



دراسة تحليلية لبعض المشكلات السلوكية في شركات السياحة

دراسة بحثية (مشروع التخرج) مقدمة لكلية السياحة والفنادق - جامعة المنوفية

قسم الدراسات السياحية

تحت إشراف

د/ أماني رفعت محمد

المدرس بقسم الدراسات السياحية

د/ حميدة عبد السميع

المدرس بقسم الدراسات السياحية

المنوفية

٢٠١٢/٢٠١١

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداف:

١. قياس حجم وكيف الممارسات السلوكية السلبية بالشركات السياحية ومدى اثرها على

طبيعة العمل

٢. معرفة العوامل التي تؤثر بالسلب او الايجاب على السلوك الوظيفي داخل الشركات

السياحية

٣. التوصل الى نموذج مقترح لنظام اداري يحد من الممارسات السلوكية السلبية ويدعم

السلوكيات الايجابية في إطار زيادة كفاءة وفاعلية العمل

المشكلة البحثية:

تعتبر صناعة السياحة من الصناعة المتعلقة بعنصر العمل بطريقة مباشرة والمرتبطة به من ناحية حجم وأداء العمل حيث أن عنصر العمالة الماهرة له تاثير مباشر على توجيه وادارة النشاط السياحي وحجم الدخول المتولدة عنه, ولذلك فإن القطاع السياحي يهتم دوما بعنصر الخبرة وسياسات التدريب المستمرة.

ولما كانت ادارة الطلب السياحي ترتبط ارتباطا وثيقا بعنصر العمل من ناحية استهداف الشرائح وجذبها وتقديم كافة الخدمات السياحية لها فإن اي تغيير يطرا على عنصر العمل له تاثير مباشر على حجم الطلب المتولد ومدى رضاه وقناعته من ناحيه ومن ناحية اخرى فإن له تاثير على حجم الدخول الناتجه عن ذلك الطلب.

وتعد تفاقم المشكلات السلوكية بين العاملين بالشركات السياحية والعديد من المنشآت السياحية الاخرى من الظواهر الخطيرة التي يمكن ان تسهم بشكل او بآخر في الحد من حركة التدفق السياحي وجودة الخدمات المقدمة وبالتالي تأثر على اجمالي العوائد المتوقعة وحجم النشاط السياحي.

الفروض:

- هناك علاقة بين المشكلات السلوكية بالشركات السياحية وقدرتها على المنافسة
- يوجد علاقة بين المشكلات السلوكية بالشركات السياحية وبين ضعف الدور الاداري الرقابي والاشرفي
- يوجد علاقة بين حجم المشكلات السلوكية والادارية بالشركات السياحية وبين حجم الدخل

منهجية الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في توصيف المشاكل السلوكية وعرض أبعادها بالاعتماد على الملاحظة الشخصية والمصادر المرجعية والدراسة المتخصصة في هذا المجال , لأن هذا المنهج يقوم على أساس تحديد كافة الجوانب التي تدور حول سبر أغوار المشكلة أو الظاهرة المدروسة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع.

كما تعتمد على منهج دراسة الحالة لأن هذا المنهج يقوم على الاستقصاء والتحقق والفحص الدقيق والمكثف لخلفية المشكلة ووصفها الحالي وتفاعلاتها البيئية ضمن إطار محدد. ولأن هذا المنهج من الأساليب الشائعة, الملائمة للمجالات الاقتصادية والإدارية والتي من خلالها يتم التعرف على المشكلات السلوكية وتطبيق الأسلوب العلمي في تحديدها, وجمع البيانات حولها , ومن ثم استخلاص النتائج ووضع التوصيات الملائمة لمواجهتها.

مجتمع الدراسة:

تقتصر الدراسة الميدانية لهذا الرسالة على العاملين بالشركات السياحية المصرية وفي نطاق محافظة الاسكندرية والقاهرة والمنوفية ليشمل مجتمع الدراسة باعتبارهم من اهم المحافظات التي تضم الشركات السياحية في مصر

أداة الدراسة:

استمارة احتوت على جزأين أولهما يتضمن معلومات عامة عن أفراد العينة ,والثاني يحتوي على العديد من الأسئلة التي تختبر رأي أو موقف أفراد العينة والتي من خلالها تمكنا من إثبات صحة أو عدم صحة فرضيات البحث.

معالجة البيانات:

تمت على الحاسب باستخدام أحد البرامج الإحصائية المتطورة في عملية تفرغ البيانات ومعالجتها وتحليلها للتمكن من الوصول إلى تحديد (SPSS) العوامل المؤثرة على ظاهرة البحث وما هي علاقة هذه العوامل ببعضها وهل هنالك من ارتباط فيما بينها

الفصل الأول

المشكلات السلوكية ومدى اهمية عنصر العمل في

أداء الشركات السياحية

الفصل الأول

المشكلات السلوكية ومدى اهمية عنصر العمل في أداء الشركات السياحية

المبحث الاول: مدخل الى مفهوم وأركان جماعة العمل

لا شك أن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات، وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون منهم تنظيم غير رسمي. والتنظيم غير الرسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة.

ويقوم التنظيم غير الرسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي، وذلك لأن الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة، وهو يمثل المراكز والعلاقات والقنوات الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم (ياسين ١٩٩٨).

أركان الجماعة:

هناك أركان تقوم عليها جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي، وهي:

١-العلاقة بين الأعضاء: وتتكون من المعاملات اليومية بين الأفراد والتي تشمل أمور العمل والجوانب الشخصية للعاملين، وتعتبر العلاقات بين الأعضاء أحد المؤشرات التي تستخدم للاستدلال على تماسك الجماعة وجاذبيتها لأعضائها.

٢-الأدوار: التي يتم توزيعها بين أفراد الجماعة والتي تنفق مع نفس أدوارهم في التنظيم الرسمي أو مختلفة عنها. فهذا الفرد يسند إليه حل مشكلات العمل، والآخر يتولى الأنشطة الترفيهية والاجتماعية للجماعة، ويتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة، وعمره، وخبرته، وقدرته وميوله وخصائصه الشخصية، ومدى ارتباطه بالجماعة وحبته لأعضائها.

٣-القيم: هناك قيم اجتماعية معينة تسود الجماعة، ويعمل الأعضاء من وحيها. فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء. وتستطيع أن تلمس حب الأعضاء لجماعتهم من خلال إتباعهم للقيم السائدة فيها.

٤-قواعد السلوك: هناك مجموعة من القواعد السلوكية التي تملئها الجماعة على أعضائها مثل مساعدة بعضهم البعض، أو إرشاد أحدهم إلى الصواب إذا أخطأ. وهناك عدد كبير من القواعد التي تملئ الجماعة على أعضائها التقيد بها. سلسلة المختصر المفيد

٥-المشاعر: هناك بعض المشاعر والأحاسيس التي تنور بين أعضاء الجماعة نتيجة للقاءاتهم اليومية وعلاقاتهم المستمرة، وهي نفس المشاعر التي تجدها في المجتمع الكبير من حب وكره، وإقبال وإعراض، وصلاح ونزاع. فإذا اكتمل عقد الجماعة، واكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار، فإنه يمكن أن يخدم عدة أغراض هامة. منها أنه يوفر للعاملين فرصة التعارف والتآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة (William ١٩٩٥).

إيجابيات جماعات العمل:

- إن التنظيم غير الرسمي إذا اكتمل واكتسب صفة الاستمرار فإنه يخدم عدة أغراض منها:
١. يوفر للعاملين فرصة التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة.
 ٢. يشبع للأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات.
 ٣. يمد أعضاءه بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقي الأداء.
 ٤. يساعد على تخفيف أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه.
 ٥. يعتبر مجالاً لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل.
- (قاسم ١٩٩٨).

العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة:

١. أهداف الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف العمل.
٢. القيم والمبادئ التي توجد عند الأفراد، ودرجة اتساقها مع قيم المنظمة ومبادئها.
٣. طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد ومدى توافقه مع ميولهم وقدراتهم.
٤. الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل ودرجة حدائتها أو تقادمها.
٥. التدريب الفني والإنساني الذي يتلقاه الفرد.
٦. الأساليب التي يتبعها الرؤساء والمشرفون في التعامل مع المرؤوسين.
٧. السياسات الخاصة بالمنظمة.
٨. الخدمات التي تقدمها الإدارة أو المنظمة للأفراد.
٩. لوائح الانضباط والتأديب وإجراءات تطبيقها^١

^١ مركز التوجيه الوظيفي Center for Career Guidance

مفهوم السلوك الوظيفي:

وبالرغم من اختلاف مسميات البحوث والدراسات التي تهتم بالسلوك داخل المنظمات كالسلوك الإداري الذي يدرس سلوك المديرين والسلوك الوظيفي الذي يدرس سلوك الموظفين والسلوك التنظيمي الذي يدرس سلوك العاملين في المنظمات إلا أن هذه المسميات من الصعب فصلها بعضها عن بعض لأنها متداخلة ومتراصة وتكاد تكون بمعنى واحد وإن اختلفت تلك المسميات. فالمدير هو موظف في النهاية وأحد أفراد المنظمة أيضًا. وقد يكون فصلها أقرب إلى عمليات فصل التوائم السيامية الشهيرة. ومن الملاحظ أن الأكثر انتشارًا من بين هذه المسميات في مجال البحوث والدراسات هو السلوك التنظيمي.

وتجدر الإشارة إلى أن موضوع السلوك الإداري يعتبر من الموضوعات الحديثة نسبيًا. وكان يدرس ضمن مواد الإدارة إلى وقت قريب. أما في الوقت الحاضر فنظرًا لأهميته التنظيمية فقد اتجهت كثير من الجامعات الغربية إلى تأسيس أقسام خاصة به ويطلق على هذه الأقسام «B.O». وتوجد علاقة وثيقة بين هذا التخصص وعلوم أخرى مثل: علم النفس الذي يدرس السلوك الإنساني الظاهر والباطن بهدف التفسير والتنبؤ والتحكم ومدى توافقه مع البيئة المحيطة. وعلم الاجتماع الذي يدرس الحياة الاجتماعية وخصائص الأفراد والجماعات والتفاعلات الاجتماعية المتغيرة والعلاقات بين مكونات المجتمع سواء كانت أفرادًا أو جماعات أو تجمعات بشرية.

ويعرف السلوك الإداري بأنه مجموعة من النشاطات المختلفة التي يبديها الفرد داخل البيئة التنظيمية كالأفعال والأقوال والتعبيرات وغيرها بفعل ضغوط داخلية كقلة الحوافز وعدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعدم مراعاة العدالة والمساواة بين الموظفين أو ضغوط خارجية كزحمة المرور والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية. ولذا فإن السلوك الإداري هو سلوك إنساني في الأصل لكنه محكوم أو متأثر بالأنظمة واللوائح المقررة من قبل التنظيم.

وتهدف دراسة السلوك الإداري على التعرف على أسباب ودوافع سلوك الأفراد داخل المنظمات ومنها على سبيل المثال: فهم تصرفات الأفراد داخل التنظيم، ودراسة أسباب وآثار هذه التصرفات على الفرد والمنظمة، والتنبؤ بسلوك العاملين داخل التنظيم في المواقف المختلفة، واختيار الأساليب المناسبة لتغيير أو تعديل سلوك الأفراد في المنظمة إلى السلوك المرغوب، ومعرفة اتجاهات الأفراد ومحفزاتهم والفروق الفردية فيما بينهم. وتحديد القواعد المناسبة للتعامل مع جماعات العمل، ومعالجة المشكلات التي تحدث بين أفراد التنظيم (الروسان ٢٠٠٠).

مكونات النظام السلوكي:

١ - المدخلات:

- المؤثرات الأولية: وتشمل القوى الفسيولوجية بالجسم كالجوع والعطش والنوم والقدرات والإمكانات وغيرها.

- المدخلات الاجتماعية: وتشمل الأسرة والجماعة والعادات والتقاليد والقيم والأعراف والمدنية والنظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

- المدخلات التنظيمية: وتشمل ثقافة المنظمة وما تحتويه من سياسات وأهداف وقرارات . كما تشمل الاتصالات السائدة في المنظمة والعلاقات بين الأفراد واللوائح والأنظمة والحوافز وغيرها. ويحدث تفاعل بين المدخلات التنظيمية المتغيرة مع المدخلات الأولية والاجتماعية.
- ٢ - العمليات السلوكية: وتشمل الإدراك والاتجاهات والدوافع حيث تتفاعل مع المدخلات ويحدث التحليل والتقييم للمؤثرات الداخلية أو الخارجية.
- ٣ - المخرجات: وهي عبارة عن الاستجابات المختلفة نتيجة تفاعل المدخلات الأولية مع العمليات السلوكية وبالتالي تحدث الاستجابة بقول أو فعل أو اتخاذ قرار.

خصائص السلوك الإنساني:

- ١ - السبب: لكل فعل سبب معين. وتختلف هذه الأسباب من شخص لآخر نتيجة لاختلاف شخصياتهم وقدراتهم وأحوالهم. كما أن هذه الأسباب تختلف باختلاف نوع السلوك المراد فعله.
- ٢ - الدافع: عبارة عن قوى داخلية أو خارجية تدفع الفرد بأن يسلك سلوكاً معيناً لإشباع حاجته نتيجة شعوره بعدم التوازن.
- ٣ - الهدف: لا بد من وجود هدف محدد يسعى الفرد إلى تحقيقه نتيجة شعوره بالقلق والتوتر الذي أحدثه الدافع.

العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني:

١ - نوع الجنس: ليس الذكر كالأُنثى كما ورد في القرآن الكريم . فهناك سلوكيات خاصة بالأُنثى دون غيرها كالحمل والولادة والرضاعة وغيرها. كما أن هناك سلوكيات تختص بها الأُنثى في الغالب كالحضانة والتمريض والأعمال المنزلية وغيرها. أما الذكر فيقوم بأعمال تكاد تكون مقتصرة عليه كالقيادة وإدارة الكوارث والحروب والأعمال التي تحتاج إلى قوة عضلية كأعمال البناء والتشييد والبنية التحتية وغيرها.

٢ - السن: يتصرف الأفراد حسب المراحل العمرية تبعًا لحالاتهم الجسمية والعقلية والصحية والثقافية وغيرها. فالطفل الصغير يحتاج إلى رعاية خاصة حيث لا يستطيع أن يعتني بنفسه ولا يستطيع الكلام أو التصرف بمفرده. ثم بعد ذلك يصبح غلامًا ثم مراهقًا ثم شابًا حيث يتصف سلوك هذه المراحل بالتسرع والحماس وعدم النضج. وعندما يصبح رجلًا ثم كهلاً ثم شيخًا فإن السلوك في هذه المراحل يتسم بالحكمة والتعقل والنضج.

٣ - الشخصية: تؤدي الشخصية دورًا مهمًا في سلوك الفرد حيث توجد فروق فردية بين الأفراد تبعًا لشخصياتهم. فسلوكيات المنبسط تختلف عن سلوكيات المنطوي وسلوكيات القوي تختلف عن سلوكيات الضعيف وسلوكيات الديمقراطي تختلف عن سلوكيات المتسلط وسلوكيات الشخصية الجذابة تختلف عن سلوكيات الشخصية المضطربة وسلوكيات الشخصية الإيجابية تختلف عن سلوكيات الشخصية السلبية.

٤ - **الوراثة:** يتأثر سلوك الفرد بخصائصه الوراثية حيث تنتقل هذه الخصائص من الأبوين إلى الأبناء عن طريق الجينات الوراثية. ويظهر تأثير الوراثة واضحًا على الفرد في عدة نواح منها الناحية الجسمية: كطول أو قصر القامة ولون البشرة والنحافة والبدانة. والناحية النفسية: كالقلق والانطواء والاكنتاب. والناحية العقلية: كالذكاء والتفكير والإدراك. وبالتالي يتأثر سلوك الفرد بهذه الأشياء سلبيًا أو إيجابًا.

٥ - **البيئة :** للبيئة تأثير كبير على سلوكيات الفرد. فالفرد يكتسب لغته ومعتقده وعاداته وتقاليده من البيئة التي يعيش فيها. كما أن الأسرة تؤدي دورًا كبيرًا في تربيته بجانب النظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي. وتؤثر البيئة على سلوكيات الأفراد من النواحي الجغرافية والمناخية فساكن المناطق الباردة لهم سلوكيات خاصة بهم ويمكن أن ينطبق هذا الحال على ساكن المناطق الحارة والمعتدلة والصحراوية والساحلية والجبلية أيضًا (السلمي ١٩٨٣).

أنواع السلوك الإنساني:

تختلف أنواع السلوك الإنساني باختلاف صورته. وقد قسم بعض الباحثين هذه الأنواع على هذا النحو ولكن لتسهيل الأمر فإنني سوف أوردتها مجتمعة دون وضعها في عدة مجموعات كما يلي:

١. **سلوك فطري:** وهو السلوك الذي نشأ مع خلق الإنسان كالتنفس والأكل والشرب.
٢. **سلوك مكتسب:** وهو السلوك الذي يكتسبه الفرد من البيئة المحيطة به كاللغة والدين والعادات والتقاليد والقيم.
٣. **سلوك ظاهر:** وهو السلوك الذي يظهر واضحًا للعيان ويمكن سماعه أو مشاهدته.
٤. **سلوك مستتر:** وهو السلوك الذي يعتمد على الذهن ولا يمكن رؤيته أو سماعه كالتفكير والتذكر والخيال.
٥. **سلوك إيجابي:** وهو السلوك الذي يتوافق مع القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية والتنظيمية.
٦. **سلوك سلبي:** وهو السلوك الذي يتعارض مع القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية والتنظيمية.
٧. **سلوك فردي:** وهو السلوك الذي يصدر من فرد واحد.
٨. **سلوك جماعي:** وهو السلوك الذي يصدر من جماعة من الناس ويتسم بالقوة والتأثير.
٩. **سلوك فعلي:** وهو السلوك الذي يصدر على شكل أفعال وتصرفات محسوسة.
١٠. **سلوك لفظي:** وهو السلوك الذي يعتمد على اللغة كالأقوال والمحادثات والحوار.
١١. **سلوك مجزي:** وهو السلوك الذي يحقق غاية الفرد كالموظف المجد عندما يحصل على مكافأة.
١٢. **سلوك محبط:** وهو السلوك الذي لا يحقق غاية الفرد كالموظف المجد عندما لا يحصل على مكافأة.
١٣. **سلوك دفاعي:** وهو السلوك الذي يمارسه الفرد دفاعًا عن نفسه عندما يفشل في تحقيق هدفه أو يكون سلوكه غير مقبول من الآخرين وله عدة أنواع.

إن السلوك الإداري داخل منظمات العمل هو سلوك يتماشى مع الأنظمة واللوائح وإن تخلله بعض السلوكيات الشخصية أو الاجتماعية. وتختلف مستويات أنماط السلوك للأفراد حسب المستوى التنظيمي ونمط الشخصية والمستوى التعليمي وغيرها. ولا شك أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة تميزها عن المنظمات الأخرى. وبالتالي فإن السلوك الإداري لكل منظمة يتأثر بهذه الثقافة . ومن هذا المنطلق فإننا نجد الاختلاف بين أنماط السلوك الإداري في منظمات العمل سواء بالقطاع العام أو بالقطاع الخاص.

المبحث الثاني: مدخل الى علم نفس العمل وتطور الفكر الاداري

يعرف بعلم نفس العمل او علم النفس الصناعي لإستحواذ النشاط الصناعي على القدر النسبة الاكبر من الكثافة العمالية على مستوى القطاعات الانتاجية, وعند التحدث على تاريخ نشأة هذا الفرع من فروع علم النفس نجد انه لم يتخلف كثيرا في ظهوره عن ميادين علم النفس الأخرى. ففي النصف الثاني من القرن التاسع عشر، ومع انتشار المؤسسات الإنتاجية الضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية وبلدان أوروبا، وتضاعف أعداد العاملين في القطاع الصناعي برزت مشكلات عديدة في تلك المؤسسات، وأصبح حلها يحتل الصدارة في قائمة انشغالات المعنيين برفع سوية الإنتاج والمسؤولين عن إدارتها وتسييرها. ولقد كان هدف هؤلاء من الاهتمام بمشكلات العمل هو البحث عن أفضل الطرق وأيسرها لمضاعفة الإنتاج، وتحقيق المزيد من الأرباح. لذا لجئوا إلى توظيف كافة الخبرات المتاحة في ميادين الاقتصاد والاجتماع والتكنولوجيا. وفي غمرة البحث عن الوسائل والشروط الواجب توفيرها للوصول إلى الهدف المرسوم تبين للاختصاصيين أثر العامل البشري وأهميته في عملية الإنتاج، وضرورة التعرف على آليات نشاط العامل أثناء أدائه لعمله والمثيرات التي ترفع من سوية هذا النشاط أو تخفضها.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن سلوك العامل ونشاطه والظروف التي يعمل من خلالها كانت من بين الموضوعات التي اهتم بها المفكرون قبل ظهور علم النفس بقرون. ومع أن البحث في تلك الموضوعات لم يكتسب آنذاك طابعاً علمياً، فإن الأدبيات الصناعية تحفظ لأولئك المفكرين محاولاتهم الوصفية.

وتعتبر نظرية تايلور من اوائل النظريات التي تناولت بالتحليل سلوك العامل على الرغم من النزعة اللإنسانية التي طبعت نظرية تايلور واعتباره بمثابة الالة التي يزيد الانتاج بمزيد من الحفز، فإنها تضمنت، في شقها العلمي، عناصر إيجابية، الشيء الذي جعلها تتجاوز المحاولات القديمة، وتمهد لظهور دراسات أخرى. فقد سلطت الأضواء على النشاط العملي للإنسان ووجهت الأنظار نحو مضمون هذا النشاط والأساليب والأدوات الواجب استخدامها لممارسته على النحو الصحيح. فكانت بمثابة الدعوة إلى التحليل الدقيق للحركات والمهام التي يقتضيها العمل والأدوات والأجهزة التي تستعمل في أدائها، وكذا التعرف على الدوافع والاستعدادات والإمكانات المتوفرة عن الشخص ليكون بالإمكان توجيهه نحو المهنة المناسبة، وإكسابه المهارات والقدرات اللازمة عن طريق التدريب والتعليم. وبذا يكون تايلور قد أضفى على العمل الصبغة العلمية، التي من خلالها بدأت تتحدد مادة علم النفس الصناعي ومناهج البحث فيه (عامود ٢٠٠١).

ادارة الموارد البشرية قبل التصنيع

تميزت تلك الفترة بالاعتماد على الصيد والزراعة ولم يكن فيها لادارة الموارد البشرية اهتمام واضح بينما ترجع جذور تاريخ الفكر الاداري الى الحضارة البابلية وحضارة وادي النيل وحضارة الصين القديمة حيث تضمنت تلك الحضارات بعض المبادئ الادارية الا ان العملية الادارية تركزت بشكل اساسي حول استخدام الموارد البشرية لتحقيق اهداف محددة هي الانتاج الزراعي, ويستخلص من ذلك ان ادارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الان وذلك لضعف النشاط الوظيفي, وتعتبر بدايات فترة التصنيع هي المحفز الاساسي نحو الاهتمام بالعملية الادارية تحت مسمى ادارة الافراد

مرحلة ما قبل حركة الادارة العلمية

تمتد تلك الفترة الى القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت الى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام ومن اهم تلك الكتابات

Robert owen ١٧٧١ •

Adam Smith ١٧٧٦ •

Charles Babbage ١٨٣٢ •

Andrew ١٨٣٥ •

ونبهت تلك الكتابات الى ان العمل الجيد يؤدي الى زيادة الانتاجية وينعكس باجور افضل للعاملين وارياح اكبر لارباب الاعمال وقد تزامنت تلك الكتابات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان من اهمها التير في مستوى معيشة الافراد واوضاعهم الاجتماعية والثقافية الاتجاه نحو تقليص وقت العمل, التغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية مختلفة, قادت تلك الافكار الى تطور الفكر الاداري اتضحت في المدارس الادارية ومداخلها التطبيقية

حركة الادارة العلمية

يرجع تاريخ حركة الادارة العلمية الى التطورات التي حدثت في مطلع القرن العشرين والتغير في الفكر الاداري عندما نادى تايلور بان زيادة الانتاج وتحسين نوعيته لا يتم الا على اساسيين الاختيار السليم للعاملين والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم على الاعمال من اجل ان يؤدي كل فرد اقصى انتاجية ممكنه ,

قادت تطبيقات حركة الادارة العلمية الى تدمير وسخط العاملين مما قاد رواد الادارة العلمية القيام بدراسات التعب والاجهاد والتوفيق الوظيفي مما اوصى الى ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية مواهبهم ورعاية شئونهم الحياتية وتقديم الخدمات الاجتماعية في محاولة لتقليل السخط واستياء العاملين

حيث ان حركة الادارة العلمية ركزت في اهتماماتها الاولى على زيادة الانتاجية بينما لم تعر الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية اية اهتمام ولم تنظر اليه كأدمي يحب ويكره وله دوافع نفسيه

حركة العلاقات الانسانية

يعتبر Elton Mayo اول من قاد افكارها خلال الثلاثينيات والاربعينيات من القرن العشرين لم تلغي مبادي حركة الادارة العلمية في مجال ادارة الافراد وانما اهتمت بالجوانب الاجتماعية للفرد داخل العمل والعلاقات بين الفرد والعمل حيث ركزت على الموائمة بين الفرد والجماعة والمنظمة , حيث ركزت على التنظيم الغير رسمي بين الافراد وترسيخ جذورها خارج العمل ومعايير وضغوطات الجماعة, انعكس التركيز في

توجهات المدرستين الى ظهور نظرية X و Y التي اعتمدت مبادي الحركتين وتوجهت
بظهور مدرسة Z

وبالرغم من النجاحات التي حققها رواد مدرسة العلاقات الانسانية في تحسين ظروف
العمل والأجور الا انها لم تحقق هدفها الاساسي بزيادة الانتاجية ويرجع السبب في
الخطا بافتراضاتها الى الفرض القائل باولوية الدوافع الاجتماعية في التأثير على سلوك
الفرد في الاداء, كذلك فقد اغفلت حركة العلاقات الانسانية اهمية السياسات والاجراءات
والمعايير وقواعد العمل الجيده الا انها تعتبر اساسا في دراسة العلوم السلوكية ومدخلا
جيذا في ادارة الافراد

مدرسة ادارة الموارد البشرية

ظهرت خلال السبعينات والثمانينات من القرن العشرين , وترکز على اهمية ادارة الافراد
باعتبارهم موارد اقتصادية وليس عنصرا من عناصر الانتاج بعبارة اخرى ينظر الى
الافراد وفقا لهذا المدخل كبشر لهم حاجاتهم ومشاعر وقيم ويمكن من خلال اشباعها
زيادة الانتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعه
وتقوم افكار هذه المدرسة على الافتراضات الاتية:

(١) تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية وفي محاولة
المنظمة الحصول على مواردها البشرية فعليها ان تدرك حالة الحركية في البيئة والتي يمكن ان
تعكس فرص وتهديدات

(٢) تحتاج المنظمة الى ادارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها

(٣) لتحقيق حالة التكيف مع المتغيرات البيئية على ادارة الموارد البشرية ان تركز على الموائمة الداخلية
في المنظمة والموائمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية

٤) للاستجابة للمتطلبات البيئية على تلك الإدارة ان تضع في حسابها التنوع في اهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والاخلاقية

٥) ان ادارة الموارد البشرية كلفة وميزة في نفس الوقت وعلى ادارة الموارد البشرية ان تحقق افضل توازن بين الكلفة والميزة وذلك بالتركيز على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية والذي يقصد به وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

٦) تخضع حركة الفرد من البيئة الى المنظمة وداخل المنظمة ومنها الى البيئة لإشراف ومتابعة ادارة متخصصة تعرف بادارة الموارد البشرية

تطور الفكر الإداري المعاصر

تطورت النظرة لعلم الإدارة نتيجة ظهور نظريات جديدة أثرت في الفكر الإداري , وتهدف نظرية الإدارة إلى التوصل إلى المبادئ الرئيسية التي يمكن استخدامها في بناء و تشكيل التنظيم وتعتبر من أبرز النظريات الإدارية القديمة والتي كان منشأها من المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

أ- نظرية الإدارة العلمية (المدرسة العلمية ١٩١٠ - ١٩٣٥):

يعتبر فردريك تايلور المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية، وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور

العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج

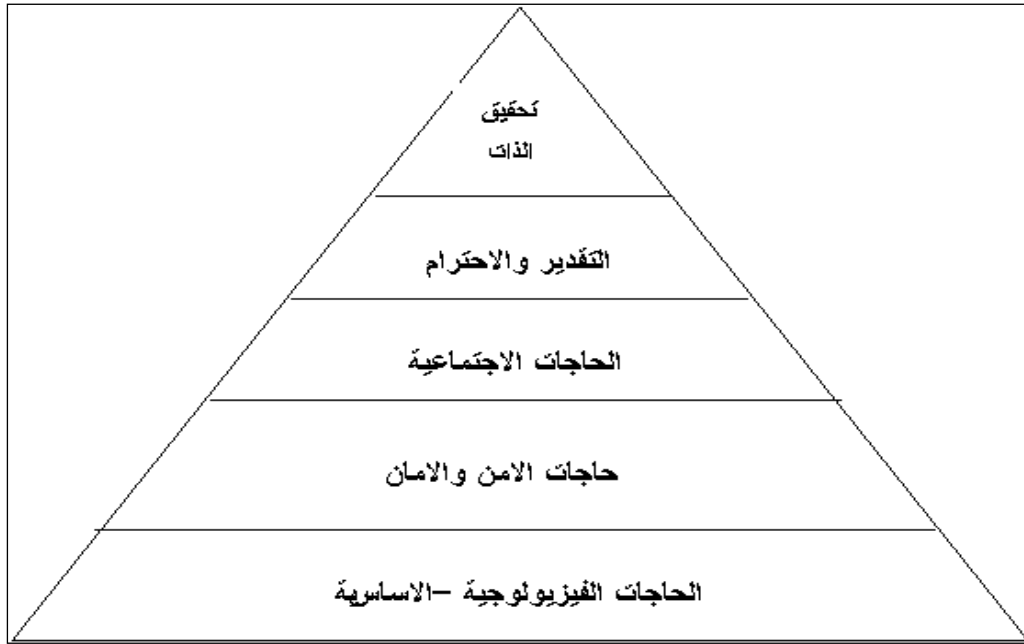
وتتمثل أهم المبادئ المؤسسة للنظرية الإدارية في عدة نقاط أبرزها:

مبدأ تقسيم العمل	مبدأ السلطة والمسئولية
مبدأ النظام والتأديب	مبدأ وحدة الأمر
مبدأ وحدة التوجيه	مبدأ المصلحة العامة
مبدأ المكافأة	مبدأ المركزية:.
مبدأ تدرج السلطة	مبدأ الترتيب والنظام:
مبدأ المساواة	مبدأ استقرار العاملين:
مبدأ المبادأة	مبدأ روح التعاون:

تعتبر هذه المدرسة تحدياً للمدرسة الإدارية ورد فعل للإدارة العلمية، حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكياً، وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان، وحاجاته النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وبالتنظيم غيرا لرسمي للمنظمات.

ب- نظرية العلاقات الإنسانية (المدرسة السلوكية ١٩٣٥ - ١٩٥٠):

مازلو وسلم الحاجات



ج - مدرسة الإدارة الحديثة (١٩٥٠ حتى الآن)

أهم مداخل المدرسة الحديثة:

المدخل البيئي Ecology Approach: جوهره يعتمد علي دراسة البيئة الإدارية الممثلة لجوهر العملية الإدارية.

المدخل المقارن Comparative Approach: وجوهر هذا المدخل يتركز في أن مدير المنظمة يؤثر في المشروعات وفي تحليل مشكلات الإدارة فيها، ويتأثر بزملائه المديرين في المنظمات التي تعمل في نفس المجال..

مدخل النظم Systems Approach: أصبح يحتل مكانة بارزة في الفكر الإداري، فهو وسيلة فعالة في تنظيم المشروعات، وتحليل مشكلات الإدارة.

مدخل بحوث العمليات Operation Research Approach: وهو أحد المجالات الحديثة للعلوم الإدارية، ويستند علي الطرق العلمية والوسائل الرياضية والتحليل المنطقي لتحليل المشكلات والتوصل إلي قرارات سليمة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

مدخل النظم Systems Approach: أصبح يحتل مكانة بارزة في الفكر مدخل بحوث العمليات **Operation Research Approach**: وهو أحد المجالات الحديثة للعلوم الإدارية الإداري، فهو وسيلة فعالة في تنظيم المشروعات، وتحليل مشكلات الإدارة. ، ويستند علي الطرق العلمية والوسائل الرياضية والتحليل المنطقي لتحليل المشكلات والتوصل إلي قرارات سليمة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (عويضة ١٩٩٦).

المبحث الثاني: مدخل الى طبيعة عنصر العمل في شركات السياحة

تشهد إدارة الموارد البشرية اهتماما متزايدا نظرا للدور المحوري الذي تلعبه في منظومة العمل الإداري خاصة في ضوء المفاهيم والاتجاهات الحديثة التي تؤكد على ضرورة الاستثمار طويل الأجل وفي العنصر البشري ، ودعم الآليات التي تساعد على الارتقاء بمواصفاته ومهاراته بما يتفق وخصائص المنظمات المعاصرة ومتطلبات بيئة العمل المتغيرة باعتباره الضمان الحقيقي لجودة وتمييز الخدمات المقدمة والأساس الذي يعتمد عليه لكسب رضا العملاء بصفة دائمة ومستمرة.

والسياحة من أكثر المجالات التي تقوم على كفاءة العاملين ومهاراتهم وقناعاتهم وصلاحيتهم لتقديم المستوى المنشود من الخدمات المتنوعة كعنصر فعال للاحتفاظ بمركز تنافسي جيد في سوق عالمي يضع معايير وضوابط الجودة ورغبات العملاء وتوقعاتهم على قائمة أولوية ، مما يجعل من إدارة الموارد البشرية أحد الأبعاد الاستراتيجية المؤثرة بشكل مباشر على المحصلة النهائية للعمل السياحي بكافة مستوياته.

ولذلك فإن من أهم العوامل الأساسية لبدء أي مشروع هو اختيار العمالة ولا بد من اختيار القائمين بالعمل بصورة دقيقة حسب العمل المطلوب منهم القيام به ، كما في مجالنا هذا والذي يتطلب عاملين ذو مهارات وقدرات خاصة وتم هنا اختيار هؤلاء العاملين عن طريق القائمين بهذا العمل والذي يتوفر لديهم الخبرات الكبيرة في هذا المجال والذي يؤدي حسن اختيارهم إلى تقليل الدورة الوظيفية في العمالة ، مما يترتب عليه إدارة المشروع بتفوق وبالتالي تحقيق أهداف المشروع.

التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة :

- التغيير في ملامح بيئة الإدارة
- العولمة
- إدارة الجودة
- عصر المعلومات والسمات الإدارية المرتبطة به

المشاكل التي تعاني منها الإدارة في معظم مجالات العمل السياحي:

- طبيعة النظام التنموي
- عدم كفاءة الموظفين
- الافتقار للرقابة
- تدني مستوى الدخل
- المركزية الإدارية الشديدة

طبيعة العملية الإدارية السياحية

تتمثل العملية الإدارية فى مجموعة مهارات متعددة يجب أن يكتسبها المدير المسئول فى المنشآت السياحية والفندقية وسيلى تحليل أهم تلك المهارات والمتطلبات.

١- **المهارات الفكرية Conceptual Skills**: الإدراك والقدرة على فهم التنظيم السياحى بصورة متكاملة ، والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة

٢- **المهارات الإنسانية Human Skills**: وتشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المديرين على العمل مع أو من خلال الآخرين كأعضاء فى مجموعة متفاعلة تؤدى عملها بنجاح.

٣- **المهارات الفنية Technical Skills**: وتعنى المهارات الفنية القدرة على الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية ،

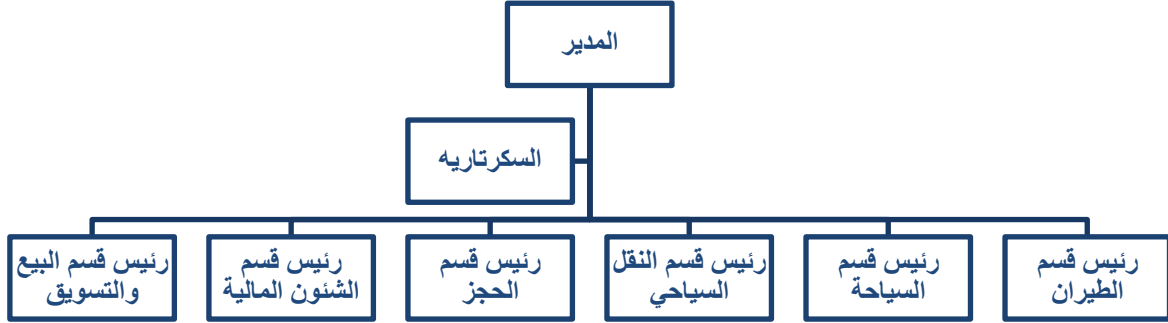
منشآت الأعمال السياحية

إن السلع والخدمات السياحية المقدمة إلى السائح تحتاج إلى ثلاثة أنواع متكاملة من منشآت الأعمال تتمثل فى:

- منشآت الأعمال المتخصصة (شركات السياحة والطيران والفنادق).
- منشآت أهلية (لا تسعى لتحقيق الربح) (جمعيات البيئة - ومحبي السياحة.... وهكذا).
- منشآت حكومية (وزارة السياحة وهيئاتها الإقليمية) (العصار ودمرداش ٢٠١٠).

ويعتبر موضوع البحث الخاص بنا متعلق بالنوع الاوّل منشآت الاعمال المتخصصة ويعنى بدراسة سلوك العاملين بشركات السياحة دون باقى المنشآت المتخصصة

الهيكل التنظيمي للشركة السياحية بشكل عام



اقسام الشركات السياحية بشكل عام:

- **قسم الطيران** : هو القسم المسئول عن توفير الاماكن والحجوزات بشركات الطيران والخطوط الجوية .
- **قسم السياحة** : هو القسم المسئول عن انشاء البرامج والرحلات السياحية بجميع انواعها سواء كانت رحلات داخلية او خارجية
- **قسم النقل** : هو القسم المسئول عن توفير وسائل النقل المتعددة سواء البرية والبحرية مثل السفن والبواخر والاتوبيسات .
- **قسم الحجز** : هو القسم المسئول عن حجز التذاكر سواء كانت تذاكر الطيران او تذاكر وسائل النقل الاخرى مثل السفن والبواخر والاتوبيسات .
- **قسم الشؤون المالية** : هو القسم المسئول عن اعداد الميزانيات ويختص باجور ورواتب الموظفين وتنظيم وحفظ السجلات والدفاتر المالية .
- **قسم البيع والتسويق** : هو القسم المسئول عن اعداد وتطبيق الخطط التسويقية لبرامجها وتقوم بدراسة الاسواق وكيفية التعامل معها واقامة وتنظيم حضور الفعاليات والمعارض

المبحث الثالث: المشكلات السلوكية بين مجموعات العمل

تعد المشكلات سمة أساسية من سمات الحياة فطالما الإنسان يعيش في الحياة الدنيا فلا بد وأن يواجه بعض المشكلات سواء صغيرة أو كبيرة ، فقد تكون المشكلات صحية أو نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو مهنية أو بيئية أو تعليمية أو سياسية .. الخ وتخرج المشكلات عن الإطار الشخصي والاجتماعي حتى أنها تطال علاقة الدول ببعضها البعض ، ويتوافق الإنسان في حياته بقدر حله لمشكلاته ، ولذا يرغب الناس في حل مشكلاتهم ولكن يختلفون في إتقانهم لهذه المهارة ، ومن يتقنها يعيش الحياة أفضل ممن لا يتقنها ، فمقدار النجاح في الحياة يتناسب طردياً مع القدرة على حل المشكلات ، ليس فحسب بل استثمار المشكلات والاستفادة منها ، ويعرف المشكلة الدكتور أحمد عزت راجح بأنها كل موقف غير معهود لا تكفى لحله الخبرات السابقة والسلوك المألوف ، وهي عائق في سبيل هدف لا يمكن بلوغه بالسلوك المألوف (أحمد عزت راجح ، ١٩٦٣) وتعرف أيضاً بأنها حالة أو موقف صعب يحتوى على أزمة أو عقبة تعرقل الوصول إلى هدف معين ، وهي موقف يتطلب تفكيراً للبحث عن حل .أو سؤالاً محيراً لا توجد له إجابة محددة.

ويعرف حل المشكلة بأنه عملية عقلية معرفية تهدف إلى إدراك العلاقات بين عناصر الموقف المشكل ، والتفكير فيه والبحث عن المعلومات وتنظيمها وصولاً إلى الحل ويعرفها الدكتور فتحي محمد بأنها الإجابة عن الأسئلة التي تتطوى عليها المشكلة (النابعة فتحي محمد ٢٠٠٧)

المشكلات المهنية

وتعرف المشكلات المهنية بأنها تلك المشكلات التي تتعلق بمحيط العمل ، ومنها المشكلات التي تتعلق بالخلافات بين الزملاء ، أو المشكلات التي تحدث بين العامل والمدير في العمل ، ومشكلات نقص الأدوات والخامات للأداء العمل ، بالإضافة إلى حوادث العمل ، وصراعات العمل ، ومشكلة انخفاض مستوى الإنتاج ، والمشكلات المالية في محيط العمل كنقص التمويل ، والشروط الجزائية في حالة التأخر عن إنجاز العمل في الوقت المحدد .. الخ كل هذه تعد مشكلات تحتاج إلى حلول.

الموظف المشكّلة

يتواجد الموظف المشكّلة Problem Employee في كل مكان وبصور مختلفة. فليست مشاكلهم واحدة ولكن هذا لا يمكن أن يحترم المواعيد وهذا يتعامل بتعالٍ مع زملائه وهذا لا يهتم بعمله وهذا لا يشارك بفكره وهذا دائم الكذب وهذا كثير الأخطاء وهذا دائم إلقاء التهم على زملائه....وفي الحقيقة فإنك في عملك تقابل باستمرار بعضا من هؤلاء المتصفين بانهم مشكّلة في كل الأوقات.

أياً منا قد يكون موظف مشكّلة يوماً ما بسبب ظروف العمل مثل المدير السيء جداً أو نظام المؤسسة المحبط أو عدم وجود نظام أصلاً. فقد تكون شخصاً مجتهداً ومهتماً بعمله وحسن التعامل مع الجميع ولكنك وضعت في عمل أقل بكثير من مستواك فأصابتك الإحباط أو عملت مع مدير بذئ اللسان فاضطرت للاصطدام معه. المهم هو العمل على تجنب الأوضاع التي تخلق موظفين مشكّلة وإزالة الأوضاع التي جعلتهم كذلك. ويبقى الموظف المشكّلة الحقيقي هو الموظف المشكّلة في كل الأوقات.

في أحيان كثيرة لا يرى المدير أن لديه أي موظف مشكّلة. لبعض الأسباب مثل:

١. بعض المديرين يحب أن يقول أن كل شيء على ما يرام وان يشعر أنه نجح في القضاء على كل المشاكل وبالتالي فإنه يرفض الاعتراف بوجود موظف مشكّلة
٢. قد يكون الموظف المشكّلة مقرب من المدير بصلة قرابة أو صداقة
٣. بعض المديرين يغرق في عمله ولا يعطي الوقت الكافي لتحليل أداء وسلوك المرؤوسين
٤. نجاح الموظف في خداع رئيسه بالنفاق وتزييف الحقائق

عدم اكتشاف الموظف المشكّلة هو أمرٌ خطير لأنه قد يؤدي بهذا الموظف المشكّلة لتبوأ مناصب عالية وتصبح المشكّلة أكبر. لكي تتجنب الوقوع في فخ النفاق والخداع من قبل بعض المرؤوسين.

بعض الاتجاهات الخاطئة في التعامل مع الموظف المشكّلة:

تجنب الموضوع : هذا يعلم أن هناك موظف مشكّلة ولكنه يتجنب التعامل مع المشكّلة بأي إجراء. ومن أسباب ذلك أن المدير لا يعرف أسلوبا ناجحا لمواجهة الموظف بعيوبه بشكل ينتج عنه أن يغير الموظف من نفسه وهو -المدير- يحاول تجنب الدخول في هذه المواجهة التي قد ينتج عنها انفعال المرؤوس أو تركه للعمل.

تجنب مواجهة المشكّلة يزيدا سوء وقد يساعد على ظهور موظفين مشكّلة آخرين. علاوة على ذلك فإن هذا يجعلك في موقف ضعيف عند المطالبة بإجراء إداري قوي ضد هذا الموظف إذ إنك لم تفعل شيئا لتقومه.

الانفعال الزائد : بعض المديرين يواجه الموظف المشكّلة بالصوت العالي والإهانات مثل: "إنك موظف فاشل ولا تفهم شيئا...". هذا الانفعال الزائد لا ينجح عادة ويكون له تأثيرات سلبية كثيرة. الانفعال الزائد وعدم احترام آدمية الموظف يجعل الموظفين يُخفون عنك المشاكل لكيلا تهينهم وبالتالي **يصبح المدير** في وادٍ والواقع في وادٍ آخر. الانفعال الزائد له تأثير مدمر على بعض الموظفين الذين يشعرون أنهم فاشلين وهؤلاء الذين يشعرون أن احترامهم قد ضاع.

الشكوى : رد فعل الكثير منا لوجود موظف مشكّلة هو أن نظل نشكو سوء تصرف هذا الموظف لزملائنا وأصدقائنا. هذا مجرد مضيعة للوقت فهو لا يمثل أي خطوة نحو حل المشكّلة. المحاضرات : أسلوب إلقاء محاضرات من التعليمات توضيح أخطاء الموظف بأن يتحدث المدير عن أخطاء الموظف بدون أن يناقشه فيها أو يستمع لوجهة نظره. كل منا لا يحب أن يشعر أنه تلميذ صغير يتلقى التعليمات ولكن لا بأس أن يجد من يوجهه ولكن بشكل لائق (Peter ١٩٩٣).

دور الحوافز في التغلب على المشكلات الوظيفية والسلوكية

للتعرف على دور الحوافز في التغلب على المشكلات الوظيفية لابد ان نشير الى مفهوم الحوافز بمعناه العام والذي يشمل مجموعة الدوافع التي تدفع الموظف نحو عمل او تصرف معين حيث ان الدوافع هي الرغبات والحاجات الفردية غير المشبعة او ناقصة الاشباع وهي تمثل قوة داخلية محركة صوب الهدف الذي يشبع تلك الحاجات

وتمثل الحوافز مجموعة العوامل التي تفي باحتياجات ورغبات الافراد - وتختلف تلك الحوافز من شخص لآخر وفقا للتقسيمات النوعية للعاملين من حيث السن والجنس والاهتمامات - ويعد تكامل الحوافز المادية والمعنوية والحوافز السلبية ضرورة لا غنى عنها لتوفير التحفيز الفعال لجماعات العمل

وقد قسمت نظرية مازلو الاحتياجات الانسانية وفقا الى خمس مراتب اساسية بحيث يمكن حفز الموظف ين بسد تلك الاحتياجات وفقا لذلك التقسيم:

١. الاحتياجات الاساسية (المرتب - ظروف العمل)
٢. احتياجات الامان (المعاش - التامين الصحي)
٣. الاحتياجات الاجتماعية (الصدقات - حب الناس)
٤. الاحترام والمركز الاجتماعي (الوضع الوظيفي)
٥. تحقيق الذات

ومن الممكن توجيه نظام الحوافز نحو الحد من المشكلات الوظيفية بين الموظفين والاداريين من خلال اعطاء حوافز وفقا لحسن الاداء السلوكي والتقارير السلوكي للافراد وتنقسم الحوافز بشكل عام الى

الحوافز المادية المباشرة:

وتتمثل في الاجر الاساسي وملحقاته كالاجر الاضافي والحوافز والعلاوات والبدالات والاشراك في الارباح تمثل قيمة تلك الحوافز في انها تمثل القوة الشرائية للفرد التي تمكنه من اشباع حاجاته الاساسية

الحوافز المادية الغير مباشرة:

وتتمثل في الخدمات الاجتماعية مثل التغذية والاسكان والمواصلات والتثقيف والتعليم والترويج والخدمات الطبية ودور الحضانة والخدمات المالية (السلف) وتستهدف تلك الحوافز صيانة اعضائها ورفع روحهم المعنوية

الحوافز المعنوية:

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية والتي تؤدي الى استقرار وفعالية اعضاء الجماعة

الفصل الثاني

مفهوم السلوك وعلاقته بطبيعة

العمل بالشركات السياحية

الفصل الثاني

مفهوم السلوك وعلاقته بطبيعة العمل بالشركات السياحية

المبحث الاول: مفهوم السلوك الانساني

مدخل

يقوم الإنسان بإشباع غرائزه وحاجاته العضوية كلما تارت، أي كلما احتاجت إلى إشباع، وذلك بناء على ما عنده من مفاهيم عن الشيء الذي يُشبع، وعن طريقة الإشباع. فكل أعمال الإنسان، منذ أن يبدأ بالحركة إلى أن يموت، لا تخرج عن عملية إشباع لإحدى غرائزه أو حاجاته العضوية، أي أن سلوكه كله في الحياة هو لعملية الإشباع هذه، ولا سلوك له خارج هذه العملية. ومن هنا نقول أن السلوك هو فعل يستجيب به الكائن الحي لدافع داخلي . غريزة أو حاجة عضوية . استجابة معينة واضحة للعيان، وتكون عضلية أو عقلية أو الاثنين معاً. وسواء ميّزنا السلوك الظاهر والصريح . وهو الذي يمكن ملاحظته وتسجيله . من السلوك المضمّر أو المستتر . وهو الذي يصعب على الآخرين ملاحظته لأنه ربما اشتمل على مشاعر أو أفكار ولكنه قد يستنتج من السلوك الظاهر للأفراد، سواء ميّزنا أم لم نميز فإن السلوك يبقى هو هو: تصرف أو فعل أو تصرفات قولية يقوم بها الإنسان إشباعاً لجوعة أو غريزة، وذلك نتيجة لمشاهدة واقع محسوس أمامه أو نتيجة لتفكيره بواقع غير مشاهد.

وإذا كان السلوك هو فعل يستجيب به الكائن الحي لغريزة أو حاجة عضوية، وهذا ينطبق على كل كائن حي من إنسان وحيوان، لأن الإنسان والحيوان يشتركان في غرائزهما وحاجاتهما العضوية وضرورة إشباعها. ولذلك عرف السلوك الفطري بأنه ذلك الذي يشترك فيه جميع أفراد النوع، وعرف بالمقابل السلوك الموجّه وهو الذي يتبع فيه الإنسان توجيهاً داخلياً معيناً على ضوء الأعراف والأفكار الموجودة ليدّه. وهذا هو الفرق بين السلوك الإنساني والسلوك الحيواني، فإن سلوك الحيوان فطري فقط، بينما سلوك الإنسان موجّه بتوجيه داخلي هو مجموعة المفاهيم أو الأفكار التي صدّق بها، ولذلك تميز الإنسان عن الحيوان بأنه كائن حي مفكّر. ولما كانت المفاهيم هي التي تنظم السلوك الإنساني وتوجهه، كان يجب أن ينصبّ العمل للارتقاء على المفاهيم بجدّ ونشاط، وذلك لتحويلها من الخطأ إلى الصواب لكي يتحول السلوك الإنساني إلى الصواب.

ماهية السلوك الإنساني

يعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءً كانت ظاهرة أم غير ظاهرة. ويعرفه آخرون بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواءً كان أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كال تفكير والتذكر والوساوس وغيرها.

والسلوك ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير وهو لا يحدث في الفراغ وإنما في بيئة ما، وقد يحدث بصورة لإرادية وعلى نحو ألي مثل التنفس أو الكحة أو يحدث بصورة إرادية وعندها يكون بشكل مقصود وواعي وهذا السلوك يمكن تعلمه ويتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد (السلمي ١٩٨٣).

والسلوك نوعان هما:

أ- السلوك الاستجابي:

وهو السلوك الذي تتحكم به المثيرات التي تسبقه، فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك، مثل نزول دموع العين عند تقطيع شرائح البصل وهكذا وتسمى المثيرات التي تسبق السلوك بالمثيرات القبلية ، إن السلوك الاستجابي لا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه وهو أقرب ما يكون من السلوك اللاإرادي، فإذا وضع الإنسان يده في ماء ساخن فإنه يسحبها اوتوماتيكياً، فهذا السلوك ثابت لا يتغير وان الذي يتغير هو المثيرات التي تضبط هذا السلوك.

ب. السلوك الإجرائي:

هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية والجغرافية وغيرها ,كما أن السلوك الإجرائي محكوم بنتائجه فالمثيرات البعدية قد تضعف السلوك الإجرائي وقد تقويه وقد لا يكون لها أي تأثير يذكر , ونستطيع القول أن السلوك الإجرائي أقرب ما يكون من السلوك الإرادي

أنماط الشخصية الإنسانية من الناحية التفاوضية :

أ - الشخصية المسيطرة :

تمتلك رغبة قوية في حب السيطرة والهيمنة على الآخرين والرغبة الطامحة للفوز ولا تعترف بالمشاعر وترفض تلقي الأوامر والأنا عندها عالية جداً ولا تعترف بأخطائها وتميل إلى المساومة في كل القضايا المطروحة .

ب - الشخصية التابعة :

تتمسك بالحاجة إلى الحب والفهم والقبول من الآخرين . وتتمتع بقدر كبير من التعاون والمرونة مع الآخرين وتخشى هذه الشخصية الدخول في المفاوضات خوفاً من رفض الآخرين لها وإذا دخلتها فإنها تميل إلى إيجاد أساليب وسطية مرضية .

ج - الشخصية المستقلة :

تتميز بنبذ العواطف المنهجية التي تتعامل بها مع الناس ولا تبدي تفاعلاً اجتماعياً . وتتمتع بدرجة عالية من التنظيم والترتيب وتميل إلى برمجة أوقاتها ولا ترغب في التفاوض ولا تميل إليه ، أما إذا أُجبرت عليه فإنها تفضل الاتصال غير المباشر بالآخرين .
مداخلها : عدم الاستجابة للعواطف والتعامل بالأرقام والحقائق ، والمنطق ويتوجب التحضير الجيد الموضوعي العقلاني عند التعامل معها (الهزيمة وعلى ٢٠٠٣) .

خصائص السلوك:

- ١ - السلوك الإنساني مسبب أي أنه لا يصدر من فراغ ولا بد له من سبب داخلي أو خارجي .
- ٢ - السلوك الإنساني موجه نحو هدف : كل سلوك يسعى إلى تحقيق هدف وهذا يفسر سلوكنا المتنوع ولتحقيق الأهداف التي شرعت المفاوضات من أجلها .
- ٣ - السلوك الإنساني يمكن ملاحظته وقياسه .
- ٤ - السلوك الإنساني له محفزات وله دوافع تحركه .

خصائص السلوك:

القابلية للتنبؤ:

إن السلوك الإنساني ليس ظاهرة عفوية ولا يحدث نتيجة للصدفة وإنما يخضع لنظام معين، وإذا استطاع العلم تحديد عناصر ومكونات هذا النظام فإنه يصبح بالإمكان التنبؤ به، ويعتقد معدلي السلوك أن البيئة المتمثلة في الظروف المادية والاجتماعية الماضية والحالية للشخص هي التي تقرر سلوكه، ولذلك نستطيع التنبؤ بسلوك الشخص بناءً على معرفتنا بظروفه البيئية السابقة والحالية، وكلما ازدادت معرفتنا بتلك الظروف وكانت تلك المعرفة بشكل موضوعي أصبحت قدرتنا على التنبؤ بالسلوك أكبر، ولكن هذا لا يعني أننا قادرون على التنبؤ بالسلوك بشكل كامل، فنحن لا نستطيع معرفة كل ما يحيط بالشخص من ظروف بيئية سواء في الماضي أو الحاضر .

القابلية للضبط:

إن الضبط في ميدان تعديل السلوك عادة ما يشمل تنظيم أو إعادة تنظيم الأحداث البيئية التي تسبق السلوك أو تحدث بعده، كما أن الضبط الذاتي في مجال تعديل السلوك يعني ضبط الشخص لذاته باستخدام المبادئ والقوانين التي يستخدمها لضبط الأشخاص الآخرين.

والضبط الذي نريده من تعديل السلوك هو الضبط الايجابي وليس الضبط السلبي، لذا أهم أسلوب يلتزم به العاملون في ميدان تعديل السلوك هو الإكثار من أسلوب التعزيز والإقلال من أسلوب العقاب.

القابلية للقياس:

بما أن السلوك الإنساني معقد لان جزء منه ظاهر وقابل للملاحظة والقياس والجزء الأخر غير ظاهر ولا يمكن قياسه بشكل مباشر لذلك فان العلماء لم يتفقوا على نظرية واحدة لتفسير السلوك الإنساني، وعلى الرغم من ذلك فان العلم لا يكون علمياً دون تحليل وقياس الظواهر المراد دراستها، وعليه فقد طور علماء النفس أساليب مباشرة لقياس السلوك كالملاحظة وقوائم التقدير والشطب وأساليب غير مباشرة كاختبارات الذكاء واختبارات الشخصية، وإذا تعذر قياس السلوك بشكل مباشر فمن الممكن قياسه بالاستدلال عليه من مظاهره المختلفة.

يقوم الإنسان بإشباع غرائزه وحاجاته العضوية كلما ثارت، أي كلما احتاجت إلى إشباع، وذلك بناء على ما عنده من مفاهيم عن الشيء الذي يُسبغ، وعن طريقة الإشباع. فكل أعمال الإنسان، منذ أن يبدأ بالحركة إلى أن يموت، لا تخرج عن عملية إشباع لإحدى غرائزه أو حاجاته العضوية، أي أن سلوكه كله في الحياة هو لعملية الإشباع هذه، ولا سلوك له خارج هذه العملية. ومن هنا نقول أن السلوك هو فعل يستجيب به الكائن الحي لدافع داخلي . غريزة أو حاجة عضوية . استجابة معينة واضحة للعيان، وتكون عضلية أو عقلية أو الاثنين معاً.

ولما كانت المفاهيم هي التي تنظم السلوك الإنساني وتوجهه، كان يجب أن ينصبّ العمل للارتقاء على المفاهيم بجدّ ونشاط، وذلك لتحويلها من الخطأ إلى الصواب لكي يتحول السلوك الإنساني إلى الصواب. ولما كانت هذه المفاهيم أصلاً أفكاراً جرى التصديق بها بناء على قاعدة فكرية لدى الإنسان، وهي كلها . فرعية كانت أو أساسية . مبنية على هذه القاعدة الفكرية ونابعة منها، كان لا بد أن ينصب العمل أولاً على هذه القاعدة الفكرية، وهي العقيدة التي تحدد الفكر عن الحياة. ومن هنا، نستطيع أن نقول أننا وصلنا إلى ترتيب أولويات التغيير لدى الإنسان أولاً فأول (الخطيب ١٩٩١) .

الأبعاد الرئيسية للسلوك:

١. البعد البشري: إن السلوك الإنساني سلوك بشري صادر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة في معظم الأحيان وهو صادر عن جهاز عصبي.
٢. البعد المكاني: إن السلوك البشري يحدث في مكان معين، فقد يحدث في غرفة الصف مثلاً.
٣. البعد الزمني: إن السلوك البشري يحدث في وقت معين قد يكون صباحاً أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني معدودة.
٤. البعد الأخلاقي: أن يعتمد المرشد/المعلم القيم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي أو الجرح أو الإيذاء للطالب الذي يتعامل معه.
٥. البعد الاجتماعي: إن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك على أنه مناسب أو غير مناسب، شاذ أو غير شاذ، فالسلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع آخر.

محددات السلوك الإنساني.

فالسلوك الإنساني هو كل ما يصدر عن العنصر الإنساني من نشاط أو تصرف سواء كان ذلك النشاط أو التصرف عقلياً أو جسمانياً وسواء تم شعورياً أو لا شعورياً , لذلك فهو يشتمل:

١. الحركات الجسمانية

٢. النشاط العقلي

٣. النشاط الانفعالي (شعوري أو لا شعوري).

وهناك مصدران للسلوك الإنساني :

١. الانفعالات المنعكسة : استجابات متماثلة تصدر عن الإنسان بسبب بعض المؤثرات .
- ٢ . الدوافع : لا يحدث السلوك إلا نتيجة لوجود دوافع تحركه فمثلاً سلوك الفرد نحو الطعام لا يأتي إلا بوجود دافع الجوع ويظل سلوك الفرد في حالة توتر ونشاط مستمر إلى أن يتحقق الغرض المنشود .

- يلاحظ درجة التوتر التي تحيط بالفرد عند سلوكه سوف تختلف حسب أهمية الدافع ودرجة الحاجة إليه وعلى ذلك كلما زادت درجة و أهمية الدافع كلما زادت درجة التوتر وكميته والعكس صحيح .

طبيعة السلوك الإنساني :

السلوك الإنساني يشتمل على تجارب الماضي مع واقع الوقت الحاضر وتطلعات المستقبل من وجهة نظر الإنسان .

- ونحن في حياتنا اليومية تدور على ألسنتنا صفات عامة نصف بها أصدقائنا ومعارفنا واقاربنا فنقول : أن فلاناً هادئ الطبع وأن فلاناً متهور في تصرفاته .وليس بالضرورة أن نعني ثبات الصفة على المتهور أو على الهادئ لكننا أطلقناها بصفة عامة .

محددات السلوك الإنساني :

١. المحددات الفيزيولوجية : المحددات المرتبطة بالتكوين العضوي للفرد : الوراثة ، الجهاز العصبي ، الحواس ، العضلات والغدد .. إلخ .

٢. المحددات النفسية (السيكولوجية) : المحددات المرتبطة بالعمليات النفسية للفرد : التفكير ، الإدراك ، الانتباه ، الاتجاه ، الدافع ، الحافز ، الشخصية ، الدوافع .. إلخ

- التفكير : العقل أهم ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات بما له من قدرات على جمع وتخزين كميات هائلة من المعلومات . لكن هذه المعلومات التي تم تجميعها قد تصبح غير ذات قيمة إلا إذا قام العقل بتنظيمها .

- الإدراك : عبارة عن العملية العقلية التي يتم بها معرفتنا بالعالم الخارجي ، وهو يعتبر بمثابة الخطوة الأولى في سبيل المعرفة والأساس للعمليات العقلية الأخرى مثل التذكر ، التصور ، التفكير ، التعلم .. إلخ .

- الانتباه : إن الإدراك لا بد وأن تسبقه عملية تتبه ، ولكن هناك فرق بينهما حيث أن الانتباه عملية نزوعية أما الإدراك فهو عملية معرفية .

- الاتجاه : يشير إلى الميل العام والمستقر نحو الشعور والسلوك بطريقة خاصة ومعينة نحو بعض الموضوعات (أشياء ، أفكار ، أشخاص) .

- الدافع : عبارة عن قوة داخلية تتبع من الفرد وهي التي تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه نحو هدف (أهداف معينة) أي أنه تتببه من داخل الفرد .

- الحافز : هو عبارة عن قوة خارجية عن الفرد تغير السلوك أي تتببه من خارج الفرد .

- الثقافة العامة : هو ذلك الكل الذي يشمل المعرفة والعقيدة والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع .

- الشخصية : عبارة عن نتاج التفاعل الاجتماعي للإنسان مع البيئة المحيطة أنها عبارة عن نظام مفتوح تتضمن :

• المظهر الخارجي للسلوك

• إدراك داخلي للذات كقوة منظمة

• النمط المحدد أو المنظم للسمات سواء كانت داخلية أو خارجية .

تبرز أهمية الشخصية كإحدى المحددات السيكولوجية للسلوك الإنساني في أنها تؤثر في المحددات الأخرى المكونة لمجموعة التكوين النفسي والذاتي . فالشخصية تعتبر نقطة البداية في دراسة وفهم السلوك الإنساني عموماً والدافعية خصوصاً .

فالسلوك الإنساني سلوك معقد ومتشابك فهو حصيلة التفاعل بي العديد من العوامل و المتغيرات . ولا شك أن الأهمية النسبية لكل من عامل الوراثة والبيئة في تحديد سلوك الفرد هي أساس الاختلاف بين النماذج المختلفة للسلوك الإنساني . ولقد تم ترجمة الأهمية النسبية لكل من الوراثة والبيئة

المبحث الثاني: مفهوم السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي

يقصد بالسلوك التنظيمي هو سلوك الانسان في مختلف التنظيمات ويحدد هذا السلوك كطبيعة

الانسان ونمط تغير شخصيته

السلوك التنظيمي هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد او نتيجة احتكاكه بغيره من الافراد او

نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية (الدمرداش ٢٠٠٩)

مجال السلوك التنظيمي

ان استخدام الطريقة العلمية لحل المشاكل الادارية تمثل اساس النجاح الاداري والجال الرئيسي

للسلوك التنظيمي

هنالك مستويات ثلاثة لتحليل السلوك التنظيمي وهم الافراد - الجماعات - التنظيمات فهم

السلوك في المنظمات جيدا فلا بد من تتبع السلوك فلا بد من تتبع السلوك على مستوى كل من

المنظمة والجماعة والفرد

الافتراضات الأساسية للسلوك التنظيمي

الفرض الاول: يمكن ان تكون التنظيمات اكثر انتاجية حينما يتم تحسين مستوى جودة الحياة للعاملين فيها

يرى المهتمون بالسلوك التنظيمي ان العمل يجب ان يكون منتجا وفي نفس الوقت مصدر للبهجة والسرور للقائمين على العمل . ودور الادارة هو تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على تكوين تلك الادارة

الفرض الثاني: ليس هناك مدخل وحيد فقط لدراسة السلوك في المنظمات

يرى المتخصصون في مجال السلوك التنظيمي انه ليس هناك مدخل وحيد مفضل لادارة الناس فالسلوك في موقع العمل نتيجة معقدة لتفاعل العديد من القوى والعوامل فسلوك الفرد في العمل يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية مثل القيم الشخصية والمهارات الذاتية والدوافع كما يتأثر بالعديد من العوامل الموقعية مثل طبيعة التنظيم وشكل المنظمة والعلاقات الاجتماعية بين افرادها

الفرض الثالث: تتميز التنظيمات بخاصية الديناميكية (سرعة الحركة) بالاضافة الى الاستمرارية في التغيير

ينفق علماء السلوك التنظيمي على ان المنظمات هي بمثابة اماكن ديناميكية دائمة التغيير والحركة وليست مجرد كيانات ساكنة بمعنى انه نظم مفتوحة تحصل على المواد من بيئتها الخارجية (مدخلات) مثل المواد الخام والعمال وتحولها من خلال عملياتها الى مخرجات (منتجات او خدمة تامة الصنع)

القوى التى تشكل السلوك التنظيمى

هناك مجموعة من العوامل التى تمثل القوى المنشطة للسلوك التنظيمى

العولمة

لم يغفل التخصصون فى دراسة السلوك التنظيمى ان اتجاه نحوالعولمة والتى تمثل الانفتاح
اللى للعمل وانجازة اصبح له تاثيرات عديدة ومعقدة فى حياة الافراد على مختلف ارجاء
العالم والدول متقدمة ونامية على حد سواء

تنوع قوة العمل

- جاء الاتجاه نحو تنوع قوة العمل كنتيجة للتباين والتنوع الثقافى الذى حدث داخل المنظمات
- اصبح على هذه المنظمات ادراك هذا التنوع بما يحقق الاستفادة المثلى من وجود عمال بخلفيات ثقافية مختلفة
- وقد ساعدت الاتجاهات التالية على تنوع قوة العمل فى الوقت الحاضر وهى :-
- تزايد مشاركة المرأة فى العمل
- التباين العرقى
- ارتفاع متوسط الاعمال

نمو ترتيبات عمل جديدة ومرنه

مع تنوع قوة العمل فى المنظمات اصبح الامر فى حاجة الى ترتيبات عمل جديدة اكثر

مرونة تمكن من التوفيق بين ظروف العمل ومتطلبات الحياة منها

١- وجود برامج مرنة لساعات العمل

٢- ضغط ساعات العمل الاسبوعية

٣- المشاركة فى العمل

٤- تخفيض ساعات العمل اليومية

٥- استخدام التكنولوجيا الحديثة فى الاتصالات

دور التكنولوجيا فى خلق اشكال تنظيمية جديدة

للتقدم التكنولوجى السريع وخاصة فى مجال تكنولوجيا نظم المعلومات تأثيرات عديدة على

السلوك التنظيمى منها

١- ظهور تنظيمات ايسر واكل حجما

٢- احلال العمالة المؤقتة محل العمالة الدائمة

٣- شبكة التنظيمات المؤقتة

- اصبحت المنظمات الناجحة هي التي تحرص على تقديم افضل السلع والخدمات باقل الاسعار من خلال الجودة العالية لمخرجاتها والخدمات وذلك من خلال
- ١- ادارة الجودة الشاملة كاستراتيجية تنظيمية لتحسين رضا المستهلك عن الخدمة والسلعة
- ٢- تنمية الاساليب التي تساعد على الادارة الواعية
- ٣- تؤكد من الجودة في كل شئ يتم عملة للحصول على تطوير حقيقى

المسئولية الاجتماعية للمنظمة (المنظمة الاخلاقية)

- الادارة الجيدة هي التي تدرك ان الاهتمام بالسلوك الاخلاقى موضوع يحقق مزيد من المكاسب لكل من العاملين والمنظمة خاصة فى اجل الطويل
- هناك اربعة أنشطة بارزة فى التنظيم
- ١- تحديد أنشطة العمل التي يجب ان تنجز الاهداف التنظيمية
 - ٢- تصنيف انواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل الى وحدات عمل ادارية
 - ٣- تفويض العمل الى اشخاص اخرين مع اعطائهم قدر مناسب من السلطة
 - ٤- تصميم مستويات اتخاذ القرار

التطوير التنظيمي: organizational development:

هو جهد طويل الامد لادخال تغير مخطط مبنى على تشخيص يشارك فيه عناصر من المؤسسة ويهدف الى احداث اثر تنظيمي متزايد على مستوى المؤسسة ككل وليس الفرد فقط او المستويات العليا من الادارة متضمنة فى عملية التطوير اعضاء وعناصر المؤسسة يشاركون بشكل فعال فى تحديد المشاكل وتطوير خطط العمل من اجل ايجاد الحلول

اهداف التطوير التنظيمي

- ١- يهدف الى تطوير الافراد
- ٢- تحقيق التماسك بينهم
- ٣- تطوير البنى التنظيمية واستراتيجيات المنظمة وعملياتها ومن ثم تحسين فعالية المنظمة
- ٤- قدرتها على التوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية
- ٥- تقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة

اهم مصادر التطوير التنظيمي النظريات والبحوث السلوكية :- تمثل فى

عمليات التطوير التنظيمي تحديد دقيق للمشكلات وسبل علاجها

مجالات التطوير التنظيمى

الافرد

الافراد من اهم عناصر التطوير التنظيمى لانهم جوهر منظمات العمل واهم عناصره على

الاطلاق

يمكن تطوير افراد المنظمة عن طريق تفهم وادراك احتياجاتهم وانماط شخصياتهم ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وفرص مشاركتهم فى صنع القرارات وحل المشكلات ثم العمل على تطويره لتتلاءم مع متطلبات وادوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة

جماعات العمل

جماعات العمل هى مجموعة من الافراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق اهداف تنظيمية مشتركة سواء اكانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة او مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للاهداف المكلفة بها

التنظيم

يتمثل فى تطوير هيكل العلاقات والسلطات وهيكل الاتصالات والمعلومات ومجموعة الوظائف

التي يشمل عليها التنظيم

يسعى التنظيم الى تحسين الانشطة ومهام العمل والوظائف والاقسام والادارات والخدمات

والمنتجات والتدريب

عند التنظيم الحيث هناك ما يسمى المناخ التنظيمى وهو مجموعة من الخصائص التي يدركها ويشعر به العاملون فى النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون به بصورة مباشرة او

غير مباشرة ويكون لها انعكاس وتأثير على دوافعهم وسلوكهم

الجوانب النظرية للسلوك التنظيمي

١- السلوك

- هو مجموعة من التغيرات والتصرفات والتعبيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لان يحقق عملية مقتضيات الاطار الاجتماعى الذى يعيش بداخله
 - هو عبارة عن سلسلة من الاختبارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر سواء كانت عقلية او حركية او انفعالية اى هو محصلة استجابة الفرد لمثير فى موقف معين فى ضوء طبيعته وملامح شخصيته والدوافع
 - يمكن تقسيم السلوك الانسانى الى نوعين
 - (١) سلوك انسانى خفى وهو ناتج عن صفة نفسية
 - (٢) سلوك انسانى غير خفى وهو استجابة لغريزة واضحة
- يمكن التمييز بين النوعين الاول سلوك فردى - الثانى سلوك اجتماعى هو السلوك الذى يظهر من خلال علاقة الفرد بالجماعة

٢- المنظمة

تعنى المنظمة هى تلك المؤسسات التى ينتمى الفرد اليها وتهدف الى تقديم نفع او قيمة جديدة مثل الشركات والمصانع والبنوك والمدارس الخ

٣- السلوك التنظيمي

- السلوك التنظيمي هو سلوك الافراد داخل المنظمات
- يختلف السلوك التنظيمي من فرد الى اخر اعتمادا على طبيعة الانسان واثر الظروف الفردية فى السلوك ونمط الشخصية ومسببات السلوك
- يتحكم سلوك الافراد داخل المنظمات بمجموعة من القوانين وتعليمات المنظمة التى يعمل بها الافراد

عناصر السلوك التنظيمي

أولاً: بالنسبة الى الفرد

١. الإدراك: وهو يعالج نظره الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والاحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى اتخاذ القرارات
٢. التعليم : هو الموضوع الذى يفيد المدراء واصحاب السلطة والعاملين فى فهم كيف يكسبون سلوكهم وكيف يتمكن من تقوية او اضعاف انماط مفيدة من السلوك
٣. الدافعية:- هو موضوع يفيد فى فهم العناصر التى تؤثر رفع حماس ودافعية العاملين وتدريبهم بعض الادوات التى يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم فى اعمالهم
٤. الشخصية: هو يفيد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الافراد داخل اعمالهم وهو فهم ضرورى يمكن المدراء من توجيه المرؤسين للاداء السليم
٥. الاتجاهات النفسية :تنقسم الى (العنصر المعرفى لدى الفرد - العنصر العاطفى من تفضيل او عدم تفضيل و حب وكراهية واعجاب والارتياح - العنصر السلوكى للتعرف بطريقة معينة حول الاشياء الموجودة فى البيئة المحيطة)

ثانيا بالنسبة للجماعة :

هى تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعى للأفراد والجماعات ولمعرفة

وفهم هذا السلوك والتنبوء به وتوجيهه يتم من خلال

١- جماعات العمل : من خلالها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك

الجماعى وعلاقتها فى سلوك العمل وظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل

٢- القيادة : يساعد الموضوع فى فى فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والانماط

القيادية المؤثرة فى سلوك الاخرين والظروف المحددة للتصرفات والانماط القيادية

المناسبة

٣- الاتصال : يساعد هذا الموضوع العاملين فى فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف

يتم جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفم مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل

الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية

مفهوم أخلاقيات العمل:

"تمثل أخلاقيات العمل مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها الأفراد في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء , بين ما هو صواب وما هو خطأ , إذن تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك , والأخلاقيات تقدم دليلا - من خلال معاييرها وبمها - على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية , وعلى ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعيا " إن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها , ليكون ناجحا في تعامله مع الناس , ناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من رؤساء ومرؤوسين وتعتبر القيم هي التي تصوغ أخلاق العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات , نمط سلوكي إداري يكون أخلاقيات أو لا أخلاقيا

أسس نظام أخلاقيات العمل:-

إن مسببات السلوك الإنساني - ضمن أخلاقية معينة - يمكن أن تتوزع على كفتين متعادلتين (كما هو موضح في الشكل أعلاه) إحداهما تسمى بنظام القيم الذاتية , حيث تلعب المعتقدات الشخصية دورا أساسيا , أما الكفة الثانية فتسمى بنظام القيم الاجتماعية حيث تلعب البيئة الخارجية (اجتماعية , سياسية , اقتصادية) دورا أساسيا فيه ويمكن عرضها كالتالي:-

نظام القيم الذاتية:

إن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة القيم والمعتقدات السلوكية التي تؤثر عليه وتدفعه لسلوك مفضل. ولكي يمكن فهم طبيعة السلوك البشري ودوافعه لابد من اكتشاف مجموعة القيم والقواعد التي تؤثر في السلوك وبالتالي تدفع الفرد إلى مسلك معين دون الآخر , إذ يعبر الفرد عن قيمه الذاتية بقبوله لشرعية أو صحة وجهة نظر معينة تجاه مجموعة من الحقائق.

نظام القيم الاجتماعية:

أن سلوك الفرد يتأثر بنظام القيم الاجتماعية لدى الفرد نفسه والذي تتفاعل عدة عوامل في تكوينه , وهذه العوامل منها ما يتعلق بثقافة الفرد أو البيئة الاجتماعية أو الحضارية أو جماعة العمل , فمن طريقها يكتسب الخبرة وتظهر لديه قابلية التعليم ومن ثم الانصهار في إطار نظام القيم الاجتماعية للجماعة والذي ينعكس في الأطر العامة لأخلاق العمل التي عن طريقها تتم عملية أغناء روح الانتماء للجماعة.

مصادر الأخلاقيات في الإدارة:

المصدر الديني:

"تعتبر الأديان السماوية أهم مصادر الأخلاق للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة , وفي العالم الإسلامي نجد أن الشريعة الإسلامية السمحة وما تحمله من سمو في المبادئ والقيم مصدر أساسي مهم للأخلاق يستمد منه الإداري المسلم جميع تصرفاته وسلوكياته في العمل المناط به ,

البيئة الاجتماعية:

إن بيئة المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة لا بد وان ينقل أفراد هذه القيم إلى التنظيم , وتنعكس عليهم في ممارستهم لوظائفهم , تعتبر البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها المرء , أو ينتقل بين شعوبها وقطاعات المجتمع الذي يتميز مع بعضه ويتزاوج ويختلط صباح مساء , بما في هذه البيئة من عادات وتقاليد واعراف وقيم , تعتبر من أهم مصادر الأخلاقيات التي تؤثر في الإدارة , وفي مستوى التعامل بين الموظفين والمواطنين من جهة , وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى

تشريعات العمل:

"إن اللوائح والأنظمة والقوانين التي تصدرها إدارات ومكاتب العمل في دول العالم تشكل مصدرا مهما من مصادر الأخلاق في العمل الوظيفي وذلك من خلال الضوابط الأخلاقية والقوانين التي تحدد عمل الموظف وسلوكه وحثه على التمسك بالأخلاق الفاضلة والعمل على الارتقاء بالعمل الوظيفي وتقديم خدمة جلية للمواطنين , وتعتبر التشريعات من أهم المصادر التي تتحكم في تسيير الإدارة في الوظيفة العامة وتصريف المعاملات وتنفيذ الأوامر , والمقصود بالتشريعات دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة عنه , ونظام الخدمة المدنية , والأنظمة واللوائح الأخرى على مختلف أنواعها ,

العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل:

"هناك العديد من العوامل والمتغيرات - التي يصعب حصرها - في تأثير وتكوين هذه الأخلاقيات لدى الفرد , ولعل من أهم العوامل المؤثرة التي تساعد في تكوين الاتجاهات نحو سلوك معين ويمكن عرضها كالتالي:

البيئة الاجتماعية:

يمكن تعريف البيئة الاجتماعية بأنها البيئة التي تجمع بين المنزل والحي والعمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد , وما يسودها من تقاليد وعادات ومعتقدات وأحوال اقتصادية واجتماعية وسياسية , والتي تساهم مساهمة كبير في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته , إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد.

البيئة الاقتصادية:

تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه الموظف - من غنى وفقر وارتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتب والأجور - دورا كبيرا في تكوين أخلاقيات الوظيفة من مبادئ واتجاهات وسلوك. كما أنها تؤدي إلى نشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد الأمر الذي يؤدي بأن تعتق كل جماعة مجموعة من المبادئ والاتجاهات حول الجماعة الأخرى ونوع السلوك الذي يجب اتخاذه حيال كل طبقة.

البيئة السياسية:

لا شك في أن البيئة السياسية التي يعيش الموظف العام في ظلها تلعب دورا مهما في تكوين اتجاهاته وأنماط سلوكياته . إذ أن نمط سلوكه - أخلاقيا أو لا أخلاقيا - يتأثر بدون شك بطبيعة وخصائص تلك البيئة السياسية السائدة ومدى فعالية الرقابة على أنماط السلوك الإداري للموظف العام بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي وتردع أو تعاقب السلوك الإداري اللا أخلاقي

المبحث الثالث: تقويم السلوك الانساني للحد من المشكلات الوظيفية والادارية

تعديل السلوك:

يرى كوبر وهيرون ونيوارد أن تعديل السلوك هو العلم الذي يشمل على التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية وذلك بغية إحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك الأكاديمي والاجتماعي. ويعرف إجرائياً بأنه عملية تقوية السلوك المرغوب به من ناحية وإضعاف أو إزالة السلوك غير المرغوب به من ناحية أخرى.

وفي العصر الحديث يعتبر تعديل السلوك حديث نسبياً وهو فرع من فروع العلاج والإرشاد النفسي قام على أساس نظريات ومبادئ التعلم، لكن لم تبدأ الإشارة إليه بشكل مباشر إلا بعد أن كتب جوزيف وولبي كتابه الشهير عن العلاج بالكف بالنقيض عام ١٩٥٨م وبعد ذلك بعام واحد نشر هانز ايزينك في انجلترا دراسة عن علاج السلوك ثم تطور هذا العلم على يد ايفان بافلوف وواطسن وسكينر، الذين قدموا نظريات التعلم ثم ظهرت في السنوات الأخيرة نظرية التعلم الاجتماعي التي طور مفاهيمها ألبرت باندورا والتي ترى أن تأثير البيئة على اكتساب وتنظيم السلوك يتحدد من خلال العمليات المعرفية.

حيث شهد عقد الستينات من القرن العشرين انبثاق علم السلوك الإنساني، وهو العلم الذي يعتمد المنحى العلمي التجريبي المتمثل في القياس الموضوعي والتحليل الوظيفي للظاهرة السلوكية، وعلى الرغم من أن هذا العلم حديث العهد نسبياً، إلا أنه قد تطور تطوراً هائلاً في العقود الماضية فأصبح واحداً من أكثر فروع علم النفس التطبيقي إنتاجاً للبحوث العلمية المتصلة بتحليل الإنساني وتعديله، وامتدت أساليبه إلى العديد من الأوضاع التطبيقية.

خصائص تعديل السلوك:

١. التركيز على السلوك الظاهر القابل للملاحظة والقياس:
حتى يتمكن من تتبع التغيرات التي تطرأ على السلوك في مراحل العلاج المختلفة لا بد من تحديد معدل حدوث السلوك المراد دراسته أو تعديله، وهذا يتطلب إمكانية ملاحظته بشكل موضوعي لا شبهة فيه وأن يتفق الملاحظون على ذلك.
٢. السلوك مشكلة وليس عرضاً لمشكلة ما: أي أن هناك مشكلة تكمن وراء ذلك السلوك وينبغي أن نتعامل مع هذا السلوك بعد أن نعرفه ونحدده بشكل نستطيع معه قياسه وملاحظة التغيرات التي تطرأ عليه قبل وأثناء وبعد العلاج.
٣. السلوك المشكل هو سلوك متعلم ومكتسب من خلال تفاعل الفرد مع البيئة التي يعيش فيها لذلك يتطلب الأمر إعادة تعليم المسترشد السلوك السوي من خلال أساليب تعديل السلوك.
٤. انه لا يأتي من فراغ: أي أن هناك قوانين تحكم تكرار السلوك أو عدمه بمعنى أن السلوك يخضع لقوانين معينة بشكل حتمي وهي التي تحدد العلاقة الوظيفية بين المتغيرات لهذا كان لا بد من عملية التجريب العلمي.

٥. يتطلب تعديل السلوك تحديد الهدف وطريقة العلاج لكل سلوك ،وهذا يتطلب تحديد السلوك المراد تعديله والتعاون في عملية تحديد الهدف أو ما هو متوقع حدوثه من عملية العلاج.

٦. تعديل السلوك استمد أصوله من قوانين التعلم التي أسهم سكنر وزملائه في ترسيخ قواعده

٧. التقييم المستمر لفاعلية طرق العلاج المستخدمة: وذلك من خلال قيام المرشد أو المعدل بعملية قياس متكرر منذ بداية المشكلة وأثنائها وبعدها، وقد يتطلب الأمر التوقف عن استخدام أسلوب معين والبحث عن أساليب جديدة لتغيير السلوك.

٨. التعامل مع السلوك بوصفه محكوماً بنتائجه: أي أن السلوك تكون له نتائج معينة ،فإذا كانت النتائج ايجابية فان الإنسان يعمد إلى تكرارها ،أما إذا كانت النتائج سلبية فانه يحاول عدم تكرارها مستقبلاً.

٩. أن تتم عملية تعديل السلوك في البيئة الطبيعية:

أي أن يحدث تعديل السلوك في المكان الذي يحدث فيه السلوك ،لان المثيرات البيئية التي تهيأ الفرصة لحدوث السلوك موجودة في البيئة التي يعيش فيها الفرد، فالأشخاص المحيطون بالفرد هم الذين يقومون بعملية التعزيز أو العقاب وبالتالي هم طرف في عملية تعديل السلوك.

١٠. يقوم العلاج السلوكي على مبدأ الآن وبعد: يركز تعديل السلوك على السلوك الآني والمثيرات السابقة وتوابع السلوك.

مجالات تعديل السلوك:

أشار الروسان (٢٠٠٠) إلى أن مجالات استعمال تعديل السلوك متعددة ومتنوعة منها:

أولاً: مجال الأسرة:

فهناك الكثير من السلوكيات المرغوبة التي تود الأسرة أن يتعلمها أفرادها ويتقنوها ومن ثم يعمموها ومنها: مهارات الاعتناء الذاتي "من لبس، ونظافة شخصية، وترتيب وتنظيف المكان الذي يعيش فيه الطفل، وكذلك مراعاة آداب المائدة وآداب الحديث وأيضاً في مجالات المهارات الاجتماعية حيث تسعى الأسرة إلى تدريب أطفالها على التعامل مع الآخرين باحترام والمساعدة والصدق والأمانة والمحافظة على الواجبات وعلى الممتلكات الخاصة والعامة .

ثانياً: مجال المدرسة:

عدم التأخر والغياب عن المدرسة، المشاركة الصفية، التعامل مع المدرسين والطلبة باحترام، وكذلك الالتزام بالتعليمات والأنظمة والمحافظة على ممتلكات المدرسة، أما إذا كان سلوك الطالب عكس ما ذكرنا فإننا نكون بصدد تعديل سلوكه بالشكل الذي يحقق الوضع السوي.

ثالثاً: مجال التربية الخاصة

وهو مجال خصب جداً لبرامج تعديل السلوك، ويعد تعديل السلوك من أهم مرتكزات العمل في التربية الخاصة، وهنا يلجأ الأخصائي إلى تدريب فئات التربية الخاصة على تعلم أو تعديل

أو المحافظة على العديد من المهارات منها: المهارات الاجتماعية والنفسية، ومهارات الاعتناء الذاتي، والمهارات المهنية، والمهارات التأهيلية.

رابعاً: مجالات العمل:

وهناك الكثير من الدراسات التي قامت باستعمال إجراءات تعديل السلوك من أجل زيادة مهارة العاملين أو زيادة إنتاجهم أو مساعدتهم في انجاز أعمالهم في الوقت المطلوب أو التقيد بمواعيد العمل.

خامساً: مجالات الإرشاد والعلاج النفسي:

وهنا يتم تقديم الإرشاد وكذلك العلاج النفسي لمختلف الفئات بحيث يقوم الأخصائي بمقابلة من يحتاجون لخدماته ويقرر عندها أسلوب تعديل السلوك المناسب لهم. ففي مجالات الأسرة يتم معالجة كثير من السلوكيات غير المقبولة كالسلوك العدواني والغيرة والإهمال الزائد، وفي المدرسة يتم علاج مشاكل عدم التكيف والانسحاب وضعف التحصيل وصعوبات التعلم، ويتم أيضاً علاج كثير من العادات السلوكية مثل قضم الأظافر، مص الأصابع أو الإبهام، التبول اللاإرادي، القلق، الخوف من الامتحانات.

وكذلك علاج المشاكل النفسية مثل حالات الاكتئاب والإحباط، والمخاوف المرضية بشكل عام، وعلاج المشاكل الزوجية، ومشاكل الصحة كالسمنة أو النحافة، وتدريب الأفراد على العادات الصحية والاجتماعية السليمة.

الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك:

١. الاتجاه السلوكي:

يقوم على فكرة أن سلوك الفرد ليس عرضاً وإنما هو مشكلة بحد ذاته وأنه يجب التعامل معه وفهمه وتحليله وقياسه ودراسته ووضع أفضل الإجراءات للتعامل معه حسب أوقات وأماكن حدوثه وأنه يمكن التحكم فيه عن طريق التحكم في المثيرات التي تحدثه وفي النتائج المترتبة عليه، ويعتمد هذا الاتجاه على قوانين تعديل السلوك مثل التعزيز والنمذجة وضبط الذات.

٢. الاتجاه المعرفي:

يرى بأن سلوك الفرد ليس ناتجاً عن تفاعل بين المثيرات البيئية والفرد فقط، وأن استجابات الفرد ليس مجرد ردود أفعال على مثيرات بيئية وإنما هناك عوامل معرفية لدى الفرد قد تكون مسؤولة عن سلوكياته مثل ثقافته ومفهومه عن ذاته وخبراته وطرق تربيته وتنشئته وطرق تفكيره عقلانية كانت أم غير عقلانية وعلى مدى تفاعل حديثه الداخلي مع بناءاته المعرفية وطرق اكتسابه لتعلم السلوك الخاطيء.

٣. اتجاه التعلم الاجتماعي:

يرى أن السلوك البشري يتعلمه الطالب بالتقليد أو المحاكاة أو النمذجة، وأن معظم السلوكيات الصحيحة والخاطئة هي سلوكيات متعلمه من بيئة الفرد، وصاحب هذا الاتجاه هو ألبرت بندورا صاحب مدرسة التعلم الاجتماعي.

خطوات تعديل السلوك

الإحتياج إلى معرفة الإجراءات المطلوبة في تعديل السلوك وهي:

١. تحديد السلوك الذي يراد تعديله أو علاجه.
٢. قياس السلوك المستهدف وذلك بجمع ملاحظات وبيانات عن عدد المرات التي يظهر فيها السلوك ومدى شدته وقد يلجأ المرشد للطلب من الوالدين الاستجابة على استبانة خاصة لقياس مدى استمرار السلوك وتكراره وشدته.
٣. تحديد الظروف السابقة أو المحيطة بالطالب عند ظهور السلوك غير المرغوب فيه (تاريخ حدوثه، الوقت الذي يستغرقه، مع من حدث، كم مرة يحدث، ما الذي يحدث قبل ظهور السلوك، كيف استجاب الآخرون، ما المكاسب التي جناها الطالب من جراء سلوكه وأي ملاحظات ترتبط بظهور المشكلة).
٤. تصميم الخطة الإرشادية وتنفيذها على أن يشترك الطالب وأسرته في وضع الخطة وتتضمن تحديد الأهداف، ووضع أساليب فنية تستخدم لتدعيم ظهور السلوك المرغوب، وإيقاف أو تقليل السلوك غير المرغوب، وتشجيع الطالب وأسرته على تنفيذ الخطة الإرشادية بكافة بنودها.
٥. تقويم فعالية الخطة وتلخيص النتائج وإيصالها إلى من يهمهم الأمر.

أهم الأساليب المستخدمة في تعديل السلوك:

تهدف أساليب تعديل السلوك إلى تحقيق تغييرات في سلوك الفرد، لكي يجعل حياته وحياة المحيطين به أكثر ايجابية وفاعلية، وهنا سأعرض بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في تعديل السلوك لدى الطلبة وتتمثل في:-

التعزيز : Reinforcement

وهو إثابة الفرد على سلوكه السوي، بكلمة طيبة أو ابتسامة عند المقابلة أو الثناء عليه أمام زملائه أو منحه هدية مناسبة، مما يعزز هذا السلوك ويدعمه ويثبته ويدفعه إلى تكرار نفس السلوك إذا تكرر الموقف.

العقاب : punishment

وهو إخضاع الفرد إلى نوع من العقاب بعد الإتيان باستجابة معينة، فالفرد إذا ناله العقاب كلما اعتدى أو أذى الآخرين نفسياً أو جسدياً كفّ عن ذلك العدوان، ويستحسن أن يستخدم هذا الأسلوب بعد استنفاد الأساليب الايجابية، فقد ثبت ان العقاب يؤدي إلى انتقاص السلوك غير المرغوب أسرع مما تحدثه الأساليب الأخرى، فهو يؤدي إلى توقف مؤقت للسلوك المعاقب، ويؤدي إيقاف العقاب إلى ظهور السلوك مرة أخرى. أي ان العقاب لا يؤدي إلى تعلم سلوك جديد مرغوب ولكنه يكف السلوك غير المرغوب مؤقتاً، إلا أنه يتعين عند استخدام هذا الأسلوب تحديد محكات العقاب وإعلانها مقدماً.

التعميم : Generalization

نستخدم التعميم عندما يمتد أثر تعزيز سلوك ما إلى ظروف أخرى غير التي حدث فيها التدريب أي أن يمتد على مواقف أو سلوكيات أخرى.

وهناك نوعان من التعميم هما : تعميم المثير ويعني انتقال أثر التعلم من الوضع الذي تم تعديل أو تشكيل السلوك فيه إلى الأوضاع الأخرى المشابهة والثاني تعميم الاستجابة أي انتقال أثر التعلم من استجابة تم تعديلها أو تشكيلها إلى الاستجابات الأخرى المماثلة مثل إلقاء التحية يقابلها استجابة أخرى كالابتسامة أو المصافحة.

التشكيل Shaping:

يعد التشكيل أسلوباً هاماً في الإرشاد وبصفة خاصة عندما ينصب الإهتمام على إكساب الفرد سلوكيات جديدة، ويعرف التشكيل بأنه الإجراء الذي يشتمل على التعزيز الإيجابي المنظم للاستجابات التي تقترب شيئاً فشيئاً من السلوك النهائي بهدف إحداث سلوك لا يوجد حالياً، فتعزيز الشخص عند تأديته سلوكاً معيناً لا يعمل على زيادة احتمالية حدوث ذلك السلوك فقط ولكنه يقوي السلوكات المماثلة له أيضاً.

والتشكيل لا يعني خلق سلوكات جديدة من لا شيء، فعلى الرغم من أن السلوك المستهدف نفسه لا يكون موجوداً لدى الفرد كاملاً إلا أنه غالباً ما لا يوجد له سلوكات قريبة منه، ولهذا يتم تعزيز السلوكات بهدف ترسيخها في ذخيرة الفرد وبعد ذلك يلجأ إلى التعزيز التفاضلي والذي يشتمل على تعزيز الاستجابة فقط، كلما أخذت تقترب أكثر فأكثر من السلوك المستهدف. فتشكيل السلوك إذاً إجراء يشتمل على زيادة معايير التعزيز تدريجياً ابتداءً بالسلوك المدخلي (ما يستطيع المسترشد أن يفعله حالياً) وانتهاءً بالسلوك النهائي (السلوك الذي يراد الوصول إليه).

التلقين : Prompting

التلقين هو مؤشر أو تلميح يجعل احتمال الاستجابة الصحيحة أكثر حدوثاً وهو أيضاً إجراء يشتمل على الاستخدام المؤقت لمثيرات تمييزية إضافية بهدف زيادة احتمالية تأدية الفرد للسلوك المستهدف وهو طريقة ملائمة لتشجيع الفرد على إظهار السلوك المطلوب بالسرعة الممكنة بدلاً من الانتظار إلى أن يقوم هو نفسه به تلقائياً.

وإن استخدام التلقينات يزيد من احتمال حدوث الاستجابة وبينما تتشكل الاستجابة كلما تم تعلمها بسرعة ويكون الهدف النهائي عادة الحصول على الاستجابة النهائية في غياب الملقنات ويمكن سحب الملقنات بالتدرج مع تقدم التدريب.

التنفير : Aversion

التنفير هو ربط الاستجابة بشيء منفر بهدف كف الاستجابة لهذا السلوك.

المعالجة بالإفاضة:

إن أول من فكر بالعلاج بالإفاضة جرافتس، ولكن بدأ العمل بهذه الطريقة على يد مالميسون سنة ١٩٥٩، وتشتمل طريقة المعالجة بالإفاضة على إرغام المتعالج على مواجهة المثيرات أو المواقف التي تخيفه، أو التي تسبب له القلق، كما يشتمل العلاج على رفع مستوى القلق لدى المتعالج إلى أقصى حد ممكن في ظروف تجريبية منظمة بهدف مساعدته على تجاوز الخوف، ويتمثل الإطار النظري في التعامل مع الخوف بوصفه سلوكاً متعلماً يكتسبه الإنسان وفق قوانين التعلم التجنبي.

ويهدف العلاج بالإفاضة إلى تمكين المسترشد من مواجهة مخاوفه وجهاً لوجه، إما بالواقع وإما بالخيال عن طريق تعريضه لمثيرات القلق إلى أقصى حد ممكن.

أسلوب توكيد الذات : Self-Assertiveness

إن أسلوب توكيد الذات مستمد من وولبي وسالتر و هو إحدى الوسائل السلوكية الإجرائية المستخدمة في معالجة عدم الثقة عند الأفراد بأنفسهم، و شعورهم بعدم اللياقة و الخجل و الانسحاب من المواقف الاجتماعية، وعدم القدرة على تعبير الفرد عن مشاعره و أفكاره و اتجاهاته أمام الآخرين .

الكف المتبادل : Reciprocal Inhibition

هو كف كل من نمطين سلوكيين مترابطين بسبب تداخلهما وإحلال استجابة متوافقة محل الاستجابة غير المتوافقة بمعنى أن يتم استبدال عادة سلوكية بعادة أخرى فمثلاً تزال عادة الإهمال بعادة القراءة والاستذكار .

النمذجة : Modeling

هي عملية موجهة تهدف إلى تعليم الفرد كيف يسلك، و ذلك من خلال الإيضاح، أو هي التغيير الذي يحدث في سلوك الفرد نتيجة لملاحظته لسلوك الآخرين .
و غالباً ما يتأثر سلوك الفرد بملاحظة سلوك الآخرين، فالإنسان يتعلم العديد من الأنماط السلوكية مرغوبة كانت أو غير مرغوبة من خلال ملاحظة الآخرين و تقليدهم، و تسمى عملية التعلم هذه بمسميات مختلفة منها: التعلم بالملاحظة، التعلم الاجتماعي، التقليد، التعلم المتبادل.

الأنشطة:

تعتبر الأنشطة المختلفة التي يقوم بها الفرد سواء كانت عقلية أو بدنية ذات أهمية كبيرة في مجال الإرشاد، فهي وسيلة هامة لمساعدة الأفراد على التعرف على قدراتهم وميولهم واتجاهاتهم، كما أنها بيئة مناسبة لتنمية طاقات المسترشدين ولتفريغ الطاقات البدنية والانفعالية والذهنية.

ضبط الذات Self Control:

يعتبر أسلوب ضبط الذات من الأساليب الإجرائية التي توفر الوقت والجهد على الفرد، لان الفرد نفسه هو المسؤول عن تطبيق الإجراءات التي تضبط سلوكه وتتحكم بها.

كما أن هذا الإجراء لا ينضوي على أحكام قيمية مثل جيد أو غير جيد من قبل الآخرين، وينبع من رغبة الفرد الشخصية في مراقبة ذاته والتحكم في سلوكاته

إن أسلوب ضبط الذات يعتمد على تعزيز السلوكات التي يرضى عنها الفرد والتي يريد إحداث التغيير فيها ومعاقبة السلوكات غير المرغوبة، ويعتبر هذا الأسلوب من أشجع أساليب تعديل السلوك لأنه يعتمد على تعديل سلوكات الفرد نفسه بنفسه، وذلك عن طريق إحداث تغيرات في المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في السلوك المراد تعديله.

وقف الأفكار : Thought Stopping

هو أسلوب سلوكي معرفي اقترحه Bain عام ١٩٢٨م وطوره تيلور ١٩٦٣م كطريقة للتحكم في الأفكار ووصفه ولبى في كتابه العلاج بالكف المتبادل ١٩٥٨م. ويستخدم أسلوب وقف الأفكار لمساعدة المسترشد على ضبط الأفكار والتخيلات غير المنطقية أو القاهرة للذات عن طريق استبعاد أو منع هذه الأفكار السلبية أو عندما تراود الإنسان خواطر وأفكار لا يستطيع السيطرة عليها. ويفيد أسلوب وقف الأفكار بصفة خاصة مع المسترشد الذي يدور حول حادث حدث في الماضي ولا يمكن تغيير هذا الحادث أو مع مسترشد يدور حول حادث ليس من المتوقع أن يحدث أو احتمال حدوثه ضئيل أو مع مسترشد ينخرط في تفكير متكرر غير واقعي وسلبى أو في تخيلات منتجة للقلق وقاهرة للذات فمثلاً الطالب الذي تطراً على خياله فكرة أنه قد يرسب في السنة ويفصل من المدرسة.

حل المشكلات : Problem – Solving

يمكن النظر إلى أسلوب حل المشكلات من زاويتين هما:
أولاً: أنه يمثل نموذجاً لعملية الإرشاد حيث يمكن للمرشد إتباع خطوات حل المشكلات في عمله الإرشادي.
ثانياً: أنه يمثل أسلوباً لتدريب المسترشد على استخدامه فيما يواجهه من مشكلات الآن وخارج إطار الإرشاد.

ويمكن القول أن حل المشكلات هو عملية يحاول بها الشخص أن يخرج من مأزق معين ويرى "جاي" (١٩٧٧) أن حل المشكلات هو نوع من السلوك المحكوم بقواعد. كما يرى هالي (١٩٧٧) أيضاً أن حل المشكلات في الإرشاد والعلاج النفسي يعتبر نوعاً من تحليل النظم وفي تصوره أن عملية حل المشكلة ينبغي أن تأخذ في اعتبارها نظام التفاعل الاجتماعي للمسترشد بما ذلك الأشخاص الآخرون المشتركون في هذا النظام مع المسترشد مثل الأخوة ، الآباء ، الزملاء ، المرشد نفسه وبذلك فإن هالي يركز بشكل أكبر على الموقف الذي تحدث فيه المشكلة.

الإقصاء: Time Out

يعرف الإقصاء على أنه إجراء عقابي يعمل على تقليل السلوك غير المرغوب فيه من خلال إزالة المعززات الايجابية مدة زمنية محددة بعد حدوث ذلك السلوك مباشرة ويمكن أن يأخذ الإقصاء أحد الشكلين التاليين:-

أ. إقصاء الموظف عن البيئة العمل لفترة معينة.

ب. سحب المثيرات المعززة من الموظف لمدة زمنية محددة بعد تأدية السلوك غير المرغوب فيه مباشرة.

ويمكن استخدام هذا الإجراء عندما تكون المشكلة بسيطة.

الاسترخاء: Relaxation

يعتبر الاسترخاء واحد من أهم الأساليب المضادة للتوتر والقلق، وهناك عدد من أساليب الاسترخاء التي عرفتها معظم الشعوب منذ وقت طويل، وتقوم أساليب الاسترخاء الحديثة على جملة من التمارين والتدريبات البسيطة التي تهدف إلى إراحة الجسم والنفس وذلك عن طريق التنفس العميق وتمارين الجسم كله على الارتخاء وزوال الشد العضلي.

ويساعد الاسترخاء على خفض نسبة التوتر وحدته، ووجدوا الباحثون أن تمارين الاسترخاء تساعد على خفض ضغط الدم وأيضاً خفض احتمال الإصابة بأمراض القلب وتحسن النوم وتقوم بخفض مستوى الصداع النصفي. و يخفض من حدة الصداع التوتري، ويقلل من اضطرابات الأمعاء وبخاصة القولون العصبي، والتدريب على الاسترخاء يقلل الشعور بآلام الجسم ووجدوا أنه يؤثر بشكل ايجابي بتقليل جميع الاضطرابات النفسية (عزت ٢٠٠١).

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الاول: الجانب الميداني للدراسة

تصميم الإستقصاء

Designed Research

(منهج الدراسة الميدانية - مجتمع الدراسة - ادوات الدراسة)

منهج الدراسة:

Methodology Study:

في سبيل اختبار فروض الدراسة وتحقيق اهدافها تم الإعتماد على المنهج الوصفي (المسحي) والذي يتطلب تحليلا كاملا لكافة البيانات التي تم جمعها وتحليلها باكبر درجة ممكنة من الدقة والموضوعية وللمنهج الوصفي طريقتين وهما دراسة الحالات والطريقة الإحصائية وبالنسبة للدراسة فقد استخدمت (الطريقة الإحصائية) لأنها تتطلب وجود عينه ممثلة لمجتمع الدراسة وإعداد قوائم الإستبيان لجمع البيانات وتفرغها ثم تحليلها احصائيا لإستخلاص النتائج منها (صادق ١٩٩٥)

مجتمع الدراسة:

Population Study:

تضم عينة الدراسة كافة العاملين الموظفين العاملين بالمكاتب الامامية وبعض الاعمال الادارية في ٣٠ شركة سياحة بجمهورية مصر مقسمة كالتالي ١٠ شركات بمحافظة المنوفية و ١٠ شركات بمحافظة القاهرة و ١٠ شركات الاسكندرية من شركات السياحة فئة أ.

حدود البحث:

وتشمل الحدود والجوانب المختلفة التي يغطيها البحث وهي:

- الحدود الموضوعية: وتشمل دراسة طبيعة العلاقة السلوكية بين العاملين داخل الشركات السياحية من ناحية العلاقة السلوكية المتبادلة بين الموظفين وافراد الادارة وبين الموظفين وبين بعض.
- الحدود الزمانية: يهدف البحث الى دراسة الحالة السلوكية الحالية لعام ٢٠١٢ للعاملين بالشركات السياحية المصرية وتحليل طبيعة السلوك في الوقت الحاضر في محاولة للتنبؤ المستقبلي بأبعاد التطور السلوكي للعاملين بالشركات السياحية .
- الحدود المكانية: تم توزيع قوائم الدراسة بالشركات السياحية بمحافظة القاهرة والمنوفية والاسكندرية.

ادوات الدراسة

Tools Study

استمارات الإستبيان:

Questionnaire

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث, وهي عبارة عن استمارة تحوي مجموعة من الأسئلة الموجهة (لعينة البحث) - (يتم الإجابة عنها تحريراً).

نوع الاستبيان [استبيان مختلط (المغلق + المفتوح)]:

Opened & Closed (Mixed):

وهو الاستبيان الذي يشمل النوعين من الأسئلة الإستبائية (الاستبيان المغلق والاستبيان المفتوح)

تصميم الإستمارة:

Form design

تم وضع مجموعه من الأسئلة تمثل أجوبتها البيانات اللازمة لاختبار فروض البحث وتحقيق اهدافه, وقد تناولت جميع الجوانب المتعلقة بتحليل الظواهر السلوكية للعاملين داخل الشركات السياحية وقد تم تصميم الاسئلة المغلقة بحيث يقوم الموظف بترتيب الاجابة وفقاً لاهميتها بالنسبة له مع ملاحظة انه لم يتم تصميم الاجابات وفقاً لتصميم ليكرت لعدم وجود علاقة بينها وقد تم صياغة الاستبيان وفق ثلاثة اجزاء رئيسية:

أولاً: مقدمة لشرح فكرة الإستبيان والغرض منه

ثانياً: مجموعة الأسئلة الشخصية (٦ سؤال)

ثالثاً: مجموعة الأسئلة المتعلقة بتحليل السلوك الوظيفي (١٠ أسئلة)

تم تصميم إستمارة الإستقصاء وذلك طبقاً للمعايير والضوابط المقترحة من منظمة الأمم المتحدة ومنظمة السياحة العالمية انظر الملاحق (استمارة الاستبيان).

ثانياً: جمع البيانات

Collecting

جمع البيانات:

Collecting data:

تم جمع البيانات من خلال تفرغ البيانات المتحصل عليها من استمارات الإستقاء وفق جدول تم تصميمه افقياً برقم السؤال ورأسياً برقم الإستمارة وقد تم استخدام مقياس ليكرت في تبويب البيانات عن طريق اعطاء رموز رقمية خاصة بكل نتيجة وفقاً للدرجات التالية) ممتازة ٥ = ، جيدة = ٤ ، مقبولة ٣ = ، غير مناسبة ٢ = ، سيئة جداً ١ =) اما الاسئلة المغلقة بنعم و لا فقد تم اعطاء الرقم ١ للاجابة نعم ورقم ٢ للاجابة لا وبالنسبة للأسئلة متعددة الخيارات فقد تم اعطاء كل اجابة رقم من ١ الى ٥ وفقاً لترتيب الاجابات ، (انظر الملاحق - تفرغ الاستبيان).

المبحث الثاني

الاساليب الاحصائية الخاصة بعملية تصميم جداول النتائج وتحليلها

تحليل نتائج الإستبيان

Analyzes Questionnaire Results

المحاور المتبعة في تحليل البيانات:

Analyzes Data Methods:

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات هذه الدراسة الميدانية والتي تتفق مع طبيعة هذه البيانات وكذلك مع مفردات العينة وقد تم تحليل هذه الدراسة الميدانية في ثلاث محاور اساسية

المحور الأول:

المحور الوصفي ويتمثل في حساب النسب المئوية لنتائج هذه الدراسة الميدانية Proportion

المحور الثاني:

محور العلاقات ويتمثل في حساب العلاقات بين استجابات بعض الأسئلة وبعضها البعض
Correlations وقد استخدم في قياس هذه العلاقة معامل ارتباط بيرسون Pearson
correlation حيث ان اغلب بيانات هذه الإستمارة تعتبر من البيانات الإسمية او النوعية
وبالتالي فهو انسب معامل ارتباط يقيس مدى ارتباط مثل هذه البيانات حيث ان معامل ارتباط
فai يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين اسميين ينقسم كل من المتغيرين انقساماً ثنائياً.

المحور الثالث:

هو المحور الإستنتاجي لقياس الفروق بين اجابات الافراد وقد استخدم في قياس ذلك اختبار ت
او T Test

هذا ولكي يكون اختبار (ت) دالة احصائية يجب الا تقل قيمة(ت) المحسوبة عن (١,٩٦) وهي
القيمة الجدولية التي يتم مقارنة (ت) المحسوبة بها ومعادلة ت هي

$$T = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{P_q (1/N_1) + (1/N_2)}}$$

P_1 = The first proportion

P_2 = The second proportion

المحور الرابع:

سوف يتم الاعتماد على البرامج اليكترونية في تحليل البيانات وهو برنامج spss ١٦

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

تم اعطاء رقم للنتائج المتعلقة بالسن والجنس كالتالي

من سن ٢٠ الى ٣٥ رقم (١) ومن ٣٥ الى ٤٥ رقم (٢) واكبر من ٤٥ رقم (٣)

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ١	١١	٣٦,٧	٣٦,٧	٣٦,٧
٢	١١	٣٦,٧	٣٦,٧	٧٣,٣
٣	٨	٢٦,٧	٢٦,٧	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

وبالنسبة للجنس للذكور رقم (١) وللإناث رقم (٢)

sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ١	٢٠	٦٦,٧	٦٦,٧	٦٦,٧
٢	١٠	٣٣,٣	٣٣,٣	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

١. ما هي أنسب الطرق للمعاملة بين المدير والموظفين؟

برجاء ترتيب الاختيارات وفقا لاهميتها

المعاملة الحازمة ٥٩ % من الشريحة ترى ان المعاملة الحازمة هي الاقل اهمية في المعاملة بين المدير والموظفين

المعاملة الانسانية ٥٤ % من الشريحة ترى ان المعاملة الانسانية من الاساليب الهامة
الضغط على الموظفين ٦٠ % من العملاء يرون ان الضغط يأتي في المرتبة الاخيرة من ناحية المعاملة المناسبة بين الموظفين والادارة

الثقة بالموظفين ٦٧ % من العملاء يرون ان الثقة بالموظفين من الطرق الاكثر اهمية في المعاملة

ومن النتائج السابقة يتبين ان العاملين بالشركات السياحية يرون ان المعاملة الانسانية والثقة بالموظفين من انسب الطرق للمعاملة بين المدير والموظفين ولكن يجب التنبيه الى ضرورة وجود اليات للرقابة على اداء العاملين بطريقة مناسبة لتجنب المخالفات الوظيفية والسلوكية التي قد تنشأ نتيجة للثقة المفرطة

المعاملة الحازمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ١	٤	١٣,٣	١٣,٣	١٣,٣
٢	٨	٢٦,٧	٢٦,٧	٤٠,٠
٣	١٠	٣٣,٣	٣٣,٣	٧٣,٣
٤	٨	٢٦,٧	٢٦,٧	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

المعاملة الانسانية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ١	٩	٣٠,٠	٣٠,٠	٣٠,٠
٢	٧	٢٣,٣	٢٣,٣	٥٣,٣
٣	٦	٢٠,٠	٢٠,٠	٧٣,٣
٤	٨	٢٦,٧	٢٦,٧	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

الضغط على الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ١	٥	١٦,٧	١٦,٧	١٦,٧
٢	٧	٢٣,٣	٢٣,٣	٤٠,٠
٣	٩	٣٠,٠	٣٠,٠	٧٠,٠
٤	٩	٣٠,٠	٣٠,٠	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

الثقة بالموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ١	١٣	٤٣,٣	٤٣,٣	٤٣,٣
٢	٧	٢٣,٣	٢٣,٣	٦٦,٧
٣	٥	١٦,٧	١٦,٧	٨٣,٣
٤	٥	١٦,٧	١٦,٧	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

Chi-Square Test

المعاملة الحازمة

الترتيب وفقاً للأهمية	Observed N	Expected N	Residual
١	٤	٧,٥	-٣,٥
٢	٨	٧,٥	.٥
٣	١٠	٧,٥	٢,٥
٤	٨	٧,٥	.٥
Total	٣٠		

المعاملة الانسانية

الترتيب وفقا للاهمية	Observed N	Expected N	Residual
١	٩	٧,٥	١,٥
٢	٧	٧,٥	-٠,٥
٣	٦	٧,٥	-١,٥
٤	٨	٧,٥	.٥
Total	٣٠		

الضغط على الموظفين

الترتيب وفقا للاهمية	Observed N	Expected N	Residual
١	٥	٧,٥	-٢,٥
٢	٧	٧,٥	-٠,٥
٣	٩	٧,٥	١,٥
٤	٩	٧,٥	١,٥
Total	٣٠		

الثقة بالموظفين

الترتيب وفقا للاهمية	Observed N	Expected N	Residual
١	١٣	٧,٥	٥,٥
٢	٧	٧,٥	-٠,٥
٣	٥	٧,٥	-٢,٥
٤	٥	٧,٥	-٢,٥
Total	٣٠		

Test Statistics

	المعاملة الحازمة	المعاملة الانسانية	الضغط على الموظفين	الثقة بالموظفين
Chi-Square	٢,٥٣٣ ^a	.٦٦٧ ^a	١,٤٦٧ ^a	٥,٧٣٣ ^a
df	٣	٣	٣	٣
Asymp. Sig.	.٤٦٩	.٨٨١	.٦٩٠	.١٢٥

Test Statistics

	المعاملة الحازمة	المعاملة الانسانية	الضغط على الموظفين	الثقة بالموظفين
Chi-Square	٢,٥٣٣ ^a	.٦٦٧ ^a	١,٤٦٧ ^a	٥,٧٣٣ ^a
df	٣	٣	٣	٣
Asymp. Sig.	.٤٦٩	.٨٨١	.٦٩٠	.١٢٥

a. ٠ cells (.٠%) have expected frequencies less than ٥. The minimum expected cell frequency is ٧,٥.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعاملة الحازمة	٣٠	٢,٧٣٣٣	١,٠١٤٨٣	.١٨٥٢٨
المعاملة الانسانية	٣٠	٢,٤٣٣٣	١,١٩٤٣٤	.٢١٨٠٥
الضغط على الموظفين	٣٠	٢,٧٣٣٣	١,٠٨٠٦٦	.١٩٧٣٠
الثقة بالموظفين	٣٠	٢,٠٦٦٧	١,١٤٢٦٩	.٢٠٨٦٣

تشير النتائج التحليلية الى ان استخدام المعاملة الحازمة لا يفضلها العاملون بالمكاتب السياحية ونهم يميلون اتباع اسلوب الثقة المتبادلة بين الادارة والموظفين والمعاملة الانسانية

٢. متى يتسبب المدير في انخفاض كفاءة العاملين ؟

برجاء ترتيب الاختيارات وفقا لاهميتها

عندما يكون متساهلا مع الموظفين تشير النتائج الى ان التساهل مع الموظفين اكثر مما ينبغي غير مرغوب فيه في التعامل بين الادارة والموظفين حيث ان التساهل في التعامل مع المشكلات الوظيفية قد ينتج عنه خلل يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للعمل وضعف القدرة الانتاجية للمؤسسة

عندما يكون غير متفاهما مع الموظفين ٥٠% من العينة ترى ان عدم التفاهم قد يؤدي الى انخفاض كفاءة العمل

عند التحيز لشخص دون اخر تاتي نقطة التحيز لشخص دون اخر في المرحلة الاقل اهمية حيث ان ٧٢% من الشريحة ترى انها اقل اهمية في انخفاض كفاءة العمل

عندما يكون ساخطا على الادارة ٧٣% من عينة الدراسة ترى ان سخط الموظف على الادارة من اهم الاسباب التي قد تؤدي الى انخفاض كفاءة العمل والسبب في ذلك ان السخط على الادارة قد يكون داخليا بحيث لا يتبين للادارة وان يستمر الموظف في عمله بهدف الحصول على راتبه وقد ينتج عن ذلك اضرار انتاجية تضر بمصلحة الشركة او عدم المبالاة برغبات او شكاوي العملاء مما يؤدي الى ضعف الكفاءة في العمل

Frequency Table

عندما يكون متساهلا مع الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ١	٤	١٣,٣	١٣,٣	١٣,٣
٢	١١	٣٦,٧	٣٦,٧	٥٠,٠
٣	٧	٢٣,٣	٢٣,٣	٧٣,٣
٤	٨	٢٦,٧	٢٦,٧	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

عندما يكون غير متفاهما مع الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	١	٩	٣٠,٠	٣١,٠	٣١,٠
	٢	٦	٢٠,٠	٢٠,٧	٥١,٧
	٣	٧	٢٣,٣	٢٤,١	٧٥,٩
	٤	٧	٢٣,٣	٢٤,١	١٠٠,٠
	Total	٢٩	٩٦,٧	١٠٠,٠	
Missing	System	١	٣,٣		
Total		٣٠	١٠٠,٠		

عند التحيز لشخص دون اخر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	١	٤	١٣,٣	١٣,٣	١٣,٣
	٢	٤	١٣,٣	١٣,٣	٢٦,٧
	٣	١١	٣٦,٧	٣٦,٧	٦٣,٣
	٤	١١	٣٦,٧	٣٦,٧	١٠٠,٠
	Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

عندما يكون ساخطا على الإدارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	١	١٢	٤٠,٠	٤٠,٠	٤٠,٠
	٢	١٠	٣٣,٣	٣٣,٣	٧٣,٣
	٣	٤	١٣,٣	١٣,٣	٨٦,٧
	٤	٤	١٣,٣	١٣,٣	١٠٠,٠
	Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

٣. هل انت راضي عن وظيفتك؟

اذا كانت الاجابة بالنفي برجاء ترتيب الاجابة تبعا لاهميتها

عدم وجود فرصة للتقدم

الاحساس بعدم اهمية العمل

انخفاض مستوى الاجور

بسبب مشكلات سلوكية مع العاملين

يتبين من التحليل الاحصائي للبيانات ان المشكلات السلوكية بين العاملين تعد من اهم الاسباب التي قد تؤدي الى عدم الشعور بالر الوظيفي بعد العوامل المتعلقة بالاجور وفرص الترقى حيث ان ٧٩% من الشريحة ترى ان المشكلات السلوكية بين العاملين هي من اهم الاسباب التي قد تؤدي الى عدم الرضى الوظيفي

Frequency Table

JobSatisfaction^١

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	١	٢	٦,٧	٦,٧	٦,٧
	٢	١٢	٤٠,٠	٤٠,٠	٤٦,٧
	٣	٧	٢٣,٣	٢٣,٣	٧٠,٠
	٤	٩	٣٠,٠	٣٠,٠	١٠٠,٠
	Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

JobSatisfaction^٢

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	١	٥	١٦,٧	١٧,٢	١٧,٢
	٢	٦	٢٠,٠	٢٠,٧	٣٧,٩
	٣	٨	٢٦,٧	٢٧,٦	٦٥,٥
	٤	١٠	٣٣,٣	٣٤,٥	١٠٠,٠
	Total	٢٩	٩٦,٧	١٠٠,٠	
Missing	System	١	٣,٣		
	Total	٣٠	١٠٠,٠		

JobSatisfaction³

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	0	16,7	16,7	16,7
2	6	20,0	20,0	36,7
3	11	36,7	36,7	73,3
4	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

JobSatisfaction⁴

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	17	56,7	56,7	56,7
2	7	23,3	23,3	80,0
3	2	6,7	6,7	86,7
4	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

٤. ما هي اهم المشكلات التي تعاني منها وتعتبرها من معوقات أدائك

الجيد في العمل؟

برجاء ترتيب الاخيارات وفقا لاهميتها

سوء التدريب

انخفاض الاجور

انخفاض الروح المعنوية وروح العمل الجماعي

عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية

الاستقالات الفجائية

مشكلات سلوكية بين العاملين [برجاء تحديد طبيعة المشكلة]

مشكلات ادارية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سوء التدريب	٣٠	٥,٤٦٦٧	١,٦٥٥٣٦	.٣٠٢٢٣
انخفاض الاجور	٣٠	٤,٣٣٣٣	١,٨٦٣١٣	.٣٤٠١٦
انخفاض الروح المعنوية وروح العمل الجماعي	٣٠	١,٧٠٠٠	.٩٥٢٣١	.١٧٣٨٧
عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية	٣٠	٥,٠٦٦٧	٢,١٣٢٤٠	.٣٨٩٣٢
الاستقالات الفجائية	٣٠	٥,٤٣٣٣	١,٥٢٤١٤	.٢٧٨٢٧
مشكلات سلوكية بين العاملين	٣٠	١,٩٦٦٧	١,٤٤٩٩٣	.٢٦٤٧٢
مشكلات ادارية	٣٠	٦,٠٦٦٧	١,٧٩٩١١	.٣٢٨٤٧
سوء التدريب	٣٠	٥,٥٦٦٧	١,٨١٣٤٢	.٣٣١٠٨

تشير النتائج الى ان من اهم الاسباب التي تعد من معوقات العمل بالنسبة للعاملين في الشركات السياحية هو انخفاض الروح المعنوية وروح العمل الجماعي والمشكلات السلوكية بين العاملين حيث ان النتائج المتعلقة بدور عامل انخفاض الروح المعنوية في اعاقه سير العمل mean (الوسيط) ١,٧ وان الانحراف المعياري Std. Deviation ٠,٩

وبالنسبة للمشكلات السلوكية فتشير النتائج الى ان الوسيط ١,٩ بانحراف معياري ١,٤

٥. من وجهة نظرك ما هي اهم المشكلات التي تحد من كفاءة العاملين

بالشركة؟

برجاء ترتيب الاختيارات وفقا لاهميتها

انخفاض الروح المعنوية وروح العمل الجماعي

انخفاض الاجور

انخفاض الخدمات التي يحصل عليها

عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية

ارتفاع تكلفة العمالة

ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل

مشكلات سلوكية بين العاملين [برجاء تحديد طبيعة المشكلة]

مشكلات ادارية

تعد انخفاض الروح المعنوية من العوامل المرتبطة ارتباطا معنويا له بالحد من كفاءة العاملين وتأتي مشكلة انخفاض الاجور كواحدة من العوامل الهامة المتعلقة بانخفاض كفاءة العاملين حيث

ان ٣٠% من الشريحة ترى انه يأتي في المرتبة الثانية من ٨ عناصر من العوامل التي تؤثر

على انخفاض كفاءة العاملين, كما ان انخفاض الخدمات التي يحصل عليها الموظف تعد

الاعلى نسبيا في العوامل التي تحد من كفاءة العاملين حيث ان ٥٠% من العاملين يرون انها

الاكثر اهمين في انخفاض كفاءة العاملين, كما ان ٩٣% من الشريحة ترى ان ارتفاع معدلات

الغياب وترك العمل من العوامل المباشرة المتعلقة بانخفاض كفاءة العمل

Frequency Table

انخفاض الروح المعنوية وروح العمل الجماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٣	٦	٢٠,٠	٢٠,٠	٢٠,٠
٤	٧	٢٣,٣	٢٣,٣	٤٣,٣
٥	٥	١٦,٧	١٦,٧	٦٠,٠
٦	٥	١٦,٧	١٦,٧	٧٦,٧
٧	٢	٦,٧	٦,٧	٨٣,٣
٨	٥	١٦,٧	١٦,٧	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

انخفاض الاجور

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٢	٩	٣٠,٠	٣٠,٠	٣٠,٠
٣	٥	١٦,٧	١٦,٧	٤٦,٧
٤	٥	١٦,٧	١٦,٧	٦٣,٣
٥	٢	٦,٧	٦,٧	٧٠,٠
٦	٦	٢٠,٠	٢٠,٠	٩٠,٠
٧	٢	٦,٧	٦,٧	٩٦,٧
٨	١	٣,٣	٣,٣	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

انخفاض الخدمات التي يحصل عليها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ١	١٥	٥٠,٠	٥٠,٠	٥٠,٠
٢	٨	٢٦,٧	٢٦,٧	٧٦,٧
٣	٤	١٣,٣	١٣,٣	٩٠,٠
٤	٣	١٠,٠	١٠,٠	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

عدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	١	٢	٦,٧	٦,٧	٦,٧
	٢	١	٣,٣	٣,٣	١٠,٠
	٣	٦	٢٠,٠	٢٠,٠	٣٠,٠
	٥	٧	٢٣,٣	٢٣,٣	٥٣,٣
	٦	٤	١٣,٣	١٣,٣	٦٦,٧
	٧	٧	٢٣,٣	٢٣,٣	٩٠,٠
	٨	٣	١٠,٠	١٠,٠	١٠٠,٠
	Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

ارتفاع تكلفة العمالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	٤	١٠	٣٣,٣	٣٣,٣	٣٣,٣
	٥	٢	٦,٧	٦,٧	٤٠,٠
	٦	٨	٢٦,٧	٢٦,٧	٦٦,٧
	٧	٧	٢٣,٣	٢٣,٣	٩٠,٠
	٨	٣	١٠,٠	١٠,٠	١٠٠,٠
	Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	١	١٣	٤٣,٣	٤٣,٣	٤٣,٣
	٢	١٥	٥٠,٠	٥٠,٠	٩٣,٣
	٧	٢	٦,٧	٦,٧	١٠٠,٠
	Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

مشكلات سلوكية بين العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٢	١	٣,٣	٣,٣	٣,٣
٣	٣	١٠,٠	١٠,٠	١٣,٣
٤	١	٣,٣	٣,٣	١٦,٧
٥	٧	٢٣,٣	٢٣,٣	٤٠,٠
٦	٥	١٦,٧	١٦,٧	٥٦,٧
٧	١	٣,٣	٣,٣	٦٠,٠
٨	١٢	٤٠,٠	٤٠,٠	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

مشكلات ادارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٣	٦	٢٠,٠	٢٠,٠	٢٠,٠
٤	١	٣,٣	٣,٣	٢٣,٣
٥	٨	٢٦,٧	٢٦,٧	٥٠,٠
٦	٢	٦,٧	٦,٧	٥٦,٧
٧	٨	٢٦,٧	٢٦,٧	٨٣,٣
٨	٥	١٦,٧	١٦,٧	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

٦. أثناء ادائك لعملك اليومي هل تتعرض لمشكلات سلوكية؟

إذا كانت الاجابة بنعم برجاء ترتيب الاختيارات وفقا لاهميتها

مشكلات سلوكية مع العاملين [برجاء تحديد طبيعة المشكلة]

مشكلات سلوكية مع الاداريين [برجاء تحديد طبيعة المشكلة]

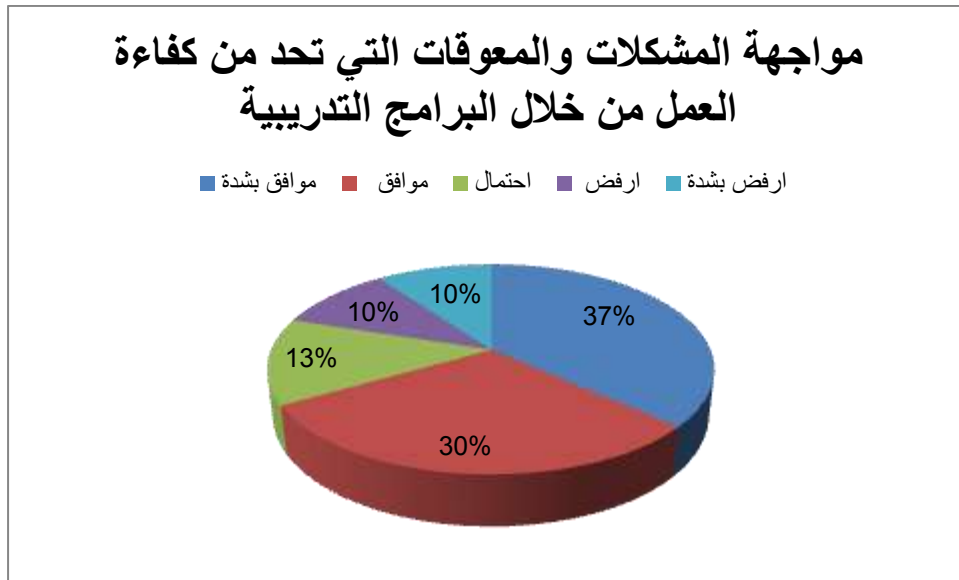
behavior

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ١	٢٠	٦٦,٧	٦٦,٧	٦٦,٧
٢	١٠	٣٣,٣	٣٣,٣	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

تعد المشكلات السلوكية مع العاملين هي المشكلات الاكثر للعرضه للحدوث في بيئة العمل حيث ان ٦٦,٧% من الشريحة المستهدفة ترى ان المشكلات السلوكية بين العاملين هي الاكثر عرضه للحدوث بين الموظفين في الشركات السياحية وان ٣٣,٣ من الشريحة يتعرضون لمشكلات سلوكية مع الاداريين

٧. من وجهة نظرك هل ترى انه من الممكن مواجهة المشكلات والمعوقات التي تحد من كفاءة العمل من خلال البرامج التدريبية؟

الاجابة	عدد النتائج	النسبة
موافق بشدة	١١	٣٣,٣
موافق	٩	٢٧,٣
احتمال	٤	١٢,١
ارفض	٣	٩,١
ارفض بشدة	٣	٩,١



Frequency Table

		موافق بشدة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	١	١١	٣٣,٣	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing	System	٢٢	٦٦,٧		
Total		٣٣	١٠٠,٠		

موافق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٢	٩	٢٧,٣	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing System	٢٤	٧٢,٧		
Total	٣٣	١٠٠,٠		

احتمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٣	٤	١٢,١	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing System	٢٩	٨٧,٩		
Total	٣٣	١٠٠,٠		

رافض

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٤	٣	٩,١	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing System	٣٠	٩٠,٩		
Total	٣٣	١٠٠,٠		

رافض بشدة

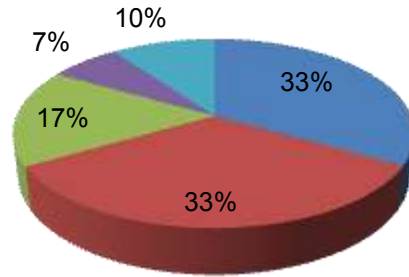
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٥	٣	٩,١	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing System	٣٠	٩٠,٩		
Total	٣٣	١٠٠,٠		

٨. هل ترى ان عنصر التدريب في مجال اعمال شركات السياحة
والسفر له أثر على مستوى إنجاز العمل؟

الاجابة	عدد النتائج	النسبة
موافق بشدة	١٠	٣٣,٣
موافق	١٠	٣٣,٣
احتمال	٥	١٦,٧
ارفض	٢	٦,٧
ارفض بشدة	٣	١٠,٠

هل ترى ان عنصر التدريب في مجال اعمال
شركات السياحة والسفر له أثر على مستوى
إنجاز العمل

ارفض بشدة ارفض احتمال موافق موافق بشدة



موافق بشدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ١	١٠	٣٣,٣	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing System	٢٠	٦٦,٧		
Total	٣٠	١٠٠,٠		

موافق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٢	١٠	٣٣,٣	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing System	٢٠	٦٦,٧		
Total	٣٠	١٠٠,٠		

احتمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٣	٥	١٦,٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing System	٢٥	٨٣,٣		
Total	٣٠	١٠٠,٠		

رافض

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٤	٢	٦,٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing System	٢٨	٩٣,٣		
Total	٣٠	١٠٠,٠		

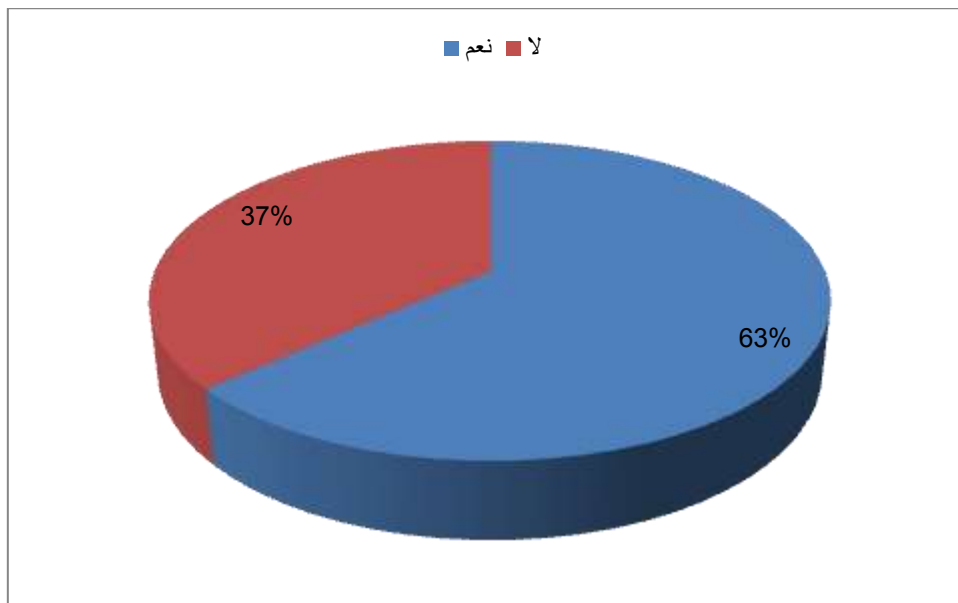
رافض بشدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٥	٣	١٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing System	٢٧	٩٠,٠		
Total	٣٠	١٠٠,٠		

٩. هل الموظفون بالعمل تلقوا تدريبات قبل أو أثناء التحاقهم بالعمل؟

havetraining

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ١	١٩	٦٣,٣	٦٣,٣	٦٣,٣
٢	١١	٣٦,٧	٣٦,٧	١٠٠,٠
Total	٣٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠	



١٠. هل الخبرة وحدها تكفي لممارسة مهنة العمل بشركات السياحة
والسفر بأقسامها المختلفة؟

الاجابة	عدد النتائج	النسبة
موافق بشدة	٦	٢٠,٠
موافق	٦	٢٠,٠
احتمال	٥	١٦,٧
ارفض	٦	٢٠,٠
ارفض بشدة	٧	٢٣,٣

تشير النتائج الى انه لا توجد علاقة احصائية لمدى رؤية العاملين بالشركة السياحية الى ان الخبرة وحدها تكفي ام يشترط دراسات وتدريبات مكمله للعمل بالشركات السياحية حيث تتفاوت الاراء ما بين التايين والرفض بنسبة متقاربة ويرجع السبب في ذلك التباين الى ان رؤية النظر المتعلقة بطبيعة العمل تختلف من وظيفة لآخرى حيث ان هناك مجموعة من الوظائف قد تتطلب تدريباً بينما هناك مجموعة اخرى من الوظائف قد تكفي الخبرة لها

Frequency Table

موافق بشدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ١	٦	٢٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing System	٢٤	٨٠,٠		
Total	٣٠	١٠٠,٠		

موافق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ٢	٦	٢٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing System	٢٤	٨٠,٠		
Total	٣٠	١٠٠,٠		

احتمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	٣	٥	١٦,٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing	System	٢٥	٨٣,٣		
Total		٣٠	١٠٠,٠		

ارفض

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	٤	٦	٢٠,٠	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing	System	٢٤	٨٠,٠		
Total		٣٠	١٠٠,٠		

ارفض بشدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	٥	٧	٢٣,٣	١٠٠,٠	١٠٠,٠
Missing	System	٢٣	٧٦,٧		
Total		٣٠	١٠٠,٠		

المبحث الرابع: النتائج التي توصلت إليها الدراسة

نتائج الدراسة:

بمقتضى تحليل البيانات ومناقشة فرضيات هذه الدراسة يمكننا القول: ان السلوك الايجابي بين الموظفين في بيئة العمل من أهم العوامل التي تؤثر على رفع الكفاءة الانتاجية للعمل بالشركات السياحية وان المشكلات السلوكية والوظيفية تعد من العوامل الاعلى في التأثير على ضعف اداء الشركات السياحية مما يدل على صحة الفرضيه الثالثة وهو وجود علاقة بين حجم المشكلات السلوكية والادارية بالشركات السياحية وبين حجم الدخل والفرضية الاولى القائلة بأن هناك علاقة بين المشكلات السلوكية بالشركات السياحية وقدرتها على المنافسة حيث ان انخفاض الكفاءة الانتاجية والادارية للعمل بالشركات السياحية والذي قد يحدث نتيجة لارتفاع المشكلات السلوكية يترتب عليه انخفاض القدرة الانتاجية وبالتالي انخفاض الدخل للشركات السياحية وضعف قدرتها التنافسية

وتعد المشكلات الواقعة بين الموظفين بينهم وبعض من المشكلات الاكثر شيوعا في بيئة العمل من المشكلات التي تقع بين الموظفين والاداريين وتعد المشاكل السلوكية بجملتها اعلى الاسباب التي تؤدي الى ضعف الرضا لوظيفي لدى العاملين الا ان نسبة كبيرة من العاملين ترى انه يمكن التغلب على قدر كبير من المشكلات السلوكية للعاملين بالشركات السياحية من خلال البرامج التدريبية والدورات التثقيفية التي تعمل على رفع روح العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية لدى فريق العمل والمحاولة للتغلب على المشكلات السلبية, كما ان الثقة بالموظفين والمعاملة الانسانية تعد من الطرق الانسب للتعامل مع الموظفين وفقا لاتجاهات شريحة الدراسة وان من

اهم الاسباب التي قد تؤدي الى انخفاض كفاءة العاملين سخط المدير على النظام الاداري وهو ما يثبت صحة الفرض الثاني بأن هناك علاقة بين المشكلات السلوكية بالشركات السياحية وبين ضعف الدور الاداري الرقابي والاشرفي.

وقد توصلت الدراسة الى ان من أهم المبادئ التي يتطلب توافرها في بيئات العمل في الشركات السياحية تلك السلوكيات المتعلقة بالأمانة والإخلاص عند الموظف المسؤول , والتي تتطلب إسناد الوظائف إلى الأكفاء , الموضوعية في القرار , حفظ المال العام , حفظ الحواس والجوارح , حفظ الودائع , حفظ أسرار العمل إلا ما يضر الصالح العام في المنظمة وحسن السيرة والسلوك

ومن خلال النتائج الوصفية لعينة الدراسة يتبين ان المشكلات السلوكية بين الموظفين تدور بين اسباب اقتصادية "كالغيرة من الموظفين لتفاوت الرواتب والبدالات" او اسباب نفسية بحته او اسباب جنسية "والتي تعد من العوامل الهامة والتي يصعب قياسها عمليا نظرا لضعف تجاوب الموظفين للدلائل ببيانات حول المشكلة.

كما ان من الصفات الغير مرغوبة في بيئات العمل منها عدم المحافظة على سرية العمل ويقصد بها المحافظة على عدم إفشاء الأسرار الوظيفية وما تتضمنها من معلومات وبيانات ووثائق , أتيحت للموظف بحكم منصبه ووظيفته الاطلاع عليها , والتي ليس بمقدوره الاطلاع عليها لولا مركزه الوظيفي الذي يشغله , وضرورة المحافظة على سرية العمل لا تقتصر فقط أثناء تأدية الخدمة , بل تتعداها إلى ما بعد تركه العمل

الرشوة و تعتبر من اخطر الفساد الوظيفي وتزداد خطورتها كلما احتل المرتشي منصبا قياديا كبيرا , لأنه بفساده يفسد من تحته من المرعوسين ومن يليهم أيضا المحسوبية حيث أنها تؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة في العمل لأنها تخل بمبدأ تكافؤ الفرص

الحلول المقترحة للتطبيق على المنظمات:

١. وضع قانون أو قواعد أخلاقية لسلوكيات الموظف في المنظمة , ويلتزم به الموظفون داخل المنظمة , حتى يتسنى للموظف فهم أسس أخلاق العمل في المؤسسة ويحاول تطبيقها على نفسه.
٢. تعيين مستشار سلوكي مثل أي مستشار آخر , ويكون جل اهتمامه على تطوير الموظفين " أخلاقيا " وكذلك التحقيق في شكاوى العملاء والمستفيدين.
٣. عقد دورات تدريبية للموظفين في المنظمة هدفها هو توجيه وتعليم الموظفين والعاملين نحو تطوير أنفسهم أخلاقيا وكذلك محاولة إحساس الموظفين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.
٤. تحسين الجانب أو البعد البيئي في العمل الإداري في المنظمة وذلك لهدف تطوير كفاءة الموظف وأيضا والتقليل من السلوكيات غير الأخلاقية في الموظف.
٥. وجود المنافسة الشريفة بين الوحدات الإدارية في المنظمات المستهدفة , وذلك لهدف أنها تساع على حماس الموظفين والانتماء للمنظمة.

٦. الاستماع إلى الموظفين من خلال عقد جلسة معهم لأخذ شكاوهم ومشاكلهم الذي أدى إلى ظهور السلوكيات غير الأخلاقية ومحاولة تحويلها إلى سلوكيات أخلاقية مقبولة.
٧. وضع حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يؤدون عملهم بكل أمانة وإخلاص حتى لا يميل الموظفون إلى استخدام أساليب غير شرعية.
٨. محاولة تنمية الرقابة الذاتية للموظفين في المنظمة من خلال المحاضرات والبرامج المختلفة.
٩. محاولة اهتمام المنظمة بالقيم الاجتماعية الايجابية وعدم فصلها من الموظف داخل المنظمة حتى لا يحاول الموظف الاستخدام إلى الأساليب الغير أخلاقية نتيجة إهمال القيم الاجتماعية والنفسية
١٠. خلق مناخ تنظيمي ايجابي في المنظمة يحث على الاجتهاد والفعالية لدى الموظفين , وتكون بذلك عن طريق : السلامة في البناء التنظيمي , المشاركة الفعالة من قبل الموظفين في اتخاذ القرارات , تحديث نظام الحوافز والمكافآت الخ.
١١. اهتمام من قبل المنظمة على العوامل التي تؤثر (ايجابيا وسلبيا) على الموظف " أخلاقي ا , " وذلك لمحاولة دراسة لتلك العوامل وجعلها حافز للموظف بشكل فعال وإيجابي بما تعود لمصلحة الموظف ومحاولة ظهور السلوكيات الأخلاقية لدى الموظف والبعد عن السلوكيات الغير مقبولة.

التوصيات:

١. بيئة العمل الوظيفية بالشركات السياحية لاتخلو من المشكلات السياحية والتي

تتفاوت في مقدارها ونوعها.

٢. بقدر ما يحقق للموظفين من أسباب الرضى والحد من المشكلات السلوكية

بين الموظفين وبعض وبين الموظفين والادارة بمقدار ما نحصل على إنتاج

أوفر وعملٍ متقن.

٣. يجب على الادارة تفضيل المعاملة الانسانية في التعامل مع الموظفين

بالشركة حيث انها تعد الانسب في التعامل بين الادارة والموظفين بالشركات

السياحية.

٤. على الادارة تبني دورات تدريبية باستمرار لرفع روح العمل الجماعي والروح

المعنوية وبرامج تدريبية متخصصة للتغلب على بعض السلوكيات السلبية

لدى العاملين.

٥. ضرورة تهيئة الظروف المادية والنفسية والاجتماعية للموظفين بالشركات

السياحية ووضع برامج خاصة بالصحة النفسية والاجتماعية في بيئة العمل

بما يضمن الرضى والطمأنينة والارتياح النفسي الذي يوصل إلى إنتاج أوفر

وعمل أكثر إتقاناً.

٦. جعل إدارة العمل إدارة إنسانية تحقق للعامل حاجاته النفسية من خلال

إمامها بأساليب العلاقات الإنسانية وبأساليب القيادة الديمقراطية.

٧. العمل على إشباع حاجات العمال ورغباتهم النفسية ,حيث إن لم تُشبع استحالَت كفايتهم الإنتاجية واستشرت بينهم اضطرابات الشخصية التي تؤدي بدورها إلى اضطرابات العمل وزيادة تكاليفه وظهور المشاكل الاجتماعية والعمالية.

٨. إنشاء مراكز لتطوير المسار الوظيفي لدى العاملين غايته توجيه العاملين وإرشادهم إلى اختيار الوظائف التي يستمتعون بأدائها وتمكّنهم من الإبداع والابتكار وقلة الاعتماد على الآخرين.

٩. ضرورة القيام بدراسات مستمرة ومتواصلة حول تقييم الوضع السلوكي للعاملين ,وتحسين مناخ عملهم, وتنمية كفاءاتهم وتقدير مبادراتهم ونشاطاتهم , من أجل تحقيق بيئة عمل تتميز بروح معنوية مرتفعة لرفع كفاءة العمل.

١٠. القيام بعمليات التوجيه الجماعي والتوجيه المهني ,ومعالجة كافة المشاكل الجماعية والفردية والعمل على إزالة كافة العوامل التي تؤدي إلى سوء العلاقات بين العمال وبينهم وبين رؤسائهم بما يضمن خلق جو صالح للعمل.

Contents

٢	الاهداف:
٢	المشكلة البحثية:
٣	الفروض:
٣	منهجية الدراسة:
٤	مجتمع الدراسة:
٤	أداة الدراسة:
٤	معالجة البيانات:
٦	الفصل الأول المشكلات السلوكية ومدى اهمية عنصر العمل في أداء الشركات السياحية ...
٦	المبحث الاول: مدخل الى مفهوم وأركان جماعة العمل.
٧	أركان الجماعة:
٨	إيجابيات جماعات العمل:
٨	(قاسم ١٩٩٨)
٨	العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة:
٩	مفهوم السلوك الوظيفي:
١٠	مكونات النظام السلوكي:
١١	خصائص السلوك الإنساني:
١٢	العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني:
١٤	أنواع السلوك الإنساني:
١٦	المبحث الثاني: مدخل الى علم نفس العمل وتطور الفكر الإداري
١٨	إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع.
١٨	مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية.
١٩	حركة الإدارة العلمية.
١٩	حركة العلاقات الانسانية.
٢٠	مدرسة إدارة الموارد البشرية.
٢١	تطور الفكر الإداري المعاصر.

- ٢٢ب- نظرية العلاقات الإنسانية (المدرسة السلوكية ١٩٣٥ - ١٩٥٠):.....
- ٢٣ج - مدرسة الإدارة الحديثة (١٩٥٠ حتى الآن).....
- ٢٥التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة :
- ٢٥المشاكل التي تعاني منها الإدارة في معظم مجالات العمل السياحي:.....
- ٢٦طبيعة العملية الإدارية السياحية.....
- ٢٦منشآت الأعمال السياحية.....
- ٢٧الهيكل التنظيمي للشركة السياحية بشكل عام
- ٢٧اقسام الشركات السياحية بشكل عام:
- ٢٨.....المبحث الثالث: المشكلات السلوكية بين مجموعات العمل.....**
- ٢٨المشكلات المهنية.....
- ٢٩الموظف المشكلة.....
- ٣٠بعض الاتجاهات الخاطئة في التعامل مع الموظف المشكلة:.....
- ٣٢الحوافز المادية المباشرة:.....
- ٣٢الحوافز المادية الغير مباشرة:.....
- ٣٢الحوافز المعنوية:.....
- ٣٣.....الفصل الثاني مفهوم السلوك وعلاقته بطبيعة العمل بالشركات السياحية.....**
- ٣٤.....المبحث الاول: مفهوم السلوك الانساني.....**
- ٣٤مدخل.....
- ٣٥ماهية السلوك الإنساني
- ٣٦أ- السلوك الاستجابي:.....
- ٣٦ب.السلوك الإجرائي:
- ٣٧أنماط الشخصية الإنسانية من الناحية التفاوضية :
- ٣٧أ - الشخصية المسيطرة :
- ٣٧ب - الشخصية التابعة :
- ٣٧ج - الشخصية المستقلة :
- ٣٧خصائص السلوك:.....

٣٨خصائص السلوك:.....
٤٠الأبعاد الرئيسية للسلوك:.....
٤١محددات السلوك الإنساني.....
٤٢طبيعة السلوك الإنساني :.....
٤٢محددات السلوك الإنساني :.....
٤٥المبحث الثاني: مفهوم السلوك التنظيمي.....
٤٥السلوك التنظيمي.....
٤٦الافتراضات الأساسية للسلوك التنظيمي.....
٤٧القوى التي تشكل السلوك التنظيمي.....
٤٧العولمة.....
٤٧تنوع قوة العمل.....
٤٨نمو ترتيبات عمل جديدة ومرنة.....
٤٨دور التكنولوجيا في خلق اشكال تنظيمية جديدة.....
٤٩المسئولية الاجتماعية للمنظمة (المنظمة الاخلاقية).....
٥٠التطوير التنظيمي: organizational development.....
٥٢الجوانب النظرية للسلوك التنظيمي.....
٥٣عناصر السلوك التنظيمي.....
٥٣أولاً: بالنسبة الى الفرد.....
٥٤ثانياً بالنسبة للجماعة :.....
٥٥المبحث الثالث: تقويم السلوك الانساني للحد من.....
٥٩تعديل السلوك:.....
٦٠خصائص تعديل السلوك:.....
٦٢مجالات تعديل السلوك:.....
٦٤الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك:.....
٦٥خطوات تعديل السلوك.....
٦٦أهم الأساليب المستخدمة في تعديل السلوك:.....

٦٦ Reinforcement : التعزيز
٦٦ punishment : العقاب
٦٧Generalization : التعميم
٦٧:Shaping التشكيل
٦٨Prompting : التلقين
٦٩ Aversion : التنفير
٦٩:المعالجة بالإفازة:
٧٠Self-Assertiveness : أسلوب توكيد الذات
٧٠Reciprocal Inhibition : الكف المتبادل
٧٠Modeling : النمذجة
٧١:الأنشطة:
٧١:Self Control ضبط الذات
٧٢Thought Stopping : وقف الأفكار
٧٢Problem – Solving : حل المشكلات
٧٣Time Out : الإقصاء
٧٤Relaxation : الاسترخاء
٧٦ الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
٧٦ المبحث الاول: الجانب الميداني للدراسة
٧٦ تصميم الإستقصاء
٧٦:منهج الدراسة:
٧٧:مجتمع الدراسة:
٧٧:حدود البحث:
٧٨ ادوات الدراسة
٧٨:استمارات الإستبيان:
٧٨:نوع الاستبيان.
٧٨:تصميم الإستمارة:

٧٩ ثانيا: جمع البيانات
٧٩ جمع البيانات:
٨٠ المبحث الثاني الاساليب الاحصائية الخاصة بعملية التحليل
٨٠ تحليل نتائج الإستبيان
٨٠ المحاور المتبعة في تحليل البيانات:
٨٠ المحور الأول:
٨١ المحور الثاني:
٨١ المحور الثالث:
٨١ المحور الرابع:
٨٢ المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
١٠٤ المبحث الرابع: النتائج التي توصلت إليها الدراسة
١٠٨ التوصيات: