراحة في فترات الفراغ
يؤدي مهمة واحدة كل مرة	كثيرا ما يحاول أداء مهام عديدة في وقت واحد

المصدر: محمد حسن حمدات، السلوك التنظيمي - التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 163.

إن الأفراد الذين يندرجون تحت الفئة (أ) كثيرا ما يحققون نجاحا مهنيا باهرا أو كثيرا ما ينالون قدرا كبيرا من التقدير لجهودهم، لكنهم قد يدفعون ثمنا باهظا من صحتهم ومشاعرهم، وهؤلاء الأفراد يشعرون بالرضا عما حققوه، كما يؤديون مهام محددة في كل مرة وهذا على عكس أفراد النمط (ب).

- **نظرية التوافق بين الفرد والبيئة:** تعتبر هذه النظرية من نظريات الضغط المعروفة والتي توصل إليها معهد الأبحاث الإجتماعية في أمريكا، مضمون هذه النظرية هي العلاقة بين إدراك الفرد لإحدى المهام وإدراكه لقدرته على إكمال هذه المهمة، وكما لديه من حافز على إكمالها، والإفتراض الذي بنيت عليه هذه النظرية هو أن مشاعر الضغط تزداد عند إتساع الفجوة بين الفرد والبيئة.

- **نظرية أساليب التكيف:** حسب هذه النظرية فإن الضغط يتراكم والأجسام معدة للتعامل مع قدر معقول من الضغط في الحياة وأن أساليب تكيف الأفراد هي التي تقلل من الآثار السلبية لهذه الضغوط وتسمح بتقبلها ومحاولة التغلب عليها.

- **نظرية الشعور بالرضا:** هذه النظرية تفسر طبيعة الضغط ألا وهو الشعور بالرضا ومن الممكن أن يملك أحد الأفراد مستوا مرتفعا من الضغط و الرضا، وذلك إذا كان الفرد يشعر بقدرته على التحكم والإختيار في الموقف الذي يمر به، لكن ليس من المرجح أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى منخفض من الرضا، ويكون لديه مستوى منخفض من الضغط في نفس الوقت، فمشاعر الرضا تسير مع مستويات الضغط المرتفعة على وجه العموم.

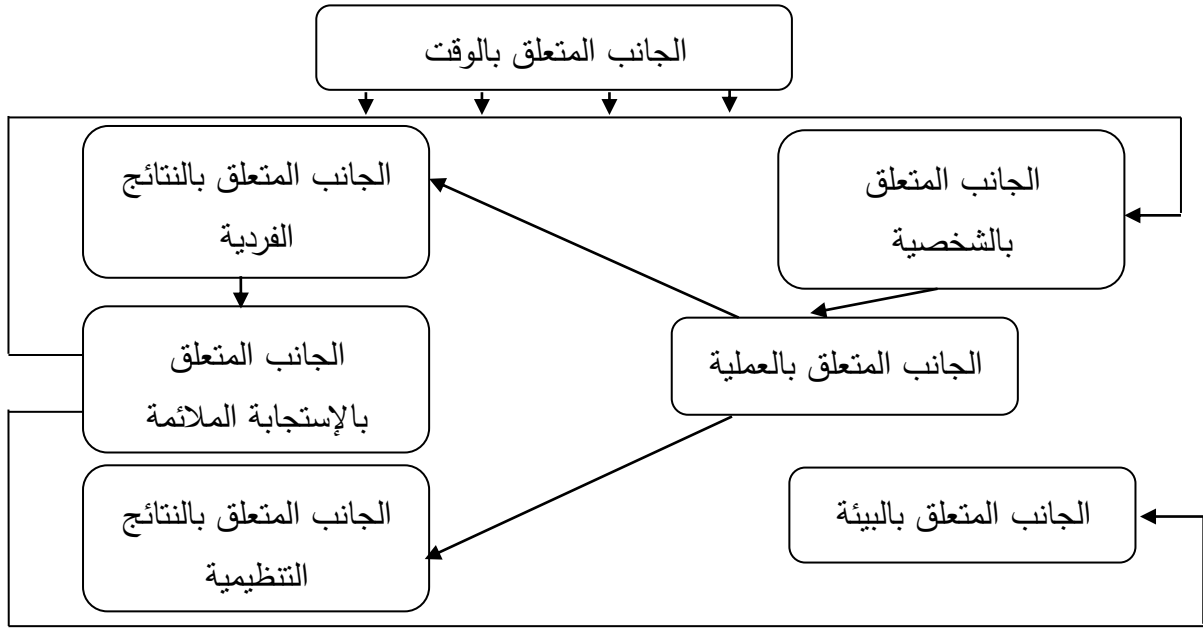
المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل

من خلال الدراسة المستمرة لموضوع ضغوط العمل وإعطاء التعريفات المتباينة لها كما ظهرت العديد من النماذج لدراسة هذه الظاهرة وسيتم عرضها كما يلي:

1- نموذج "ليبر" و "تيومان"

يقوم النموذج على إفتراض أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة عمله لها مصدران هما الفرد والمؤسسة، فتفاعل هذين العنصرين في زمن محدد قد يؤدي إلى ضغوط تترك آثارها على كل من الفرد والمؤسسة وهذا يدفع كل منهما إلى الإستجابة لهذه الضغوطات بالشكل الملائم⁽¹⁾. يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): نموذج "ليبر" و "تيومان"



المصدر: ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين:

<http://librorg.ingaza.edu.ps/thesis/87436.pdf>, 16.02.2017, 11 : 10.

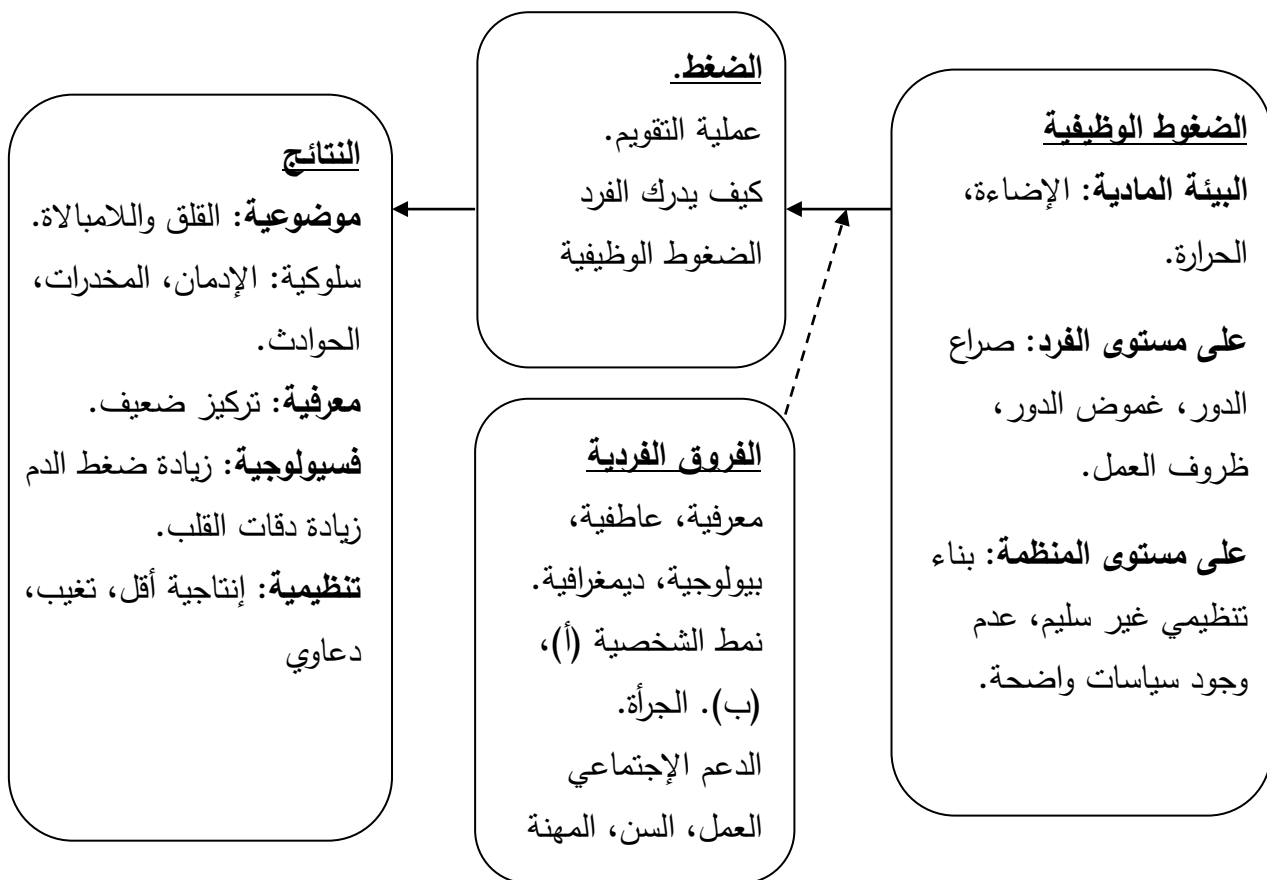
(1) ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين:

<http://librorg.ingaza.edu.ps/thesis/87436.pdf>, 16.02.2017, 11 : 10.

2- نموذج "جيبسون" وزملائه

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة وتأثير إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج أو آثار الضغط، ويشير هذا النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية، عاطفية، بيولوجية، ديموغرافية)، على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها،⁽¹⁾ وسيتم توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): نموذج "جيبسون وزملائه" لتفسير ضغوط العمل.



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، دار حامد للنشر والتوزيع،

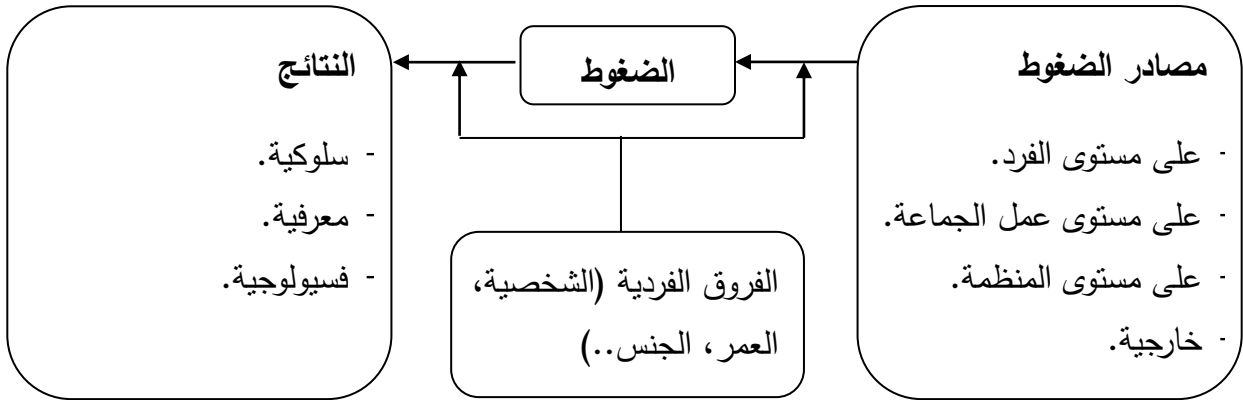
الأردن، 2004، ص: 286.

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص:

3- نموذج "كرايتر" و"كينكي"

إعتمد الباحثان في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره "ماتسون جوهن"، حيث يوضح النموذج مسببات الضغط التنظيمية (عمل الفرد، الجماعة والمؤسسة) والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها)، كما أن الفروق الفردية تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغط ونتائجها، كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة،⁽¹⁾ والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (08): نموذج "كرايتر" و"كينكي" لدراسة ضغوط العمل.



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، دار حامد للنشر والتوزيع،

الأردن، 2004، ص: 287.

4- نموذج "هيجان" لتفسير ضغوط العمل

يتضمن نموذج "هيجان" لتفسير الضغوط الأبعاد التالية:⁽²⁾

- **مصادر الضغوط:** تتضمن المصادر المتعلقة بالفرد وبالمؤسسة، فالمصادر المتعلقة بالفرد هي مصادر متعلقة بشخصية الفرد ونفسيته وكذا مصادر سلوكية، أما المصادر المتعلقة بالمؤسسة فتتمثل في ثقافة المؤسسة وطبيعة الوظيفة، عبئ العمل والإحباط الوظيفي وغيرها.

- **النتائج المترتبة على الضغوط:** تتضمن نتائج الضغوط على الفرد كالإضطرابات الفسيولوجية والنفسية والسلوكية.

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 287.

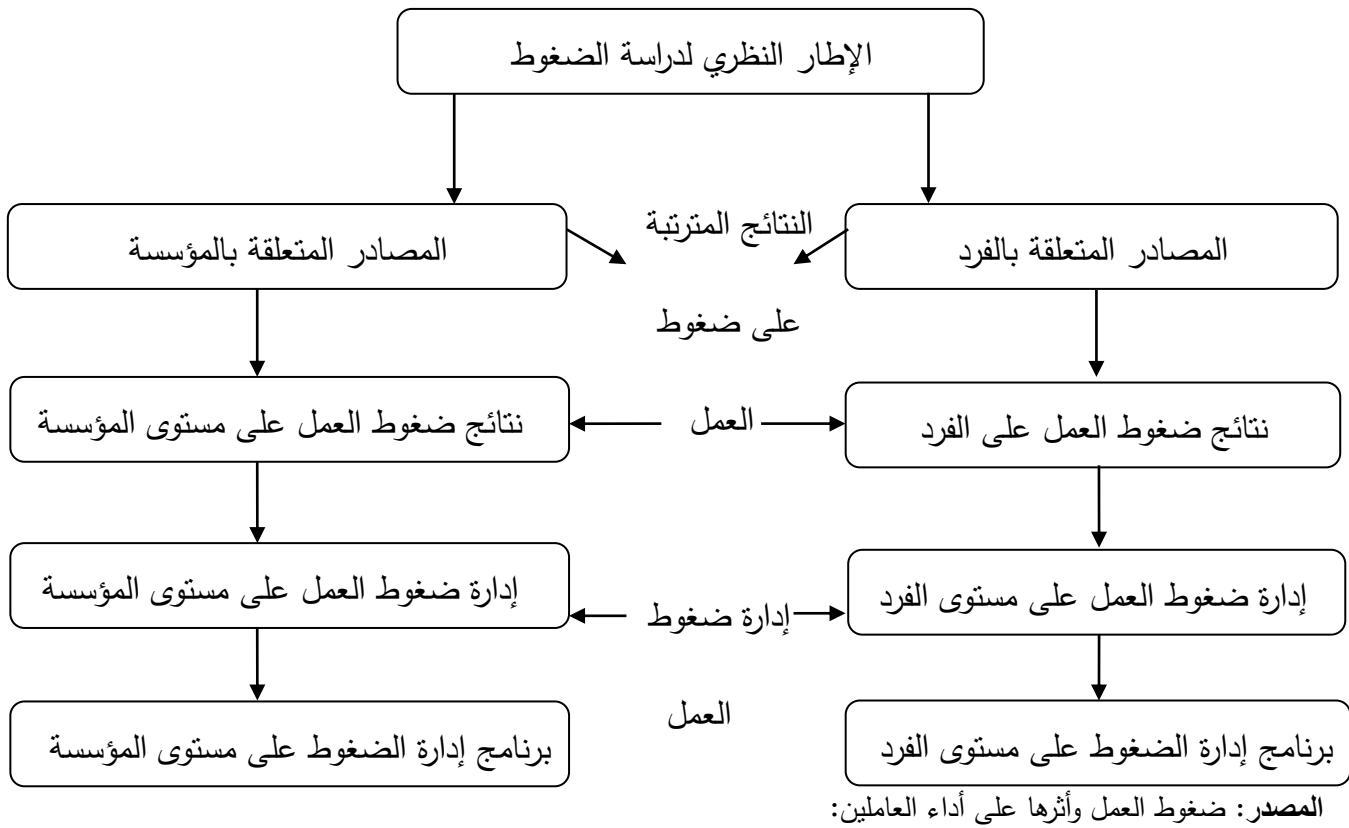
(2) ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين:

أما نتائج الضغوط على المؤسسة تتمثل في عدم دقة القرارات، تدني مستوى الإنتاج والغياب والتسرب الوظيفي والصراع داخل بيئة العمل وارتفاع معدل الشكاوي وحوادث العمل.

- إدارة الضغوط: تتضمن إدارة الضغوط على مستوى الفرد وتضم تعديل بناء الشخصية لدى الفرد، إدارة الوقت، مواجهة الصراع في بيئة العمل وإدارة الضغوط على مستوى المؤسسة.

- برامج إدارة الضغوط: تضم برامج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمؤسسة والشكل الموالي يوضح نموذج "هيجان" لتفسير ضغوط العمل.

الشكل رقم (09): نموذج "هيجان" لتفسير ضغوط العمل.



<http://library.iugaza.edu.ps /thesis/87436 pdf.16/02/2017>.

يتضح من إستعراض النماذج السابقة أنه لا يوجد إتفاق جامع بين الباحثين حول نموذج واحد يمكن إستخدامه لدراسة ضغوط العمل، فكل نموذج يركز على عناصر ومتغيرات معينة ومختلفة.

المطلب الثالث: مصادر وأدوات ضغوط العمل

هناك أسباب أدت إلى ظهور ضغوط العمل مما أدى إلى تعدد مصادرها ونماذج تصنيفها وكذا أدواتها، وسنحاول عرضها من خلال هذا المطلب.

1- نماذج مصادر ضغوط العمل

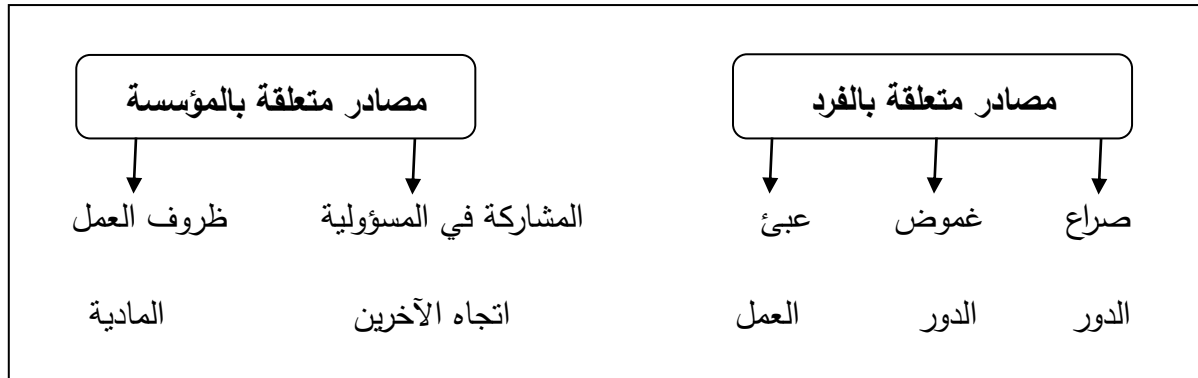
1-1- نماذج تصنيف مصادر ضغوط العمل

إن العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدرا للضغط على الفرد عديدة ومتنوعة، ولقد إتبع الباحثون والمختصون في هذا المجال مجموعة من النماذج لتقسيم مصادر ضغوط العمل وتتمثل هذه النماذج فيما يلي⁽¹⁾:

1-1-1- النموذج الثنائي "روبرت ديلي"

يصنف هذا النموذج مصادر ضغوط العمل على مجموعتين رئيسيتين هما: المصادر المتعلقة بالعمل أو المؤسسة والمصادر المتعلقة بالفرد.

الشكل رقم (10): نموذج "روبرت ديلي":



المصدر: عبد الرحمان بن أحمد هيجان، ضغوط العمل - منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص: 14.

من الشكل نلاحظ أن "روبرت ديلي" قسم مصادر ضغوط العمل إلى نوعين فقط وهما: مصادر متعلقة بالفرد والمتمثلة في صراع الدور وغموض الدور وعبيء العمل، أما المصادر المتعلقة بالمؤسسة فتضم

(1) عبد الرحمان بن أحمد هيجان، ضغوط العمل - منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص: 14.

المشاركة في المسؤولية إتجاه الآخرين، ظروف العمل المادية، وبالتالي فإن "روبرت دبليو" إعتد على مصدرين وإحتمال تعرض الفرد العامل لها كبير.

1-1-2- النموذج الثلاثي "أبلسون"

الجدول رقم(02):نموذج أبلسون.

المسببات البيئية للضغوط	المسببات التنظيمية للضغوط	المسببات الفردية للضغوط
- التغيير الوظيفي والحاجة للتكيف - التغيير التكنولوجي - تغيير طبيعة الوظيفة أو شاغلي الوظيفة - تغيير وقت العمل - التكبير في التقاعد	- عدم وجود الحوافز المادية الملائمة والكافية؛ - عدم وجود تصور واضح للرفي الوظيفي؛ - عدم كفاية الوقت لإنجاز الأعمال؛ - صعوبة إتخاذ القرارات؛	- الإحباط الوظيفي (صراع الدور، غموض الدور)؛ - غموض العمل وتداخله مع الأعمال الأخرى؛ - الإتصال البيئي. - التميز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة؛ - العمل الممل؛

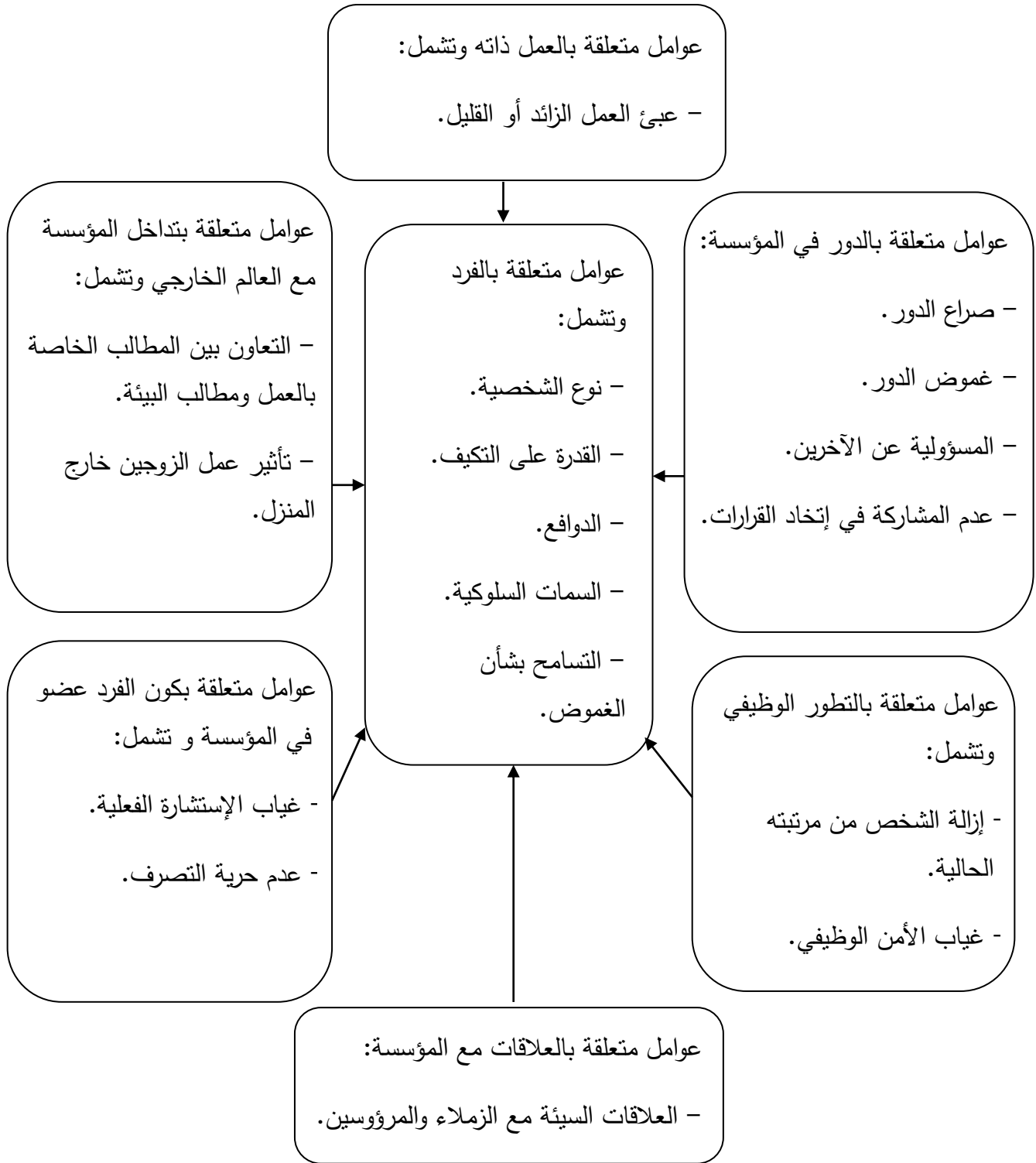
المصدر: عبد الرحمان بن أحمد هيجان، ضغوط العمل - منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارته، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، صفحة: 81.

من خلال الجدول نلاحظ أن "أبلسون" قسم مصادر ضغوط العمل إلى مصادر خاصة بالفرد كإحباط الوظيفي وغموض العمل، بمعنى آخر أن يؤثر هذا النوع من الضغوط على الفرد، والمصادر الخاصة بالمؤسسة كعدم وجود الحوافز، وأيضا مصادر خاصة بالبيئة أي الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة كالتغيير الوظيفي والحاجة للتكيف وتغيير طبيعة الوظيفة والتغيير التكنولوجي.

1-1-3- النموذج متعدد الأبعاد: "كاري كورز" و"ديريك تورنجتون"

يرى أنصار هذا الإتجاه أنه من الصعب حصر مسببات ضغوط العمل في فئتين أو ثلاثة، لذلك فإنهم يرون أن أي منهج يتناول مصادر ضغوط العمل ينبغي أن يكون متعدد الأبعاد كما يوضح الشكل الموالي.

الشكل رقم (11): نموذج "كاري كوير" و"ديريك تورنجتون".



المصدر: جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل - نموذج للتدريب والممارسة-، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة،

صفحة 31.

قسم هذا النموذج مصادر ضغوط العمل إلى عدة أصناف وعدة أنواع، فهو يرى أن مصدر الضغوط لها عدة أسباب لا تتعلق بالفرد والمؤسسة والبيئة فقط بل تتعداها إلى عدة جوانب أخرى كالدور في المؤسسة والتطور الوظيفي والعلاقات مع المؤسسة و غيرها، فهذا النموذج يعدد مصادر ضغوط العمل على عكس النموذجين السابقين من خلال عرض النماذج السابقة يتضح أنه لا يوجد نموذج متفق عليه من طرف الباحثين حول مصادر ضغوط العمل ولهذا سيتم التطرق للمصادر الأكثر شيوعا لضغوط العمل.

1-2-2- مصادر ضغوط العمل

تتعدد مصادر الضغوط والتوتر في العمل بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تترك أثرها على مستويات الأداء وحالة الفرد النفسية والعلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق والأمراض، ويمكن تصنيف مصادر التوتر وتلخيص أهم أسبابها على النحو التالي:

1-2-1- مصادر متعلقة بالعمل ذاته

يعتبر أي جانب من جوانب العمل أو ظروفه مصدرا لضغوط العمل للعاملين في جميع المستويات الإدارية، ويرجع إختلاف تأثير هذه الضغوط إلى مدى إدراك الفرد لهذه الجوانب والظروف من بين أهم مسببات الضغوط الناشئة عن طبيعة عمل الفرد ما يلي:

1-2-1-1- العوامل المتعلقة بالوظيفة: ومن بين أهم العوامل المتعلقة بالوظيفة نجد:

- **صعوبة العمل:** تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان، وهي راجعة إما لعدم المعرفة بجوانبه أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب، أو أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد⁽¹⁾.
- **ظروف العمل:** قد تؤدي الخصائص البيئية وظروف العمل المادية إلى الشعور بالضغوط فاختلال ظروف العمل المادية من إضاءة وضوضاء وترتيب مكان العمل وغيرها من الظروف يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، فيؤدي بذلك إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية⁽²⁾.
- **ساعات العمل:** تعتبر ساعات العمل من مصادر الضغوط في العمل، وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، بالإضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2004، ص: 163.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 385.

يؤدي في كثير من الأحيان إلى الإرهاق والملل من طرف الفرد وضعف صحته، ويصور البعض على أنه نوع من الاستنزاف التدريجي لصحة الفرد⁽¹⁾.

1-2-1-2- العوامل المتعلقة بالتطور الوظيفي: نذكر من بينها:

- **الأمان الوظيفي:** ويرتبط هذا الأمان أساسا بمدى وجود فرص مناسبة وقوية للترقية إلى مناصب أعلى ومدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها في الترقية، بالإضافة إلى معوقات الطموح وعدم التأكد من المستقبل المهني والتغير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد⁽²⁾.

- **المسار الوظيفي:** تختلف ضغوط العمل بالنسبة للفرد باختلاف المراحل الوظيفية والمهنية، ففي المراحل الأولى من عمله قد يكون هناك شك في قدرة الفرد على تحقيق أهدافه، كما أن الهدف الذي يضعه الفرد يمكن أن يسبب له ضغط إذا كان يصعب أو يستغرق وقتا طويلا لتحقيقه، أو هناك شك في قدرة الفرد للوصول إليه، فإذا حقق الفرد بعض أهدافه في المرحلة الأولى قد يستمر طموحه ويسعى إلى تحقيق النجاح في مراحل أخرى، أما إذا حدث العكس فقد يؤدي بخفض من مستوى أدائه وجهده المبذول.

كما توجد داخل المؤسسة وظائف يعتبر شاغلها أكثر عرضة لضغوط العمل من غيرهم، وتشمل هذه الوظائف الأعمال ذات ظروف عمل صعبة وخطيرة، وكذلك وظائف المديرين وهذا راجع لعوامل ومؤثرات عديدة ومتنوعة في عمل الفرد تسهم في زيادة شعوره بضغوط العمل⁽³⁾.

1-2-1-3- العوامل المتعلقة بدور الفرد: ومن بين أهم هذه العوامل نذكر ما يلي:

- **صراع الدور:** ينشأ عادة عندما يطلب من الفرد إنجاز العديد من الأعمال المتناقضة، أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد أنها خارج نطاق عمله⁽⁴⁾.

- **غموض الدور:** قدم "قبر" نموذجا لغموض الدور وفي حالة المدير الذي رقي حديثا إلى وظيفة أعلى والذي عليه أن يتعلم سلوكا جديدا ويتأقلم مع متطلبات جديدة لكي يؤدي دوره بفعالية، لكن حتى القدماء

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص: 196.

(2) المرجع السابق، ص: 203.

(3) حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، الأردن، 1997، ص: 385.

(4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة الثامنة، مصر، 2002، ص: 404.

في وظائفهم يواجهون مشكلة غموض الدور، فقد يكونون غير متأكدين من نتائج تصرفهم ومن أهدافهم ومن نطاق ذلك، العمل وما ينتظره الناس منهم في المستقبل⁽¹⁾.

كما يترتب على غموض الدور مجموعة من العوامل التي تسبب ضغوطا سلبية لدى الأفراد من بينها:⁽²⁾

- الشعور بالإحباط وانخفاض الثقة بالنفس؛
- الشعور بالإستياء والإهمال واللامبالاة؛
- إنخفاض درجة الرضا عن الوظيفة؛
- زيادة التوترات المصاحبة للوظيفة؛
- انخفاض دوافع العمل مع زيادة حجم القلق النفسي.
- **المسؤولية عن الآخرين:** إن الأفراد المسؤولين عن الآخرين والذين يتعاملون بالمجازاة أو العقاب يتعرضون إلى الضغط أكثر من أي فرد آخر وهذا راجع لتأنيب الضمير. فقد يعاقب فردا على فعل لا يستحق العقاب فيؤنبه ضميره، وقد يكافئ أيضا شخص على حساب شخص آخر يستحق المجازاة أكثر منه وهذا أيضا يجعله يعاني من التوتر والقلق قبل اتخاذ لأي قرار. كما يقوم هؤلاء الأفراد المسؤولون عن الآخرين بنقل التقارير عن أداء المؤسسة وقراراتها وسياساتها، كما أنهم يتعاملون مع الخلافات الموجودة داخلها ويحاولون وضع حلول لها، مما يتطلب التفاعل الكبير مع الأفراد⁽³⁾.
- **العلاقات المرتبطة بالعمل:** تعتبر العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين تفاعلا بين أشخاص وتوقف فاعلية هذه العلاقات على فهم الأشخاص لبعضهم البعض، إذ يجب على كل طرف أن يفهم ويحترم الطرف الآخر.

إذا لم تتسم هذه العلاقات بالتعاون والمودة ولم يشعر كل طرف بمشاكل الطرف الآخر، فإن النتيجة تكون التوتر والقلق والملل. إذ تشير الدراسات إلى أن العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين تمثل أهم مصدر للضغوط لدى العاملين، كما يترتب على هذه الضغوط العديد من الآثار السلبية الحادة سلوكيا ونفسيا وجسديا⁽⁴⁾.

(1) الصديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي - دراسة من التحليل السلوكي للبروقراطية المصرية، - مكتبة عين شمس للنشر، الطبعة العاشرة، مصر، 2003، ص: 315.

(2) سيد محمد، السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، - مطبعة العشري، مصر، 2005، ص، ص: 526، 527.

(3) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 384.

(4) محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص، ص: 61، 62.

1-2-2-2- المصادر الشخصية لضغوط العمل: إن مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد لا تقتصر

عادة على العمل، فهناك مجموعة عوامل أخرى تسبب الضغوط، فقد يكون الفرد نفسه هو مصدر

الضغوط وتقسّم المصادر الشخصية لضغوط العمل إلى قسمين:⁽¹⁾

- ضغوط تنشأ من عوامل وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة وهذه تعتبر من العوامل الخارجية مثل: الأحداث الشخصية التي يتعرض لها الفرد والمشكلات العائلية مما يولد لديه حالات من التوتر والإنفعال النفسي وهذا ما يخلق لديه الإحساس بالضغط في بيئة العمل.

- ضغوط تنشأ من داخل الفرد أي العوامل الداخلية، وتحدد تبعاً لشخصية الفرد وطريقة تفكيره كالإفراط في الطموحات والسعي وراء تحقيق هدف صعب المنال أو التفكير التشاؤمي بتوقع نتائج دائماً سلبية وعلى إثرها ينتاب الفرد الشعور بالحزن والكتابة.

ومن أهم الصفات الشخصية التي تؤثر على تفاعل الفرد من عوامل ضغوط العمل ما يلي:⁽²⁾

- **نمط الشخصية:** تشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير على إدراكه للضغوط وتحديد طبيعة الإستجابة لها، وأن هناك نمطان من الشخصية، النمط الأول النمط (أ) ويتميز الفرد الذي ينتمي إليه بأنه يميل للعمل بمفرده ويستطيع إنجاز مهام كثيرة في وقت قصير من صفاته أيضاً أنه عنيد وغير صبور وغير عدواني، ودائماً لديه نزعة السيطرة.

أما النمط الثاني فهو النمط (ب) الذي يمتاز أفراده بالعمل الجماعي والصبر والهدوء، كما أوضحت أن الأفراد الذين ينتمون إلى النمط (أ) أقل تكيفاً مع الضغوط من الشخصية (ب) لذلك فهم أكثر تأثراً بالأمراض الناتجة عن ضغوط العمل كأمراض القلب و ضغط الدم.

- **الإدراك:** يحدث الضغط في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدرته لمواجهة مطلب معين تمثل عبئاً كبيراً عليه، فتتعدم عملية الإدراك للمواقف الضاغطة على السن والخبرة والحالة النفسية والسلوكية للفرد.

- **الخبرة:** تعد الخبرات المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على إستجابته لضغوط العمل، وتحدد الخبرة درجة صعوبة مسببات الضغط، أو سهولتها بالنسبة للفرد كما أن لها دوراً في نفي الضغط الناتج عن بيئة العمل، إن المواجهة المتكررة لمصادر الضغط والتدريب على الإستجابة للتعامل مع الموقف

(1) عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط، ص، ص: 24، 24.

(2) المرجع السابق، ص: 24.

وبهذا يكون الفرد قد تكيف مع الموقف الضاغط، ويتخلص من الشعور بالضغط عند مواجهة الموقف نفسه.

- **مستوى الثقة في النفس:** كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل إزدادت ثقة الفرد بنفسه، فلا يشعر بضغط وتوتر نفسي، في حين أن الفرد الذي يفتقد شعور الثقة بالنفس يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعا من التحدي ويكون أكثر عرضة لضغوط العمل.

2- أدوات ضغوط العمل

تتمثل أدوات ضغوط العمل على ما يلي:⁽¹⁾

2-1- أدوات تستعمل للضغط على الأهداف: هي أدوات تعمل على تهديد قدرة المشروع، وكذا قدرة متخذ القرار على تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه وأهم هذه الأدوات مايلي:

- أداة الارتخاء عند تنفيذ المهام الموكلة وإضاعة الوقت وفيما لا عائد منه ولا طائل من ورائه؛
- أداة تسخير الأوامر الإدارية التنفيذية لإحداث التضارب في العمل وفي الواجبات والمهام بحيث لا يشكل من ناتج أعمالها أي ناتج نهائي ملموس يمكن تقديمه كمنتج نهائي للمشروع؛
- زيادة التالف والضائع والمهدر والراكد من عوامل الإنتاج وعناصر العلمية الإنتاجية والتأثير على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

2-2- أدوات للضغط على المناخ الوظيفي وجو العمل: حيث تعمل هذه الأدوات على إحداث توتر وقلق وعدم إستقرار وفقا لعنصر الأمن والأمان ونشر الخوف والرفض والعصيان وعدم الإنسجام، من أهم الأدوات التي تستخدم في ذلك هي:

- المحاباة والتميز الظالم لفئة من الأفراد العاملين على حساب الفئات الأخرى، خاصة في مجال الحوافز المادية والمعنوية؛
- القسوة الشديدة إلى درجة إنعدام الإنسانية في معاملة الرؤساء للمرؤوسين وإستخدامهم أساليب السخرية في المعاملة؛
- استخدام أساليب التجسس والتنظيمات غير الرسمية بين العاملين وإحداث مناخ من عدم الثقة والشك.

(1) محمد الصيرفي، الضغط و القلق الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

2-3- أدوات للضغط على المتعاملين مع المؤسسة: تستخدم هذه الأدوات لإفساد العلاقة بين المؤسسة وبين المتعاملين معها، سواء كانوا موردين أو موزعين أو جهات رقابية إشرافية، حيث يعتمد أصحاب المصالح وقوى الضغط الإداري على استخدام مجموعة من الأدوات لتحقيق هذا الهدف أهمها ما يلي:

- المعاملة السيئة للمتعاملين مع المؤسسة؛
- عدم وفاء المؤسسة بالتزاماتها إتجاه متعاملها في المواعيد المطلوبة؛
- استخدام أساليب فرض الرشاوي والإبتزاز من أجل الإستجابة لمطالب المتعاملين مع المؤسسة خاصة إذا ما كانت المؤسسة تمتلك طبيعة إحتكارية.

المبحث الثالث: ضغوط العمل (المستويات - طرق القياس - التكاليف)

يتعرض الفرد لضغوط متعددة المصادر والأشكال، وذلك للمتطلبات الكثيرة التي تفرض عليه، فمن خلال هذا المبحث سوف نسلط الضوء على مستويات ضغوط العمل وكذا طرق قياسها وتكاليها.

المطلب الأول: مستويات ضغوط العمل

لقد تم تقسيم مستويات الضغط إلى ثلاثة أقسام هي: (1)

- **المستوى المرتفع:** وهي الضغوط السلبية، التي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه، وتسبب إنخفاظا في روحه المعنوية وتولد إرتياكا عنده وتشعره بالفشل والتشائم.
- **المستوى المقبول:** وهي الضغوط الإيجابية التي تشعر الفرد بالراحة في العمل وقدرته على حل المشكلات، وتتميز بأنها تعطي الفرد الحيوية والنشاط والتفائل والقدرة العالية على التفكير.
- **المستوى المنخفض:** هي أيضا من الضغوط السلبية التي تشعر الفرد بالملل والإجهاد والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف.

بما أن الفرد لا يمكن له تجنب الضغوط تماما، فعليه مواجهتها والتصدي لها قبل وقوعها والإستفادة منها وتوجيهها التوجه السليم، وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن، بزيادة الضغوط الإيجابية التي تدفع الفرد والمؤسسة للنمو والتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمؤسسة للفشل.

(1) جاسم مشتت داوي، سعد عابر، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد السابع والعشرون، ص ص 12- 13.

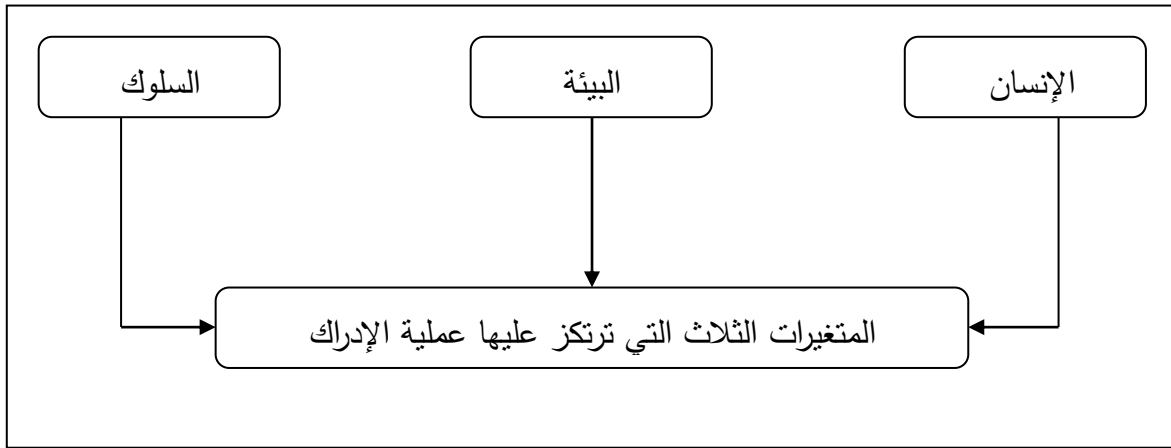
المطلب الثاني: طرق قياس ضغوط العمل

تختلف أساليب القياس حسب المداخل التي يتبعها الباحثون في دراسة الضغوط، ويمكن الإشارة إلى بعض هذه الأساليب على النحو التالي:⁽¹⁾

1- قياس إدراك الفرد: يتاح المجال هنا للتعريف بمصطلح الإدراك وتوضيح المقصود من إدراك الضغوط.

1-1- الإدراك: "فهو عملية عقلية تتعرف بواسطتها على العالم الخارجي المحيط بنا، عن طريق ما تلتقطه حواسنا من مثيرات مختلفة كالضوء والصوت والحرارة وغيرها".

ترتكز عملية الإدراك على ثلاث متغيرات تتفاعل فيما بينها وهي الإنسان والبيئة والسلوك كما يوضحه الشكل التالي، فالبيئة بخصائصها المميزة وبما ينتج عليها من مثيرات، الإنسان بما لديه من خبرات ومعلومات وتطورات عقلية مختلفة، والسلوك باعتباره ناتجا للتفاعل بين الفرد والبيئة.

الشكل رقم(12): متغيرات عملية الإدراك.

المصدر: ندير زريب وآخرين، إدراك البيئة الحضرية وآثارها على السلوك الإنساني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2000، ص : 46.

من خلال هذا الشكل يتضح أن عملية الإدراك تبدأ من تعرض الفرد للمثيرات البيئية ليقوم بتفسيرها حسب خبراته، حتى تكون في الأخير سلوكه الظاهر.

إن عملية الإدراك تتأثر بعدة عوامل، يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وخارجية نوضحها كالتالي:

العوامل الداخلية: هي مجموعة العوامل التي تؤثر في الشخص أثناء عملية الإدراك والتي تتبع من ذاته

(1) هند لبصير، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، 2009، ص ص: 31- 35.

نتيجة ما يشعر به من تفاعل بين العمليات الجسمية والعقلية والإنفعالية والاجتماعية التي يعيشها. وتتحدد هذه العوامل في ثلاث عوامل أساسية:

- **الحالة النفسية للشخص المدرك:** أي الحالة التي يشعر بها الشخص المدرك أثناء إستقباله لمثير ما وتفاعله معه.

- **توقع الفرد لمثير من عدمه:** أي أن إدراك الفرد لمثير ما يتأثر بما إذا كان هذا الفرد في حالة توقع لتعرضه لهذا المثير بكيفية معينة. فكلما كان الفرد مهيبًا لإستقبال مثير معين، تمت عملية إدراكه له بشكل أفضل.

- **الخبرة السابقة حول المثير المدرك من جانب الفرد:** أي ما للفرد من معلومات وصور عقلية مختلفة ومخزنة لديه عما يواجهه في الحياة من مواقف متنوعة (مثيرات) تتدخل بشكل حاسم في تحديد هوية المثير المدرك، فكلما كان هذا المثير المدرك جديدا وليس له صورة ذهنية سابقة. كانت عملية الإدراك أصعب إحتاجت إلى جهد أكبر.

- **العوامل الخارجية:** يقصد بها مجموعة العوامل التي تتصل بالمثير المدرك نفسه والتي تحيط بالفرد وتسهم في تحديد ردود فعله، تتمثل فيما يلي:

- **شدة المثير:** من الأمثلة عليه أن إدراك الصوت المرتفع يكون أسرع من إدراك الصوت المنخفض، كما أن إدراك الضوء المبهر أسرع من إدراك الضوء الخافت وهكذا.

- **تكرار المثير:** كمثال القيام يعرض إعلان معين على مسافات محددة ولعدد كبير من المرات يترك أثرا كبيرا على إدراك الشخص، مما يؤدي إلى فهم الرسالة التي يعبر الإعلان عنها.

إضافة إلى العوامل الخارجية التي تؤثر في إدراك الفرد للمثير، نجد درجة الاختلاف بين المثير وعدد من المثيرات المحيطة به، أيضا حركة المثير وحدثته.

1-2- قياس إدراك ضغوط العمل: يتم إتباع هذا الأسلوب في الدراسة التي قام بها "ريتشارد سون" و"بيورك" على الأطباء في كندا، من خلال السؤال المباشر على مدى شعورهم بالضغط. إذا تم قياسه من خلال مقياس شامل، تمثل في عبارة واحدة "ما درجة الضغوط التي تمثلها لك ممارسة مهنة الطب؟" وتتم الإجابة من خلال مقياس خماسي.

من عيوب هذه الطريقة أنها لا تقدم مقياسا موضوعيا للضغوط، إذ أنها تقيس إدراك الأشخاص للضغوط، وليس مدى تعرضهم لها فعلا، وبالتالي فهي تخضع لإختلافات الشخصية في تفسير وتقييم هذه الظاهرة.

2- قياس مصادر ضغوط العمل

تختلف تصنيفات مصادر ضغوط العمل، فهناك من الدراسات تعتمد على كمقياس، مثل الدراسة التي قام بها "سيمبسون" و"جرانت" والتي تم فيها قياس الضغوط من خلال (12) عبارة حول المسببات المختلفة للضغوط، ومما يؤخذ على هذه الطريقة أنها تقيس السبب وليس النتيجة.

3- قياس الضغوط من خلال أعراضها

عمد الكثير من الباحثين إلى قياس الضغوط من خلال أعراضها النفسية والجسمية لوجود دلائل قوية على الارتباط بين الضغوط والصحة، وعلى سبيل المثال قام "كاري كوبر" في خمس دراسات مختلفة حول ضغوط العمل لدى الأطباء باستخدام مقياس لقياس الصحة العقلية كمؤشر للضغوط، ويتضمن هذا المقياس ستة مقاييس فرعية لقياس أشكال مختلفة من التوتر والإكتئاب، وفي دراسة قام بها "آين دري" Ian Deary تم قياس الضغوط النفسية باستخدام مقياس مكون من ثلاث أجزاء الأعراض الجسمية، التوتر، القلق والخلل السلوكي، كذلك في دراسة قامت بها " هدى صقر " على رجال الأعمال في مصر تم قياس الأعراض النفسية والجسمية للضغوط، حيث شملت الأعراض النفسية: الفتور، اللامبالاة، الإكتئاب، الملل السأم، عدم الرغبة في العمل، الإحباط، سرعة الغضب، الإنفعال، النسيان، صعوبة التركيز، القلق، والخوف من المستقبل. أما الأعراض الجسمية للضغوط شملت: الصداع، ضيق النفس، التعب، المرض، فقدان الشهية، ضغط الدم وغيرها.

إضافة إلى هذه الأساليب هناك تقنيات ووسائل عديدة أهمها:

- **التحقيق الشخصي للضغط:** تم إكتشافه من طرف "ماتيسوس" في جامعة هيوستن الأمريكية، عن طريق إستعمال إستمارة تضم (60) بنداً، وتقيس إدراك عمال المؤسسة للضغط، وقام بربطها بالوقت وغموض الدور ونظام المكافأة والعقاب، وتؤكد هذه الإستمارة أن مصادر الضغط تتعلق بالتنظيم في مستواه العام والجزئي وتأخذ بعين الإعتبار من حيث الجانب العام للمؤسسة كل من السياسات العامة وتأثيرها على إتخاذ القرار وتطور الموارد البشرية والضغط الناتج عن غياب التدريب.
- **إستبيان أدم للضغط:** هو إستبيان قام بتطويره مجموعة من الباحثين، بهدف التمييز بين الضغط القوي والضغط الثانوي، وبين الضغط المرتبط بالعمل والغير مرتبط بالعمل، وهناك إختيارات صممت لتشخيص حالات الضغط أو لتقدير مقاومته.

- مقياس ماسلاش للإحترق النفسي: على اعتبار أن الإحترق النفسي أحد أهم النتائج النفسية لضغوط العمل، فقد وضع "ماسلاش" مقياساً يضم 22 فقرة متعلقة بشعور الفرد محو مهمته، وهذا المقياس يستخدم في مجال الخدمات الإنسانية والاجتماعية.

المطلب الثالث: تكاليف ضغوط العمل

بشكل عام يمكن تقسيم تكاليف ضغوط العمل إلى قسمين أساسيين⁽¹⁾:

1- التكاليف المباشرة: يقصد بها التكاليف التي ترتبط مباشرة بالضغوط، وفيما يلي توضيح لأهم هذه التكاليف.

1-1- تكاليف المشاركة والعضوية: أحياناً يكون من الصعب الاستفادة من الفرد في العمل بسبب ضعف مشاركته في ذلك العمل وتوجد عدة سلوكيات تغبر عن ضعف مشاركة الفرد في العمل هي

1-1-1- الغياب والتأخير عن العمل: إن تأخر العامل أو غيابه عن العمل يؤثر على جداول عمل المؤسسة، وتحمل المؤسسة تكاليف باهظة بسبب هذين النمطين من السلوك، تتمثل في إنخفاض مستوى الولاء للمؤسسة ومستوى الروح المعنوية بالإضافة إلى تكاليف إحلال عمالة جديدة بدلاً من العمالة المتغيبية.

1-1-2- الإضراب والتوقف عن العمل: يترتب عن هذا النمط من السلوك تحمل المؤسسات تكاليف باهظة تتمثل في نقص الإنتاج وتكاليف إحلال عمال جدد، بالإضافة إلى تكاليف غير مباشرة تتمثل في ضياع الفرص أو سوء العلاقات مع الزبائن أو المجتمع ككل.

1-1-3- ترك العمل: ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، وترك العمل له آثار إيجابية تتمثل في التخلص من بعض العناصر الغير مفيدة، وإدخال عناصر جديدة تتميز بالحيوية والنشاط والقدرة على العطاء.

1-1-4- الشكاوى: رغم الآثار الإيجابية لهذا السلوك المتمثلة في تقديم إقتراحات جديدة، والكشف عن نواحي القصور في المؤسسة، إلا أن لها آثار سلبية تتمثل في تعطيل العمل وإثارة النزاعات والصراعات.

1-2- تكاليف الأداء في العمل: تؤثر ضغوط العمل على درجة مشاركة الفرد في العمل أيضاً تؤثر على سلوكه في العمل فقد يستجيب الفرد لضغوط العمل بالغياب أو ترك العمل، وقد يستجيب بأداء العمل

(1) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 74-79.

بجودة منخفضة أو بتعطيل الآلات أو تخريبها، لذلك فالأداء العاملين يدخل ضمن بنود التكاليف المباشرة الناتجة عن ضغوط العمل.

1-2-1- إنخفاض كمية وجود العمل: فعندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من ضغوط العمل فإن كمية وجودة العمل سوف ينخفضان، وكذلك في حالة إنخفاض مستوى الضغوط، وهذا ما يترتب عليه زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

1-2-2- ارتفاع نسبة الحوادث: حيث تشير الدراسات إلى أن ضغوط العمل المرتفعة تجعل الفرد أكثر ميلا للحوادث والوقوع في الأخطاء، وهذا ما يترتب عليه زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسات التي قد تتمثل في تكاليف العلاج والمستشفيات بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن تعطيل وإنخفاض العمل.

1-1- المكافآت التعويضية: تمثل المكافآت التعويضية العنصر الثالث من عناصر التكاليف المباشرة المترتبة على سوء إدارة ضغوط العمل، تأخذ هذه المكافآت بشكل تعويض عن العجز في العمل وتقوم على ردود الفعل النفسية والعاطفية المتنوعة الناجمة عن الأحداث الضاغطة في العمل، كما تؤثر طبيعة المهنة على حجم التعويض فالعمل في مكان يختلف عن الآخر وبالتالي يختلف حكم التعويض المناسب باختلاف نوع المهنة التي يشغلها الفرد. وبالطبع كلما زاد معدل الإصابة أو الحوادث في العمل كلما زادت التكاليف، وبالتالي يجب على المؤسسات توفير بيئة العمل المناسبة التي تمنع هذه الحوادث.

2- التكاليف الغير مباشرة لضغوط العمل: ويقصد بها تلك التكاليف التي ترتبط بضغوط العمل ولكن بطريقة غير مباشرة، من أمثلة هذه التكاليف ما يلي:

1-2-1- نقص الحيوية والنشاط: عندما يتعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوط بشكل مستمر، فإنه يفقد حماسه وحيويته وتضعف قدرته على الأداء، ومن ثم تنخفض مساهمته في تحسين أداء المؤسسة وفعاليتها، ويمكن التعبير عن نقص الحيوية والنشاط مثل ضعف مستوى الروح المعنوية إنخفاض وضعف الدافعية، وهذه التكاليف الغير المباشرة يمكن أن تساهم في زيادة التكاليف المباشرة، وبالتالي يجب على المؤسسات الاهتمام بالروح المعنوية والرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين لديها.

2-2- ضعف الاتصالات: يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاتصالات بين الأفراد في المؤسسات، فضغوط العمل قد ينشأ عليها تحريف وتشويه الرسائل المرسله إلى الأطراف المعنية في المؤسسة وهذا يؤدي إلى تعطيل العمل، وعدم السرعة في إتخاذ القرارات، من ثم فهذه التكاليف غير المباشرة تضاف إلى التكاليف المباشرة.

2-3- عدم الدقة في وضع القرارات: ضغوط العمل يترتب عليها ضعف الاتصالات وإنخفاض في معدل

تكرار الاتصالات وتحريف وتشويه الرسائل، وبالتالي المعلومات المطلوبة لصنع القرارات ستكون ناقصة

أو مشوهة أو أنها لاتصل في الوقت المناسب، من ثم إتخاذ قرار غير دقيق أو غير ملائم للمؤسسة.

2-4- جودة علاقات العمل: يترتب على ضغوط العمل المرتفعة أن يكون الأفراد أقل ثقة وأقل إحتراما

وأكثر كرها وعداوة وأقل حبا لزملائهم الذين يعملون معهم وبالتالي يصبح جو العمل غير صحي ومن ثم

ينخفض الأداء وتزداد التكاليف كذلك يترتب عليها ضعف وإنخفاض مستوى الرضا عن العمل وضعف

وسوء السلوك الأخلاقي للفرد ويكون نتيجة ذلك زيادة التكاليف المباشرة.

2-5- تكاليف الفرصة: إن المؤسسات التي تطبق بيئة عمل صحية حيث مستوى الضغوط فيها معتدل

يمكنها مواجهة المخاطر والمعوقات وفي نفس الوقت إستغلال الفرص المتاحة أمامها، على عكس

المؤسسات التي تعاني من ضغوط مرتفعة يكون في غير إستطاعتها توفير مثل هذه البيئات الصحية،

ومن ثم لاتتوفر لديها القدرة المناسبة على مواجهة المخاطر والمعوقات والإستفادة من الفرص المتاحة

أمامها حاليا ومستقبليا، وبالطبع فإن تعرض المؤسسات للمخاطر وعدم إستفادتها من الفرص يمكن

ترجمته في شكل تكاليف غير مباشرة لضغوط العمل.

خلاصة

من خلال دراستنا لضغوط العمل يمكن القول أن الضغوط هي إحدى حقائق الحياة، وهي جديرة بالدراسة والمتابعة للتعرف على مصادرها أو رصد مترتباتها، أو الإستعداد لمواجهتها والتغلب عليها وإدارتها، أو حتى معرفة تأثيرها سواء كان على الفرد أو المؤسسة. وباعتبار ضغوط العمل تنقسم إلى قسمين أساسيين ضغوط إيجابية وأخرى سلبية، فهي يمكن أن تكون لها تأثيرات متفاوتة على مستوى أداء الأفراد، وهذا ماسنحاول إظهاره بشكل واضح خلال الفصل الموالي الذي يتضمن مدخل للمؤسسات السياحية أساسيات حول أداء العاملين وكذا تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية .

الفصل الثاني: انعكاسات ضغوط العمل على أداء العاملين

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى المؤسسات السياحية

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين في

المؤسسات السياحية

المبحث الثالث: تأثير ضغوط العمل على أداء

العاملين في المؤسسات السياحية

خلاصة

تمهيد

يحظى مفهوم أداء العاملين بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات خاصة المؤسسات السياحية بإعتبارها مؤسسات خدمية، إذ يجب أن تهتم بمواردها البشرية وتستخدمها بكفاءة و فعالية تمكنها من تحقيق أهدافها، ونظرا للعبء الذي يقع على عاتق العاملين في هذا القطاع، فهو يعرضهم إلى درجات متفاوتة من الضغوط يجب دراسة آثارها.

ولتسليط الضوء على الموضوع سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث . بمدخل إلى المؤسسات السياحية، ثم أساسيات حول أداء العاملين في المؤسسات، و أخيرا سوف نتطرق إلى تأثير ضغوط العمل على العاملين في المؤسسات السياحية.

المبحث الاول: مدخل الى المؤسسات السياحية

حتى يسافر السائح يجب توفير الشروط والوسائل اللازمة لراحته وهذا من أجل نجاح رحلته السياحية، لأنه لا يستطيع توفيرها بمفرده لذلك يلجأ إلى وسطاء والذي يلبي من خلالهم متطلبات رحلته السياحية التي تقدم له الدعم السياحي الذي يرغب فيه، فمن خلال هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى مفهوم المؤسسات السياحية وكذا أنواعها وأهم وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الاول: مفهوم المؤسسات السياحية

1- تعريف المؤسسات السياحية

تعددت تعريف المؤسسة السياحية ونذكر من بينها مايلي:

تعرف المؤسسة السياحية على أنها: "تلك المؤسسات الاقتصادية المساعدة لحاجات أو حاجة الأطراف المشتركة في الرحلة السياحية"⁽¹⁾.

كما يمكن القول أن المؤسسة السياحية هي: "شخص معنوي يمارس نشاطا يتصل إتصالا وثيقا بالمجال السياحي بهدف خدمة السائحين ورفع مستوى السياحة"⁽²⁾.

المؤسسات السياحية هي: "الأماكن المعدة أساسا لإستقبال السياح ولتقديم المأكولات والمشروبات اليهم وإستهلاكها في نفس المكان كاملا"⁽³⁾.

من التعاريف نلاحظ بأن المؤسسة السياحية هي التي تقوم بكل أو بعض الأعمال الآتية:

- تقديم الخدمات السياحية المختلفة كالنقل، الطعام، الترفيه؛
- تنظيم رحلات سياحية جماعية وفردية؛
- بيع أو صرف تذاكر السفر؛
- نقل السائحين برا، بحرا، جوا.

(1) أسامة صبحي الفاعوري، الإرشاد السياحي - بين النظري والتطبيقي - الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2006، ص:13.

(2) عبد السلام أبو قحف، إدارة المنشآت السياحية والفندقية - بين النظري والتطبيقي -، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص:308.

(3) ياسين كحلي، إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 1998، ص:43.

من خلال ماسبق يمكن القول بأن المؤسسات السياحية هي المؤسسات التي تقدم خدمات مختلفة ومتنوعة للزبائن من إيواء، إطفام، نقل وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها، بهدف تحقيق الرفاهية والراحة للسائحين.

2- أهمية المؤسسات السياحية

للمؤسسات السياحية أهمية كبيرة وتتجلى فيما يلي:⁽¹⁾

- **تدفق رؤوس الأموال الأجنبية:** حيث يساهم القطاع السياحي بدرجة ملموسة في توفير جزء من النقد الأجنبي وذلك من خلال الإنفاق اليومي للسائحين مقابل الخدمات السياحية والتكميلية .
- **نقل التقنيات التكنولوجية:** عن طريق دخول المؤسسات الدولية في مشروع الإستثمار السياحي من خلال نقل المعلومات والأنظمة الحديثة بالفنادق، وإدخال تجهيزات جديدة للتطور وتحسين طرق العمل الحالية في الأنشطة السياحية .
- **تنمية المهارات الإدارية وخلق فئة جديدة من المدربين:** حيث أن الإهتمام بصناعة السياحة يزيد أهمية الحاجة إلى وجود طبقة إدارية وخبرات ومهارات من طبيعة خاصة قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى، وذلك عن طريق التوسع في إنشاء كليات ومراكز للبحوث وغيرها لتوفير إحتياجات القطاع السياحي.
- **الإسهام في تنمية وتحقيق التوازن الإقتصادي والإجتماعي للمناطق:** فالتوسع في إنشاء مؤسسات سياحية يؤدي إلى تنمية وتطوير المحافظات، وبالتالي تنمية المجتمعات وإعادة توزيع الدخل بين المناطق الحضرية والريفية.
- **تحسين ميزان المدفوعات:** فالمؤسسات السياحية تساهم في تحسين ميزان المدفوعات من خلال تحقيق رؤوس الأموال من المشروعات السياحية.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات السياحية

تعددت أنواع المؤسسات السياحية وذلك بسبب التطور والنمو الكبير الذي عرفته السياحة ،خاصة في الأعوام الأخيرة ،وتعتبر المؤسسات السياحية مكملة لبعضها البعض من حيث تعدد جهات الانتاج في هذا

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 22-31.

المجال من فنادق، مطاعم، مطارات نقل ورحلات، وهي تعتبر مهمة في ممارسة نشاط السياحة. في هذا المطلب سنتناول أهم أنواع هذه المؤسسات السياحية.

1- الدليل السياحي

1-1 تعريف الدليل السياحي

هناك عدة تعريفات للدليل السياحي سنحاول فيما يلي التطرق لأهمها:

يعرف الدليل السياحي على أنه: "هو من يصاحب مجموعة من السياح أي هو المصاحب أو المرافق أو هو من يقوم بقيادة المجموعة وهو بذلك يكون القائد للمجموعة أو يدير فعاليات المجموعة والرحلة، وهو إذن مدير المجموعة"⁽¹⁾.

كما يعرف الدليل السياحي حسب الإتحاد العالمي لجمعيات أدلاء السياح على أنه: "أي شخص مؤهل ويحمل رخصة دليل سياحي صادرة عن جهة رسمية، أو في أي منظمة لا يوجد بها جهة منوط بها، إصدار رخص أن يكون قد تلقى تدريباً خاصاً يؤدي للحصول على مؤهل له علاقة بالدلالة السياحية من أي جهة مؤهلة سواء محلياً، أو إقليمياً، أو عالمياً. ويقوم بقيادة الزوار في تلك الدولة أو المنطقة بقصد تزويدهم بالمعلومات والشرح عن مواضيع لها علاقة بالتاريخ والآثار والمعالم الحضارية وأعمال الفن والتطوير الثقافي، البيئة، والأماكن ذات الاهتمام وعلى العموم أي موضوع يؤدي للتسويق الدولية سياحياً"⁽²⁾.

1-2 خصائص وصفات الدليل السياحي

تتمثل خصائص الدليل السياحي فيما يلي:⁽³⁾

- الإلتزام إلى الوطن؛
- الثقافة العالية؛
- معرفة الأماكن الأثرية والسياحية والتاريخية وعوامل الجذب السياحي في البلد ومعرفتها وربطها في العملية السياحية.

(1) مثنى طه الحوري، الإرشاد السياحي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 82.

(2) غسان برهان عويس، الدلالة والإرشاد السياحي علم وفن، دارزهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 16.

(3) أسامة صبحي الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المرشد السياحي نجد:

- اللباقة؛
- عدم التعامل بعصبية ومزاجية مع السائح؛
- الضيافة؛
- الهدام.

1-3 أهداف الدليل السياحي

تتمثل أهداف المرشد السياحي فيما يلي: (1)

- مساعدة الزائرين على تنمية وعيهم بمنطقة الزيارة، وتقديرهم لها وإدراكهم لطبيعتها؛
- تحقيق أهداف الإدارة عن طريق تشجيع الإستغلال الجيد للموارد، وإتباع سلوك في التعامل معها؛
- تحقيق إدراك المواطنين لأهداف وكالة خدمة المنتزهات القومية.

2-الفنادق السياحية

2-1 تعريف الفندق

يعرف الفندق على أنه: "منظمة إدارية ذات سمات إقتصادية، إجتماعية، تقدم الضيافة في إطار القوانين المحلية والدولية، لقاء أجر محدد لضيف داخل بناء مصمم لهذا الغرض" (2).

كما يمكن تعريفه على أنه: "مؤسسات متعددة الأنواع والأشكال والأغراض، إنتشرت في كافة أرجاء العالم، فهي عبارة عن أنظمة رئيسة من القطاع السياحي لكل بلد من بلدان العالم" (3).

من التعريفين السابقين يمكن القول أن الفندق هو ذلك المكان الذي يحصل فيه الزبون على جميع الخدمات التي بإمكانها إشباع رغباته مقابل أجر متفق عليه مسبقاً.

(1) خالد مقابلة، فن الدلالة السياحية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص:47.

(2) محمد حافظ حجازي، إدارة المنظمات الفندقية-وظائف المنظمة-، مطبعة الجمهورية، مصر، بدون سنة نشر، ص:30.

(3) محمد أمين محي الدين السيد على، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 1998، ص:39.

تكمُن أهمية الفندق فيما يلي:⁽¹⁾

- تقديم خدمات للأفراد؛
- الحصول على الإيرادات والعملية الصعبة؛
- توفير فرص العمل؛
- تعليم وتدريب الأفراد العاملين في المجالات المختلفة للفندق؛
- تنمية المناطق الجغرافية التي يتم إنشائها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة بها.

2-2 خصائص الفنادق

تتمثل خصائص صناعة الفنادق فيما يلي:⁽²⁾

- حساسية النشاط الفندقي للأحداث السياسية؛
- حساسية النشاط الفندقي للظروف الإقتصادية؛
- يعتبر مفهوم الخدمة من المفاهيم الأساسية في صناعة الفنادق؛
- تتميز المؤسسات الفندقية بنظام الخدمة المستمر على مدار اليوم،
- يعتبر العنصر البشري العنصر الأساسي في الفنادق فالبرغم من تطور الآلة إلا أن ذلك لم يقلل من أهميته، لأن الخدمة الفندقية تتم من خلال التعامل المباشر مع النزلاء.

3-2 أنواع الفنادق

تتمثل أنواع الفنادق فيما يلي:⁽³⁾

- فنادق الإقامة الدائمة: هي الفنادق المخصصة لإقامة النزلاء لفترة طويلة، حيث يقومون بها لفترة قد تصل لسنة كاملة، وتقدم لهم الخدمات المعتادة التي تقدم لنزلاء الفنادق العادية. وتختلف هذه الفنادق عن الفنادق الأخرى في أن فنادق الإقامة الدائمة يستقرون لفترة أطول من الأخرى، كذلك الأسعار تكون منخفضة من الفنادق الأخرى

(1) المرجع السابق، ص، ص: 52-56.

(2) المرجع السابق، ص: 57.

(3) صبري عبد السمیع، التسويق السياحي والفندقي - أسس علمية وتجارب عربية - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص، ص: 287-290.

- **فنادق العبور:** ينتشر هذا النوع من الفنادق في المدن التجارية والصناعية الكبرى، حيث تتشابك وتتقابل الطرق البرية والحديدية وغيرها، بحيث تعتمد حركة فنادق العبور على حركة وقوتها في المنطقة التي تقع فيها، عادة تقام هذه الفنادق على مساحات محدودة من الأرض لإرتفاع سعرها كما يقل الإهتمام بالتأثيث بعكس ما هو موجود في الفنادق السياحية الأخرى، كما أنه غالباً ماتقام هذه الفنادق داخل المدن بالقرب من محطات السكك الحديدية والمطارات والإستراحات السياحية.

- **فنادق الإقامة المؤقتة:** هذه الفنادق هي نوع من المعسكرات الفندقية التي تقام لفترة محدودة لمناسبة معينة، وتجهز من حيث الأثاث والإضاءة والمياه والكهرباء وغير ذلك من المرافق اللازمة لهذا الغرض، وينتهي عمل الفندق بمجرد إنتهاء المناسبة التي أقيم من أجلها.

- **الفنادق المتحركة:** تقام هذه الفنادق عادة على أسطح متحركة سواء على سطح الماء مثل الفنادق العائمة، أو على سطح الأرض كعربات النوم في القطارات، وتساfer هذه الفنادق إلى مسافات طويلة لذلك فإنها تجهز بمختلف الوسائل.

- **الفنادق الرياضية:** تقام هذه الفنادق بالقرب من الملاعب الرياضية، حيث يقيم بها الرياضيون ويراعى في تصميمها تجهيزات بالملاعب والأدوات الرياضية التي يستخدمها الرياضيون، كما تقدم فيها وجبات تتناسب مع طلباتهم بالإضافة إلى إمكانية تقديم الوجبات العادية لباقي النزلاء.

- **الفنادق السياحية:** تعد من أكثر الأنواع إنتشاراً في الوقت الحاضر حيث تقام بالمدن الكبيرة والصغيرة وتمتاز بأسعار مناسبة، نجد من أشكال هذه الفنادق الموتيل وهو فندق صغير يسمح لنزلاء فيه بطهو الطعام في المطابخ الملحقة بغرفهم. وغالباً ماتقام هذه الفنادق على لطريق السريع التي تربط بين المدن المختلفة، حيث يتم قضاء فترة قصيرة من الوقت فيها.

- **الفنادق الموسمية:** تختلف هذه الفنادق عن الفنادق السياحية وفنادق الإقامة الدائمة من حيث نوعية النزلاء ومدة الإقامة، لكن لا تختلف من حيث تصميمها الداخلي وإدارتها.

كما يأتي إليها السائحون بغرض قضاء فترة محددة قد تكون طويلة أو قصيرة في فصل الصيف أو الشتاء، هذا النوع من الفنادق يتطلب أن تتوفر فيه وسائل مختلفة للترفيه والتسلية، حتى لا يشعر النزلاء بالملل والضيق أيضاً يجب أن تتوفر فيه المقومات الطبيعية كالجبال والبحيرات والشواطئ، حتى يكون موقعها متميز وتؤدي الغرض الذي أنشأت لأجله.

- **الفنادق العلاجية:** مثل هذه الفنادق يجب أن يقام في مكان يمتاز بالهواء الجاف والحصى للعلاج الشمسي وأيضاً وجود فندق تكثر فيه الحمامات المعدنية والكبريتية للعلاج الطبيعي أي هذه الفنادق يجب أن تقام في مناطق معينة وملائمة للظروف الطبيعية.

3-المطاعم السياحية

3-1 تعريف المطاعم

يعرف المطعم على أنه: "تلك الأماكن التي تقدم فيها كافة أنواع الأطعمة لزبائن الفنادق أو المرافق السياحية" (1).

كما يعرف المطعم على أنه: "ذلك المحل العام الذي أعد طبقاً لأحكام القانون لتقدم فيه شتى وجبات الطعام وماتستلزمه تلك الوجبات من مشروبات" (2).

3-2 تصنيف المطاعم

تصنف المطاعم السياحية إلى خمس فئات بالإستناد إلى جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها المطاعم وهذا حسب الترتيب التالي: (3)

- مطعم خمس نجوم؛
- مطعم أربعة نجوم؛
- مطعم ثلاثة نجوم نجوم؛
- مطعم نجمتين؛
- مطعم نجمة واحدة.

3-3 أنواع المطاعم

تتمثل أنواع المطاعم فيما يلي: (4)

- **المطاعم الكلاسيكية:** تشمل المطاعم التي تقدم لائحة الطعام اليومية والمحددة، أو تقديم طعام حسب الطلب أو تقديم طعام حسب اللائحة المحددة بالإضافة إلى لائحة حسب الطلب.

(1) رعد مجيد العاني، **تكنولوجيا التنظيم السياحي**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 128.

(2) وليد نافع قميحة، **أقسام الفندق السياحي ووظائفها - إدارة الأغذية والمشروبات-**، الطبعة الأولى، دار البادية للنشر، الأردن، 2011، ص: 236.

(3) عبد الكريم حافظ، **الإدارة الفندقية والسياحية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 89.

(4) المرجع السابق، ص، ص: 94-96.

- **مطعم الاختصاص:** هذه المطاعم انتشرت في كافة أنحاء العالم وحملت معها إلى البلد المضيف حضاراتها وتقاليدها في إعداد وتقديم المأكولات الوطنية، حتى أنها استخدمت اليد العاملة والمواد الأولية من الوطن الأم.
- **مطعم الشوي:** وهو مطعم ذو طابع خاص تقدم فيه المأكولات المشوية والتي يجري إعدادها أمام الزبائن من لحوم وطيور وأسماك وما يتبعها من سلطات تحت إشراف طاه خبير يساعده موظفون أكفاء لهم الخبرة الواسعة في هذا المجال.
- **مطعم الخدمة الذاتية:** هذه المطاعم انتشرت وأصبحت أكثر قبولا من المطاعم الكلاسيكية، حيث تقدم هذه المطاعم مأكولات متنوعة وحلويات مختلفة ومشروبات إلى أعداد كبيرة من الزبائن.

4- وكالات الأسفار والسياحة

وكالة السفر هي: "المكان الذي يقدم خدمات ومعلومات إستشارية وفنية وعمل الترتيبات اللازمة لربط السفر برا أو جوا إلى أي مكان في العالم، وكل هذه الخدمات والإستشارات تقدم إلى الموظفين، ودائما تكون وكالة السفر صغيرة وعدد الموظفين فيها محدود لا يتراوح بين 02-12 شخص"⁽¹⁾.

كما تعرف وكالات السفر على أنها: "مؤسسات تختص ببيع الخدمات السياحية، تذاكر النقل جوا، بحرا، أو بالقطار يختاره المسافرون عشوائيا"⁽²⁾.

مما سبق يمكن القول أن الوكالة السياحية مؤسسات تقوم ببيع ما ينتجه الآخرون مقابل عمولة تتقاضاها.

تتمثل المهام التي تتولاها وكالات السفر والسياحة فيما يلي:⁽³⁾

- حجز وبيع تذاكر السفر، حجز الغرف الفندقية؛
- توفير خدمات النقل السياحي وبرامج الترفيه السياحي؛
- إعداد وتنفيذ البرامج السياحية وخدمات زيارة المطاعم السياحية المتعددة؛
- تنظيم الرحلات السياحية بأنواعها المختلفة سواء كانت فردية أو جماعية،

5- شركات الطيران

(1) ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:163.

(2) jean STAFFORD، microéconomie du tourisme، Presses de l'Université du Quebec، 1999، p69.

(3) وفاء زكي ابراهيم، دور السياحة في التنمية الاجتماعية-دراسة تقويمية للقرى السياحية - المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص:16.

تعرف بأنها: " حلقة الوصل والاتصال التي لا يمكن الإستغناء عنها في السياحة، بغض النظر عن مستواها ذلك، وإن تواجد خطوط طيران محلية وغيرها يلبي وظيفة التوزيع المتمثلة في نقل حاجات ورغبات السواح من أماكنها الأصلية إلى أماكن تحقيقها أو إشباعها"⁽¹⁾.

كما تعرف شركات الطيران على أنها: "الوسيلة الناقلة للسياح من مكان إلى آخر من خلال توفير نقل جوي فيه الراحة والأمان والطعام والخدمات المكلمة، كما تعتبر مؤسسات الطيران من أهم طرق الترويج العالمي"⁽²⁾.

يمكن القول أن مؤسسات الطيران هي التي تقدم خدمة النقل الجوي للسائح حيث تقوم بنقله من بلده إلى مكان أو المواقع التي يرغب في زيارتها أو التمتع بها.

تقسم مؤسسات الطيران إلى:⁽³⁾

- مكتب المدينة: يتضمن قسم خدمة العملاء من حجز وبيع وكذا قسم إدارة المؤسسات من قسم مالي وإداري؛
- مكتب المطار: يتضمن مكتب المراجعة وإدارة الشحن ومكتب الحقائق المفقودة؛
- مكتب خاص بعمليات المؤسسة: يتضمن قسم ضبط الحمولة والصيانة والضيافة والوثائق.

6- المخيمات السياحية

وتعني المخيمات السياحية: "إقامة السائح في خيمة صغيرة لوحده أو مع أفراد عائلته أو مع أصدقائه وأقاربه، يعيش فيها لفترة زمنية قد تطول أو تقصر حسب ظروفه في حياة طبيعية إعتيادية، وبنفسه يقوم بإعداد ما يحتاجه من طعام وشراب وخدمات أخرى"⁽⁴⁾.

من أهم ما يشترط في المخيمات ما يلي:⁽⁵⁾

- توفر المواصفات لغرض تأمين وصول السائح إلى المخيم السياحي؛
- الإدارة الجيدة أي توفر الكوادر المتخصصة في هذا المجال لإدارة المخيم السياحي بشكل سليم؛
- يجب أن توفر على أقسام مثل إدارة المخيم، الاستعلامات؛

(1) محمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

(2) زيد منير عوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 13.

(3) المرجع السابق، ص: 13.

(4) المرجع السابق، ص: 14.

(5) حميد عبد النبي الطائي، الأسس العلمية في إدارة المنشآت الفندقية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص: 119.

- يجب أن تكون أماكن إقامة الخيام محددة وتتبع في تحديدها تصميمًا معينًا؛
- كما يجب تحديد الطاقة الإستيعابية لكل مخيم، فلا يجوز أن يزيد عن الطاقة القصوى للخدمات والمرافق والنشاطات الرياضية والترفيهية.

7- المدن والقرى السياحية

يمكن تعريف المدينة السياحية بأنها: "عبارة عن مجمعات سياحية تحتوي على ما لا يقل عن 500 غرفة للسكن، ومشيدة من المواد التي لها قابلية على الاستعمال لفترة طويلة، والهدف منها تقديم أفضل الخدمات السياحية والفندقية لإشباع رغبات السائح"⁽¹⁾.

أما القرية السياحية: "فتكون قرية قائمة بحد ذاتها حسب طاقتها الاستيعابية التي تكون أقل من المدينة السياحية"⁽²⁾.

تحتوي المدينة السياحية على مايلي:⁽³⁾

- البناية الرئيسية: التي يكون فيها السكن وتضم أيضا الإدارة، وصالة الاستقبال، مع حمالي أمتعة السائح، صراف المكتب الأمامي، بطاقات المراسلة والتحف الأثرية المشهورة في تلك الدولة السياحية، جناح خاص بطبيب المدينة السياحية.
- محلات أو بيوت السكن: غالبا ما تكون أكبر جزء من المدينة، مع وجود أماكن للراحة والاستجمام.
- منطقة الاستجمام والترفيه: هذه المنطقة التي يتسلى بها الضيف وتضم ساحات واسعة، ومنظمة لممارسة أنواع الرياضة، كاللتنس والمسبح الشتوي والصيفي ومكان لوقوف الزوارق إضافة إلى كافيتيريا لتقديم الخدمات.

الشروط الأساسية لنجاح القرى السياحية:⁽⁴⁾

- تمركز القرية السياحية، حيث ينبغي أن يكون التعمق في إختيار موقع سياحي يؤمن جوا هادئا للسياح ؛
- ينبغي أن تتجه القرية السياحية نحو الشاطئ أو الجبال أو غير ذلك من مراكز الاهتمام؛

(1) حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص:103.

(2) قارة ابتسام، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص:18.

(3) حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص:103.

(4) قارة ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص:19.

- يجب أن يراعى التصميم الهندسي طابع المنطقة ومناخها وكذلك دوافع وميول السياح؛
- لا بد أن تحتوي القرية السياحية على التجهيزات والخدمات اللازمة كاملة؛
- ربط المدينة أو القرية السياحية بطرق ومواصلات حديثة حتى يتمكن السائح من الوصول إليها بسلام؛
- يجب عرض أسعار خاصة بالأطفال ، كما أنه من المستحب توفير التجهيزات اللازمة للعب.

المطلب الثالث: طبيعة ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

1-1 تعريف إدارة الموارد البشرية

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، إذ تعددت التعاريف الخاصة بها، فيما يلي ذكر لبعض منها:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "جميع الإجراءات و السياسات، المتعلقة بإختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين، في جميع المستويات وتوفير الدعم اللازم للإحتفاظ بهم وزرع الولاء لديهم وصولاً بالمؤسسة إلى أعلى المستويات"⁽¹⁾.

كما أن إدارة الموارد البشرية هي: "إحدى الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء المورد البشري بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية، في الوقت الحالي أو المستقبلي"⁽²⁾.

تعرف أيضا بأنها. " مجموعة من المهام المرتبطة على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم ،تحفيزهم ، تنظيمهم والمحافظة عليهم"⁽³⁾.

⁽¹⁾ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2013، ص: 20.

⁽²⁾ Jean marie PERETTI, **Gestion Des Ressources Humaines**, 2^{ème} Edition, vuibert ,Paris , France, 2002, P32 .

⁽³⁾ عادل حرحوش صالح، سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص:

من التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، حيث تختص في تسيير شؤون العاملين الذي يعتبرون العامل الأساسي في نجاح أي مؤسسة ووصولها لتحقيق أهدافها المسطرة.

حيث تختص في تسيير شؤون العاملين الذي يعتبرون العامل الأساسي في نجاح أي مؤسسة ووصولها لتحقيق أهدافها المسطرة.

1-2 أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁽¹⁾

- الموارد البشرية هي العنصر الوحيد القادر على تحقيق التميز للمؤسسة، فإدارتها تسمح بتكوين الموظفين بالشكل الذي يحقق الفعالية والكفاءة في خدماتها؛
 - فناعة المؤسسة بأن عامل التغيير سيرتبط مباشرة بمواردها البشرية المبتكرة،
 - السعي الدائم من جانب إدارة الموارد البشرية إلى خلق أنماط جديدة للعلاقة بين العامل والتكنولوجيا المعلومات لتحقيق التكامل بين كافة النظم داخل المؤسسة من خلال رؤية إستراتيجية لمواردها البشرية؛
 - الدور الإستراتيجي المهم الذي تلعبه في تكوين قوة عمل قادرة وراغبة في التميز والإبتكار.
- في الأخير يجب الإشارة إلى أن أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية لا تقل أهمية عن المؤسسات الأخرى، خاصة وأن المؤسسات السياحية تعتمد بشكل كبير على المورد البشري، وذلك راجع إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات حيث تكون في الغالب ذات طابع غير ملموس وبالتالي يجب الإعتماد على العنصر البشري فهو الوحيد القادر على إضفاء طابع الملموسية على هذه الخدمات، وبالتالي تحقيق التميز لهذه المؤسسات.

1-3 أهداف إدارة الموارد البشرية

لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية يحتاج الأمر لوضع خطة لتكوين القوة العاملة للمؤسسة وتحديد احتياجات العمل من الأفراد في جميع المراكز والمستويات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية- اتجاهات وممارسات-، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2005، ص:34.

من بين أهم الأهداف التي يجب على إدارة الموارد البشرية تحقيقها: (1)

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب؛
 - إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة؛
 - السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة.
- وتجدر الإشارة إلى أن الأهداف سابقة الذكر لا تختلف في كل المؤسسات مهما كانت طبيعتها، سواء كانت خدمية أو صناعية .

2- وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

2-1 تخطيط وإستقطاب الموارد البشرية

يعد تخطيط وإستقطاب الموارد البشرية وظيفة أساسية في مؤسسة تهتم بتقدير الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الأفراد الموظفين.

2-1-1 تخطيط الموارد البشرية

❖ تعريف تخطيط الموارد البشرية

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "الإجراء الذي تضمن الإدارة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين المناسبين، الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة" (2).

كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنها: " ذلك العمل الإداري والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد وراغب في أداء تلك الأعمال على أسس مستقرة ومستمرة نسبياً" (3).

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 13.

(2) رولا نايف، صالح سليم الحموري، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

(3) على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص: 57.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن التخطيط عملية تقوم على تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا .

تكمن فوائد تخطيط الموارد البشرية:⁽¹⁾

- ضمان إستمرارية العمل ببسر وسهولة، في حال زيادة حجم المؤسسة؛
- خلق جو صحي لتشجيع الموظفين وتحفيزهم؛
- تعزيز عملية التطوير الوظيفي وتزويد من فعالية التدريب؛
- الكشف عن أسباب الضعف داخل المؤسسة، ومنحها الفرصة لوضع الخطط الإصلاحية .

❖ خطوات تخطيط الموارد البشرية

يتم تخطيط الموارد البشرية بأربع خطوات أساسية هي:⁽²⁾

- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدة تنظيم معينة: يتم ذلك بدراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوعية العمال المطلوبين في الإدارات المعنية ؛
- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي تحديد إحتياجات المؤسسة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات؛
- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية: بعد تحديد نوعية وأعداد الأفراد المطلوبين فإنه لا بد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة؛
- تنمية الخطط التنفيذية: إن هذه المرحلة ضرورية وذلك لإنجاز النتائج وفقا لإحتياجات المؤسسة.

2-1-2 إستقطاب الموارد البشرية

تقوم المؤسسة بعملية إستقطاب الموارد البشرية بغرض جذب الأفراد الراغبين في شغل الوظيفة ثم إختيار من هم الأنسب.

❖ تعريف إستقطاب الموارد البشرية

يعرف إستقطاب بأنه: "ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن تم العمل على جذبها"⁽³⁾.

(1) رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموي، مرجع سبق ذكره، ص، 29.

(2) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص، ص: 68، 69.

(3) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 107.

كما يعرف الإستقطاب بأنه: "جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة"⁽¹⁾.

من التعريفين السابقين يمكن القول أن الإستقطاب هو عملية تقوم على جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين وذلك بعد تحديد الإحتياجات والمواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة.

❖ مصادر إستقطاب الموارد البشرية

يمكن تقسيم مصادر الإستقطاب إلى مصدرين أساسيين هما:⁽²⁾

- **المصادر الداخلية:** هي مصادر متاحة داخل المؤسسة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المؤسسة، أو في حالة الوظائف الاشرافية. ويستعمل المسؤولون في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءة المناسبة أهمها: مخزون المهارات، الترقية الداخلية، النقل الوظيفي، المعارف والأصدقاء.

- **المصادر الخارجية:** تستعمل هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين عن طريق المصادر الداخلية، أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، من أهم الوسائل المستخدمة لدينا: التقدم المباشر للمؤسسة، الاعلان، المدارس والجامعات، وكالات ومكاتب التوظيف، المؤسسات المهنية.

2-2 الإختيار والتعيين

تعد عملية الإختيار والتعيين عملية مكملة لأنشطة تخطيط الموارد البشرية واستقطابها، فهي تعمل على إختيار أحسن الأفراد بما يتناسب مع حاجات ومتطلبات المؤسسة.

❖ تعريف الإختيار والتعيين

يعرف الإختيار والتعيين على أنه: "عملية الموازنة لمتطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين"⁽³⁾.

كما تعرف عملية الإختيار والتعيين بأنها: "إنتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل

(1) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2003، ص:213.

(2) نوري منير، الوجيز في تفسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص، ص:47، 48.

(3) حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص:121.

الوظيفة، ويجب إعتناء مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم الإختيار على أساس الجدارة والإستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند إختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب⁽¹⁾.

يعتبر الهدف الأساسي من عملية الإختيار والتعيين الوصول إل تنبأ دقيق للأداء المستقبلي للمتقدم للعمل إلى جانب التنبأ بإتجاهاته وسلوكه وفترة بقائه في المؤسسة، من ناحية أخرى لابد من مراعاة ضرورة إلحاق المتقدمين بوظائف تتفق وتخصصاتهم وميولهم وقدراتهم بما يكفل تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب⁽²⁾.

❖ خطوات عملية الإختيار والتعيين

يمكن النظر إلى وظيفة الإختيار والتعيين على أنها عملية تتكون من خطوات الرئيسية المرتبطة بطريقة منطقية، تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية، وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض.

حيث تتكون عملية الإختيار والتعيين عادة من الخطوات التالية:⁽³⁾

- المقابلة المبدئية؛
- إستيفاء طلب الإستخدام؛
- إختيار العمل؛
- المقابلة الشخصية الشاملة؛
- الترشيح للتعيين؛
- الفحص الطبي؛
- قرار التعيين النهائي.

وتجدر الإشارة إلى أن الممارسات الخاصة بوظيفة الإختيار والتعيين قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

3-2 التدريب

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:6.

(2) حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص:121.

(3) أنس عبد البا سطر عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:113.

للتدريب دور هام في تطوير الموارد البشرية في المؤسسة فهو يعمل على زيادة مهاراتهم وقدرتهم على أداء الأعمال المكلفين بها في المؤسسة بكفاءة عالية.

❖ تعريف التدريب

يعرف التدريب بأنه: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي من ما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم بفعالية"⁽¹⁾.

أما التدريب السياحي: "سلسلة إجراءات وعمليات متعاقبة معتمدة على خطة مدروسة تكسب الموارد البشرية تجربة وخبرة جديدة وتطوير المهارات والمعرفة لغرض رفع مستوى الأداء مما يحقق نتائج إيجابية للإدارة والعاملين بهذا القطاع"⁽²⁾.

❖ أهمية التدريب السياحي

لنشاط التدريب أهمية ترجع إلى أنه يعمل على تحسين أداء المؤسسات السياحية وذلك من خلال تنمية القوي البشرية العاملة في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، وعليه فإن أهمية التدريب السياحي بالنسبة للمؤسسة السياحية يتمثل فيما يلي: ⁽³⁾

- العمل على المساعدة في الربط بين أهداف العاملين والمؤسسة؛
- العمل على زيادة جودة الخدمات السياحية من خلال تعريف الأفراد بما هو مطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- المساهمة في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة التي تحدث في السوق السياحي،
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

(1) لطرش جمال، بويحة سعاد، التدريب السياحي للموارد البشري كعاما من عوامل نجاح الاستثمار السياحي، ملتقى دولي حول الصناعة السياحية في الجزائر بين الواقع والمأمول- نحو الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة- جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، 9 و10 نوفمبر، 2016.

(2) المرجع السابق.

(3) محمد رفعت محمود، دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد02، 2014، جامعة الفيوم، مصر، ص، ص:5-9.

- أما بالنسبة لأهمية التدريب للأفراد العاملين في المجال السياحي فتتمثل فيما يلي: (1)
- العمل على تحسين أداء الأفراد مما ينعكس على زيادة كفاءة الخدمات بأقل جهد؛
 - توفير فرصة للأفراد العاملين للتطور والتميز والترقية؛
 - يساعد الأفراد على تقليل التوتر الناتج عن قلة المعرفة أو نقص المهارات.

❖ مراحل عملية التدريب

للتدريب مراحل لا بد أن يمر بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة هي: (2)

- **مرحلة تحديد الإحتياجات:** وهي دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف وماهي التغيرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المؤسسة، والوصول بالتدريب إلى درجة من الفعالية .
- تتمثل هذه الإحتياجات في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الحالي} + \text{الإحتياجات التدريبية} = \text{الأداء المعياري}$$

تتمثل طرق ووسائل تحديد هذه الإحتياجات: تحليل الإحتياجات على مستوى المنظمة وتحليل العمليات والوظائف وأيضا تحليل الفرد.

- **تخطيط التدريب:** يعد من أهم مراحل عملية التدريب، حيث يتضمن تجزئة المهام إلى عناصر صغيرة، ثم ترتيب العناصر طبقا لأولوياتها في أداء المهمة، ثم تحديد أفضل الطرق لأداء كل عنصر من عناصر المهمة، وأيضا تحديد أدوات وطرق التدريب على ذلك.
- **تنفيذ البرامج التدريبية:** يتم ذلك عن طريق:

- إعداد الجدول الزمني لبرامج التدريب ؛
- إعداد وتجهيز المكان التدريبي؛
- تجهيز المطبوعات والمادة التدريبية اللازمة ؛
- تجهيز المدربين والإتصال بهم لبدء التدريب وكذلك المتدربين ؛
- البدء في البرنامج التدريبي مع ضمان المتابعة اليومية للتدريب لضمان حسن سير البرنامج.

(1) المرجع السابق، ص:6.

(2) المرجع السابق، ص، ص:7-9.

- **تقييم التدريب:** لتقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي يتم استخدام عدة أساليب منها:
- تصميم إستمارة إستقصاء للمتدربين في نهاية البرنامج التدريبي للحصول على آرائهم ومدى الإستفادة من البرنامج؛
 - قياس معرفة ومهارات المتدرب عند بداية التدريب ثم عند نهايته؛
 - عقد مقارنة بين أداء الأفراد الذين تم تدريبهم والذين لم يتم تدريبهم علي نفس الوظيفة والفرق في مستوى الأداء يمثل قيمة التدريب.

2-4 تقييم أداء العاملين

يعرف تقييم أداء العاملين على أنه: " تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية وإستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً"⁽¹⁾.

في الأخير يجب الإشارة إلى أن الوظائف سابقة الذكر هي وظائف ضرورية في جميع المؤسسات مهما كانت طبيعتها، وهي لا تختلف عنها في المؤسسات السياحية فهذه الأخيرة تعتمد بشكل كبير على هذه الوظائف وتتم بكل مراحلها وذلك نظرا لطبيعة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات خاصة وأنها ذات طابع خدمي يعتمد على المورد البشري بامتياز.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين في المؤسسات السياحية

تولي المؤسسات اليوم بشتى أنواعها أهمية كبيرة للأداء وكيفية تحسينه والحفاظ عليه، حيث يعتبر أداء العاملين أداة المؤسسة العملية والفعالة لتحقيق أهدافها وغاياتها وضمان إستمرارها في مزاولة النشاط، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم أداء العاملين ومعايير الأداء ومحدداته وكذا الأبعاد والعوامل المؤثرة على الأداء وأيضا طرق قياس وتحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

1- تعريف أداء العاملين

لقد تعددت تعاريف الأداء وذلك نظرا لأهميته داخل المؤسسات، نذكر من بين هذه التعاريف مايلي:

(1) حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

عرف بأنه: "سلوك عملي يؤديه الفرد أو المجموعة من الأفراد أو المؤسسة، يتمثل في الأعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم" (1).

يعرف الأداء على أنه: "النتائج العملية أو الإنجازات، أو مايقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال" (2).

كما يعرف الأداء بأنه: "البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة" (3).

عرف أداء العاملين أيضا بأنه: "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفة" (4).

نلاحظ من خلال التعاريف أن هناك إختلاف في مفهوم أداء العاملين وهذا يعود إلى جانبين هما: (5)

- **الجانب السلوكي:** ونقصد به الصفات الشخصية والفنية والذهنية للفرد، وبعبارة أخرى هي كل التصرفات التي يقوم بها أثناء أعماله كالسرعة والدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

- **الجانب المادي:** هو حركة العامل وتصرفاته الممكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساسا في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

من خلال ماسبق يمكن القول أن أداء العاملين في المؤسسة السياحية لا يختلف على أدائه في المؤسسات الأخرى، فأدائه يقوم على تنفيذ المهام والمسؤوليات التي كلف بها من طرف المؤسسة خلال ساعات عمله، مع مراعاة تلبية حاجات الزبائن وأن يكون الأداء المنجز بكفاءة وفعالية.

2- مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين هما الكفاءة والفعالية لذلك لأنه من المفيد أن نقوم بتحليل المفهومين على النحو التالي (6):

(1) أسامة محمد جردات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص:42.

(2) عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مصر، 2003، ص:25.

(3) Alain FERNADEZ, Les nouveaux Tableaux de bord des decideurs, Editious d'organisation paris, 2000, P46.

(4) رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، دار الجامعية، مصر، 2005، ص:209.

(5) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص:103.

(6) إبراهيم محمد لمحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق-، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، ص، 109-111.

- الفاعلية Efficacité

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، إنطلاقاً من كونها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول تعريف مفهوم الفعالية، فقد اعتبرها المفكرون التقليديون بأنها تتمثل في الأرباح المتحققة، وبهذا فإنه فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها من جهة أخرى عرفها بعض الباحثين بأنها "القدرة على تحقيق النشاط".

كما يمكن القول بأن هي: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية".
ومنه يمكن القول بأن الفعالية تعني أداء المهام والأعمال بشكل صحيح وسليم.

- الكفاءة Efficience

يمكن تعريف الكفاءة بأنها: "قدرة المؤسسة، ومعني ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات".

كما تعرف بأنها: "القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة بأقل الإمكانيات".

مما سبق يمكن القول بأن الكفاءة تعني إنجاز المهام بطريقة صحيحة.

3- عناصر الأداء

هناك عناصر أساسية للأداء، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وحددت عناصر الأداء

كالتالي:⁽¹⁾

- **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغير فيها:** حيث أن هناك أنشطة مستقرة نسبياً وأنشطة تتغير مع الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو الظروف والمواقف المحيطة بالأداء أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل في الخبرات أو الأسلوب وطريقة إنجاز العمل، فتحدد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تغير أداء الفرد، كما أن بيئة العمل المادية أو التنظيمية تؤثر في تغيير الأداء.
- **العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:** وذلك عن طريق تجميع الأنشطة الأخرى مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة التنظيم ككل.
- **المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:** على ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة، يمكن تحديد

(1) سمراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، المعهد الطبي التقني المنصور، بغداد، 2013، ص، ص: 215، 216.

المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

4- أهمية الأداء

يحظى الأداء على إهتمام بالغ من جميع المستويات إبتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوي العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، فأداء هذه الأخيرة هو تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها.

في ما يلي سوف نعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمؤسسة:⁽¹⁾

- أهمية الأداء بالنسبة للعاملين: تكمن أهمية الأداء بالنسبة للعاملين فيما يلي:
- يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المؤسسة التي يعمل بها؛
- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى في المستقبل.
- أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة: تتمثل أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:
- يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته تجاه المسؤولين، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدمها في تقييم المؤسسة التي يديرها ؛
- يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبار الناتج لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة.

المطلب الثاني: معايير الأداء ومحدداته في المؤسسة السياحية

1- معايير أداء العاملين

تعرف معايير الأداء بأنها: " المنهج النموذجي الملائم من حيث الكم والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية معينة "⁽²⁾.

تتمثل أهمية معايير الأداء فيما يلي:⁽³⁾

- الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة الخدمة لذلك

⁽¹⁾ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص، ص: 61، 62.

⁽²⁾ خالد يوسف الخلف سعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية-معايير الأداء-قياس الأداء الفعلي، بدون دار نشر، السعودية، 1984، ص، ص: 61، 62.

⁽³⁾ بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدي الرؤساء والمرؤوسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة.

- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء.
- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه موردا غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأس المال وليس دخلا مما يجب إستغلاله الإستغلال الأمثل في كل لحظة، فهو يعد من أهم الموارد التي يستند إليها في أداء العمل، كما يعتبر بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي: كمية العمل المطلوب القيم به، عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.
- **الإجراءات:** عبارة عن خطوات مترتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذا يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فالبرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء مايتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة للجميع.

2- محددات أداء العاملين

تتقسم المحددات من حيث علاقتها بالعمل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين، القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعمل كشخص وسميت المحددات الداخلية، والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة وهي المحددات الخارجية.

2-1 المحددات الداخلية: تتمثل المحددات الداخلية لأداء العاملين فيما يلي:⁽¹⁾

- **الجهد:** هو ذلك الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى طاقات جسمية وحركية وعقلية، التي يبدلها العامل لأداء مهمته، حيث تندمج هذه الطاقات مع بعضها لإنجاز العمل المطلوب.
- **القدرة:** هي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظائف، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة التي لا بد من توقعها في من يقوم بالوظيفة.

(1) إبراهيم محمود لمحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص:113.

- إدراك الدور: تشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجيه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به عند ممارسته وظيفته.

2-2 المحددات الخارجية: يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في أدائه، نوردتها فيما يلي:⁽¹⁾

- **متطلبات العمل:** تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة عند أداء العامل لمهامه.
 - **البيئة التنظيمية** ويقصد بها البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي فيها الوظيفة، وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الأنظمة الادارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.
 - **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فإنخفاض الرواتب وكذلك الحوافز وإختلاف الرواتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حالة إرتفاعها.
- كما ميز بعض الباحثين محددات أخرى للأداء تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- **القدرة:** تتمثل في قدرة الفرد على القيام بعمله ويعتمد ذلك على التعليم، التدريب، الخبرات، وقد تكون القدرة إما ذهنية مثل الذكاء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب، أو بدنية ترتبط بالجهد المبذول.
- **الرغبة** وهي تمثل رغبة الفرد في القيام بعمله، ويعتمد ذلك على وجود كل من الدوافع والحوافز في العمل.
- **البيئة:** تمثل البيئة مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء، نجد من العوامل الداخلية أهداف المؤسسة، قنوات الإتصال بها، إدارة وأقسام المؤسسة الموارد المتاحة أو من العوامل الخارجية نجد العوامل الاقتصادية، العوامل الإجتماعية والتي تؤثر على أداء المؤسسة ككل.

يتضح مما سبق أن هناك إختلافات في وضع محددات للأداء، وذلك لأن محددات الأداء لفئة معينة من

(1) المرجع السابق، ص:114.

(2) مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2008، ص:74.

الأفراد تختلف عن فئة أخرى، كما أن محددات الأداء للأفراد في مؤسسة معينة لاتحدد بضرورة أداء مؤسسة أخرى ضف إلى ذلك العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي لها تأثير كبير على محددات الأداء.

المطلب الثالث: الأبعاد والعوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسات السياحية

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى إلى أبعاد الأداء وكذا العوامل المؤثرة على الأداء وهذا كالتالي:

1- أبعاد أداء العاملين

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء، لابد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم إذا يركز البعض على الجانب الإقتصادي في الأداء، والبعض الآخر على الجانب التنظيمي والإجتماعي وكذا الجانب البيئي، تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي:⁽¹⁾

- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الإجتماعية والإقتصادية ويختلف عن النتائج المتعلقة بالفاعلية التنظيمية، فالمعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الإقتصادية.

- **البعد الإجتماعي:** يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدي أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى الرضا العاملين يعتبر مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لإهتمام المؤسسة بالجانب الإقتصادي فقط، وعلى حساب الجانب الإجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك في المدى البعيد سلبا وتحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الإنسجام بين الفعالية الإقتصادية والفعالية الإجتماعية، ومن هنا لابد من الإهتمام بالمناخ

(1) إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص، ص:108، 109.

الإجتماعي السائد داخل المؤسسة، وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الإجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات وغيرها.

كما يوجد أيضا: (1)

- **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وكسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء عن طريق القوائم المالية.

- **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

2- العوامل المؤثرة على أداء العاملين

معرفة العوامل المؤثرة في الأداء يعتبر أمرا هاما، بغية التحكم فيه، مما يؤدي إلى العمل على تطوير الجانب الإيجابي فيه ومحاولة التقليل من الجانب السلبي، نذكر من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين عوامل تعود لشخصية العامل وأخرى خاصة بالعمل وعوامل خاصة بالتنظيم.

2-1 عوامل شخصية

إن الأفراد يدخلون المؤسسات بخصائص وصفات شخصية وهذه الخصائص يكون لها إرتباط قوي بالأفراد حين دخولهم للمؤسسة وبالتالي لها تأثير واضح على سلوكهم وفي غالب الأحيان لا يتمكن المديرون من التعامل مع هذه الإختلافات وتوجيهها الوجهة الصحيحة، تتمثل العوامل الشخصية فيها يلي: (2)

- **الشخصية:** لقد عرف هذا الموضوع إهتماما كبيرا لدى الباحثين خصوصا في السنوات الأخيرة، ولقد عرف الإهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة، وشخصية الفرد يمكن أن يكون لها تأثير في الجهد ونوعية وكمية الأداء وقرار قبول العمل أو رفضه وتتدخل أيضا في إتخاذ الفرد لقرار ترك العمل والإستمرارية والغياب وشعور الفرد بالأمان في العمل.

- **الدوافع:** هي عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك، ودوافع الفرد هي التي تحدد أفعال وسلوكياته ومدى إيقافها واستمرارها، هناك العديد من الدوافع والحاجات المرتبطة بالعمل والتي حددها الباحثون وعلى إختلاف أنها مكتسبة والتي يسعى العاملون لإشباعها من خلال عملهم، فالدوافع تعمل كعوامل

(1) مؤمن شريف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص: 51.

(2) إسماعيل محمد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، مصر، 1997، ص: 71-76.

- نفسية بسيطة تؤثر على سلوك العامل إستجابة لأحداث معينة، قد تدفع العامل على أداء عمله بصورة جيدة أو التغيير عنه أو الفشل فيه.
- الإدراك: يتعرض الأفراد في المؤسسة لأنواع معقدة ومختلفة من الإثارة الحسية مثل أوامر شفوية ورسائل مكتوبة وألوان وأشكال، ومعدلات رياضية وإعلانات من المستحيل في الواقع حصر الإشارات الحسية التي يتعرض لها العاملون خلال يوم عادي كما نجد العوامل الموجودة في البيئة المحيطة أو محيط العمل لها تأثير على إدراك العامل بطرق معينة يمكن خلالها التنبأ بسلوكيات هؤلاء العمال.
 - التعليم: هو أي تغير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة الخبرة، فالتعلم يتضمن التغير الذي قد يكون جيدا أو سيئا من وجهة نظر المؤسسة، والتعلم من بين العوامل التي لها تأثير على الأداء سواء من الناحية السلبية أو الإيجابية.
 - القابلية: لكل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف فيما يتعلق بالعمل، هذا ما يجعل العاملين أفضل وأقل نسبيا من الآخرين في إنجاز الأعمال والمهام المطالب بإنجازها، وبمعنى أدق القابلية تتعلق فيما إذا كان العمال يختلفون في قابلية أداء العمل وأن ينجز العامل مهامه بشكل جيد.
 - الإلتناء: إن العاملين بحاجة إلى الدفء والصدقة في علاقة العمل، فنشوء علاقات المحبة والتعاون المتبادل بين العاملين ظاهرة عامة في المؤسسات تقريبا وتشير إلى الإلتناء من الحاجات الاساسية المرتبطة بالعمل.
 - العمر: العلاقة بين العمر وأداء العامل من القضايا التي زاد الإهتمام بها والسبب في ذلك يعود لعدة عوامل من أهمها: إعتقاد شائع أن أداء العامل ينخفض بالتقدم في العمر بغض النظر على ما إذا كان الأداء صحيحا أو خاطئا، فالواقع يثبت أنه كلما تقدم الفرد بالعمر كلما قل معدل غيابه وذلك لحرصه على العمل، ومن جانب آخر فتدهور العمر يؤدي إلى ضعف الأداء وبناء عليه لاتوجد نتيجة حاسمة لعلاقة العمر بأداء الفرد ومدى زيادة عمله.
 - الجنس: من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس مستوى أداء الرجال، غير أن الواقع أثبت أنه لا يوجد هناك فوارق بين أداء وكفاءة ورضا النساء عن العمل مقارنة بالرجال.

2-2 عوامل خاصة بالعمل

إضافة للعوامل الشخصية التي تؤثر في أداء العاملين هناك عوامل أخرى خاصة بالعمل من شأنها أن تكون لها تأثير على الأداء، سنحاول إبراز أهم هذه العوامل فيما يلي:⁽¹⁾

- **الرضا عن العمل:** أجريت العديد من الدراسات حول الرضا وتأثيره على أداء العاملين وقد وضحت الدراسات أن لعدم الرضا تأثير كبير على معدلات دوران العمل والغياب، لذلك كلما كان العامل غير راض بعمله إرتفعت نسبة تغيبه وزادت قابلية لترك العمل في المؤسسة، وإنخفاض هذه المؤشرات دليل على إرتفاع الرضا والعكس صحيح.
- **ضغوط العمل:** قد تم التطرق لها بالتفصيل في الفصل الأول.
- **الإشراف:** هو عملية تهدف لمساعدة العاملين لتدقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم وبذلك يتم أداء العمل بنجاح، والمشرف لديه عدة مهام يقوم بها، ذلك لضمان السير الحسن للعمل، كما يجب عليه إمداد العمال بالمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

2-3 عوامل تنظيمية: تتمثل العوامل التنظيمية فيما يلي:⁽²⁾

- **القيادة:** إن لقائد المنظمة تأثيرا كبيرا على العاملين وأدائهم خاصة إذا كان القائد يتحلى بصفات ومميز تعطي للعمال الرغبة والقابلية في تحسين أدائهم، كما أن المدير الذي يسعى لتفوق مؤسسة يعمل جاهدا على خلق بيئة إيجابية للمرؤوسين تشجيعهم على الأداء الجيد .
- **تصميم الوظائف:** إن عملية تصميم الوظائف هي تنظيم المهام الفردية في المؤسسات خاصة الكبرى منها وذلك في وظائف محددة، والغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات وإحتياجات العامل، حتى يمكن تحقيق مستوى مرض من الأداء.
- **نظام الحوافز:** إن للحوافز تأثير كبير على أداء العاملين ودافعيتهم للعمل وربط المكافآت بالأداء هي مهمة أساسية للمؤسسة، ولا تمثل هذه العلاقة على مستوى المؤسسات، ولا تمثل هذه العلاقة على مستوى المؤسسات فقط بل على المستوى الفردي أيضا، فالأفراد يحفزهم لأداء أكثر إذا ما كان لديهم إعتقاد بأن مستوى أدائهم سيؤدي إلي حصولهم على مكافآت مرغوبة.

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات ، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص، ص: 219، 220.

(2) راوية محمد حسن، السلوك في المنظمة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 1995، ص: 112، 113.

المطلب الرابع: طرق قياس وتحسين أداء العاملين في المؤسسات السياحية

تعددت طرق قياس وتحسين أداء العاملين ونذكر من بينها :

1- طرق قياس الأداء

إن قياس الأداء في المؤسسات يعتبر وسيلة لتقييم فعالية القرارات التي تصنعها المؤسسة، وفي الوقت الذي تقوم به بذلك فإنها تصبح قادرة على تقييم نجاح تخطيطها أو الفشل، كما يعد قياس الأداء وسيلة للحكم على نتائج عمل المؤسسة، فيما إذا كانت جيدة أو رديئة⁽¹⁾.

من بين طرق قياس أداء العاملين نذكر مايلي :

1-1 الطرق التقليدية:

- طريقة التدرج البياني

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العاملين أو صفاته على خط متصل، أو مقياس يبدأ بتقدير مرتفع وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كل هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد.

تتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وعادة ما يتم قياس أداء العاملين بموجب هذه الطريقة، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن الشخص القائم بالتقييم في تقديره قد يتحيز، كما أن شخصيته وطريقة تفكيره وإتجاهته، قد يترتب عليه إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بمقياس أداءه إذا كان متساهلاً، ويعطي تقديرات أقل إذا كان متشددًا⁽²⁾.

- طريقة الترتيب

هذا الأسلوب يزود المقيم بقائمة أسماء العاملين المطلوب تقييمهم، بحيث يتم وضع هذه القائمة في الجهة اليسرى من النموذج، ويطلب من القائم بالتقييم البدء بإختيار أفضل العاملين أداءً، مع ذكر اسمه في أعلى القائمة الجديدة من الجهة اليمنى، ثم إختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة في نفس الجهة اليمنى، ومتابعة إختيار العاملين حسب أدائهم بنفس الطريقة ليشمل سائر العاملين المذكورين في

(1) فلاح حسن عداي الحسني، مؤيد عبد الله الدواري، إدارة البنوك، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، ص:224.

(2) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص:89-95.

القائمة في الجهة اليسرى من القائمة، بذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل، ولا يتطلب إعتقاد صفات أو خصائص معينة في تقييم العاملين، إذ يعتمد المقيم على معرفته الشخصية وإطلاعه المباشر على أعمال الموظف⁽¹⁾.

- طريقة التوزيع الإجباري

تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى، ويتم توزيع درجات التقييم إجباريا من قبل المقيم، فالأساس في هذه الطريقة هو إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات المختلفة⁽²⁾.

- طريقة القوائم

تقسم هذه الطريقة إلى نوعين أساسيين وهما طريقة موازنة العناصر وطريقة الإختيار الإجباري: تتمثل هاتين الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفاته أو أدائه للعمل، وهذا يعني أن هناك قائمة أعدتها إدارة المؤسسة لهذا الغرض ليستخدماها المقيم، وفي العادة يعطي لكل عبارة أو جملة قيمة محددة لاستخدام درجته النهائية أو ترتيبه النهائي⁽³⁾.

1- 2 الطريقة الحديثة

نذكر من بين هذه الطرق مايلي:⁽⁴⁾

- التقييم على أساس النتائج

تقوم هذه الطريقة على أساس ماأحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه حيث سيشارك في هذه النتائج الرئيس والمرؤوس، وهذه الطريقة تخلق نوعا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، فتنشر روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر إستجابة لعملية التقييم.

- طريقة الأحداث الجوهرية

تقوم هذه الطريقة على رصد وتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية التي تؤكد كفاءة الفرد أو عدم كفاءته في

(1) حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص:185.

(2) فيصل حسونة، مزج سبق ذكره، ص:152.

(3) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص:95.

(4) الأداء الوظيفي:

أداء عمله، حيث يتم مقارنة هذه الأحداث في نهاية العام وبالتالي الوصول إلى تقويم موضوعي متكامل لهذا الفرد.

تتميز هذه الطريقة بالموضوعية وبقدرتها على تحديد نواحي الضعف في أداء الفرد ولكن يأخذ عليها إضطرار المقيم إلى ملازمة العمال ومراقبتهم عن قرب والتدخل في كل ما يفعلون.

- أسلوب الإدارة بالأهداف

تتجلى هذه الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب في تقدير الرقابة الذاتية لدى العامل عن طريق تحديد الهدف بشكل جماعي، ووضع خطة عملية التنفيذ ثم قيام العامل بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه، من مميزات هذه الطريقة مساعدة الأفراد على تحديد أهداف أكثر واقعية، أما عيوبها فهي زيادة الخلافات بين الرئيس والمرؤوس وخلق صعوبة في وضع أهداف دقيقة للأعمال التنفيذية، وتحتاج أيضا إلى وقت وجهد كبيرين، كما يعاب عليها عدم تحمس الكثير من المدراء لتطبيقها لأنها تعطي العامل فرصة المشاركة والمناقشة.

- الإتجاه السلوكي في قياس الأداء

تكمل هذه الطريقة طريقة الإدارة بالأهداف، من أهم ملامح هذه الطريقة هي إبرازها لأهمية الأهداف التطويرية، وتركيزها على الوظائف الفردية كما تحدد السلوك الذي يقوم بشكل محدد حتى يمكن ملاحظته وقياسه.

2- طريقة تحسين أداء العاملين

يواجه العامل عند قيامه بعمله مشاكل ومعوقات قد تؤثر في أدائه وبالتالي على كفاءة وجودة عمله، لكن هذه المشاكل والمعوقات لا تشكل خطرا كبيرا إذا ماتم الإلمام بجوهر المشكلة ودراستها والوصول لحل لها، لهذا تم تحديد بعض الطرق الضرورية لنفاذي تقاوم مشكلات الأداء، حسث يحدد "هانز سلاي" ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي:

1-2 تحسين أداء العامل: يرى "هانز سلاي" أن تحسين أداء العامل من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، فإذا ماتم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا، بأن العامل بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء العاملين وهي: (1)

(1) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:

- **الوسيلة الأولى:** تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، وإتخاذ إتجاه إيجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها العامل، والإعتراف بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لذوي العامل.

- **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على ما يرغب العامل في عمله وبين ما يؤديه العامل بإمتياز وأن وجود علاقة بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة إحتمال الأداء المتميز من خلال السماح للعاملين بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الإنسجام بين العمال وإهتماماتهم في العمل.

- **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع إهتمامات وأهداف العامل والإستفادة منها من خلال التحسينات المرغوبة للعامل .

2-2 تحسين الوظيفة: يؤكد "هانز سلاي" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة على تحسين الأداء، أما إذا كانت غير مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوي الأداء، ويعتبر "هانز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع الإستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى.

2-3 تحسين الموقف: يرى "هانز" أن الموقف أو البيئة التي تؤدي بها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم فريق العمل ومدى مناسبة ووضوح خطوط الإتصال والمسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة، إضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق في الأسلوب الإشرافي.

المبحث الثالث: تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية

أصبحت العديد من المؤسسات في الوقت الراهن على إختلاف أنشطتها تعاني من إزدیاد ضغوط العمل وإنتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، كما أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم أدائهم الوظيفي، هذا أكثر من الآثار السلبية .

كما أن ضغوط العمل عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، حيث يصعب أن توجد مؤسسة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة من الضغوط في العمل، في هذا المبحث سوف نحاول التطرق إلى أهم

الأثار الإيجابية والسلبية لضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية وكذا التعرف على أهم إستراتيجيات التعامل معها⁽¹⁾.

المطلب الأول: النتائج الإيجابية للضغوط العمل على أداء العاملين

من الخطأ الافتراض بأن الضغوط يتولد عنها دائما نتائج سلبية، حيث تعكس نتائج الدراسات أن ممارسة قدرا ملائما من الضغوط يعتبر ضروريا لتحقيق مستويات متميزة من الأداء، التي تعود على المؤسسة كأثار إيجابية.

حيث أن مقدارا معقولا ومناسبا من الضغوط في العمل يجعل الأفراد العاملون يشعرون بالتوتر والقلق، الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم لكي يسيطروا ويتحكموا في هذا التوتر. كما أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدارا من التحدي لقدرات العاملين مما يزيد الرغبة لديهم في تقديم خدمات أكثر وأفضل، فمقدار مناسب من الضغوط في العمل يمثل ذلك الجزء من الآثار لحياة العامل، كي يشعر الفرد بالتسلية والتجديد والمتعة والتغير والتحدي لإبتكار خدمات جديدة، بالإضافة إلى هذا فإن وجود مشاكل في العمل قد تكون مثيرة لخياالات وقدرات العاملين في إبتكار حلول لأية مشكلة يواجهونها وإتخاذ قرارات عملية⁽²⁾.

مما سبق يمكن توضيح النتائج الإيجابية للضغوط العمل أداء العاملين في النقاط التالية:⁽³⁾

- تنمية المعرفة لدي الفرد بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات؛
- تدعيم العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الإتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في كافة العاملين؛
- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين، ورفع مستوى الشعور بالرضا، ويعكس ذلك الإستقرار في الحياة العملية بالمؤسسة، وتحقيق الأداء المتميز والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المحيطة به؛

(1) ضغوط العمل:

Pad 322 halmadani .blogspot.com ,12/04/2017,11 :30.

(2) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:411.

(3) محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص:165.

- زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور عند الفرد ومحاولة تجنبها من خلال إكسابه المهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل؛
- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة، النظر للمستقبل بتفاؤل، والقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

المطلب الثاني: النتائج السلبية لضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية

1- الآثار السلبية لضغوط العمل على أداء العاملين

يترتب على الإحساس المتزايد لضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمؤسسة، هذا ماجعل العمل موضوع إهتمام من قبل المؤسسات.

تتمثل أهم الآثار السلبية لضغوط العمل على أداء العاملين فيما يلي:⁽¹⁾

1-1 الآثار السلوكية: من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ماتكون تلك التغيرات إلى الأسوأ أو ذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل. من أهم تلك التغيرات: المعانات من الأرق، الإفراط في التدخين، إضطراب الوزن، إستخدام الأدوية المهدئة، عدم إحترام القوانين المتبعة في المؤسسة.

1-2 الآثار النفسية: يؤثر الضغط سلبا من خلال حدوث بعض الإستجابات النفسية التي تأثيرها على تفكير الفرد وعلاقته بالآخرين ومن أهم تلك الأعراض النفسية مايلي: الحزن، الكآبة، النظر إلى المستقبل بتشائم، التصرف بعصبية شديدة، الصعوبة في التحدث والتعبير.

1-3 الآثار الصحية: تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد العامل لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على العامل وسلامته البدنية ، ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل: الصداع، أمراض القلب، ضغط الدم، السكري.

منه يمكن القول أن الحالة النفسية أو الجسدية أو السلوكية تؤدي إلى نقص التحفيز وروح المسؤولية وإختفاء الدوافع لدى العامل وعدم فهمه للعمل الذي يقوم به، بحيث يصبح أدائه لعمله مجرد تقليد لاغير بغض النظر عن سلامته، فقد يلجأ العامل إلى بعض الحيل كالتدليس والتحايل وغيرها في أداء مهامه. وبالتالي فإن أداء العامل ينخفض في وجود ضغوط العمل المرتفعة أو المنخفضة.

2- الآثار السلبية للضغوط على المؤسسات

(1) محمد حسن محمد حمدات، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 178، 179.

يتضح مما سبق أنه هناك علاقة وثيقة بين ضغوط العمل والآثار السلوكية والصحية التي قد تطرأ على الفرد، والمتضرر من هذه الآثار ليس الفرد فقط بل تمتد بدورها لتشمل المؤسسة، التي يعتبر العامل فيها حجر الزاوية، حيث يتم الإعتماد عليه بشكل أساسي لتقديم خدماتها.

لذى يجب على المؤسسات أن تعطي لضغوط العمل الإهتمام الكافي، وإلا إنجر عنها آثار سلبية تكمن هذه الآثار فيما يلي:⁽¹⁾

- زيادة التكاليف المالية (تكاليف التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين)؛
- سوء العلاقات بين أفراد المؤسسة؛
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات؛
- الشعور بالفشل؛
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل في المؤسسات السياحية

تستطيع المؤسسات السياحية التخفيف من الضغوط الناشئة عن العمل، من خلال وسائل وطرق مناسبة للتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة من جوانب وظروف العمل والمؤسسة المختلفة . من بين الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة للتقليل من حدة هذه الضغوط والأضرار الناتجة عنها ما يلي:

1- إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد

يتجاوب الأفراد مع ضغوط العمل بالاعتماد على إستراتيجيات تسمح لها بالحد أو التقليل من الآثار السلبية لهذه الضغوط .وتتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:⁽²⁾

- التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي، الركض، السباحة وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.
- الإسترخاء: يؤدي إلى إنخفاض توتر العضلات، وإنخفاض ضغط الدم، ويتم بإتخاذ وضع مريح وإقفال العينين ويتم في مكان هادئ.

- التأمل: هنا يبتعد الفرد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب بالضغط ويردد الفرد عبارة أو كلمة مسالمة أو يركز على صور ذهنية في موقع هادئ، وهناك طرق عديدة للتأمل منها قراءة القرآن

(1) محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص:168.

(2) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص،ص:297-299.

الكريم. نظرا لأهمية التأمل في تخفيف الضغوط وعلاجها فقد قامت بعض المؤسسات بتخصيص غرف لعمالها لغايات التأمل.

- **الفكاهة:** حيث تشير الدراسات إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس.
- **ضبط السلوك ذاتيا:** بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تتسق السلوك وبذلك يستطيع السيطرة عليه.
- **إعادة البناء المعرفي:** وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتكرر لا يعني بأنه فاشل أو سيئ.
- **شبكة العلاقات:** وذلك بتشجيع الفرد العامل على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة بينه وبين زملائه في العمل وخارجه.

2- إستراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المؤسسة

- تتجاوب المؤسسات مع ضغوط العمل بالإعتماد على إستراتيجيات تسمح لها بالحد أو التقليل من الآثار السلبية لهذه الضغوط، تتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:⁽¹⁾
- **التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة:** إن المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإجارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمروؤوسيتهم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد.
 - **تصميم وظائف ذات معنى:** تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل ويصبح العمل ممل وروتيني، مما يفقد الوظيفة أهميتها ومعناها.
 - والعلاج أو الوقاية هنا تكون متمثلة في تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام
 - **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل: إضافة مستوى تنظيمي جيد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف.
 - **تطوير نظم الإختيار والتعيين:** ذلك بإختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، كذلك أعباء الوظيف

(1) محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

خلاصة

تعددت أنواع المؤسسات السياحية وهذا نظرا للخدمات التي تقدمها مثل الفنادق التي تعتبر الركيزة الأساسية للسياحة، إضافة إلى الوكالات السياحية والمطاعم والقرى السياحية وغيرها من المؤسسات السياحية، حيث تعتمد أساسا على عمال مؤهلين يقدمون خدمات للزبائن، فمسؤولية العامل لا تقتصر على الأداء الجيد فقط بل تمتد للحصول على رضا الزبائن أيضا وكسب ثقتهم، وتحقيق ذلك ليس بالأمر السهل خاصة أن الزبائن مختلفون، والمؤسسات السياحية الناجحة تسعى دوما إلى تحسين أداء خدماتها بكفاءة عالية والتعامل الجيد مع زبائنها.

الفصل الثالث: دراسة أثر ضغوط العمل على أداء
العاملين في المؤسسات السياحية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

خلاصة

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الأساسية، تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى معرفة تأثير مصادر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي ركزت على عينة من العمال في مجموعة من الفنادق بولاية جيجل.

لتحقيق هدف هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، بداية بالمبحث الأول الذي يعتبر مدخلا ضروريا لدراسة الميدانية، تناول فيه تقديم الفنادق محل الدراسة من حيث التعريف والنبذة التاريخية، تلاه المبحث الثاني الذي تطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فقد تناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات و الذي تم فيه عرض حلل إجابات عينة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة

في هذا المبحث سيتم تقديم التعريف لكل الفنادق المعنية بالدراسة التي تم إجرائها لدراسة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية.

المطلب الأول: تقديم فندق الجزيرة

يعتبر فندق الجزيرة منشأة فندقية تابعة للقطاع الخاص، تعود ملكيتها للسيد ، تقع بوسط مدينة جيجل بحي العربي بن مهدي. تم إنشائها سنة 2006م، وتسلم للفندق رخصة إستغلال للمؤسسات الفندقية تحت رقم 2007/44، من طرف وزارة السياحة في 2011/07/19، بينما باشر نشاطه الفعلي سنة 2008م.

يتكون الفندق من خمسة طوابق بالإضافة إلى الطابق السفلي الذي يأخذ المطعم حيزا معتبرا منه، بالإضافة إلى قسم الإستقبال. ويضم الفندق 36 غرفة مقسمة إلى عدة أصناف، بين الغرف الفردية والغرف العادية وكذا الغرف الواسعة والغرف الضخمة. وتضم مجموعة من الخدمات بالإضافة إلى أن الفندق يضم:

- شقة صغيرة: تضم غرف النوم وغرف الضيوف، مكتب مع باقي الخدمات الأخرى.
- مطعم: يقوم بتقديم خليط من الوجبات التقليدية والمحلية.
- قاعة المحاضرات: هي قاعة متوسطة الحجم.
- حظيرة السيارات: والتي أصبحت من الضروريات الأساسية في خدمات الفنادق.

المطلب الثاني: تقديم فندق السلام والإقامة

فندق السلام

هو منشأة سياحية تابعة للقطاع الخاص، شركة ذات مسؤولية محدودة ، يقع هذا الفندق في حي موسى بجيجل، شرع في إنجازه سنة 1992م، يتميز هذا الفندق بإطلالتين وهما: إطلالة على البحر، وأخرى وسط المدينة، يحتوي الفندق على 46 غرفة موزعة على 6 طوابق، بالإضافة إلى الطابق السفلي المخصص للإستقبال وغرف العمال وكذا مقهى، ومطعم في طور الإنجاز وكذلك قاعة حفلات.

1- فندق الإقامة

تأسس "فندق الإقامة الشاطئ" سنة 1990 م، وبدأ نشاطه في بداية شهر جويلية سنة 1998م، أما تشييده فكان في الفاتح من أوت 1999م من طرف وزير السياحة آنذاك. وهو فندق غير مصنف مسير من طرف

مالكه (ملكية خاصة)، يقع في شارع 09 زيغود يوسف، يطل على ميناء الصيد البحري لولاية جيجل، ويبعد حوالي 100م عن شاطئ كتامة.

يحتوي الفندق على 12 غرفة، كل غرفة تحتوي على مدفأة، تلفاز، ثلاجة، دليل هاتف لخدمات العملاء، حمام به كل اللوازم الضرورية، من بين هذه الغرف ستة مطلة على البحر، وتسعة مطلة على المدينة، كما يحتوي على بهو للاستقبال وصالة للإفطار.

المطلب الثالث: تقديم فندق لويزة ودار العز

فندق لويزة

يعد فندق لويزة من أهم الفنادق بولاية جيجل حيث يقوم بالترويج لمختلف الخدمات الفندقية، يقع في وسط مدينة جيجل، ويطل على شارع العربي بن مهدي وأوٲ1955م. ونظرا للموقع الذي يحتله الفندق ووقوعه في وسط عمراني فقد تعدر إجراء تعديلات وأعمال توسع من حيث الحجم والمساحة.

فندق دار العز

لقد تم تشييد فندق دار العز في 23 مارس 2017 من طرف السيد الوالي لولاية جيجل، حيث يتكون هذا الفندق من أربع طوابق بالإضافة إلى طابق أرضي، يتكون الطابق الرئيسي من مطعم وكفتيريا بالإضافة إلى مصلحة الاستقبال، والطابق الثلاثة الموائية متماثلة تحتوي على غرف مطلة على البحر والمدينة، وغرفتين خاصتين ومطعم على الهواء الطلق وقاعة محاضرات تتسع إلى حوالي 200 شخص وقاعة غسيل وحظيرة سيارات تسع إلى 50 سيارة، يشغل فندق دار العز حوالي 30 عامل يسهرون على راحة الزبون.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنستعرض من خلال هذا المبحث الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا من خلال التطرق إلى عينة وأداة الدراسة، وبالإضافة إلى مختلف الأدوات الإحصائية المستعملة لمعالجة البيانات .

المطلب الأول: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في جميع موظفي الفنادق محل الدراسة (فندق الجزيرة، الإقامة، السلام، لويزة، دار العز) والبالغ عددهم 65 موظفا موزعين كالتالي:

- 28 موظفا على مستوى فندق الجزيرة؛

- 05 موظفين على مستوى فندق الإقامة؛

- 10 موظفين على مستوى فندق السلام؛

- 07 موظفين على مستوى فندق لويزة ؛

- 15 موظفا على مستوى فندق دار العز.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد تم إعداده بعد الإطلاع على الدراسات السابقة.

1- تصميم الإستبيان

قمنا بتصميم الإستبيان وذلك باعتماده كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينات الدراسة وهذا باعتباره الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة حيث تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

- **المحور الأول:** يشتمل على المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة، والمتمثلة أساسا في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية.

- **المحور الثاني: ضغوط العمل**

وهو المتغير المستقل لدراسة، ويتضمن هذا المحور ستة أبعاد لضغوط العمل هي :

- عبئ العمل: يضم العبارات من (1) إلى (3).
- صراع الدور: [يضم العبارات من (4) إلى (6)].

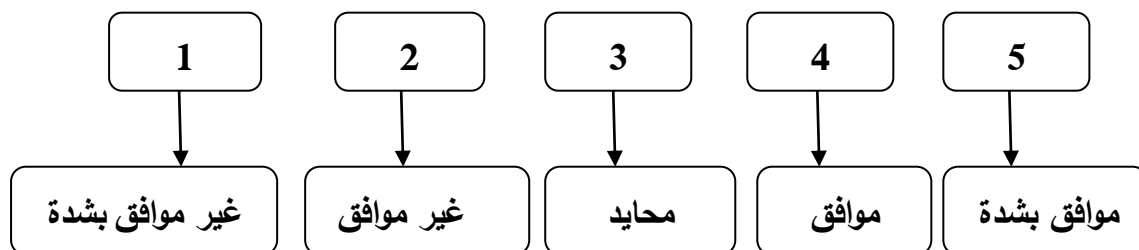
- غموض الدور العمل: يضم العبارات من (7) إلى (9).
- بيئة العمل: يضم العبارات من (10) إلى (12).
- العلاقات الإنسانية: يضم العبارات من (13) إلى (15).
- عامل الأسرة: يضم العبارات من (16) إلى (18).

- المحور الثالث: أداء العاملين

هو المتغير التابع للدراسة ويتضمن هذا المحور العبارات من (19) إلى (30) المرتبطة بأداء العاملين في المؤسسات السياحية.

لكل عبارة من عبارات الإستبيان خمس إجابات بديلة وفقا لدرجات معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبياته، وذلك طبقا لمقياس ليكارت (Likert) الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين موافق بشدة وغير موافق بشدة مرورا بموافق، محايد، غير موافق. وقد تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر إلى أصغر المستويات التي تقيس إتجاهات وأراء المستقضي كما يلي:

الشكل رقم (13): مقياس ليكارت الخماسي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم إستخراج المدى وطول الفئة وفق لطريقة التالية:

المدى: وهو عبارة عن الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس.

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4.$$

طول الفئة = $4/5$ ، وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد الفئات ويمثل طول كل فئة من الفئات الخمس، وتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) لتحديد الحد الأعلى لأول فئة وبنفس الطريقة تتحدد الحدود العليا لباقي الفئات، وبهذا يمكن تحديد الفئات كالتالي:

الجدول رقم(03): توزيع طول الفئات

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,81 إلى 2,60	منخفضة
محايد	3	من 2,61 إلى 3,40	متوسطة
موافق	4	من 3,41 إلى 4,20	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4,21 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

يتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان قبل عرضه على عينة الدراسة، فهي مرحلة أساسية تسمح بالإستغلال والتحليل السليمين للبيانات.

1- صدق الإستبيان

يقصد بصدق الإستبيان أن معرفة ما إذا كانت أسئلة الإستبيان تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الإستبيان بطريقتين هما:

1-1 الصدق الظاهري للإستبيان

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الإستبيان على الأستاذة المشرفة لمناقشته من حيث شموليته وإمكانيته لتحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وتتمثل قائمة المحكمين في:

الجدول رقم(04): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ
01	عيسى نجيمي
02	عبد الوهاب برحال
03	بلقاسم تويزة
04	الشريف لعمارة

المصدر: من إعداد الطالبتين

قد طلب من المحكمين إبداء رأيهم حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملاءمة كل عبارة للمتغير الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إبداء النصح بإدخال أي تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الإستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

1-1- صدق الإستبيان الداخلي

يقصد بالإتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الإتساق الداخلي للإستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الإستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

وقد تم حساب صدق الإتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من (65 فرداً) وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

1_2_1_ الصدق الداخلي لعبارات المتغير المستقل (ضغوط العمل)

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير المستقل والمعدل الكلي لعبارته، والتي تعبر عن معامل الإتساق الداخلي (أنظر الملحق رقم 02).

الجدول رقم(05): صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول مع المتغير المستقل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	توكل إلي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت.	0,741	0,000
2	أشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي.	0,659	0,000
3	أكلف بمهام خارج نطاق عملي.	0,652	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (عبئ العمل) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم الإحتمالية لعبارات البعد أقل من مستوى الدلالة 0,05. كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته

هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0,652 و 0,741 مما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

الجدول(06): صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني مع المتغير المستقل

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
4	أنتقي أوامر وتعليمات غير متوافقة مع رؤسائي في العمل.	0,872	0,000
5	أشعر بالضغط بسبب عدم توافق قيم الرؤساء مع مبادئ الخاصة.	0,918	0,000
6	يطلب مني إنجاز بعض الأعمال بطريقة أعتقد أنها غير صحيحة.	0,837	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الإرتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (صراع الدور) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم الإحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما أن معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0,837 و 0,918 مما يدل على أن جميع عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

الجدول (07): صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث مع المتغير المستقل

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
7	مسؤوليات عملي غير واضحة.	0,335	0,000
8	أنا غير متأكد من صلاحياتي في وظيفتي الحالية.	0,836	0,000
9	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي.	0,861	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الإرتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (غموض الدور) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم الإحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما أن معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0,335 و 0,861 مما يدل على أن جميع عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

الجدول (08): صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع مع المتغير المستقل

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي.	0,865	0,000
11	أعاني من التوتر والقلق بسبب أجواء عملي الغير ملائمة.	0,841	0,000
12	وسائل إنجاز عملي لا تتناسب مع طبيعة عملي.	0,675	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (بيئة العمل) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم الإحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0,675 و 0,865 مما يدل على أن جميع عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

الجدول (09): صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس مع المتغير المستقل

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	أشعر بغياب التشجيع من طرف رؤسائي.	0,546	0,000
14	أشعر بعدم وجود حوار وتفاعل مع زملائي في العمل.	0,833	0,000
15	أشعر بعدم وجود الدعم من زملائي في العمل عند الحاجة اليهم.	0,785	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس (العلاقات الإنسانية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم الإحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0,546 و 0,833 مما يدل على أن جميع عبارات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

الجدول (10): صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد السادس مع المتغير المستقل

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
16	ليس لدي القدرة على التوفيق بين عملي وواجباتي إتجاه عائلتي.	0,920	0,000
17	ليس لدي القدرة على الفصل بين عملي وعلاقاتي العائلية.	0,932	0,000
18	مشاكل حياتي الخاصة تنعكس على أداء عملي.	0,820	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد السادس (عامل الأسرة) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم الإحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05 كما أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0,820 و 0,932 مما يدل على أن جميع عبارات البعد السادس صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

الجدول (11): صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	عبئ العمل	0,464	0,000
2	صراع الدور	0,483	0,000
3	غموض الدور	0,420	0,000
4	بيئة العمل	0,539	0,000
5	العلاقات الإنسانية	0,474	0,000
6	عامل الأسرة	0,672	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (ضغوط الأول) والدرجة الكلية لعبارات هذا المتغير، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم الإحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، كما أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0,420 و 0,672 مما يدل على أن جميع عبارات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه (أنظر الملحق رقم 03).

1-2-2- الصدق الإتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع (أداء العاملين في المؤسسات السياحية)

الجدول رقم(12): صدق الإتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
19	لدي الإستعداد والرغبة في القيام بأية مهام إضافية أكلف بها.	0,591	0,000
20	عادة أنجز أعمال بشكل يفوق توقعات رؤسائي.	0,087	0,493
21	أقوم بتأدية الأعمال التي أكلف بها بكفاءة وفعالية.	0,771	0,000
22	أحرص باستمرار على إستغلال وقت عملي.	0,626	0,000
23	إحترامي لوقت العمل يساهم في رفع أدائي.	0,721	0,000
24	أنجز مهامي في الوقت المحدد.	0,596	0,000
25	أعتمد على نفسي في أداء الأعمال الموكلة إلي.	0,712	0,000
26	ألتزم بأداء مهامي بالكمية والنوعية المطلوبة.	0,676	0,000
27	لدي القدرة على التكيف وأداء عملي في الحالات الطارئة.	0,691	0,000
28	أقوم بالتخطيط الجيد للأداء عمالي قبل تنفيذها.	0,784	0,000
29	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل.	0,691	0,000
30	أقوم بأداء عملي حسب المعايير المطلوبة.	0,512	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد المتغير التابع (أداء العاملين في المؤسسات السياحية) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم الإحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,01 ما عدا الفقرة الثانية "عادة أنجز عمالي بشكل يفوق توقعات رؤسائي" التي كان قيمتها الإحتمالية 0,493 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,01 ، كما أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0,087 و 0,784 وإجمالا فإن نتائج الجدول توضح أن جميع عبارات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه (أنظر الملحق رقم 04).

1-2-3 صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة

الجدول رقم (13): صدق الإتساق البنائي لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	المتغير المستقل	0,872	0,000
2	المتغير التابع	0,315	0,011

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذا الإستبيان، ويتضح جليا خلاله أن كل القيمة الإحتمالية للمتغير الأول (ضغوط العمل) أقل من مستوى الدلالة 0,05، كما أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل متغير من متغيرات الإستبيان والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة 0,872 و 0,315 مما يدل على أن جميع عبارات الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه (أنظر الملحق رقم 05).

2- ثبات الإستبيان

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الإستقرار في نتائجه.

معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما إقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما إقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الإستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach).

أما من الناحية التطبيقية فالإستبيان:

- يتمتع الإستبيان بدرجة ثبات منخفضة إذا كان ألفا كرونباخ أقل من 60%؛
- يتمتع الإستبيان بدرجة ثبات عالية إذا كان ألفا كرونباخ أكبر من 60%.

والجدول الموالي يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسة بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي:

الجدول رقم(14): معاملات الثبات (معامل ألفا كرونباخ) حسب المتغيرات

الثبات لأداة الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى الاستبيان
المتغير المستقل	0,808	عالية
المتغير التابع	0,846	عالية
المتغيرين معا	0,722	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (06) أن عبارات الإستبيان مناسبة لقياس المتغيرات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ المتغير المستقل (ضغوط العمل) 80,8% وهنا يدل على أن معدل ثبات المتغير المستقل يتمتع بدرجة ثبات عالية.

بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع (أداء العاملين في المؤسسات السياحية) 84,6% وهي فاقت 60%، من هنا نستنتج أن معدل الثبات المتغير التابع تتميز بدرجة ثبات عالية، كما بلغ معامل الثبات الكلي (المتغيرين معا) 72,2% والذي فاق 60% وهذا يدل على أن معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية (أنظر الملحق رقم 06).

المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات

لتسهيل معالجة البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1- المدى: ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة (المدى)} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$0.8 = \frac{4}{5}$$

2- التكرارات والنسب المئوية: تم الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية لتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي المرجح X: المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الإستبيان ومحاوره، هو عبارة عن متوسط قيم البيانات، حيث يكون مجموع القيم الواقعية قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده، وهو مجموع المشاهدات مقسوما على عددها.

4- الإنحراف المعياري المرجح: هو أداة لقياس التشتت وقد إستخدم لتحديد مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي، وقد إتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الإنحراف المعياري: كلما إقتربت قيمة الإنحراف المعياري من الصفر، ذل ذلك على تركيز وإنخفاض تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الإنحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين إجابات أفراد العينة والعكس صحيح، كلما كانت قيمة الإنحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات متغيرا للإستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

5- معامل الارتباط بيرسون: إستخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة إرتباط كل عبارة من عبارات الإستبيان مع الدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الإتساق الداخلي لأداة الدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات.

6- معامل الثبات ألفا كرونباخ: تم إستخدامه لقياس ثبات عبارات الإستبيان.

7- إختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test): لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، وقد تم إستخدام هذا الإختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.

8- إختبار تحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد One Way Analysis of ANOVA

(variance) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات البيانات.

9- إختبار (T-Test) : للعينة المستقلة لمعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين الإجابة.

10- نموذج الإنحدار: وقد تم إستخدامه في إختبار الفرضيات المتعلقة بدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة وإختبار الفرضيات

قصد معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة، سنقوم بتفريغ بيانات الإستبيان الموزعة على عينة الدراسة وهذا بإستخدام برنامج (SPSS). من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الإستبيان وكذا إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والتي تناولها الإستبيان من خلال المحور الأول اذي جمع المعلومات حول الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية (أنظر الملحق رقم 07).

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
46,2	30	ذكر
53,8	35	أنثى
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، فقد بلغ عدد الإناث 35 أي ما يقابل نسبة 53,8% من عينة الدراسة، أما عدد الذكور فقد بلغ 30 فردا أي مانسبته 46,2% من الحجم الإجمالي للعينة، فقد يكون سبب تفوق نسبة الإناث على الذكور إلى إنفتاح المجتمع وتطور ثقافته بالإضافة إلى منح الحرية للمرأة والسماح لها بتقلد مختلف الميادين وهذا عكس ما كانت عليه سابقا.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
26,2	17	أقل من 30 سنة
56,9	37	من 30 إلى أقل من 40 سنة
15,4	10	من 40 إلى أقل من 50 سنة
1,5	1	من 50 سنة فما فوق
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 56,9%، تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 26,2%، ثم الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بـ 15,4% وأخيرا الفئة العمرية التي تنتمي إلى المجال من 50 سنة فما فوق، وما يلاحظ أن أغلبية العمال لا تنقل أعمارهم عن 30 سنة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الفندقي الذي يحتاج إلى أفراد يتمتعون بالخبرة والمعرفة اللازمة لمواجهة مختلف المواقف الحرجة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3,1	2	إبتدائي
30,8	20	متوسط
36,9	24	ثانوي
29,2	19	جامعي
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين مستواهم الدراسي ثانوي هو الغالب وذلك بنسبة 36,9%، يليه المستوى المتوسط بنسبة 30,8% كما نجد أن 29,2% من أفراد العينة ذوي مستوى جامعي، وأخيرا المستوى التعليمي إبتدائي بنسبة 3,1% وهذا راجع إلى أن طبيعة القطاع لاتحتاج إلى مؤهلات علمية عالية.

4- توزيع أفراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم(18): توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
41,5	27	أقل من 5 سنوات
53,8	35	من 5 إلى سنوات إلى 10 أقل سنوات
4,6	3	من 10 إلى أقل 15 سنة
0	0	15 سنة فما فوق
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة ذوي خبرة محدودة مدتها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 53,8% تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بـ 41,5%، ثم تليها الفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 4,6%، وأخيرا الفئة أكثر 15 سنة خبرة فهي معدومة، وهذا يدل على التوظيف الحديث لأغلبية العمال.

الجدول رقم(19): توزيع الأفراد حسب الرتبة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الرتبة الوظيفية
26,1	17	عامل تنفيذي
23,1	15	إطار
50,8	33	عامل مؤهل
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة عمال مؤهلين بلغت 50,8%، تليها نسبة العمال التنفيذيين التي بلغت 26,1%، وفي الأخير رتبة الإطارات التي قدرت نسبتها بـ32,1%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات عينات العمال المتغير المستقل والمتغير التابع

يمثل محور ضغوط العمل المتغير المستقل لهذه الدراسة، ويتفرع عنه ستة أبعاد تتمثل في: عبء العمل و صراع الدور وغموض الدور وكذا بيئة العمل بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية وعامل الأسرة، وقد تم جمع البيانات الخاصة بهذه المتغيرات من أفراد عينة الدراسة عن طريق 30 عبارة من عبارات الاستبيان، واستخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample t test) لتحليل فقرات الاستبيان، حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية المقدر بـ 1,671 ومستوى معنوية أقل من 0,05 عند درجة الحرية 64 أي (1-65)، بينما تكون الفقرة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0,05، وكانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية (أنظر الملحق رقم 08).

1- عرض وتحليل إجابات عينة العمال حول المتغير المستقل (ضغوط العمل)

تم جمع البيانات عن مصادر ضغوط العمل بثمانية عشر عبارة مقسمة على ستة أبعاد حيث كل بعد يضم ثلاثة عبارات، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (20): تحليل عبارات البعد الأول (عبئ العمل)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
1	توكل إلي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت.	4,18	0,846	11,292	0,000	مقبولة
2	أشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي.	4,00	0,984	8,991	0,000	مقبولة
3	أكلف بمهام خارج نطاق عملي.	3,23	1,296	1,435	0,156	مرفوضة

t الجدولية=1,671

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

العبارة الأولى: في الفقرة رقم (1) بلغت قيمة t المحسوبة 11,292 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا مايعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الثانية: في الفقرة رقم (2) بلغت قيمة t المحسوبة 8,991 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الثالثة: في الفقرة رقم (3) بلغت قيمة t المحسوبة 1,435 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,156 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

ومنه يمكن القول أن عبئ العمل يعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، أما العبارة الثالثة " أكلف بمهام خارج نطاق عملي الرسمي " فهي لا تعتبر مصدر من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(21): تحليل عبارات البعد الثاني (صراع الدور)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
4	أنتقى أوامر وتعليمات غير متوافقة من رؤسائي في العمل.	2,95	1,230	0,302	0,763	مرفوضة
5	أشعر بضغط بسبب عدم توافق قيم الرؤساء مع مبادئ الخاصة.	3,00	1,262	0,000	1,000	مرفوضة
6	يطلب مني إنجاز بعض الأعمال بطريقة أعتقد أنها غير صحيحة.	2,71	1,366	1,725	0,089	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

العبارة الرابعة: في الفقرة رقم (4) بلغت قيمة t المحسوبة 0,302 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,763 وهي أكبر من 0,05 وهذا مايعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الخامسة: في الفقرة رقم (5) بلغت قيمة t المحسوبة 0,000 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 1,000 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة السادسة: في الفقرة رقم (6) بلغت قيمة t المحسوبة 1,725 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,089 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

ومنه يمكن القول أن صراع الدور لا يعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، حيث رفض العاملون كل العبارات المتعلقة بهذا البعد.

الجدول رقم(22): تحليل عبارات البعد الثالث (غموض الدور)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
7	مسؤوليات عملي غير واضحة.	4,18	0,583	16,370	0,000	مقبولة
8	أنا غير متأكد من صلاحياتي في وظيفتي الحالية.	2,42	1,185	4,071	0,000	مقبولة
9	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي.	2,75	1,225	1,620	0,110	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

العبارة السابعة: في الفقرة رقم (7) بلغت قيمة t المحسوبة 16,370 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا ما يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الثامنة: في الفقرة رقم (8) بلغت قيمة t المحسوبة 4,071 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة التاسعة: في الفقرة رقم (9) بلغت قيمة t المحسوبة 1,620 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,110 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

ومنه يمكن القول أن غموض الدور يعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، أما العبارة التاسعة " أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي " فهي لا تعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(23): تحليل عبارات البعد الرابع (بيئة العمل)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
10	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي.	3,14	1,074	1,040	0,302	مرفوضة
11	أعاني من التوتر والقلق بسبب أجواء عملي غير الملائمة.	3,34	1,108	2,463	0,016	مقبولة
12	وسائل إنجاز عملي لا تتناسب مع طبيعة عملي.	3,78	0,875	7,231	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

العبارة العاشرة: في الفقرة رقم (10) بلغت قيمة t المحسوبة 1,040 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,302 وهي أكبر من 0,05 وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الحادية عشر: في الفقرة رقم (11) بلغت قيمة t المحسوبة 2,463 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,016 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الثانية عشر: في الفقرة رقم (12) بلغت قيمة t المحسوبة 7,231 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

ومنه يمكن القول أن بيئة العمل تعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، أما العبارة العاشرة "أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي" فهي لا تعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(24): تحليل عبارات البعد الرابع (العلاقات الانسانية)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
13	أشعر بغياب التشجيع من طرف رؤسائي.	3,80	0,987	6,532	0,000	مقبولة
14	أشعر بعدم وجود حوار وتفاعل مع زملائي في العمل.	3,08	1,254	0,495	0,623	مرفوضة
15	أشعر بعدم وجود الدعم من زملائي في العمل عند الحاجة إليهم.	2,88	1,153	0,861	0,392	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

العبارة الثالثة عشر: في الفقرة رقم (13) بلغت قيمة t المحسوبة 6,532 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا ما يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الرابعة عشر: في الفقرة رقم (14) بلغت قيمة t المحسوبة 0,495 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,623 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الخامسة عشر: في العبارة رقم (15) بلغت قيمة t المحسوبة 0,861 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,392 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

ومنه يمكن القول أن العلاقات الإنسانية لا تعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، بإستثناء العبارة الثالثة عشر " أشعر بغياب التشجيع من طرف رؤسائي" فهي تعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (25): تحليل عبارات البعد الرابع (عامل الأسرة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
16	ليس لدي القدرة على التوفيق بين عملي وواجباتي اتجاه عائلتي.	3,09	0,147	0,630	0,531	مرفوضة
17	ليس لدي القدرة على الفصل بين عملي وعلاقاتي العائلية.	3,03	0,153	0,201	0,842	مرفوضة
18	مشاكل حياتي الخاصة تتعكس على أداء عملي.	2,72	0,148	-1,872	0,066	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

العبارة السادسة عشر: في الفقرة رقم (16) بلغت قيمة t المحسوبة 0,630 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,531 وهي أكبر من 0,05 وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة السابعة عشر: في الفقرة رقم (17) بلغت قيمة t المحسوبة 0,201 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,842 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الثامنة عشر: في الفقرة رقم (18) بلغت قيمة t المحسوبة 1,872 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,066 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعكس عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

ومنه يمكن القول أن عامل الأسرة لا يعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للعاملين في المؤسسات محل الدراسة، حيث رفض العاملون كل العبارات المتعلقة بهذا البعد.

2- عرض وتحليل إجابات العمال حول المتغير التابع (أداء العاملين في المؤسسات السياحية)

يمثل محور أداء العاملين المتغير التابع لهذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات الخاصة بهذا المتغير من أفراد عينة الدراسة عن طريق 12 عبارة من عبارات الإستبيان. تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 ومستوى

معنوية أقل من 0,05 عند درجة الحرية 64 أي (1-65)، بينما تكون الفقرة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان مستوى معنوية أكبر من 0,05 .

الجدول رقم(26): تحليل عبارات المحور الثاني (أداء العاملين في المؤسسات السياحية)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي
19	لدي الاستعداد والرغبة في القيام بأية مهام إضافية أكلف بها.	3,97	0,749	10,428	0,000	مقبولة
20	عادة أنجز أعمال بشكل يفوق توقعات رؤسائي.	3,82	1,102	5,963	0,000	مقبولة
21	أقوم بتأدية الأعمال التي أكلف بها بكفاءة وفعالية.	4,22	0,573	17,112	0,000	مقبولة
22	أحرص باستمرار على استغلال وقت عملي.	4,29	0,491	21,208	0,000	مقبولة
23	احترامي لوقت العمل يساهم في رفع أدائي.	4,12	0,740	12,241	0,000	مقبولة
24	أنجز مهامي في الوقت المحدد.	4,28	0,573	17,966	0,000	مقبولة
25	أعتمد على نفسي في أداء الأعمال الموكلة إلي.	4,34	0,594	18,178	0,000	مقبولة
26	ألتزم بأداء مهامي بالكمية والنوعية المطلوبة.	4,34	0,567	19,042	0,000	مقبولة
27	لدي القدرة على التكيف وأداء عملي في الحالات الطارئة.	4,20	0,712	13,597	0,000	مقبولة
28	أقوم بالتخطيط الجيد للأداء أعالمي قبل تنفيذها.	4,14	0,788	11,646	0,000	مقبولة
29	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل.	4,32	0,589	18,105	0,000	مقبولة
30	أقوم بأداء عملي حسي المعايير المطلوبة.	4,31	0,528	19,965	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

العبارات من 19 إلى 30 تخص أداء العاملين في المؤسسات السياحية

العبارة التاسعة عشر: في الفقرة رقم (19) بلغت قيمة t المحسوبة 10,428 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة العشرين: في الفقرة رقم (20) بلغت قيمة t المحسوبة 5,963 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الواحد وعشرين: في الفقرة رقم (21) بلغت قيمة t المحسوبة 17,112 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الثانية والعشرين: في الفقرة رقم (22) بلغت قيمة t المحسوبة 21,208 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الثالثة والعشرين: في الفقرة رقم (23) بلغت قيمة t المحسوبة 12,241 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الرابعة والعشرين: في الفقرة رقم (24) بلغت قيمة t المحسوبة 17,966 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الخامسة والعشرين: في الفقرة رقم (25) بلغت قيمة t المحسوبة 18,178 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة السادسة والعشرين: في الفقرة رقم (26) بلغت قيمة t المحسوبة 19,042 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة السابعة والعشرين: في الفقرة رقم (27) بلغت قيمة t المحسوبة 13,597 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الثامنة والعشرين: في الفقرة رقم (28) بلغت قيمة t المحسوبة 11,646 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة التاسعة والعشرين: في الفقرة رقم (29) بلغت قيمة t المحسوبة 18,105 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

العبارة الثلاثين: في الفقرة رقم (30) بلغت قيمة t المحسوبة 19,165 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671 والقيمة الإحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

سنقوم بإختبار الفرضيتين الأولى والثانية بإستعمال إختبار T للعينة الواحدة (T_test)، وهذا بالإعتماد على قاعدة القرار التالية:

❖ إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية نقبل الفرضية (H₁) وبالتالي الفرضية البديلة (H₀) مرفوضة؛

❖ إذا كانت t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية (H₁) ونقبل الفرضية البديلة (H₀).

❖ إذا كانت القيمة الإحتمالية (sig) الناتجة عن إختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نقبل الفرضية (H₁)؛

❖ إذا كانت القيمة الإحتمالية (sig) الناتجة عن إختبار T للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض الفرضية (H₁).

1- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H₁: يتعرض العاملون في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل) لضغوط عمل متنوعة.

H₀: لا يتعرض العاملون في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل) لضغوط عمل متنوعة.

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار **T** للعينة الواحدة لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بالمتغير المستقل من الإستبيان الخاص بضغوط العمل:

الجدول رقم (27): نتائج إختبار **T_test لإختبار الفرضية الأولى**

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار
H ₁	3,736	1,671	0,000	مقبولة
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$				
DF=N-1				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 3,736 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض فرضية العدم **H₀** ونقبل الفرضية **H₁**، التي تقر أن العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل) يتعرضون لضغوط عمل متنوعة (أنظر الملحق رقم 09).

2- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H₁: يقدم العاملون في مؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل) مستويات أداء مقبولة.

H₀: لا يقدم العاملون في مؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل) مستويات أداء مقبولة.

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار **T** للعينة الواحدة لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بالمتغير التابع من الإستبيان الخاص بأداء العاملين في المؤسسات السياحية:

الجدول رقم (28): نتائج إختبار **T_test لإختبار الفرضية الثانية**

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار
H ₁	24,315	1,671	0,000	مقبولة
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$				
DF=N-1				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة تساوي 24,315 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,671، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض فرضية العدم **H₀** ونقبل الفرضية **H₁**، القائلة أن العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق) لولاية جيجل يقدمون مستويات أداء مقبولة (أنظر الملحق رقم 09).

من خلال إختبارنا لصحة الفرضيتين الأولى والثانية توصلنا إلى أن أداء العاملين مقبول على الرغم من أن ضغوط العمل متنوعة، وهذا راجع إلى أن الضغوط في مرحلتها الأولى مما يفسر عدم تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق بولاية جيجل) .

إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة لابد من إختبار الفرضيات الفرعية التالية (أنظر الملحق رقم 10).

3-1 الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لعبء العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق). وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير عبء العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق)، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لعبء العمل على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (الفنادق).

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لعبء العمل على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (الفنادق).

وقد كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل عبء العمل، والمتغير التابع أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(29): نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

		معامل الارتباط r : 0,136 معامل التحديد R ² : 0,019			
عند $\alpha \leq 0,05$		مستوى المعنوية: 0,279			
معنوية t:	قيمة t:	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معامل موحدة بيتا β	معاملات غير موحدة SEb B		
0,000	14,424	0,136	0,271	3,904	الثابت constant
0,279	1,091		0,070	0,076	عبء العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته 0,019 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (عبء العمل) في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين في المؤسسات السياحية) بنسبة 1,9%، وأن باقي النسبة 98,1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل غير عبء العمل. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,136، مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل الانحدار والتي تمثل المتغير المستقل 0,076 وقد ظهرت مستوى معنوية معلمة الميل 0,279 وهي أكبر من 0,05 مما يشير إلى عدم معلمية الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 3,904 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير معنويتها إحصائياً، وبذلك فإن ظهور عدم معلمية ميل الانحدار تشير إلى عدم أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

من خلال التحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لعبء العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل)".

3-2 الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لصراع الدور على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل)"، وسيتم إختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير صراع الدور على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل)، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لصراع الدور على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل).

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لصراع الدور على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل).

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل لصراع الدور ، والمتغير التابع أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(30): نتائج تحليل الانحدار لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط r: 0,412 معامل التحديد R ² : 0,169					
مستوى المعنوية: 0,001 عند $\alpha \leq 0,05$					
معنوية t:	قيمة t:	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معامل موحدة	معاملات غير موحدة		
		بيتا β	SEb	B	
0,000	36,909		0,125	4,613	الثابت constant
0,001	-3,586	-0,412	0,040	-0,143	صراع الدور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0,169 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (صراع الدور) في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين في المؤسسات السياحية) بنسبة 16,9%، وأن باقي النسبة 83,1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل غير صراع الدور، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,412، مما يدل على وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل -0,143 مما يشير إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى معنوية معلمة الميل 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 4,613 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير معنويتها إحصائياً، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمة ميل الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

من خلال التحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لصراع الدور على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل)".

3-3 الفرضية الفرعية الثالثة

تتص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لغموض الدور على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق)", وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير غموض الدور على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق)، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لغموض الدور على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (الفنادق).

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لغموض الدور على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (الفنادق).

وقد كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل لغموض الدور، والمتغير التابع أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(31): نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

		معامل الارتباط r : 0,243 معامل التحديد R ² : 0,059			
عند $0,05 \leq \alpha$		مستوى المعنوية: 0,051			
معنوية t:	قيمة t:	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة		المتغير
		بيتا β	SEb	B	
0,000	21,929	-0,243	0,210	4,600	الثابت constant
0,051	-1,986		0,065	-0,130	غموض الدور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته 0,059 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (لغموض الدور) في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين

في المؤسسات السياحية) بنسبة 5,9%، وأن باقي النسبة 94,1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل غير غموض الدور. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,243، مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل الانحدار والتي تمثل المتغير المستقل -0,130- وقد ظهرت مستوى معنوية معلمة الميل 0,051 وهي أكبر من 0,05 مما يشير إلى عدم معلمية الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 4,600 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير معنويتها إحصائياً، وبذلك فإن ظهور عدم معلمية ميل الانحدار تشير إلى عدم أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

من خلال التحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ على لغموض الدور على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق)"

4-3 الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لبيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق)"، وسيتم إختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق)، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لبيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل).

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لبيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل).

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل لبيئة العمل ، والمتغير التابع أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(32): نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة

		معامل الارتباط r: 0,096		معامل التحديد R ² : 0,009	
		عند $\alpha \leq 0,05$		مستوى المعنوية: 0,449	
معنوية t:	قيمة t:	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معامل موحدة	معاملات غير موحدة		
		بيتا	SEb	B	
0,000	18,883	0,096	0,214	4,036	الثابت constant
0,449	0,762		0,061	0,046	غموض الدور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته 0,009 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (بيئة العمل) في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين في المؤسسات السياحية) بنسبة 0,9%، وأن باقي النسبة 99,1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل غير غموض الدور. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,096، مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار والتي تمثل المتغير المستقل 0,046 وقد ظهرت مستوى معنوية معلمة الميل 0,449 وهي أكبر من 0,05 مما يشير إلى عدم معلمية الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 4,036 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير معنويتها إحصائياً، وبذلك فإن ظهور عدم معلمية ميل الإنحدار تشير إلى عدم أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

من خلال التحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لبيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل)".

3-5 الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل)", وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق)، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل).

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل).

وقد كانت أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل العلاقات الإنسانية، والمتغير التابع أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق في ولاية جيجل) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(33): نتائج تحليل الإنحدار لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة

		معامل الارتباط r : 0,071 معامل التحديد R ² : 0,005			
عند $0,05 \leq \alpha$		مستوى المعنوية: 0,576			
معنوية t:	قيمة t:	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة		المتغير
		بيتا	SEb	B	
0,000	20,287	0,071	0,201	4,085	الثابت constant
0,576	0,562		0,060	0,034	العلاقات الإنسانية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الإنحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته 0,005 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (العلاقات الإنسانية) في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين في المؤسسات السياحية) بنسبة 0,5%، وأن باقي النسبة 99,5% من التأثير في المتغير التابع

ترجع إلى عوامل غير العلاقات الإنسانية. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,071، مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل الانحدار والتي تمثل المتغير المستقل 0,034 وقد ظهرت مستوى معنوية معلمة الميل 0,576 وهي أكبر من 0,05 مما يشير إلى عدم معلمية الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 4,085 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير معنويتها إحصائياً، وبذلك فإن ظهور عدم معنوية معلمية ميل الانحدار تشير إلى عدم أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

من خلال التحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق)".

3-6 الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ عامل الأسرة على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق)"، وسيتم إختبار هذه الفرضية بإستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير عامل الأسرة على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق)، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لعامل الأسرة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (الفنادق).

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لعامل الأسرة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة (الفنادق).

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل عامل الأسرة ، والمتغير التابع أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم(34): نتائج تحليل الانحدار لإختبار الفرضية الفرعية السادسة

		معامل الارتباط r: 0,156		معامل التحديد R ² : 0,024	
		مستوى المعنوية: 0,215		عند $\alpha \leq 0,05$	
مغنوية: t	قيمة: t	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معامل موحد	معاملات غير موحدة		
		بيتا	SEb	B	
0,000	30,265	1,156	0,144	4,365	الثابت constant
0,215	1,253		0,046	0,058	عامل الأسرة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يظهر من الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته 0,024 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (عامل الأسرة) في سلوك المتغير التابع (أداء العاملين في المؤسسات السياحية) بنسبة 2,4%، وأن باقي النسبة 97,6% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل غير عامل الأسرة. وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,156، مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل الانحدار والتي تمثل المتغير المستقل 0,058 وقد ظهرت مستوى معنوية معلمة الميل 0,215 وهي أكبر من 0,05 مما يشير إلى عدم معلمية الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 4,365 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير معنويتها إحصائياً، وبذلك فإن ظهور عدم معلمية ميل الانحدار تشير إلى عدم أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

من خلال التحليل لنتائج الإختبار التي يعرضها الجدول نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ عامل الأسرة على الدور أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق)".

4-إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق)" تعزى بمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام التباين الأحادي **One way analysis of ANOVA** لإختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية" تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (أنظر الملحق رقم 11) .

2_1 اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

كانت النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتائج إختبار T لفروق أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية

بالنسبة للجنس

مستوى الدلالة sig	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0,140	-1,499	0,37237	3,5544	30	ذكر	جميع
		0,27629	3,6781	35	أنثى	المحاور

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (29) إن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0,140 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة 0,05.

2_2 إختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن

وكانت النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): نتائج إختبار T لفروق أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية بالنسبة لسن

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
أثر ضغوط العاملين على أداء العاملين في المؤسسات السياحية	داخل المجموعات	0,090	3	0,030	0,271	0,846
	بين المجموعات	6,773	61	0,111		
	المجموع	6,863	64	–		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (30) أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0,846 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة 0,05

2_3 إختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

وكانت النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج إختبار T لفروق أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية بالنسبة للمستوى التعليمي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية	داخل المجموعات	0,123	3	0,041	0,371	0,774
	بين المجموعات	6,740	61	0,110		
	المجموع	6,863	64	–		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

ينتضح من الجدول رقم (31) أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0,774 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة 0,05.

2_4 إختبار الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

وكانت النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(38): نتائج إختبار T لفروق أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية بالنسبة لسنوات الخبرة

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية	داخل المجموعات	0,123	3	0,041	0,371	0,774
	بين المجموعات	6,740	61	0,110		
	المجموع	6,863	64	—		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أراء عينة الدراسة و مخرجات SPSS .

ينتضح من الجدول رقم (32) أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0,774 وهو أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0,05 .

2_4 إختبار الفروق بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية

وكانت النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(39): نتائج إختبار T لفروق اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية بالنسبة للرتبة الوظيفية

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية	داخل المجموعات	0,020	2	0,010	0,092	0,912
	بين المجموعات	6,843	62	0,110		
	المجموع	6,863	64	—		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (33) أن مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0,912 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الرتبة الوظيفية عند مستوى دلالة 0,05.

خلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا باختبار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي، الذي قمنا من خلاله بتفريغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبيان، التي وزعت على عينة تضمنت 65 عاملا في الفنادق محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وباستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية كألفاكرونباخ ومعامل الارتباط، حاولنا من خلاله الإطلاع على آرائهم إتجاه ضغوط العمل على أداء العاملين، وخلصت هذه الدراسة في الأخير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية.



الخاتمة

ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية بعينة من الفنادق بولاية جيجل، ونظرا لأثر هذين المتغيرين على مؤسساتهم، فإنه يترتب على كل مؤسسة أن تحاول جاهدة العمل على إزالة وتجنب العوامل و المسببات التي ترفع من ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين بها إلى مستويات عليا تؤثر سلبا على كفاءتها وربحياتها.

بناء على ماتقدم، ومن خلال دراستنا لموضوع أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية، إستخلصنا جملة من النتائج والتوصيات .

أولا: النتائج

ومن خلال دراسة هذا الموضوع، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، تتمثل فيمايلي:

1-النتائج النظرية

- ضغوط العمل هي تلك الردود التي يحدثها الفرد جراء تعرضه لعوامل داخلية أو خارجية، تعمل على إحداث حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي؛
- تتكون ضغوط العمل من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في: المثير والإستجابة والتفاعل؛
- تمر ضغوط العمل بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في مرحلة الإنذار تليها مرحلة المقامة والتكيف وصولا إلى مرحلة الإرهاق؛
- هناك عدة أنواع لضغوط العمل تقسم حسب ثلاثة معايير أساسية متمثلة في معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر؛
- توجد عدة نماذج خاصة بدراسة وتفسير ضغوط العمل نذكر منها نموذج "ليبر" ونيومان"، نموذج "جيبسون" وزملائه، نموذج "هيجان"،
- المؤسسات السياحية هي مؤسسات إقتصادية تقدم خدمات مختلفة ومتنوعة للزبائن من إيواء واطعام ونقل وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها؛
- أداء العاملين في المؤسسات السياحية لا يختلف على الأداء في المؤسسات الأخرى؛
- الأداء في المؤسسات يقوم على تنفيذ المهام والمسؤوليات التي كلف بها من طرف المؤسسة خلال ساعات العمل، مع مراعات تلبية حاجات الزبائن وأن يكون الأداء المنجز بكفاءة وفعالية؛
- هناك معايير لقياس أداء المورد البشري وهي: الجودة، الكمية، الوقت والإجراءات؛

- تتمثل محددات أداء العاملين في المحددات الداخلية الجهد، القدرة، إداك الدور، المحددات الخارجية كمتطلبات العمل، البيئة التنظيمية، البيئة الخارجية؛
- هناك طريقتين لتقييم أداء العاملين وهي الطرق التقليدية طريقة التدرج البياني، طريقة الترتيب، طريقة التوزيع الإجابري، طريقة القوائم والطريقة الحديثة كطريقة التقييم على أساس النتائج طريقة الأحداث الجوهرية أسلوب الإدارة بالأهداف والإتجاه السلوكي في قياس الأداء؛
- من الخطأ الإفتراض بأن ضغوط العمل يتولد عنها دائما نتائج سلبية. حيث أن مقدارا مناسباً من الضغوط في العمل يمثل مقدارا من التحدي في قدرات العاملين مما يزيد الرغبة لديهم في تقديم خدمات أفضل؛
- تتمثل أهم الأثار السلبية لضغوط العمل على أداء العاملين في الأثار، السلوكية، الأثار النفسية والأثار الصحية، كما توجد أثار سلبية لضغوط العمل على المؤسسات منها زيادة التكاليف المالية عدم الدقة في إتخاذ القرار الشعور بالفشل؛
- هناك مجموعة من الإستراتيجيات يتم إتباعها من طرف المؤسسات السياحية لمواجهة ضغوط على مستوى الفرد والمؤسسة.

2-النتائج التطبيقية

- غالبية عمال الفنادق المدروسة هم إناث، وهذا راجع إلى منح الحرية للمرأة والسماح لها بتقلد مختلف الميادين ؛
- الفئة العمرية الغالبة في المؤسسات السياحية (الفنادق في ولاية جيجل) محل الدراسة هي الشيوخ ؛
- المؤهل العالمي لغالبية العاملين في الفنادق المدروسة هي أقل من المستوى الجامعي وهذا راجع إلى أن طبيعة القطاع لا تحتاج إلى مؤهلات علمية عالية ؛
- يتعرض العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق بولاية جيجل) للضغوط عمل متنوعة ؛
- العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق بولاية جيجل) يقدمون مستويات أداء مقبولة ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق بولاية جيجل)؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق بولاية جيجل)؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق بولاية جيجل) ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق بولاية جيجل) ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق بولاية جيجل) ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعامل الأسرة على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (الفنادق بولاية جيجل) ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إحصائية في إجابات أفراد العينة تعود للمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إحصائية في إجابات أفراد العينة تعود للمتغير السن؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إحصائية في إجابات أفراد العينة تعود للمتغير المستوى التعليمي ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إحصائية في إجابات أفراد العينة تعود للمتغير سنوات الخبرة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إحصائية في إجابات أفراد العينة تعود للمتغير الرتبة الوظيفية.

ثانيا: لإقتراحات

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة إقتراحات تم حصرها فيما يلي:
- أشارت النتائج إلى أن حجم العمل يفوق طاقة العاملين طاقة العاملين وبالتالي توصي الدراسة بمراجعة عبء العمل ومعالجته سواء من خلال زيادة حجم العمالة لتعويض النقص فيها أو إعادة توزيع أعباء العمل أو تصميم الوظائف؛
 - توضيح حدود الصلاحيات والسلطات، وإيجاد الوصف الدقيق للمسؤوليات من أجل تجنب ضغوط العمل التي يمكن أن تنتج عنها؛

- محاولة توفير بيئة عمل تضمن رضا العامل والتي بدورها ستؤدي إلى وجود بيئة أفضل لتقديم أفضل الخدمات في تلك الفنادق؛
- العمل على تشجيع العاملين ودعم روح المبادرة والعمل الجماعي من قبل إدارة الفندق؛
- العمل على تعزيز العلاقات بين العاملين والرؤساء وهذا بغرض خلق بيئة عمل إيجابية لأجل (بهدف) رفع مستوى الأداء؛
- على المؤسسة إستغلال الآثار الإيجابية للضغوط وإستخدامها لرفع من كفاءة أداء العاملين.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- دراسة مقارنة بين ضغوط العمل في القطاع الخدمي، والقطاع الصناعي ؛
- أثر ظروف العمل على الصحة والسلامة المهنية في القطاع الخدمي؛

1- المراجع باللغة العربية:

1-1 الكتب

- 1- إبراهيم محمد لمحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي-بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة الثامنة، مصر، 2002.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 4- أسامة صبجي الفاعوري، الإرشاد السياحي-بين النظري والتطبيق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2006.
- 5- أسامة محمد جردات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.
- 6- إسماعيل محمد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، مصر، 1997.
- 7- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
- 8- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 9- حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، الأردن، 1997.
- 10- حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 11- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 12- حميد عبد النبي الطائي، الأسس العلمية في إدارة المنشآت الفندقية، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن، 2000.
- 13- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 14- خالد مقابلة، فن الدلالة السياحية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 15- خالد يوسف الخلف سعيد يس عامر، الإنتاجية القياسية-معيار الأداء-قياس الأداء الفعلي، بدون دار نشر، السعودية، 1984.
- 16- خيضر كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن، 2009.
- 17- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2005 .
- 18- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003،

- 19- راوية محمد حسن، السلوك في المنظمة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 1995.
- 20- رعد مجيد العاني، تكنولوجيا التنظيم السياحي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 21- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2013.
- 22- زيد منير عبوي، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 23- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2003.
- 24- سيد محمد، السلوك التنظيمي- موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة-، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 25- صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي-أسس علمية وتجارب عربية- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
- 26- الصديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي- دراسة من التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية-، مكتبة عين شمس للنشر، الطبعة العاشرة، مصر، 2003.
- 27- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2000 .
- 28- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 29- عادل حرحوش صالح، سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 30- عبد الباري إبراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مصر، 2003 .
- 31- عبد الرحمان بن أحمد هيجان، ضغوط العمل- منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها- معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
- 32- عبد السلام أبو قحف، إدارة المنشآت السياحية والفندقية-بين النظري والتطبيقي- الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 33- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 34- عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 35- على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
- 36- غسان برهان عويس، الدلالة والإرشاد السياحي علم وفن، دار زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

- 37- فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 38- فلاح حسن عداي الحسني، مؤيد عبد الله الدواري، إدارة البنوك، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن بدون سنة نشر.
- 39- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 40- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية- اتجاهات وممارسات- الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2005.
- 41- ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 42- مثنى طه الحوري، الإرشاد السياحي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
- 43- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 44- محمد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية-، الطبعة الأولى، دار الوفاء، مصر، 2007.
- 45- محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 46- محمد أمين محي الدين السيد علي، إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الانتاجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 1998 .
- 47- محمد حافظ حجازي، إدارة المنظمات الفندقية-وظائف المنظمة- مطبعة الجمهورية، مصر، بدون سنة نشر.
- 48- محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 49- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002 .
- 50- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2004.
- 51- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2008.
- 52- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 53- مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد- الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 54- مصطفى يوسف الكافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- 55- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- 56- نبيهة صالح السمراي، علم النفس السياحي- مفاهيم وتطبيقات-، خبراء الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2006.
- 57- نداء محمد الصوص، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 58- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 59- وفاء زكي ابراهيم، دور السياحة في التنمية الاجتماعية دراسة تقويمية للقرى السياحية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 60- وليد نافع قميحة، أقسام الفندق السياحي ووظائفها- إدارة الأغذية والمشروبات- الطبعة الأولى، دار البادية للنشر، الأردن، 2011.
- 61- ياسين كحلي، إدارة الفنادق والقرى السياحية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 1998.

1-2 الرسائل العلمية

- 62- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 63- خميسي بسمة، ضغوط العمل وعلاقتها بحوادث العمل لدى عمال التنفيذ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، الجزائر، 2015.
- 64- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 65- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009.
- 66- قارة ابتسام، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 67- مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين، مذكرة ماجستير، فرع العلوم الإدارية، جامعة الرياض، 2010.
- 68- مؤمن شريف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
- 69- هند لبصير، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2009.

1-3 المجالات العلمية

- 70- جاسم مشتت داوي، سعد عابر، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، الكلية التقنية الإدارية، بغداد .
- 71- سمراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، المعهد الطبي التقني المنصور، بغداد، 2013
- 72- محمد رفعت محمود، دور برامج التدريب السياحي في تحسين أداء الشركات السياحية في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد 02، 2014، جامعة الفيوم، مصر.

4-1 الملتقيات

- 73- لطرش جمال، بويحة سعاد، التدريب السياحي للموارد البشري كعاما من عوامل نجاح الاستثمار السياحي، ملتقى دولي حول الصناعة السياحية في الجزائر بين الواقع والمأمول- نحو الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة- جامعة جيجل، جيجل، الجزائر، 9 و 10 نوفمبر 2016.

2-المراجع بالاجنبية

2-1المراجع بالفرنسية

- 74-Alain.FERNADEZ Les nouveaux tableaux de bord des decideurs,Editions d'organisation Paris,2000.
- 75 -Jean marie PERETTI, Gestion Des Ressources Humaines, 2^{ème} Edition, vuibert, Paris , France, 2002.
- 76 – Jean STAFFORD ,microéconomie du tourisme, Presses de l'Université du Quebec,1999 .

2-2 المواقع الالكترونية

77- ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين:

<http://librorg.ingaza.edu.ps/thesis/87436pdf>.16.02.2017,11 :10.

78- الأداء الوظيفي:

www.oujda city.net/national-articl-61706-ar.html.08/03/2017,14 :19.

79- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:

<http://hridixussion.com>.12/03/2017,10:20.

80- ضغوط العمل:

www.Pad 322 halmadani .blogspot.com ,12/04/2017,11 :30.



قائمة المراجع



قائمة

الملاحق

الملحق رقم(01): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص اقتصاد وتسيير سياحي

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها حول " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات السياحية " في ولاية جيجل، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير .

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات الإستبيان، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم

الأستاذة المشرفة:

شاكر أسماء

الطالبتين:

بوشرمة هبية

بوشرمة فطيمة

المحور الأول: البيانات الشخصية

نرجو ملأ البيانات التالية بوضع إشارة x في الخانة المناسبة.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فما فوق

5- الرتبة الوظيفية:

عامل تنفيذي إطار عامل مؤهل

المحور الثاني: ضغوط العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					توكل إلي أعمال كثيرة تتطلب الإنجاز في نفس الوقت.	1
					أشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي.	2
					أكلف بمهام خارج نطاق عملي الرسمي.	3
					أتلقي أوامر وتعليمات غير متوافقة من رؤسائي في العمل.	4
					أشعر بالضغط بسبب عدم توافق قيم الرؤساء مع مبادئ الخاصة.	5
					يطلب مني إنجاز بعض الأعمال بطريقة أعتقد أنها غير صحيحة.	6
					مسؤوليات عملي غير واضحة .	7
					أنا غير متأكد من صلاحياتي في وظيفة الحالية.	8
					أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي.	9
					أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي.	10
					أعاني من التوتر والقلق بسبب أجواء عملي غير الملائمة .	11
					وسائل إنجاز عملي لا تناسب مع طبيعة عملي.	12
					أشعر بغياب التشجيع من طرف رؤسائي .	13
					أشعر بعدم وجود حوار وتفاعل مع زملائي في العمل.	14
					أشعر بعدم وجود الدعم من زملائي في	15

					العمل عند الحاجة إليهم.		
					ليس لدي القدرة على التوفيق بين عملي وواجباتي اتجاه عائلتي.	عامل الأسرة	16
					ليس لدي القدرة على الفصل بين عملي وعلاقاتي العائلية.		17
					مشاكل حياتي الخاصة تتعكس على أداء عملي.		18

المحور الثاني: أداء العاملين في المؤسسات السياحية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	لدي الاستعداد والرغبة في القيام بأية مهام إضافية أكلف بها.					
20	عادة أنجز أعمالي بشكل يفوق توقعات رؤسائي.					
21	أقوم بتأدية الأعمال التي أكلف بها بكفاءة وفعالية.					
22	أحرص باستمرار على استغلال وقت عملي.					
23	احترامي لوقت العمل يساهم في رفع أدائي.					
24	أنجز مهماتي في الوقت المحدد.					
25	أعتمد على نفسي في أداء الاعمال الموكلة إلي.					
26	ألتزم بأداء مهامي بالكمية والنوعية المطلوبة.					
27	لدي القدرة على التكيف وأداء عملي في الحالات الطارئة .					
28	أقوم بالتخطيط الجيد لأداء أعمالي قبل تنفيذها.					
29	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل .					
30	أقوم بأداء عملي حسب المعايير المطلوبة.					

الملحق رقم(02): الصدق الداخلي لفقرات المتغير المستقل

Corrélations		A1	A2	A3	عبي العمل
A1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 65	,544** 65	,146 65	,741** 65
A2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,544** 65	1 65	-,037 65	,659** 65
A3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,146 65	-,037 65	1 65	,652** 65
عبي العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,741** 65	,659** 65	,652** 65	1 65

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations		A4	A5	A6	صراع الدور
A4	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 65	,795** 65	,526** 65	,872** 65

A5	Corrélation de Pearson	,795**	1	,633**	,918**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	65	65	65	65
A6	Corrélation de Pearson	,526**	,633**	1	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65
صراع_الدور	Corrélation de Pearson	,872**	,918**	,837**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A7	A8	A9	غموظ_الدور
A7	Corrélation de Pearson	1	,047	,086	,335**
	Sig. (bilatérale)		,712	,494	,006
	N	65	65	65	65
A8	Corrélation de Pearson	,047	1	,547**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,712		,000	,000
	N	65	65	65	65
A9	Corrélation de Pearson	,086	,547**	1	,861**
	Sig. (bilatérale)	,494	,000		,000
	N	65	65	65	65
غموظ_الدور	Corrélation de Pearson	,335**	,836**	,861**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,000	
	N	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A10	A11	A12	بيئة_العمل
A10	Corrélation de Pearson	1	,630**	,398**	,865**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000
	N	65	65	65	65
A11	Corrélation de Pearson	,630**	1	,318**	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000		,010	,000
	N	65	65	65	65
A12	Corrélation de Pearson	,398**	,318**	1	,675**
	Sig. (bilatérale)	,001	,010		,000
	N	65	65	65	65
بيئة_العمل	Corrélation de Pearson	,865**	,841**	,675**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A13	A14	A15	العلاقات_الانسانية
A13	Corrélation de Pearson	1	,189	,115	,546**
	Sig. (bilatérale)		,131	,360	,000
	N	65	65	65	65
A14	Corrélation de Pearson	,189	1	,547**	,833**
	Sig. (bilatérale)	,131		,000	,000
	N	65	65	65	65
A15	Corrélation de Pearson	,115	,547**	1	,785**
	Sig. (bilatérale)	,360	,000		,000
	N	65	65	65	65
العلاقات_الانسانية	Corrélation de Pearson	,546**	,833**	,785**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A16	A17	A18	عامل_الاسرة
A16	Corrélation de Pearson	1	,874**	,584**	,920**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	65	65	65	65
A17	Corrélation de Pearson	,874**	1	,610**	,932**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	65	65	65
A18	Corrélation de Pearson	,584**	,610**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	65	65	65
عامل_الاسرة	Corrélation de Pearson	,920**	,932**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(03): صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل

Corrélations

		عبي العمل	صراع الدور	غموظ الدور	بيئة العمل	العلاقات الانسانية
عبي_العمل	Corrélation de Pearson	1	,270*	-,005	,333**	-,167
	Sig. (bilatérale)		,030	,967	,007	,184
	N	65	65	65	65	65
صراع_الدور	Corrélation de Pearson	,270*	1	,421**	,152	,062
	Sig. (bilatérale)	,030		,000	,226	,622
	N	65	65	65	65	65
غموظ_الدور	Corrélation de Pearson	-,005	,421**	1	-,029	,228
	Sig. (bilatérale)	,967	,000		,820	,067
	N	65	65	65	65	65
بيئة_العمل	Corrélation de Pearson	,333**	,152	-,029	1	,121
	Sig. (bilatérale)	,007	,226	,820		,337
	N	65	65	65	65	65
العلاقات_الانسانية	Corrélation de Pearson	-,167	,062	,228	,121	1
	Sig. (bilatérale)	,184	,622	,067	,337	
	N	65	65	65	65	65
عامل_الاسرة	Corrélation de Pearson	,133	,421**	,360**	,285*	,339**
	Sig. (bilatérale)	,290	,000	,003	,022	,006
	N	65	65	65	65	65
T	Corrélation de Pearson	,464**	,483**	,420**	,539**	,474**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65

Corrélations

		عامل الاسرة	t
عبي_العمل	Corrélation de Pearson	,133	,464**
	Sig. (bilatérale)	,290	,000
	N	65	65
صراع_الدور	Corrélation de Pearson	,421**	,483**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	65	65
غموظ_الدور	Corrélation de Pearson	,360**	,420**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	65	65
بيئة_العمل	Corrélation de Pearson	,285*	,539**
	Sig. (bilatérale)	,022	,000
	N	65	65
العلاقات_الانسانية	Corrélation de Pearson	,339**	,474**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000
	N	65	65
عامل_الاسرة	Corrélation de Pearson	1	,672**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	65	65
T	Corrélation de Pearson	,672**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	65	65

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(04): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع

Corrélations

		B1	B2	B3	B4
B1	Corrélation de Pearson	1	-,007	,307*	,364**
	Sig. (bilatérale)		,956	,013	,003
	N	65	65	65	65
B2	Corrélation de Pearson	-,007	1	,212	-,014
	Sig. (bilatérale)	,956		,089	,911
	N	65	65	65	65
B3	Corrélation de Pearson	,307*	,212	1	,606**
	Sig. (bilatérale)	,013	,089		,000
	N	65	65	65	65
B4	Corrélation de Pearson	,364**	-,014	,606**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,911	,000	
	N	65	65	65	65
B5	Corrélation de Pearson	,514**	-,029	,527**	,587**
	Sig. (bilatérale)	,000	,817	,000	,000
	N	65	65	65	65
B6	Corrélation de Pearson	,202	-,066	,387**	,541**
	Sig. (bilatérale)	,106	,600	,001	,000
	N	65	65	65	65
B7	Corrélation de Pearson	,270*	-,166	,472**	,459**
	Sig. (bilatérale)	,030	,187	,000	,000
	N	65	65	65	65
B8	Corrélation de Pearson	,282*	-,124	,494**	,313*
	Sig. (bilatérale)	,023	,327	,000	,011
	N	65	65	65	65
B9	Corrélation de Pearson	,363**	-,231	,391**	,277*
	Sig. (bilatérale)	,003	,064	,001	,025
	N	65	65	65	65
B10	Corrélation de Pearson	,510**	-,168	,521**	,338**
	Sig. (bilatérale)	,000	,181	,000	,006
	N	65	65	65	65
B11	Corrélation de Pearson	,164	-,195	,485**	,262*
	Sig. (bilatérale)	,191	,119	,000	,035
	N	65	65	65	65
B12	Corrélation de Pearson	,261*	-,303*	,346**	,130
	Sig. (bilatérale)	,036	,014	,005	,303
	N	65	65	65	65
أداء العاملين في المؤسسات السياحية	Corrélation de Pearson	,591**	,087	,771**	,626**
	Sig. (bilatérale)	,000	,493	,000	,000
	N	65	65	65	65

Corrélations

		B5	B6	B7	B8
B1	Corrélation de Pearson	,514**	,202	,270*	,282*
	Sig. (bilatérale)	,000	,106	,030	,023
	N	65	65	65	65
B2	Corrélation de Pearson	-,029	-,066	-,166	-,124
	Sig. (bilatérale)	,817	,600	,187	,327
	N	65	65	65	65
B3	Corrélation de Pearson	,527**	,387**	,472**	,494**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000
	N	65	65	65	65
B4	Corrélation de Pearson	,587**	,541**	,459**	,313*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,011
	N	65	65	65	65
B5	Corrélation de Pearson	1	,656**	,473**	,197
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,115
	N	65	65	65	65
B6	Corrélation de Pearson	,656**	1	,639**	,284*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,022
	N	65	65	65	65

B7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,473** ,000 65	,639** ,000 65	1 65	,722** ,000 65
B8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,197 ,115 65	,284* ,022 65	,722** ,000 65	1 ,000 65
B9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,309* ,012 65	,245* ,049 65	,540** ,000 65	,682** ,000 65
B10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,453** ,000 65	,225 ,071 65	,466** ,000 65	,593** ,000 65
B11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,373** ,002 65	,425** ,000 65	,487** ,000 65	,463** ,000 65
B12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,342** ,005 65	,127 ,313 65	,211 ,092 65	,325** ,008 65
أداء العاملين في المؤسسات السياحية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,721** ,000 65	,596** ,000 65	,712** ,000 65	,676** ,000 65

Corrélations

		B9	B10	B11
B1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,363** ,003 65	,510** ,000 65	,164 ,191 65
B2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,231 ,064 65	-,168 ,181 65	-,195 ,119 65
B3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,391** ,001 65	,521** ,000 65	,485** ,000 65
B4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,277* ,025 65	,338** ,006 65	,262* ,035 65
B5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,309* ,012 65	,453** ,000 65	,373** ,002 65
B6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,245* ,049 65	,225 ,071 65	,425** ,000 65
B7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,540** ,000 65	,466** ,000 65	,487** ,000 65
B8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,682** ,000 65	,593** ,000 65	,463** ,000 65
B9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 65	,730** ,000 65	,552** ,000 65
B10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,730** ,000 65	1 65	,676** ,000 65
B11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,552** ,000 65	,676** ,000 65	1 65
B12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,416** ,001 65	,534** ,000 65	,730** ,000 65
أداء العاملين في المؤسسات السياحية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,691** ,000 65	,784** ,000 65	,691** ,000 65

Corrélations

		B12	أداء العاملين في المؤسسات السياحية
B1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,261* ,036 65	,591** ,000 65
B2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,303* ,014 65	,087 ,493 65
B3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,346** ,005 65	,771** ,000 65
B4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,130 ,303 65	,626** ,000 65
B5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,342** ,005 65	,721** ,000 65
B6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,127 ,313 65	,596** ,000 65
B7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,211 ,092 65	,712** ,000 65
B8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,325** ,008 65	,676** ,000 65
B9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,416** ,001 65	,691** ,000 65
B10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,534** ,000 65	,784** ,000 65
B11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,730** ,000 65	,691** ,000 65
B12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 65	,512** ,000 65
أداء العاملين في المؤسسات السياحية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,512** ,000 65	1 ,000 65

الملحق رقم(05): الاتساق البنائي لمتغيرات الدراسة

Corrélations

		ضغوط العمل	أداء العاملين في المؤسسات السياحية	t
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 65	-,185 ,140 65	,872** ,000 65
أداء العاملين في المؤسسات السياحية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,185 ,140 65	1 ,140 65	,315* ,011 65
T	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,872** ,000 65	,315* ,011 65	1 65

الملحق رقم(06): ثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	30

الملحق رقم(07): عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	30	46,2	46,2	46,2
أنثى	35	53,8	53,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل-من 30 سنة	17	26,2	26,2	26,2
من 30_40 سنة	37	56,9	56,9	83,1
من 40_50 سنة	10	15,4	15,4	98,5
أكثر-من 50 سنة	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	2	3,1	3,1	3,1
متوسط	20	30,8	30,8	33,8
ثانوي	24	36,9	36,9	70,8
جامعي	19	29,2	29,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل-من 5 سنوات	27	41,5	41,5	41,5
من 5_إلى 10 سنوات	35	53,8	53,8	95,4
من 10_إلى 15 سنة	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الرتبة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عامل_تنفيذي	17	26,2	26,2	26,2
إطار	15	23,1	23,1	49,2
عامل_مؤهل	33	50,8	50,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الملحق رقم(08): تحليل فقرات الاستبيان المتغير المستقل و التابع

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A1	65	4,18	,846	,105
A2	65	4,00	,984	,122
A3	65	3,23	1,296	,161
A4	65	2,95	1,230	,153
A5	65	3,00	1,262	,157
A6	65	2,71	1,366	,169
A7	65	4,18	,583	,072
A8	65	2,42	1,158	,144
A9	65	2,75	1,225	,152
A10	65	3,14	1,074	,133

A11	65	3,34	1,108	,137
A12	65	3,78	,875	,109
A13	65	3,80	,987	,122
A14	65	3,08	1,254	,156
A15	65	2,88	1,153	,143
A16	65	3,09	1,182	,147
A17	65	3,03	1,237	,153
A18	65	2,72	1,193	,148
B1	65	3,97	,749	,093
B2	65	3,82	1,102	,137
B3	65	4,22	,573	,071
B4	65	4,29	,491	,061
B5	65	4,12	,740	,092
B6	65	4,28	,573	,071
B7	65	4,34	,594	,074
B8	65	4,34	,567	,070
B9	65	4,20	,712	,088
B10	65	4,14	,788	,098
B11	65	4,32	,589	,073
B12	65	4,31	,528	,065

الملحق رقم(09): إختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3			Différence moyenne
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	
ضغوط العمل	3,736	64	,000	,24274
أداء العاملين في المؤسسات السياحية	24,315	64	,000	1,19487

الملحق رقم(10): إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
dimensio 1 n0	,136 ^a	,019	,003	,39560

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل_عبي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,186	1	,186	1,190	,279 ^a
	Résidu	9,859	63	,156		
	Total	10,046	64			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,904	,271		14,424	,000
	عمل_عبي	,076	,070	,136	1,091	,279

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
dimensio 1 n0	,412 ^a	,169	,156	,36391

a. Valeurs prédites : (constantes), الدور_صراع

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,703	1	1,703	12,856	,001 ^a
	Résidu	8,343	63	,132		

Total	10,046	64			
-------	--------	----	--	--	--

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,613	,125		36,909	,000
	صراع الدور	-,143	,040	-,412	-3,586	,001

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
dimensio 1 n0	,243 ^a	,059	,044	,38738

a. Valeurs prédites : (constantes), الدور_غموظ

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,592	1	,592	3,943	,051 ^a
	Résidu	9,454	63	,150		
	Total	10,046	64			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,600	,210		21,929	,000
	غموظ الدور	-,130	,065	-,243	-1,986	,051

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
dimensio 1 n0	,096 ^a	,009	-,007	,39749

a. Valeurs prédites : (constantes), العمل_بينة

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,092	1	,092	,580	,449 ^a
	Résidu	9,954	63	,158		
	Total	10,046	64			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,036	,214		18,883	,000
	بينة العمل	,046	,061	,096	,762	,449

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
dimensio 1 n0	,071 ^a	,005	-,011	,39832

a. Valeurs prédites : (constantes), الانسانية_العلاقات

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,050	1	,050	,315	,576 ^a
	Résidu	9,995	63	,159		
	Total	10,046	64			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,085	,201		20,287	,000
	العلاقات الإنسانية	,034	,060	,071	,562	,576

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
dimensio 1 n0	,156 ^a	,024	,009	,39443

a. Valeurs prédites : (constantes), الاسرة_ عامل

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,244	1	,244	1,569	,215 ^a
	Résidu	9,801	63	,156		
	Total	10,046	64			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,365	,144		30,285	,000
	عامل الاسرة	-,058	,046	-,156	-1,253	,215

الملحق رقم(11): إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

tatistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
t ذكر	30	3,5544	,37237	,06798
أنثى	35	3,6781	,27629	,04670

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
T	Hypothèse de variances égales	1,902	,173	-1,534	63
	Hypothèse de variances inégales			-1,499	52,799

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
T	Hypothèse de variances égales	,130	-,12365	,08063
	Hypothèse de variances inégales	,140	-,12365	,08248

ONEWAY t BY السن

ANOVA

T

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,090	3	,030	,271	,846
Intra-groupes	6,773	61	,111		
Total	6,863	64			

ONEWAY t BY المستوى_التعليمي

ANOVA

T

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,123	3	,041	,371	,774
Intra-groupes	6,740	61	,110		
Total	6,863	64			

ONEWAY t BY سنوات_الخبرة

ANOVA

T

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,020	2	,010	,092	,912
Intra-groupes	6,843	62	,110		
Total	6,863	64			

ONEWAY t BY الرتبة_الوظيفية

ANOVA

T

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,216	2	,108	1,008	,371
Intra-groupes	6,647	62	,107		
Total	6,863	64			

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي بولاية جيجل وأثرها على أدائهم، عن طريق التعرف على مصادر هذه الضغوط، لمحاولة وضع الحلول الممكنة لها، وأيضا تقديم التوصيات التي تسهم في التخفيف منها.

ولتحقيق هذه الأهداف، والإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة، تم إستهداف عينة من مجتمع الدراسة من فئة العمال (لعينة من الفنادق) بولاية جيجل و البالغ عددهم 65 فردا، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لدراسة بغرض جمع آراء أفراد العينة، واستنادا إلى طبيعة الدراسة، فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري لدراسة، والاعتماد على الاستبيان في الجانب التطبيقي، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في حساب النتائج.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لضغوط العمل على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (عينة من فنادق).

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، المؤسسات السياحية، أداء العاملين.

Résumé

Cette étude vise à identifier le niveau des pressions de travail sur les travailleurs dans un échantillon d'hôtel dans la wilaya de Jijel, ainsi que son impact sur la performance du secteur, en identifiant les sources de ces pressions, afin d'envisager des solutions ainsi que des recommandations qui pourront contribuer à leur atténuation.

Pour tenter de répondre au problème posé et d'étudier les différentes hypothèses, nous avons procédé à la collecte d'informations par le biais d'un questionnaire administré à un échantillon de 65 employés dans un groupe d'hôtels implantés au niveau de la wilaya de Jijel.

Afin de mener à bien cette étude, nous avons opté pour une approche descriptive et analytique dans la partie théorique, et sur l'analyse des données collectées en utilisant le programme statistique SPSS dans la partie pratique.

L'étude a conclu qu'il n'existe pas d'effet statistiquement significatif de la pression du travail sur la performance des employés dans notre échantillon de travailleurs.

Les mots clés : les pressions du travail, les entreprises touristiques, la performance des travailleurs.