



جامعة المنصورة  
كلية السياحة و الفنادق

# إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالتطبيق على القطاع السياحي إعداد

د/ هند سلطان إبراهيم سعيد  
مدرس الإدارة بشعبة نظم المعلومات  
الإدارية بالمعهد العالى للدراسات النوعية  
- مصر الجديدة

أ.د/ عزة محمد سيد مسعود  
أستاذ الدراسات السياحية  
بالمعهد العالى للدراسات النوعية - مصر  
الجديدة  
وعميد المعهد المصرى العالى للسياحة  
مصر الجديدة

---

---

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وملائتها بالصراع التنظيمي  
بالتطبيق على القطاع السياحي

## Summary

The conflict within the organizations has become a major focus that must be taken care of and dealt with in an appropriate scientific manner, by following the various strategies for its management, and because the existence of conflict within the organization is an inevitable necessity, because all organizations are governed by a network of internal and external relationships that lead in one way or another to the existence of cases of Disagreements and contradictions that develop into a stage of conflict between members of the organization or the so-called organizational conflict, which requires management to possess the necessary behavioral skills to deal with conflicts and use multiple strategies to manage it. Therefore, this research aims to identify the reality of conflict management within the tourism sector

organizations, where five-star hotels were counted. In Cairo, which numbered 29 hotels, in addition to a sample (10%) of 1241 Travel Agencies (category A), the study followed the descriptive analytical approach and used questionnaires to collect primary data to learn more about this phenomenon. These data were analyzed and the necessary statistical tests were conducted. In order to achieve the objectives of the study, as well as personal interviews with human resource managers in these organizations.

#### الدراسة الميدانية

أولاً: بالنسبة للمقابلات الشخصية :

أسفرت المقابلات الشخصية عن النتائج التالية

أولاً: المقابلات الخاصة بشركات السياحة :

أكد مديرو الموارد البشرية الذين أجريت معهم المقابلات الشخصية أن الصراعات قائمة على الرغم من المحاولات

المتعددة الموضوعة لتجنب الآثار السلبية المؤثرة على أداء العاملين .

فالإدارة تحرص على تنسيق العمل بين الجماعات لتجنب الصراعات والنزاعات كما تحرص على تحقيق العدالة في توزيع المكافآت والترقيات والمرتبات والأجازات وبالتالي فهناك توافق بين العاملين وتواصل جدي مع الإدارة وبيئة العمل متناغمة . بالإضافة إلى ذلك أكد المديرين إهتمامهم بحل الصراعات عن طريق المواجهة والإستيعاب والتسوية .

#### ثانياً : المقابلات الخاصة بالفنادق :

إنفق مدراء الموارد البشرية على أن الفندق قد يتأثر بالصراعات التي تنشأ بين العاملين بسبب شعورهم غير المبرر بعدم تحقيق العدالة في أنظمة التعيين وتوزيع المهام والحوافز وغيرها على الرغم من وجود بعض الإستراتيجيات لإدارة الصراعات بينهم وذلك لحرص الفندق على إستقرار ورضاء العاملين حتى لاينعكس ذلك سلبياً على الأداء ، فممارسات إدارة الموارد البشرية بالفندق وعدم إعتماها على أنماط مثل السيطرة أو التجنب في حل الصراعات وقيامها بتعزيز المعاملة المحايدة والقانونية تؤدي إلى التعاون والإنسجام بين الأفراد وإرتفاع الروح المعنوية والصحة النفسية وبالتالي لاتوجد معوقات لعدم

تحقيق المؤسسة لأهدافها ويخلو جو العمل من التوتر والإرتباك والشعور بصعوبة التأقلم مع الآخر ومع الإدارة .  
- عدم توافر المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات وتوظيفها بشكل كامل وعدم إهتمام الإدارة العليا بتنفيذ برامج تدريبية في هذا المجال .

بناءً على أهداف الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث فقد تم تجميع البيانات من خلال إستمارة الإستبيان والتي تم توزيعها على مدراء الموارد البشرية أو من ينوب عنهم في المنظمات "محل الدراسة" وقد تم تصميم هذه الإستمارة من أربعة أقسام :

- القسم الأول : يتضمن البيانات الديموغرافية للمبحوثين مثل الأسم والوظيفة والمؤهل الدراسي وإسم الفندق أو الشركة محل الدراسة وسنوات الخبرة .

- القسم الثاني : يتضمن ٨ أسئلة حول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

- القسم الثالث : يتضمن ٨ أسئلة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي .

- القسم الرابع : يتضمن ٨ أسئلة حول مستوى أداء العاملين فى منظمات القطاع السياحى فى ظل وجود صراعات .

- وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسى Likert Scale لقياس السلوكيات والتفضيلات ودرجة الموافقة للعينة حيث يشير العدد ١ إلى غير موافق تماماً بينما يشير العدد ٥ إلى موافق تماماً . وتم تحليل نتائج هذه الإستماره بإستخدام بعض الأساليب الإحصائية البسيطة لإستخراج العمليات الحسابية مثل المتوسط الحسابى والتوزيع التكرارى والنسب المئوية بالإضافة للمقابلات الشخصية مع بعض مدراء الموارد البشرية الممثلة لمجتمع البحث " أو من ينوب عنهم " وكذلك بعض العاملين فى هذه المنظمات " محل البحث " .

- وفيما يلى نستعرض الجداول الإحصائية للبيانات التى تم تجميعها والتحليلات الإحصائية التى تمت عليها لإستخلاص النتائج :

#### ■ أولاً البيانات الشخصية :

جدول (١) مجتمع وعينة الدراسة والصالح منها للدراسة

الفئة/ مجتمع	عدد الدراسة	عينة الدراسة	النسبة العينة الصالحة
--------------	-------------	--------------	-----------------------

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وملائتها بالصراع التنظيمي  
بالتطبيق على القطاع السياحي

الصالحة			
٩٠	١٢٤	شركة سياحة فئة أ	%٨٢
٢٠	٢٩	فندق خمس نجوم	%١٨
١١٠	١٥٣	الجملة	%١٠٠

جدول (٢) المؤهل الدراسي

النسبة	التكرار	المؤهل
%٨٩	٩٨	بكالوريوس
%١١	١٢	ماجستير
-	-	دكتوراه
-	-	أخرى
%١٠٠	١١٠	الجملة

من الجدول (٢) يتضح أنه من حيث المؤهل الدراسي فإن نسبة الحاصلين على البكالوريوس عدد ٩٨ أى بنسبة %٨٩ من العينة فى حين أن الحاصلين على درجة الماجستير ١٢ أى بنسبة %١١ أما درجة الدكتوراه فلم يتم رصدها فى مفردات العينة .

جدول (٣) المسمى الوظيفى

النسبة	التكرار	المسمى
%١٨	٢٠	مدير إدارة الموارد البشرية
%٧٧	٨٥	نائب مدير إدارة الموارد البشرية
%٥	٥	رئيس قسم الموارد البشرية
-	-	أخرى

الجملة	١١٠	%١٠٠
--------	-----	------

يتضح من الجدول السابق أن عدد مديري الموارد البشرية ٢٠ أى بنسبة ١٨% من العينة اما نوابهم فشكّلوا ٨٥ أى بنسبة ٧٧% من العينة اما رؤساء قسم الموارد البشرية كان عددهم (٥) أى بنسبة ٥% تقريباً .

#### سنوات الخبرة جدول (٤)

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	١٠	%٩
من ٥-١٠ سنة	٦٥	%٥٩
من ١١-١٥ سنة	٢٥	%٢٣
من ١٦-٢٠ سنة	١٠	%٩
أكثر من ٢٠ سنة	-	-
الجملة	١١٠	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من العينة لمدة خبره من ١٠-٥ سنوات حيث بلغت ٦٥ أى بنسبة ٥٩% تليها المدة من ١١-١٥ بلغت ٢٥ أى بنسبة ٢٣% اما السنوات الأقل من ٥ والأكثر من ١٥ (١٦-٢٠) فقد تساوت من حيث العدد (١٠) أى بنسبة ٩% من العينة .

#### جدول (٥) الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المتوسط	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		درجة الرضا
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٤.٩	%٨٩	٩٨	%٩	١٠	%٢	٢	-	-	-	-	١- تستقطب إدارة الموارد البشرية أصحاب المهارات

**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وملائتها بالصراع التنظيمي  
بالتطبيق على القطاع السياحي**

											والخبرات لشغل المناصب الإدارية
٤.٧	٨١.٥ %	٩٠	١٣.٥ %	١٥	-	-	٥%	٥	-	-	٢- تتسم المقابلات الشخصية بعدم التحيز وتعتمد على الجدارة
٥	%١٠٠	١١٠	-	-	-	-	-	-	-	-	٣- يشارك مدراء الأقسام مع إدارة الموارد البشرية في الإستقطاب والتعيين
٤.٩	%٩١	١٠٠	%٨	٩	%١	١	-	-	-	-	٤- يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين من خلال خطة معدة
٤.٨	%٨٨	٩٧	%٧	٨	%٥	٥	-	-	-	-	٥- يتم توزيع الأعمال والمهام والحوافز وتحديد المرتبات بالعدالة
٥	%١٠٠	١١٠	-	-	-	-	-	-	-	-	٦- تسمح إدارة الموارد البشرية بأن يقدم العاملون شكاوى وتظلمات
٤.٩	%٩١	١٠٠	%٩	١٠	-	-	-	-	-	-	٧- تمنح إدارة الموارد البشرية العاملين فرصة لإقتراح التحسينات والمشاركة في إتخاذ القرارات
٢.٢	-	-	%١٠	١١	٣٦ %	٤	٢٢ %	٢	٣٢ %	٣	٨- توجد إستراتيجيات متنوعة تؤثر على مستوى الصراعات المختلفة بين العاملين وخلق بيئة عمل متناغمة

- من الجدول السابق والخاص بالممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إتضح أنه :
- بالنسبة لمدى إستقطاب إدارة الموارد البشرية للمهارات والخبرات ، فوجد أن معظم العينة بنسبة ٨٩% بإجمالي ٩٨ منظمة من مفردات العينة تطبق هذا المعيار {بالإضافة إلى ١٣.٥% } ( منظمة ) .
  - أن خمس فنادق فقط لم ينطبق عليها المعيار . وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤.٩ أي أن هذا المعيار مطبق تماماً . وبخصوص المقابلات الشخصية ومدى إتسامها بعدم التحيز وجد أن نسبة ٨١.٥ من العينة ( ٩٠ منظمة ) تطبق هذا المعيار ( بالإضافة إلى ٩ منظمات بنسبة ٨% ) وفي المقابل نجد أن منظمة واحدة على الحياد من هذا المعيار ، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤.٧ أي أنه مطبق تماماً .

• بالنسبة لمعيار مشاركة مدراء الأقسام مع إدارة الموارد البشرية في الإستقطاب والتعيين وجد أن ( عدد ١٠ منظمة) تطبق هذا المعيار أي بنسبة ١٠٠% وبلغ المتوسط المرجح ٥ أي أن هذا المعيار مطبق تماماً .

• بالنسبة لتحديد الإحتياجات التدريبية ومدى وجود خطة لذلك وجد أن نسبة ٩١% من العينة (عدد ١٠٠ منظمة) ينطبق عليها هذا المعيار (بالإضافة إلى ٩ منظمات بنسبة ٨%) وفي المقابل نجد أن منظمة واحدة (بنسبة ١% تقريباً ) على الحياد وبلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٩ أي أن هذا المعيار مطبق تماماً .

• بالنسبة لتوزيع الأعمال والمهام والحوافز وتحديد المرتبات ومدى توافر عنصر العدالة فيها وجد أن نسبة ٨٨% من العينة أي عدد ٩٧ منظمة ينطبق عليها هذا المعيار (بالإضافة إلى ٨ منظمات بنسبة ٧%) وفي المقابل نجد أن خمس منظمات على الحياد . وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٨ مطبق تماماً .

• بالنسبة لمدى السماح الذى تمنحه إدارة الموارد البشرية للعاملين كى يقدموا الشكاوى والتنظلمات وجد أن نسبة ١٠٠% من العينة (عدد ١١٠) ينطبق عليها هذا المعيار وقد بلغ المتوسط المرجح ٥ أي أن هذا المعيار مطبق تماماً . بالنسبة لمنح إدارة الموارد البشرية للعاملين فرص إبداء مقترحات للتحسين والمشاركة فى إتخاذ القرارات وجد أن نسبة ٩١% أي عدد ١٠٠ منظمة من العينة ينطبق عليها هذا المعيار (بالإضافة إلى ١٠ منظمات بنسبة ٩% ) وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٩ أي أن هذا المعيار يطبق تماماً .

• بالنسبة لمدى وجود إستراتيجيات تؤثر على مستوى الصراعات لحل الصراعات بين العاملين وجد أن نسبة ٣٢% ( ٣٥ منظمة ) ونسبة ٢٢% ( ٢٤ ) لاينطبق عليها هذا المعيار فى حين بلغت نسبة المنظمات التى ينطبق عليها هذا المعيار ١٠% ( ١١ المنظمة ) فى حين أن ٤٠ منظمة بنسبة ٣٦% من العينة على الحياد وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٢,٢ أي أ، هذا المعيار لايطبق بالنسبة عينة الدراسة مما يثبت عدم صحة الفرض الأول.

جدول (٦) أساليب إدارة الصراع التنظيمى التى تتبعها إدارة الموارد البشرية فى القطاع السياحي

درجة الرضا العبارة	غير موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		موافق تماماً	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المتوسط										

**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وملائتها بالصراع التنظيمي  
بالتطبيق على القطاع السياحي**

١- تتجاهل الإدارة الصراعات وتتجنب مواجهة المتصارعين	٩٣	٨٤.٥ %	٩	٨ %	٥	٤.٥ %	٣	٣ %	-	-	١.٣
٢- تواجه الإدارة الصراعات وتقوم بالتهذبة	-	-	-	-	٢	٢ %	١	١٢ %	٩٥	٨٦ %	٤.٨
٣- في حالة المواجهة وحدث جدل تنسحب الإدارة لعدم التورط	٨٥	٧٧ %	٢	١٨ %	-	-	٥	٤.٥ %	-	-	١.٣
٤- تواجه الإدارة المتصارعين وتسيطر عليهم بالضغوط لتقديم تنازلات ولا تفرض عقوبات	١٠	٩٣ %	٨	٧ %	-	-	-	-	-	-	١,١
٥- تستوعب الإدارة المتصارعين وتقدم بعض التنازلات التي لا تتعارض مع مصلحة المؤسسة	-	-	-	-	٥	٤.٥ %	١	١٣.٥ %	٩٠	٨٢ %	٤,٧
٦- تفرض الإدارة تسوية تؤدي إلى إرضاء جميع الأطراف	-	-	-	-	٦	٥ %	٩	٨٤ %	١٢	١١ %	٤,٩
٧- تسعى الإدارة إلى حل	-	-	-	-	١	١ %	٥	٤,٥ %	١٠.٤	٩٤.٥ %	٥

										الصراعات جنرياً عن طريق طرح فكرة التعاون بين الجميع لتقديم حلول
١,٧	١٣.٥ %	١٥	%١	١	-	-	١٣.٥ %	١	%٧٢	٧٩

من تحليل الجدول السابق والخاص بأساليب إدارة الصراع يتضح أنه :

- بالنسبة لمدى تجاهل الإدارة للصراعات وتجنب مواجهة المتصارعين وجد أن نسبة ٨٤,٥ أي ٩٣ منظمة لا ينطبق عليهم المعيار ( بالإضافة إلى ٩ منظمات بنسبة ٨%) وفي المقابل نجد أن ٣ منظمات ( بنسبة ٣%) ينطبق عليهم المعيار وأن ٥ منظمات على الحياد كما بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ١,٣ أن هذا المعيار لا يطبق (تماماً) .
- وبالنسبة لمدى مواجهة الإدارة للصراعات وتهدئتها وجد أن نسبة ٨٦% من العينة أي ٩٥ منظمة ينطبق عليها المعيار ( إضافة إلى ١٣ منظمة بنسبة ١٢% ) في حين أن هناك نسبة ٢% أي منطمتين على الحياد وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٨ أي أنه يطبق تماماً .
- بالنسبة لمدى تجاهل الإدارة للصراعات وتجنبها لمواجهة المتصارعين نجد أن نسبة ٧٧% بإجمالي ٨٥ منظمة لا ينطبق عليها نهائياً المعيار ( بالإضافة إلى عدد ٢٠ بنسبة ١٨% وفي المقابل لا ينطبق عليهم )
- نجد أن نسبة ٤,٥% أي عدد ٥ منظمات ينطبق عليهم المعيار وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ١,٣ أي أن هذا المعيار لا ينطبق نهائياً .

**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وملائمتها بالصراع التنظيمي  
بالتطبيق على القطاع السياحي**

- بالنسبة لمدى مواجهة الإدارة للمتصارعين والسيطرة عليهم بالضغط لتقديم تنازلات وجد أن ٩٣% أي إجمالي ١٠٢ منظمة لاينطبق عليهم نهائياً هذا المعيار كما أن ٧% أي ثمانية منظمات لاينطبق عليهم وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ١,١ أي أن هذا المعيار غير مطبق نهائياً .
- بالنسبة لمدى إستيعاب الإدارة للمتصارعين وتقديم تنازلات لهم لا تتعارض مع مصلحة المؤسسة وجد أن نسبة ٨٢% من العينة بإجمالي ٩٠ منظمة ينطبق عليها المعيار نهائياً و ١٣,٥% (١٥ منظمة) لا ينطبق المعيار كما أن هناك ٤,٥% (خمس نجوم) على الحياد. وقد بلغ المتوسط المرجح للمعيار ٤,٧ أي أن هذا المعيار يطبق تماماً .
- وبالنسبة لمدى فرض الإدارة للتسوية التي تؤدي إلى إرضاء جميع الأطراف وجد أن نسبة ٨٤% بإجمالي ٩٢ منظمة ينطبق عليهم المعيار ونسبة ١١% ينطبق عليهم تماماً في حين أن نسبة ٥% (٦ منظمات) على الحياد . وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٩ أي أنه يطبق تماماً .
- بالنسبة لمدى سعي الإدارة لحل الصراعات جذرياً عن طريق طرح فكرة التعاون بين الجميع وجد أن ٩٤,٥% بإجمالي ١٠٤ منظمة ينطبق عليهم هذا المعيار تماماً ونسبة ٤,٥% (٥ منظمات) ينطبق عليهم ومنظمة واحدة على الحياد . وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٥ أي أنه يطبق تماماً .
- بالنسبة لحرص الإدارة على إكتساب المهارات السلوكية اللازمة ( من خلال البرامج التدريبية) للتعامل مع الصراعات التنظيمية وجد أن نسبة ٧٢% بإجمالي ٧٩ منظمة لا ينطبق عليها هذا المعيار نهائياً ١٣,٥% بإجمالي ١٥ منظمة لاينطبق عليها هذا المعيار وفي المقابل ١٣,٥% (١٥ منظمة) ينطبق عليها تماماً ونسبة ١% (منظمة واحدة) ينطبق عليها وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ١,٧ أي هذا المعيار لايطبق .

جدول رقم (٧) أداء العاملين في منظمات القطاع السياحي ظل وجود صراعات

المتوسط	درجة الرضا		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
	العبارة									

٤,٩	%٨٩	٩٨	%١١	١٢	-	-	-	-	-	-	١- تؤدي الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع إلى تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء .
٤,٩	%٩١	١٠٠	%٦	٧	%٣	٣	-	-	-	-	٢- تؤدي الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع إلى ارتفاع معدل دوران العمل .
٤,٩	%٩٤.٥	١٠٤	%٤.٥	٥	%١	١	-	-	-	-	٣- أدى استخدام الأساليب المختلفة في إدارة الصراع إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة
٤,٩	%٨٥	٩٤	%١٥	١٦	-	-	--	-	-	-	٤- طرأ تحسين على جودة

**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وملائمتها بالصراع التنظيمي  
بالتطبيق على القطاع السياحي**

											الخدمات المقدمة نتيجة إستخدام أساليب مختلفة فى إدارة الصراع
٤,٩	%٨٥	٩٤	%١٥	١٦	-	-	-	-	-	-	٥- تؤدي أساليب إدارة الصراع فى المنظمة إلى خلق علاقات الثقة المتبادلة والإحترام
٤,٩	%٩١	١٠٠	%٨	٩	%١	١		--	-	-	٦- تؤدي أساليب إدارة الصراع فى المنظمة إلى الإحتفاظ بالعاملين وإظهار ولائهم للإدارة
٤,٣	%٧٣	٨٠	%٦	٧	%٣	٣	%١٨	٢٠	-	-	٧- تؤدي أساليب إدارة الصراع إلى تمكين العاملين من المشاركة فى إتخاذ القرارات .
٢,٣	-	-	-	-	٢٨ %	٣ ١	٧٢ %	٧ ٩	-	-	٨- فى ظل وجود الصراعات من الممكن ملاحظة التطور فى مهارات إتصالات



- بالنسبة للدور الذي تؤديه أساليب الصراع في تمكين العاملين من المشاركة في إتخاذ القرارات وجد أن نسبة ٧٣% بإجمالي ٨٠ منظمة تطبق هذا المعيار تماماً بالإضافة إلى ٦% (٧منظمات) تطبق أيضاً في حين أن نسبة ٣% (ثلاثة منظمات) على الحياذ وفي المقابل نسبة ١٨% (٢٠منظمة) لاتطبق ، وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٣ أي أنه مطبق .
- بالنسبة لملاحظة التطور في مهارات إتصالات العاملين في ظل وجود صراعات وجد أن نسبة ٧٢% بإجمالي ٧٩ منظمة لاتطبق هذا المعيار في حين أن ٢٨% (٣١منظمة) على الحياذ ، وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٢,٣ أي أنه غير مطبق .

### نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية يمكننا التوصل إلى النتائج التالية :

-إفئقاد إدارات الموارد البشرية " محل الدراسة" للتنوع في إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي بين العاملين وخلق بيئة عمل متناغمة .

-هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الصراعات التنظيمية في المنظمات "محل الدراسة" والإستراتيجيات المتبعة بتلك المنظمات بالإضافة إلى تأثير الأنظمة المختلفة على تحقيق العدالة في المرتبات والمكافآت والترقيات والأجازات والمزايا الأخرى .

- عدم إهتمام مدراء الموارد البشرية فى المنظمات " محل الدراسة" بالسعى نحو إكتساب المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات وتوظيفها بشكل إيجابى "بالقدر الكافى" والإكتفاء بوجود بعض الأساليب التى يتم من خلالها إستيعاب الصراعات ومحاولات التسوية .

### التوصيات

- ١- ضرورة تطوير ممارسات مديري الموارد البشرية للمنظمات السياحية حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية لرفع كفاءتهم.
- ٢- التحديد الدقيق لمهام ومسئوليات العاملين فى المنظمات السياحية تجنباً للصراعات المتعلقة بإزدواجية المهام وغموض الأدوار وذلك بإعداد وصف وظيفي واضح ومحدد لكل وظيفة.
- ٣- قيام الادارة بتوعية العاملين من خلال الاجتماعات الدورية وورش العمل بسرعة الإبلاغ عن الانحرافات ( فى حال وجودها ) الي الجهات المعنية بالمنظمة.

- ٤- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بالمنظمة السياحية بدراسة وتشخيص مواقف الصراع قبل الشروع في إستخدام الاستراتيجية التي سيتم إدارته من خلالها.
- ٥- قيام الادارة بتعزيز العمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع استخدام إستراتيجيات التعاون علي نطاق واسع في المنظمات السياحية.
- ٦- ضرورة إستثمار الحالات الايجابية للصراع لكي تكون أداة بناءة في عملية تطوير القدرات الابداعية للعاملين في القطاع السياحي.
- ٧- ضرورة الابتعاد عن المصالح الشخصية عند إتخاذ القرارات وذلك لان القرار مبني علي مصالح شخصية يؤدي الي توليد الصراع ويقود الي الفشل وعدم الكفاءة في أداء العمل.
- ٨- ينبغي ان توفر المنظمة السياحية العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة للعمل في إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى لهذه الادارة أن تقوم بالمهام المنوطة بها فضلاً عن تحقيقها لأمال المنظمة المنعقدة عليها .

٩- العمل على إدارة الصراع بأسلوب علمي والحرص على تقليله أو التخفيف من حدته من خلال الموازنة بين عوامل الصراع واختيار الاستراتيجيات المناسبة للمناخ التنظيمي في المنظمة السياحية.

١٠- الاهتمام بتشجيع المروؤسين علي المشاركة بإتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم والابتعاد عن الانفرادية وذلك لإفساح المجال واقتراح بدائل أكثر وخلق دافعية أكبر، كما يؤدي ذلك الي القضاء علي الاسباب المثيرة للصراع الهدام في المنظمات السياحية.

١١- من الضروري ان تعمل إدارة الموارد البشرية علي خلق بيئة ومناخ مؤسسى محفز علي الصراع الحميد (الايجابى) يسوده التنافس وبذل المزيد من العمل المنتج الذي يعود بالنفع والفائدة علي العاملين وعلي المنظمة السياحية.

١٢- إقامة برامج مساعدة للعاملين Employee Assistance Programs (EAP) والتي تطلع علي مشاكل العاملين الشخصية و الصحية والعقلية والمهنية يتولى مهمتها أخصائيون محترفون من داخل المنظمة السياحية او خارجها.

١٣- توخي الحذر فى التعامل مع الصراع واستخدام  
الاستراتيجيات بما يتلاءم مع الموقف والهدف وشكل الصراع  
وقدرة مديرى الموارد البشرية فى المنظمات السياحية علي  
تنفيذها.

## المراجع

- ١- إبراهيم عبدالفتاح زهدى عيسى ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإدارى ، رسالة ماجستير فى التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوى ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، ٢٠٠٩.
- ٢- أبو العباس فضل المولى كجوك ، إدارة الموارد البشرية الأصول العلمية ونماذج التطبيق ، الخرطوم ، السودان ، دار جامعة الخرطوم للطباعة والنشر، ٢٠١٣م.
- ٣- أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة العلمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ٤- أحمد سيد مصطفى إدارة السلوك التنظيمى ، دار النهضة العربية، القاهرة (٢٠٠٠).
- ٥- إدريس ثابت عبدالرحمان ، جمال الدين محمد المرسي ، السلوك التنظيمى ، نظريات ونماذج وتطبيق عملى لإدارة السلوك فى المنظمة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، ٢٠٠٤ .
- ٦- الدهان ، أميمة ، الصراع فى المنظمة ، مجلة البحوث الإقتصادية والإدارية العدد الرابع ، المجلد الثامن ١٩٨٠.

- ٧- العميان ، محمود سلمان " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " دار وائل للنشر ، والطباعة ، عمان - الأردن ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٢ .
- ٨- القريوتي ، محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والإعلان ، عمان ،الأردن ، ٢٠٠٢ .
- ٩- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص إدارة مكتبية ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، المملكة العربية السعودية ١٤٢٩هـ ، ٢٠٠٨م
- ١٠- امل محمود العبيدي ، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة ، كلية الإدارة الإقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٨ .
- ١١- أنس عبدالصمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، ٢٠١١ .
- ١٢- بوقزولة بوبكرالصديق ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق ، جامعة بوضياف ، الجزائر ، ٢٠١٧ .
- ١٣- حريم حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، عمان ، الأردن ، دار ومكتبة الحامد ، ٢٠٠٤ .

- ١٤- حكيمة بوسلمة ، إدارة الموارد البشرية ودورها فى تحقيق الجودة الشاملة ، ،الملتقى العلمى الوطنى ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة مولاي الطاهيرسعيدة ، الجزائر، ٢٠١٠.
- ١٥- خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمى ، الطبعة الاولى ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٢.
- ١٦- خليل إبراهيم ،"إستراتيجيات إدارة الصراع " ، (بدون ناشر) ،السعودية ، ٢٠٠٩.
- ١٧- زياد مفيد القاضى ، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الوسط ، الأردن ، ٢٠١٢.
- ١٨- زويلف مهدي ، العضالية على ، إدارة المنظمة نظريات وسلوك ، دار مجدولاي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ١٩٩٦ .
- ١٩- سهام بوربيعة ، سياسة إدارة الموارد البشرية فى ظل العولمة ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس فى العلوم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف ، ٢٠٠٧.
- ٢٠- سمير محمد عبدالوهاب ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دراسة فى المفاهيم والمجالات ، جامعة القاهرة ٢٠١٠.

- ٢١- سبرينه مانع ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد فى الجامعات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم فى علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ٢٠١٥ .
- ٢٢- سميرة عبدالصمد ، أهمية تقييم اداء العاملين فى إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية ، ٢٠٠٧ .
- ٢٣- صالح محمود على ، دور نظم وسياسات إدارة الموارد البشرية فى تحقيق الرضا الوظيفى وزيادة الإنتاج ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البحر الأحمر ، بورسودان ، ٢٠١٦م .
- ٢٤- طاهر الكلالدة " إدارة الموارد البشرية الحديثة " دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٣ .
- ٢٥- عبدالقادر عكوشى ، التنظيم فى مؤسسات الإدارة المحلية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، قسم علم الإجتماع كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٤ .
- ٢٦- عزيز قودة " التنظيم الإستراتيجى وتنمية الموارد البشرية " مجلة العوم الإنسانية والإجتماعية ، ٢٠١١م .

- ٢٧- عصام عبدالوهاب الدباغ ، "إدارة الموارد البشرية " دار  
زهرا للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٢.
- ٢٨- على الحاج على محمد ، "رأس المال الفكرى وأثره على  
تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسى " رسالة دكتوراه غير  
منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ،  
٢٠١٥.
- ٢٩- محمد بن دليم القحطانى ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج  
إستراتيجى متكامل ، مكتبة العبيكان، ط٢، الرياض، ٢٠٠٨.
- ٣٠- محمد السايح الزغدودى ، مراجعة إدارة الموارد البشرية  
ودورها فى تحسين اداء المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل  
شهادة المستر فى العلوم المالية والمحاسبة ، كلية العلوم  
الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قصى مباح ،  
ورقلة ، ٢٠١١.
- ٣١- محمد رضا شنه ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمى ،  
جامعة منتورى ، الجزائر ، ٢٠٠٧.
- ٣٢- مصطفى محمود سالم حسن الطرفى ، تقييم دور الموارد  
البشرية فى تطوير شركات السياحة ، كربلاء ، ٢٠١٤.
- ٣٣- منى لطفى سالم مبروك ، رسالة ماجستير فى الدراسات  
السياحية- جامعة المنيا ، ٢٠٠٩.

- ٣٤- نعيمة يحيى ، سلسلة محاضرات فى إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر، ٢٠١٠.
- ٣٥- نغم داخ عبدعلى الحسناوى ، عوامل الصراع التنظيمي وإستراتيجياته، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والإقتصاد ،جامعة كربلاء ،العراق ، ٢٠١٠
- ٣٦- نفيسة محمد باشرى - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، كلية التجارة ، ٢٠٠١.
- ٣٧- واصل جميل المومنى ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع فى المؤسسات التربوية ، دار الحمد للنشر ، ٢٠١١.
- ٣٨- ياسين صبرى سردار، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٦.
- ٣٩- يسمينة القفل ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة ، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية ، العدد ٧، ٢٠١٦.

### المراجع الأجنبية :

- 1- Alger, N.E. Watson, K. "Conflict Management- Introductions for individuals and organization" Bryan, 2002.
- 2- Barbara , A.B.C, Conflict Management Negotiation Strategies" Pearson Prentice Hall, 2007.
- 3- Edgar H. Schein "psychologie et organization" prentice Hall, INC, Eng hood cliffis, New York , u,s,a, 1965.
- 4- Gibson , James L.; Ivacevich, John M.; Donnelly , JR . James; Konopaske, Robert, "Organizations Behavior Structure Processes" Mc Graw-Hill Irwin, 2003.
- 5- Hatch, 1997: 304; Hodge & Anthony, 1991: 531.
- 6- Jones, G.R., "Organizational Theory, Design, and change" , 5<sup>nd</sup> ed, Pearson prentice Hall, United States of America, 2007.

7- Lewicki, R.J.: Barry, B.: Saunders, D.M.,  
“Essentials of negotiation” 4<sup>nd</sup> ed , Mc Graw . Hill  
International edition, 2007.

8-Moutinho, L., “Strategic Management in  
Tourism” 2018.

9- Robbins, S.P. “Organizational Behavior “9<sup>rd</sup> ed.,  
Prentice Hall of India. Private limited, New Delhi,  
2000.

10-Thomas, B., and Johnson, p., “perspectives On  
Tourism Policy”, Mansell Publishing Limited,  
London: 1992M.

11- Weismann, M.S., Swanstrom, N.L.P, “Conflict,  
conflict preventionconflictmanagementand beyond;  
conceptual exploration” , central Asia- Caucasus  
institute& skill road studies program, Washington,  
2005.