

إدارة الصراعات وتأثيرها على أداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية

منى لطفي سالم مبروك^١، مصطفى محمود حسين أبو حمد^٢، نرمين وصفي جرجس^٢

^١ باحثة دراسات عليا - كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم

^٢ قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم

معلومات المقال

الصفحات: ٧٧-١٠٠

الكلمات المفتاحية

إدارة الصراعات

الأداء الوظيفي

أنماط السلوك

الشركات السياحية المصرية

ملخص البحث

أصبحت الصراعات داخل المنظمات محوراً رئيسياً يجب الاهتمام بها والتعامل معها بطريقة علمية مناسبة، وذلك من خلال إدارتها ومعرفة استراتيجياتها المختلفة، ولأن الصراع وجوده داخل المنظمات هو بمثابة الزاوية الرئيسية التي تؤثر على الأداء، تماماً مثل حاجة جسم الإنسان إلي الطعام، فإذا كان ذلك الطعام صحي أثر على صحة الجسم إيجابياً، بعكس أن كان مضر وغير صحي يتداعى الجسم كله، هكذا الصراع عدم وجوده داخل المنظمات أو وجوده ولكن بمستويات غير صحية يؤدي إلي انخفاض في الأداء، ووجوده عن المستوى الصحي له يُساعد علي الارتقاء بالأداء، وعلي أثر ذلك يحدث تطورات داخل المنظمة ومساعدتها علي الابتكارات والبقاء في السوق والمنافسة، ولهذا يجب علي مديري المنظمات تبني إدارة الصراعات وأن يكونوا علي وعي تام بأهميته ومراحلة واستراتيجيته المتنوعة، وطرق التشخيص والتدخل، والحصول علي أكبر قدر من الفائدة. ولهذا هدفت هذه الدراسة للتعرف علي إدارة الصراعات داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ) بمحافظة القاهرة الكبرى، وطريقة التعامل معها وسبل معالجتها من قبل مديري تلك الشركات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية للتعرف أكثر علي تلك الظاهرة، وقد تم تحليل تلك البيانات وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) شركة سياحية، بعدد (٤٠٠) استمارة، حيث تم استرداد (٣٢١) استمارة ونسبة استرداد قدرها (٨٠,٢٥٪). وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها: (١) شعور العاملين بالشركات السياحية بوجود الصراعات فيما بينهم. (٢) يبذل العاملون داخل الشركات السياحية المصرية جهداً كبيراً، مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء. (٣) هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ).

مقدمة

أصبح الصراع حقيقة من حقائق الحياة التنظيمية، وهو موجود منذ قديم الأزل وطريقة إدارته هي التي تُحدد ما إذا كانت النتائج ستكون سلبية أو إيجابية (John-Eke et al, 2020)، ففي علاقات العمل يتفاعل البشر بطبيعة الحال الذين هم مختلفون في التوجهات والمصالح والرغبات وحتى في الطموح، وهذا جدير بخلق الصراع، وسواء كان هذا الصراع سلبياً أو إيجابياً فإنه يؤثر على الأداء (أبو عساكر، ٢٠٠٨ ;Thakore,2013 ; Akhtar et al., 2020).

وظهر اهتمام متزايد بإدارة الصراعات خلال السنوات الماضية نتيجة ثلاثة أسباب أولها أنها حفزت البحوث بالاهتمام بدراسة استراتيجيات وأساليب التعامل مع الصراعات التي ربما كانت في الماضي تتطوي على دعاوي قضائية من خلال المحاكم، وثانياً هناك زيادة في تقنين مكان العمل، أما السبب الثالث فهو لتزايد الاهتمام بضرورة انتقال المنظمات إلى أنظمة عالية الأداء، وبالتالي تُشدد المنظمات التي تهتم بزيادة أدائها إلى إدارة الصراعات باعتبارها حجر الزاوية في مكان العمل (Olang, 2017).

وعلى الرغم من أهمية إدارة الصراعات داخل المنظمات، إلا إنه لم يتم تفعيلها بشكل سليم خاصة داخل قطاع السياحة، فقد باتت الفجوة البحثية واضحة من خلال إدراك أن الصراع وإدارة الصراع لم يتم دراسته على وجه التحديد في سياق السياحة (Curcija,2016)، ولاحظت الدراسة بأن العديد من الباحثين في البلدان المتقدمة والنامية قاموا بدراسة تأثير إدارة الصراعات على أداء الموظفين، حيث يوجد مجموعة كبيرة من الأدبيات المتاحة التي تأخذ بعين الاعتبار هذا الموضوع، ومع ذلك لم تجد هذه الدراسة أي مؤلفات منشورة تتعلق بالصراعات داخل الشركات السياحية كنقطة انطلاق، وأيضاً معظم الدراسات التي تتعلق بهذا الموضوع كانت خارج مصر، إلا أن هناك دراسة واحدة تم نشرها عام ٢٠١٨ للباحثين (Mohammad et al) بعنوان: "Employees' Conflict Management in Tourism and Hospitality Enterprises in Egypt: An Empirical Investigation of Management Perspective" ولكن هذه الدراسة لم تتطرق أيضاً لتأثير إدارة الصراعات داخل الشركات السياحية المصرية على أداء العاملين بها، ونتيجة لهذا القصور ظهرت الحاجة إلى تناول ذلك الموضوع داخل الشركات السياحية المصرية، والكشف عن الاستراتيجيات أو الأنماط المتبعة للتعامل معها، ومدى تأثيرها على أداء العاملين داخل تلك الشركات السياحية المصرية فئة (أ).

مشكلة الدراسة:

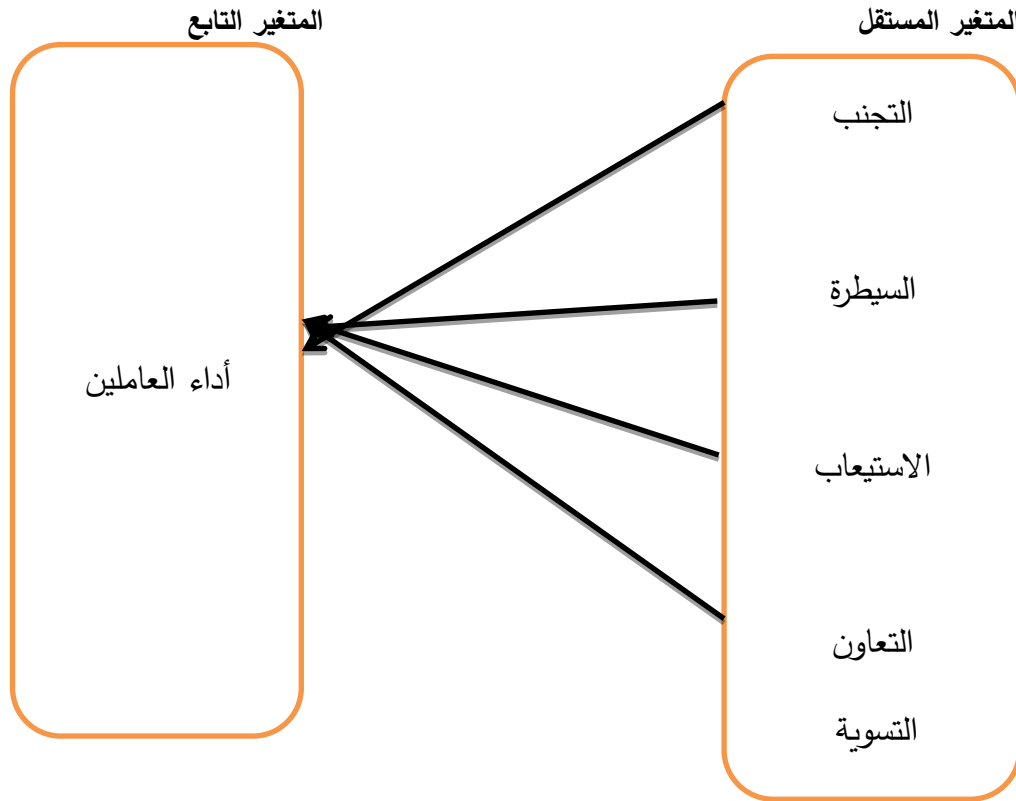
وبناءً على ما تقدم هناك بعض التساؤلات البحثية التي تتناولها الدراسة وهي:

١. هل يتم إدارة الصراعات بشكل علمي داخل الشركات السياحية المصرية؟
٢. هل تؤثر الصراعات داخل الشركات السياحية المصرية على أداء العاملين بها؟
٣. ما هو النمط المستخدم داخل الشركات السياحية المصرية لمعالجة الصراعات القائمة؟

٤. هل يؤثر نمط أو استراتيجية دون غيرها على أداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على الصراعات التنظيمية وطريقة إدارتها داخل المنظمات، ومصادرها وأسبابها، وأنواع الصراعات.
٢. دراسة الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراعات، والكشف عنها داخل الشركات السياحية المصرية.
٣. تحديد مدى تأثير تلك الاستراتيجيات على أداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية. وفيما يلي شكل رقم (١) الذي يوضح نموذج الرسالة:



الإطار النظري

فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على اختبار الفرضية التالية:
مدى تأثير أداء العاملين بأساليب وطرق معالجة إدارة الصراعات داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ).

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (أ) توجد علاقة بين استراتيجية (نمط) التجنب وأداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ).
- (ب) توجد علاقة بين استراتيجية (نمط) السيطرة وأداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ).
- (ت) توجد علاقة بين استراتيجية (نمط) الاستيعاب وأداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ).
- (ث) توجد علاقة بين استراتيجية (نمط) التعاون وأداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ).
- (ج) توجد علاقة بين استراتيجية (نمط) المشاركة/ التسوية وأداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ).

إدارة الصراعات التنظيمية

يري (Omisor; Abiodun, 2014) أن الصراع هبة الحياة الدائمة فهو فرصة رائعة للنمو الشخصي والتنظيمي إذا ما تم الاستفادة منه بأقصى صورة، حيث أن معظم الصراعات تستند إلى اختلافات حقيقيه وهذا كله ينتج عنه التفكير الإبداعي وظهور الأفكار الجديدة. وتعد إدارة الصراع داخل المنظمات أحد أصعب تحديات الأعمال التي يواجهها المديرون في الوقت الحالي (Kagwiria, 2019)، فليس المطلوب منهم الحفاظ على بيئة عمل مُسالمة ومتعاونة للغاية دون حدوث صراع لأن هذا جدير بخلق بيئة غير مواتية للإبداع والاستمرار وعائق في سبيل مواكبة التطورات الحديثة (Akhtar et al., 2020)، ولهذا يجب اكتشاف الصراع في مراحله المبكرة ومعالجته بالطريقة الصحيحة من خلال التفاوض بين الأطراف المتصارعة، والبعد تماماً عن أساليب القوة والسيطرة ولغة التهديد اللذان يتركان أثراً سلبية على مستوى الأداء (أحسونة، ٢٠٢٠).

فتعريف الصراع أمر صعب (أحسونة، ٢٠٢٠) وذلك لأنه يحدث في العديد من المواقف المختلفة، وحدثه في مختلف المواقف والمستويات، فالصراع هنا موقف غريزي (ÇETİN, 2019)، فقد تم وصفه من قبل (Jehn, 2005; Swannström, Weissmann, 2013; Thakore, 2013; Spaho, 2013؛ وهبان، ٢٠١٦؛ Jehn, 2017؛ Chinonye et al., 2018؛ Samaila et al., 2018؛ Hossain et al., 2018) بأنه عبارة عن حالة من عدم الاتفاق بين الأطراف المتصارعة حول الأهداف، أو المعتقدات، أو التصورات، وعدم توافق في الأفكار والسلوكيات والأدوار والرغبات والقيم، ويرى (أحسونة، ٢٠٢٠) بأن الصراع ما هو إلا نضال يدور حول القيم والمطالب بالسلطة والموارد.

أما إدارة الصراعات قد عرفها (Ndulue; Ekechukwu, 2016) بأنها " عملية يقوم بها المديرون بتصميم الخطط وتنفيذ السياسات والإجراءات لضمان حل حالات الصراع بشكل فعال، فهي التدخلات لتقليل الصراع، أو في بعض الحالات زيادة الصراع الغير كافي"، أما (القععاوي, ٢٠١٧) عرفت بأنها "مجموعة الإجراءات والإليات والقرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل منظماتهم بأساليب متعددة وفقاً لنوعية وحدة الصراع".

وقد مر الصراعات بمحطات مختلفة في الفكر الإداري، فوجد المدرسة التقليدية (١٩٣٠-١٩٤٠) التي تنتظر إلى الصراع بأنه أمر سيئ للغاية يجب تجنبه وظاهرة غير طبيعية ومدمرة للكيان الإداري داخل المنظمات، وبالتالي فله عواقب مأساوية لبعض الأشخاص كما له تأثير سلبي على الأداء الوظيفي وانخفاضه (Turkalj & Omisore, 2014; Thakore, 2013; Verma, 1998; ÇETİN, 2019; Yasin & Khalid, 2015; Dujak, 2015)، و يكون الصراع مرتبط ببعض المصطلحات مثل العنف والعدوانية والتدمير واللاعقلانية (ÇETİN, 2019; Verma, 1998).

وهناك أيضاً مدرسة العلاقات السلوكية أو الإنسانية (١٩٤٠-١٩٧٠) التي تنتظر إلى الصراع بأنه أمر طبيعي ولا مفر منه في جميع المنظمات، وقد يكون له تأثير سلبي أو إيجابي على الأداء بناءً على طريقته إدارته (Verma, 1998; Thakore, 2013; Omisore & Abiodun, 2014; Turkalj & Dujak, 2015; Khanaki, 2010; ÇETİN, 2019)، فعند إدارته يكون له وظائف اجتماعية إيجابية (ÇETİN, 2019) فلا بد من قبول الصراعات لأنها في النهاية تؤدي إلى أداء أفضل. (Turkalj & Dujak, 2015)

وبالنسبة للمدرسة التفاعلية فترى أن الصراع أمر ضروري وبالتالي لا بد من حله لأن تركه يتصاعد يُضر المنظمة وأدائها، وعلى عكس مدرسة العلاقات الإنسانية فهي لا تعترف بوجود الصراع وحسب، إنما يجب الترويج له بوعي له إذا لزم الأمر ذلك، وذلك من مُنطلق أن وجود مجموعة مُتعاظمة ومتعاونة للغاية لا تُشجع على الابتكار والابداع وخلق فرص جديدة للأفكار (ÇETİN, 2019).

أنواع الصراعات

يوجد ثلاثة أنواع من الصراعات، فالنوع الأول هو الصراع القائم على عملية العمل نفسها وكيفية أداء العمل والالتزام بإدوار ومسئوليات الفريق، النوع الثاني هو الصراع القائم على العلاقات الناتج عن عدم التوافق بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم، وينتج عنه مشاعر فردية سلبية مثل عدم الثقة والاحباط والقلق أو الاستياء والخوف، والنوع الأخير الصراع القائم على المهام حيث تكون الخلافات حول تلك المهام وكيفية تنفيذها ومحتواها مثل توزيع المهام والاجراءات وتفسير الحقائق، وهي من أكثر أنواع الصراعات مفيدة للعمل مثل تحسين النقاش بين أفراد المجموعة والقدرة على التعبير مما يؤدي إلى ظهور أفكار

ابتكاريه ومبدعه (kinnander, conflict management :How to manage functional
.conflicts within project teams, 2012).

أسباب الصراعات ومصادرها

هناك فرق كبير بين سبب الصراع ومصدره فعندما نتحدث عن مصدر الصراع فالمقصود منه هو المكان أو الطبيعة التي ينشأ فيها الصراع أو منه وهذا يوضح أن الصراع أمر لا مفر منه ومتوطن في بيئة العمل فالصراع في مصدره لا يصبح بالضرورة موضوعاً للجدال أو المواجهة والاهتمام من الجميع، وتشير أسباب الصراعات إلى الشروط التي تبرز الصراع على السطح وتجعله مصدر للقلق فالصراع الذي يحدث يؤدي بلا شك إلى الخلافات والمواجهات وتعطيل دورة الإنتاج التي لا تظهر عند الصراع وهو في مصدره (Omisore&Abiodun,2014).

فلا بد من معرفة مصدر الصراع وطبيعته في الوقت المناسب لأن ذلك يُعد الخطوة الأساسية في تطوير الاستراتيجيات المستخدمة لمعالجة الصراعات (John-Eke et al.,2020)، وتتخلص مصادر الصراعات في ندرة الموارد و اختلاف الأهداف والغايات وسوء التواصل و الاختلاف في القيم والتصورات والسلوك (Akinlabi et al., 2015) والسلطة (Khanaki,2010)، وبنية المنظمة و مصادر شخصية وهي ناتجة عن الفروق الفردية (Thakore,2013)، أما أسباب الصراعات فتشمل الاعتمادية في أنشطة العمل و الأمور الغامضة كالأهداف الغامضة أو معايير الأهداف الغامضة التي تكون غالباً سبب شائع للصراع (Akhtar et al., 2020)، التفريق بين الوحدات التنظيمية وعدم توافق أهداف التشغيل يساعد ذلك على ظهور التخصص في الوحدات التنظيمية (Thakore,2013)، تقاسم الموارد المحدودة (Akinlabi et al., 2015)، نظم التعويضات وعدم التنظيم والإهمال Spaho (2013)، الفروق العمرية (ÇETİN, 2019)، وأحياناً المشاكل الأسرية (aniemeka et al ,2012).

أنماط إدارة الصراعات التنظيمية

تمتلك جميع المنظمات، مهما كانت بسيطة أو معقدة مجموعة من الإلانات أو الإجراءات لإدارة الصراع ويمكن قياس مدى نجاح أو فعالية هذه الإجراءات من خلال المدى الذي تقيد به سلوك الصراع ومدى مساعدته على التوصل إلى حل مرض (Thakore,2013)، فمديري المنظمات الناجحة هم القادرون على إبقاء الصراعات في أفضل حالاتها أو أقرب ما يكون إلى المستوي الأمثل ويكونوا فعالين في أداء ذلك (ÇETİN,2019)، فالأشخاص يديروا الصراع باستخدام أساليب (أنماط) إدارة الصراع بالطريقة التي يتم بها النظر إلى الصراع والتعامل معه (Yasin & Khalid,2015)، فأفضل طريقة لإدارة الصراعات بفاعلية دون التأثير على الأداء هي التركيز على الاستراتيجيات التي من شأنها تحسين الفعالية التنظيمية (John-Eke et al.,2020).

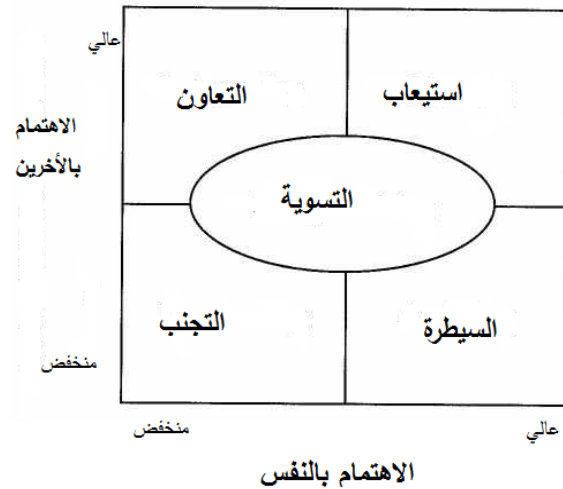
تُوجد وجهة نظر تري أن عملية الإدارة الفعالة للصراعات تأتي من تشخيص الأشخاص المتورطين في الصراع ثم تأتي الحلول وطريقة المعالجة باستخدام نمط معين (Madalinaa,2016)، وهناك رأي آخر يري أن عملية إدارة الصراع تأتي من خلال عدة خطوات للتعامل مع الصراعات القائمة بنجاح وهي تحديد أسباب الصراع، ثم فهم وجهات النظر، والخطوة الثالثة هي وضع البدائل، لتأتي الخطوة التالية وهي دراسة تلك البدائل وفحصها، وصولاً إلى الخطوة الأخيرة وهي الحصول على الحلول وتغيير موقف الصراع وتحسينه (Sabanci etal,2016) .

تم تصنيف الأنماط المستخدمة من عند التعامل مع الصراعات إلى بُعدين (Gonçalves et al,2016; Thakore,2013) كالتالي:

تحقيق الاهداف الشخصية: تنشأ الصراعات نتيجة تعارض الأهداف ما بين الأفراد فهناك هدف ذات أهمية كبيرة بالنسبة لفرد بينما يكون أقل أهمية لآخر، فقد يكون الفرد لديه رغبة في تحقيق مصلحة دون النظر لمصالح الطرف الآخر.

الحفاظ على علاقة جيدة مع الشخص الاخر: فقد يحتاج الأفراد أن يكونوا على علاقة أكثر فاعلية بالآخرين في المستقبل ولديهم الرغبة في إرضاء الطرف الآخر، حيث تحتل العلاقات بالآخرين أهمية قصوى عند البعض وقد تحتل أهمية ضئيلة عند البعض الآخر، وبالتالي يجب الحفاظ على العلاقات عند الخوض في الصراع.

ونجد أن مدي أهمية الأهداف الشخصية للأفراد ومدي الحفاظ على العلاقات مع الآخرين يؤثر في كيفية التصرف مع الصراع والتأثير على عملية اختيار نمط معين من أنماط الصراع دون غيره (Yasin & Khalid,2015 and Thakore,2013)، ووفقا ل (Desivilya et al, 2005) الذي استشهد به (Kinnander,2011) يطلق على هذين الاهتمامين نظرية الدوافع للاهتمامات المزدوجة سواء الاهتمام بالذات أو بالآخر .



شكل رقم (٢): نظرية الدوافع للاهتمامات المزدوجة

المصدر: (Rahim& Katz, 2020; Spaho, 2013)

فوفقاً للشكل السابق يتم تصنيف أنماط إدارة الصراع إلى التالي:

١. نمط التجنب:

عند تناول هذا النمط من منظور نظرية الاهتمام المزدوج نجد أن هذا النمط يكون الاهتمام فيه بحقوق الآخر قليل وانخفاض الاهتمام بحقوق النفس (Kinnander,2011; Yasin & Khalid,2015; Gonçaves et al,2016)، وفي هذا النمط يفضل الأشخاص تجاهل الصراع وتجنبه بدلاً من حله (Thakore,2013 ; Yasin & Khalid,2015)، فهؤلاء الأشخاص يزعمون إن كل شيء في مساره الصحيح والامور على ما يرام حتي اذا طلب منهم ذلك علنا Huan& Yazdanifard,2012)، ويتخذ التجنب عدة أشكال منها تجنب قضية دبلوماسية أو تأجيل قضية ما إلى وقت أفضل أو الانسحاب ببساطة من قضية موقف تهديد (Chionye et al,2018).

٢. نمط السيطرة/المنافسة:

نمط حازم وغير متعاون مع الآخرين (Khanaki,2010)، وفيه يتم الاهتمام بالنفس أكثر من الاهتمام بالآخرين (Gonçaves et al,2016) حيث يكون فيه الرغبة في تحقيق الأهداف والرغبات والغايات الذاتية على حساب الشخص الآخر ويُطلق عليها الهيمنة أو أسلوب الفوز والخسارة (Kinnander,2011)، فهو شائع بين الأشخاص الذين يركزون على الشخصية أكثر من المصالح المشتركة وهنا يجب على الموظفين الانصياع (Spaho,2013)، وهذا النمط مناسب عندما يكون موضوع الصراع يتطلب السرعة والحزم في إتخاذ القرارات، في القضايا المهمة التي تحتاج فيها الإجراءات غير الشعبية مثل التنفيذ وخفض التكاليف، وعند ضيق الموعد النهائي، وكذلك في حالة وجود مشكلات صغيرة فهو لا يتطلب كثير من الوقت لتنفيذه ولكنه يرتبط باستنكار ومقاومة الموظفين (Thakore,2013; Spaho,2013)، وأيضاً مناسب عند تعزيز القرارات التنظيمية التي سيتم اختيارها بدلاً من اختيار قرارات أقل فاعلة، ومن أهم سلبياته الاعتداءات والغضب تجاه مستخدميها فهو سلوك سلبي يؤدي في النهاية إلى خفض أداء الفريق، ولكن فائدة هذا النمط ترجع إلى تعزيز القرارات التنظيمية التي سيتم اختيارها بدلاً من اختيار قرارات أقل فاعلة (Huan& Yazdanifard,2012)، وهذا النمط قد يؤدي إلى تصعيد الصراع وسعي الخاسر إلى الانتقام (Yasin & Khalid,2015).

٣. نمط الاستيعاب/الالتزام:

حيث يتم إرضاء الشخص الآخر دون بذل أي جهد لتحقيق غاياته ففيه يكون الاهتمام الشديد بالآخر بينما الاهتمام بالنفس يكون منخفض (Kinnander,2011; Gonçaves et al., 2016)، فهو يهتم بالعلاقات الإنسانية ويتجاهل الأهداف الخاصة للأفراد حيث يجب تجنب الصراعات من أجل الوئام والحفاظ على العلاقات بين الأشخاص وعدم الاضرار بأحدهم (Thakore,2013)، فهذه الاستيعاب

هو " لقد فزت في الفوز " والأشخاص الذين يستخدمون هذا النمط فهم يستخدمون السلوك السلبي (Yasin & Khalid,2015)، ويهدفون إلى التعايش السلمي والاعتراف بالمصالح المشتركة وطاعة للطرف الآخر (Gonçalves et al,2016).

٤. نمط التعاون / التفاوض / المواجهة:

يشير أسلوب المواجهة إلى السلوك التعاوني القوي والحازم، هذا هو النهج المربح للجانبين للتعامل مع الصراع بين الأشخاص فيكون لدى الأفراد الرغبة في مواجهة النتائج المشتركة حيث يميل الفرد الذي يستخدم هذا النمط إلى رؤية الصراع على أنه طبيعي ومفيد ويؤدي إلى حل أكثر إبداعاً إذا تم التعامل معه بشكل صحيح (Spaho,2013)، ويُطلق علته أسلوب حل المشكلات من خلال تحضير المشكلة بشفافية وموضوعية وحياد (Huan& Yazdanifard,2012)، وفيه يتم الاهتمام الشديد بالنفس والآخر (Kinnander,2011; Gonçalves et al., 2016).

٥. نمط التسوية/ المساومة/ المشاركة:

يمثل حل وسط بين المنافسة والاستيعاب حيث يقوم كل شخص بالتنازل عن شيء مقابل حصوله على شيء ما، فاطراف الصراع غير راضيين تماما ولكن معتدلان (Kinnander,2011)، فيتم الوصول إلى حل يُرضي الطرفين جزئياً عن طريق معالجة بعض مخاوف الطرفين وإهمال الأخرى عن طريق التنازلات وإيجاد موقف متوسط، فيتميز هذا النمط بأنه معتدل في الشدة والحزم ومعتدل في التعاون (Khanaki,2010)، فيكون التوازن والاعتدال مسيطر في هذا النمط، حيث يكون الاهتمام المعتدل بالنفس والاهتمام المعتدل بالآخر (Spaho,2013 ;Kinnander,2011; Gonçalves et al., 2016)، فهذا النمط يتسم بالتخلي والقبول حيث سيتخلى الأطراف عن شيء بعد التوصل إلى اتفاق فهم يقوموا بتغيير رأيهم الخاص إما لانهم وجدوا أسبابا كافية للقيام بذلك أو لتجنب المواجهة المستمرة (Huan& Yazdanifard,2012).

و أكدوا (Rahim,2001; Akhtar et al., 2020) بأنه لكي يتم إدارة الصراع بفاعلية فهذا يعتمد على الموقف نفسه فقد يكون نمط ما أكثر ملائمة من نمط آخر، كما أشار (Kinnander,2011) بأن ليس هناك نمط أمثل يجب التركيز عليه عند إدارة الصراعات ولكن يجب التركيز على الحصول على النمط المناسب حيث أن لكل نهج مزاياه وعيوبه، ويُشير (Akhtar et al., 2020) إلى أن ممارسة أنماط دقيقة ومناسبة لمعالجة الصراعات القائمة تتطلب معرفة الظروف السائدة داخل المنظمة ونقاط القوة والضعف بها، وأيضاً الظروف الخارجية المحيطة بها.

أداء العاملين

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تشمل مصطلحات متعلقة بالنجاح والفشل وحظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين (Shields,et.al,2015)، فهو يعتبر المرآة التي تعكس وضع المنظمات والأفراد العاملين بها في مختلف التخصصات، ولذلك اختلف معظم الباحثين على مصطلح (أداء العاملين) مع مصطلحات أخرى في علم الإدارة متشابهة معه مثل الكفاءة والفاعلية، الإنتاجية وكفاءة الإداء أو الكفاءة الإنتاجية (أبو جليدة، ٢٠١٨).

عرفا (Ghazaly,2016; كرو، ٢٠١٦) أداء العامل بأنه "عبارة عن قيام العامل باستخدام قدراته ومهاراته وما لديه من دوافع، لأداء مهام محددة سواء كانت متضمنة في بطاقات الوصف الوظيفي أو عقد العمل، وكذلك مجموعة الأدوار الإضافية الأخرى بناء على مدي رغبة وقدرة العامل ؛ مثل مساعدة العاملين الجدد، وتقديم أفكار ابتكارية وغيرها".

ويري (أبو جليدة، ٢٠١٨) بأن تحقيق مستوي جيد من الأداء التنظيمي (العاملين) له علاقة مباشرة بمستوى وأداء المنظمة ككل وبالتالي تحقيق أهدافها، حيث يوجد ثلاث أبعاد للوصول لأفضل مستوي لأداء العاملين وهما كالتالي:

جودة العمل المنجز: أي مستوي الإلتقان والدقة ومدي مطابقة الجهد المبذول مع مواصفات نوعية معينة التي تضعها الإدارة أو ضمن معايير الجودة العالمية.

الالتزام: ويقصد به استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينها، مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جاب الفرد تجاه المنظمة مما يعزز من القدرة التنافسية للمنظمة.

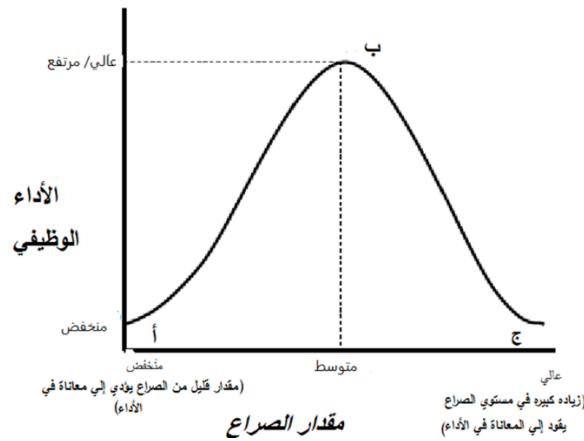
كمية العمل المنجز: ويُعبر عن مقدار العمل المبذول خلال فتره زمنية محددة وما يشمله من مجهود جسدي وعقلي لتحقيق الأداء المطلوب، وأيضاً سرعة الإداء للقيام بذلك العمل. ويجب أن يكون العامل على دراية بحجم وكمية العمل المنجز ويكون ذلك بالاتفاق مع الإدارة لتحقيق المستوي الجيد من الإداء.

علاقة الصراع التنظيمي بالأداء:

عبرا (Yusufu& Otajele, 2019) بأن مُفتاح الأداء لأي منظمة هو إدارة صراع ناجحة، ولهذا من الضروري وجود تدابير وقائية لاستخدامها عند ظهور الصراعات لمعالجتها في الوقت المناسب، وإذا لم يتم ذلك فيؤثر بالتأكيد سلباً على الأداء (Mwangi,Ragui, 2013)، وبالتالي فإن الإدارة مُلزمه بحل الصراع بشكل صحيح لزيادة الأداء التنظيمي (Agwu,2013; Longe, 2015)، ونتيجة لهذا ينتج عنه التواصل المفتوح وإدارة الوقت واتخاذ القرارات التعاونية، وزيادة الإنتاجية، وتدفق الأفكار، والتغذية المرتدة مما ينتج في النهاية تحسين الأداء (Longe,2015; AwanDean,Saeed, 2015; (Agwu,2013; Kagwiria, 2019)، فالصراع بالنسبة للإداء عبارة عن إلهام ضروري لتحسينه (Al-shourah,2015).

يجد (Agwu,2013) أن هناك علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء وخاصة نمط التفاوض/ التعاون الذي من خلاله يتم الحصول على شيء لم يكن موجود منذ البداية، وعلنه فإن الإدارة ملزمة بحل الصراعات بشكل صحيح من أجل زيادة الأداء التنظيمي، وتحديثاً (AwanDean,Saeed,٢٠١٥) عن أي مستوي إداري يُدير الصراع، حيث أنه يجب أن يُدار الصراع من مستوي لا يؤدي إلى تشويش أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، فالمُثير للدهشة أن قدراً معتدلاً من الصراع يُمكن أن يكون جزءاً صحياً بل وضرورياً من حياة المنظمة ويكون له تأثير إيجابي على الأداء. (Hossain, 2017).

ونجد أن صراع العلاقات يؤثر بالسلب على الأداء الوظيفي بعكس صراع المهمة الذي يؤثر على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، هناك بعض الأدلة التي توضح أن العلاقة بين صراع المهمة والأداء الوظيفي تتمثل في منحنى على شكل U مقلوب، حيث يُركز على عواقب الصراع أكثر من نوع الصراع حيث يسهل الصراع المنخفض على التفكير بشكل أكثر إبداعاً وحرية ويعمل بشكل أكثر إنتاجية، في المقابل، عندما يكون الصراع شديداً، يميل الموظفون إلى الشعور بالتوتر ويفقدون التركيز ويفقدون أفكار حل المشكلات (Terason, 2018).



شكل رقم (٣): مستوي الصراع المثالي للأداء

المصدر: (Hossain et al,2018)

نلاحظ عند النقطة (أ) أنه لا يوجد صراع أو يوجد مستوي منخفض منه ويعاني أداء المنظمة مع ملاحظة ركود في سلوك الموظفين وهذا يعتبر صراع مختل الذي يؤدي إلى سوء الأداء الذي بدوره يُسبب نقص الابتكار، وقد يكون ذلك بسبب نقص التحفيز داخل المنظمة، أما النقطة (ب) يكون مستوي الصراع فيه متوسط ويُوصف بأنه مستوي الصراع الأمثل حيث تزداد فيه الفعالية التنظيمية وزيادة الأداء، وفي هذا المستوي يكون المديرون فيه مُفتحين ويشجعون وجهات النظر المختلفة؛ ويبحثوا عن طرق لتعزيز الأداء والفعالية التنظيمية وأيضاً يروا أن الخلافات والصراع القائم بين الموظفين جزء مهم في العمل ويُمكن تحويله إلى أداة مفيدة.

ثم نصل إلى مستوى الصراع الأعلى ويتمثل عند النقطة (ج) ومن أبرز مُميزاته السلوك الفوضوي والتخريبي وغير المتعاون، بالإضافة لتأثر الأداء وبشده، وعندما يضع الموظف ساقه في هذا المستوى من الصعب جداً إعادته إلى النقطة الفعالة وإذا تم ذلك يكون بعد إهدار الكثير من الموارد والوقت والجهد من قبل المديرين، ولهذا فإن الصراع مهم للغاية في أي منظمة ولكن مع الحفاظ على المستوى الأمثل له وهو عند النقطة (ب) وذلك من أجل الحصول على أداء ممتاز.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية والدراسات السابقة من الأبحاث والرسائل والمجلات العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، بينما اعتمدت البيانات الأولية على إجراء دراسة ميدانية لعينة من الشركات السياحية المصرية فئة (أ) داخل محافظتي القاهرة والجيزة نظراً لوجود عدداً كبيراً من الشركات السياحية بها، معتمدة على ذلك المنهج الوصفي التحليلي، ولكي يتم معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة الحالية تم الاستعانة ببعض مصادر البيانات الأولية والتي تتمثل في الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والتي صممت خصيصاً لغرض الدراسة، وقد تم توزيع عدد (٤٠٠) استمارة على العاملين داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ) داخل محافظة القاهرة الكبرى، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS23) وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة، وقد تم صياغة استمارة الاستبيان اعتماداً على أدبيات الدراسة حيث تم توزيعها عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بتلك الشركات وذلك لتعشي جائحة كورونا والحفاظ على السلامة، وذلك خلال الفترة الزمنية ما بين شهر يناير ٢٠٢١ إلى شهر إبريل ٢٠٢١.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة موضع الدراسة، وبناءً على أهداف ومشكلة الدراسة محل البحث فإن مجتمع الدراسة هو الشركات السياحية المصرية فئة (أ) بمحافظة القاهرة والجيزة والتي بلغ عددها (١٦٣٥) شركة سياحية وفقاً لما جاء بالموقع الرسمي لغرفة شركات ووكالات السفر والسياحة (<https://www.etaa-egypt.org/SitePages/Companies.aspx>)، وذلك لوجود قسم السياحة الخارجية بها واحتوائها على عدد كبير من العاملين بداخلها وتنوعهم مما يسمح بالتعرف أكثر على موضوع البحث والتعمق به، وذلك لأن الصراعات تحدث وسط مجموعة من الأفراد لديهم اهتمامات ورغبات وأهداف مختلفة، ولهذا كانت الشركات ذات الفئة (أ) أرض خصبة لتلك الصراعات ودراساتها، وتم اختيار محافظتي القاهرة والجيزة لاحتوائها على عدد كبير من تلك الشركات وأيضاً لتقارب أيديولوجيات العاملين.

تم جمع البيانات من عينة من العاملين بداخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ) بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة من أجل تحديد العلاقة بين إدارة الصراعات (الأنماط المتبعة لمعالجة الصراعات)

كمتغير مستقل وأداء العاملين داخل تلك الشركات كمتغير تابع، وقد تم استخدام معادلة ستيفن ثاميسون

$$n = \frac{N \times P (1-P)}{\{N-1 \times (d^2 \div z^2)\} + P (1-P)}$$

لتحديد حجم العينة، ومن خلالها أتضح أن حجم العينة المناسب لتلك الدراسة هو (٣١١)، ونتيجة لوجود جائحة كورونا أثناء الدراسة الميدانية وتوزيع استمارات الاستبانة، ولكي تكون النتائج أكثر موضوعية تم توزيع عدد (٤٠٠) استمارة، وقد تم الحصول على عدد (٣٢١) استمارة مكتملة البيانات بمعدل استجابة (٨٠,٢٥٪) من خلال المعادلة التالية

$$\%٨٠,٢٥ = \frac{321}{400} \times 100 = \frac{\text{علها الحصول تم التي الاستمارات عدد}}{\text{توزيعها تم التي الاستمارات عدد}} \times 100$$

معامل الصدق والثبات:

أولاً: معامل الصدق:

يقصد بالصدق فيما إذا كان الموضوع أو الظاهرة التي نرغب بقياسها أمكن قياسها فعلاً، وهي تعني مقدرة الأداة على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها، وقد تم تعريفه على أنه "مدي تلبية المقياس للأغراض والاستعمالات الخاصة إلى صُممت من أجله، ويعتبر صفة نسبية" (محمود، ٢٠١٩)، ويعد الصدق من أهم شروط المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه إذ يحتاج الباحث في دراسته إلى التحقق من صدق مقياسه، ويتحدد صدق المقياس بالمدى الذي تكون فيه عملية القياس خالية من كلاً من الخطأ المنتظم أو النظامي (يحدث نتيجة تحيز ثابت في القياس) و الخطأ العشوائي (التأثيرات التي تؤدي إلى تحيز القياس بشكل غير منتظم).

وقد جرى اختبار الصدق لأداة القياس من خلال عرض الاستبانة على خمسة عشر مختصاً من أساتذة الجامعات ومديري الشركات بالإضافة إلى مشرفي الدراسة لمراجعتها وإبداء الملاحظات بشأنها وقد تم أيضاً إجراء الاختبار الأولي (Pretest) للاستبانة من خلال توزيعها على عينة مختارة من مجتمع الدراسة وذلك للتعرف على فهم المبحوثين على فقرات الاستبانة و عباراتها و تحديد الإجابة المطلوبة و قد تم إجراء التعديلات المطلوبة في ضوء الملاحظات المؤشرة في مرحلة الاختبار التجريبي للاستبانة.

ثانياً: معامل الثبات

يعرف الثبات بأنه قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف. والثبات في اغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بها مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة. وفي كثير من الأبحاث التي يتم فيها استخدام أداة قياس لأول مرة، يتم تجربتها على أشخاص بعينهم ثم يعاد تجربتها على نفس الأشخاص مرة أخرى، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بين نتائج القياس في المرة الأولى مع مثلتها في المرة التالية. ومن البديهي أنه إن كانت الأداة ذات مصداقية عالية فإن نتائج المرات التالية ستكون متماثلة أو منطبقة مع نتائج القياس الأول، بالإضافة إلى ذلك فإن

الثبات يعتمد على الاتساق الداخلي والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه. وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات ومن أكثرها شيوعاً والتي يمكن من خلالها قياس الثبات هي طريقة (كرو نباخ ألفا) (Alpha Cronbach) والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة، كما أن هناك طريقة تجزئة الاختبار إلى نصفين (Split half method) وتعتبر طريقة كرو نباخ هي الأكثر استخداماً إذا ما قورنت بالتجزئة إلى نصفين نظراً لأن طريقة كرو نباخ تعتمد على التجزئة أكثر من جزء وبشكل متكرر وقياس الارتباطات بين تلك الأجزاء بدلاً من قياس الارتباط بين نصفين فقط.

وقد تم قياس معامل الثبات لأدوات الدراسة (الاستبيانات) باستخدام معامل ثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha)؛ ويوضح الجدول التالي نتائج معامل الثبات الكلي وكذلك قيمة معامل الثبات في حالة حذف أحد المحاور الأربعة للاستبيان.

ويتضح من جدول (٤-1) أن قيمة ألفا لمجموع استبيان تأثير إدارة الصراعات على أداء الشركات السياحية المصرية قد بلغت (٩٧٪) وهي تعد نسبة مقبولة جداً في البحوث الاستطلاعية إذ أنها تتجاوز النسبة المقبولة في البحوث الاستطلاعية التي أوصى بها كرو نباخ وهي (٧٠٪) (Cronbach, 1970).

معامل ألفا كرو نباخ (في حالة حذف العبارة)	رقم العبارة	البعد	معامل ألفا كرو نباخ (في حالة حذف العبارة)	رقم العبارة	البعد	
0.969	1	المتغير الثاني: مدي تأثير أداء العاملين بإدارة الصراعات	0.970	1	المتغير الأول (إدارة الصراخ) أولاً: نمط التجنب	
0.969	2		0.969	2		
0.969	3		0.970	3		
0.969	4		0.969	4		
0.969	5		0.970	5		
0.969	6		0.969	6		
0.969	7		0.969	7		
0.969	8		0.969	8		
0.969	9		0.969	1		ثانياً: نمط السيطرة
0.969	10		0.970	2		
0.969	11		0.970	3		
0.969	12		0.970	4		
0.969	13		0.969	5		
0.969	14		0.970	6		
0.970	معامل ألفا كرونباخ لمجموع الاستبيان		0.969	5		
			0.969	6		
			0.969	7		
			0.969	8		
65	عدد العبارات		0.969	1	خامساً: نمط التسوية	
			0.969	2		

	0.969	3
	0.969	4
	0.969	5
	0.969	6
	0.969	7
	0.969	8

جدول رقم (١): معامل الثبات لاستبيان تأثير إدارة الصراعات على أداء الشركات السياحية المصرية باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ.

نتائج الدراسة الميدانية:

تم استخدام الانحراف لمعياري والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة كما هو موضح في الجدول:

الترتيب	درجة ارتباط النمط بإجمالي المتغير	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي لموافقة النمط	النمط
٣	0.716	1.13	3.09	نمط التجنب
٥	0.705	0.91	2.95	نمط السيطرة
٤	0.761	0.94	2.96	نمط الاستيعاب
١	0.684	1.02	3.13	نمط التعاون
٢	0.758	0.97	3.09	نمط التسوية
		0.72	3.04	إجمالي متغير إدارة الصراعات

جدول رقم (٢): الوصف العام لمتغير إدارة الصراع داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ).

انماط إدارة الصراعات داخل عينة الدراسة:

يتضح من الجدول السابق أن أكثر أنماط إدارة الصراعات انتشاراً بين عينة الدراسة هو نمط التعاون حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للموافقة على فقراته ٣,١٣، وهذا يُفسر حرص مديري شركات السياحة المصرية على خلق روح من الألفة بين العاملين والحصول على أفضل ما لديهم من خلال خلق جو تعاوني تفاعلي داخل بيئة العمل فيساعد ذلك بدوره على ابتكار طرق جديدة لاجتذاب العملاء إلى الشركة والتسويق بطرق جديدة مما يسهم في نهاية المطاف إلى زيادة أداء العاملين بصورة تحقق أهداف الشركة وتُساعد على النمو والتطور واكتساب ميزة تنافسية، وظهور نمط (استراتيجية) التعاون في المرتبة الأولى يُعبر على أن الشركات السياحية المصرية ذات الفئة (أ) تُدرك مدي أهمية وجود الصراعات بين العاملين، وأن معالجته بهذه الطريقة تُعظم من إيجابيات الصراع وتفتح سُبُل جديدة للابتكار وظهور أفكاراً خلاقةً كانت لا تظهر لولا وجود الصراع ومعالجته بتلك الطريقة، وأن استخدام شركات السياحة لهذا النمط عند معالجة الصراعات يُتيح شعوراً بالارتياح لدي العاملين وزيادة الثقة لديهم في رؤسائهم، وأن مهما كانت قضية الصراع فسوف يتم معالجتها بالطريقة الملائمة التي تسمح للجميع بالحصول على العدالة، وهذه

النتيجة منطقية وذلك لأن قطاع السياحة قطاع مرن وأي توتر يظهر فيه سواء خارجي أو داخلي يتأثر به، فالأولي أن يكون الموظف متزن ومتصالح مع زملائه ومكان العمل حتي ينعكس ذلك على أدائه. ويأتي في المرتبة الثانية نمط التسوية بمتوسط ٣,٠٩ وبانحراف معياري ٠,٩٧، وهو أمر منطقي والتي تُفسر أن مديري أو القائمين بعملية معالجة الصراعات داخل الشركات السياحية المصرية يتمتعوا بقدر معتدل من الحزم والتعاون، وأنهم مستمرون في إرضاء جميع الأطراف والتفاوض فيما بينهم للحصول على المصالح المشتركة بينهم وخلق روح التعاون والمنافسة الإيجابية بينهم، و يأخذ نمط التجنب المرتبة الثالثة بانحراف معياري (١,١٣) ووجوده في هذه المرتبة بعد التعاون والتسوية يدل على عدم إتباع مديري الشركات السياحية المصرية نهج علمي في معالجة الصراعات وأنه قد يتم معالجته بناءً على ما يستدعيه الأمر، ووفقاً للسمات الشخصية له، أو قد يكون نتيجة لميولة مع أحد أطراف الصراع دون الآخر وهذا الأمر يُعتبر عشوائي ويخلق فوضى ومن الضروري خلق منهج علمي واضح لمديري الشركات السياحية المصرية يجب إتباعه عند معالجة الصراعات القائمة، وقد يكون وجود نمط التجنب في هذه المرتبة دليلاً على وجود بعض الصراعات الروتينية والتي لا تستدعي التسوية والتفاوض الإداري لها ويكون النظر فيها مضيعة للوقت والجهد وأنها مع مرور الوقت سيتم حلها، أو قد تكون الإدارة على ثقة بأن المتورطون بالصراع لديهم القدرة والمهارة للزمت لمعالجته فهي بالتالي تترك لهم المجال وتتجاهله.

ويليهما نمط الاستيعاب بمتوسط ٢,٩٦، ووجود هذا النمط في تلك المرتبة يعني أن هناك نوع من الصراعات تحدث داخل الشركات السياحية المصرية تحتاج أن يتنازل فيها المديرون عن رغباتهم وآرائهم، وقد يكون ذلك بسبب كسب ثقة العاملين وودهم، وتهدئة المناخ العام لحين الحصول على حل يُرضي الجميع، ونتيجة لأن نمطي التعاون والتسوية قد سبقا نمط الاستيعاب فأن هذا يدل على أن المديرون قد يكون لديهم ثقة في الأطراف المتورطة في الصراع وفي آرائهم وخبرتهم وطريقة تعاملهم مع الموقف. وفي الأخير يأتي نمط السيطرة بمتوسط ٢,٩٥، ويُفسر ذلك على أن إدارة الشركات السياحية المصرية تُدرك أن الهيمنة والتمسك بالآراء يؤدي إلى ضعف العلاقات بين العاملين وانهايار الأداء، مما يتسبب في عدم تحقيقها للأهداف المنشودة، ومن وجهة نظر الدراسة بأن استخدام هذا النمط لا يكون إلا في حدود ضيقة كعدم تقارب مراكز القوي بين الأطراف المتصارعة، وعند تمركز مجموعة من العاملين حول طرف واحد واستغلالهم للطرف الآخر، وفي الحالات الطارئة التي لا تسمح بالتفاوض وتحتاج إلى اتخاذ قرار سريعاً لأمر قد يُهدد الشركة أو يمس رسالتها.

الارتباط بين أبعاد الدراسة:

في حين يشير الانحراف المعياري إلى تباين استجابات عينة الدراسة بشكل كبير على فقرات نمط التجنب، بينما تتقارب استجاباتهم على فقرات نمط السيطرة.

تشير درجة ارتباط النمط بإجمالي المتغير إلى أهم الأنماط المؤثرة في قوة متغير إدارة الصراعات، حيث يتضح من الجدول أن نمط الاستيعاب أكثر الأنماط تأثيراً على الدرجة الكلية لمتغير إدارة الصراعات حيث بلغت درجة ارتباطهما ٠.٧٦١ باستخدام معامل بيرسون للارتباط، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين النمط والمتغير، في حين يأتي الارتباط بين نمط التعاون وإجمالي المتغير كأقل الأنماط ارتباطاً بدرجة ارتباط ٠.٦٨٤ وهو ما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط؛ ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسب الموافقة على عبارات نمط التعاون مقارنة بنسب الموافقة على عبارات باقي الأنماط.

استجابات عينة الدراسة لمتغير أداء العاملين:

يحتوي متغير مدي تأثر أداء العاملين بإدارة الصراعات على عدد (١٤) عبارة، جاءت الاستجابات على هذه العبارات متدرجة على مقياس ليكرت الخماسي، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة على عبارات متغير مدي تأثر أداء العاملين بإدارة الصراعات:

الترتيب	المتوسط	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق بشدة		عبارات متغير مدي تأثر أداء العاملين بإدارة الصراعات
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
5	3.40	26.2	8 4	17.4	5 6	38.3	123	6.5	21	11.5	37	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني في أوقاتها المحددة وبدون تأخير
14	3.17	17.4	5 6	26.5	8 5	27.4	88	13.4	43	15.3	49	أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
4	3.40 8	25.9	8 3	18.1	5 8	36.8	118	9.7	31	9.7	31	تستخدم الإدارة الاتجاهات الإدارية الحديثة في تنمية أداء الموظفين وتطويرهم
12	3.31	20.9	6 7	24.3	7 8	31.8	102	11.5	37	11.5	37	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية
7	3.38	25.5	8 2	19.6	6 3	33.6	108	9.3	30	11.8	38	يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات الموظفين بالفاعلية المطلوبة
2	3.45	23.1	7 4	27.1	8 7	32.4	104	7.2	23	10.3	33	أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأدائها بالشكل المطلوب
8	3.36	23.7	7 6	24.3	7 8	29.0	93	10.0	32	13.1	42	أقوم بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات عند إنجاز المعاملات
1	3.46	26.8	8 6	21.8	7 0	31.8	102	9.7	31	10.0	32	أشارك في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي
9	3.35	25.2	8 1	20.6	6 6	31.2	100	10.0	32	13.1	42	أنفذ العمل والمهام وفقاً للخطط المعدة مسبقاً

3	3.41 1	27.4	8 8	22.1	7 1	28.3	91	8.4	27	13.7	44	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر وتقديم أفكار جديدة
10	3.34 3	24.3	7 8	19.3	6 2	35.2	113	8.7	28	12.5	40	يوجد انخفاض في حالات الشكاوى والتظلم من قبل الموظفين
6	3.39	25.2	8 1	21.2	6 8	32.7	105	8.7	28	12.1	39	أحظي بتقدير رؤسائي عند تحقيقي لمستوي عالي من الأداء
11	3.33 6	24.9	8 0	18.7	6 0	33.0	106	11.8	38	11.5	37	تمنح المنظمة التي أعمل بها الموظفين حوافز تشجيعية مناسبة
13	3.30	26.8	8 6	16.2	5 2	30.8	99	12.1	39	14.0	45	يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة
	3.37	25.5 5		20.5 2		31.5 0		9.93		12.50		إجمالي متغير تأثر العاملين بإدارة الصراعات

جدول رقم (٣): المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمتغير أداء العاملين

يتضح من الجدول السابق أن أكثر أوجه تأثر أداء العاملين بإدارة الصراعات انتشاراً بين عينة الدراسة هو المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي حيث بلغ متوسط وزن الموافقة عليه ٣,٤٦ مقارنة بـ ٣,٣٧ متوسط وزن الموافقة على إجمالي المتغير، يليه الحرص على فهم الواجبات بصورة دقيقة لأدائها بالشكل المطلوب بمتوسط ٣,٤٥، يليهما الحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر وتقديم أفكار جديدة بمتوسط ٣,٤١، ومن خلال ذلك يتضح أن الشركات السياحية المصرية تُدرك مدي أهمية مشاركة العاملين في تحسين مستوي الأداء وقد يكون ذلك نتيجة الكفاءة العالية للعاملين داخل الشركات وأنهم أكثر دراية بمهامهم، ونتيجة لحرص الإدارة على ذلك يحرص أيضاً العاملين على فهم الواجبات وأداء المهام المطلوبة منهم بشكل دقيق مع حرصهم المستمر لتحسين أدائهم وهذا ترتيب منطقي. في حين يتضح من الجدول أن أقل أوجه تأثر أداء العاملين بإدارة الصراعات انتشاراً بين عينة الدراسة هو أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفعالية المطلوبة حيث بلغ متوسط وزن الموافقة عليه ٣.١٧ مقارنة بـ ٣,٣٧ متوسط وزن الموافقة على إجمالي المتغير، يسبقه يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة بمتوسط ٣,٣، ويسبقهما توفر المهارة والقدرة على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية بمتوسط ٣,٣١.

وتشير نتائج معامل الارتباط بيرسون بين متغيري (إدارة الصراعات) و(أداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ)): إلى تحقق هذا الفرض حيث بلغت دلالة معامل الارتباط ٠.٠٠٠ وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٦٦١ مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية الاتجاه مائلة إلى القوة، وبذلك تم قبول الفرض.

المتغير أ	المؤشرات	المتغير (ب) أداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ):
إدارة الصراعات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	0.661
	دلالة معامل الارتباط	0.000
	حجم العينة	321

جدول رقم (٤): معامل الارتباط بين متغير إدارة الصراعات وأداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ).

ومن خلال ما سبق تم استخلاص مجموعة من التوصيات كما يلي:

من الضروري أن تصبح إدارة الصراعات داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ) مادية أي أنه بالرغم من فعاليتها داخل الشركات وشعور العاملين بوجودها وأهميتها والتعامل معها من قبل المديرين، إلا أنها ما زالت شيء محسوس غير ملموس، ولذلك توصي الدراسة بضرورة تشكيل لجنة عليا لإدارة الصراعات الناشئة داخل الشركات السياحية المصرية وأن يكون لديها دوراً فعال ولها صلاحيات تؤهلها للقدرة على التدخل والتشخيص للصراعات القائمة واتخاذ القرارات المناسبة، وأن يكون لها الياتها الخاصة بها واتباعها لأسلوب علمي وذلك لخطورة وأهمية الصراعات على أداء العاملين بداخل تلك الشركات.

ومن التوصيات أيضاً زيادة وعي وتنقيف المديرين والعاملون على حد سواء بأهمية الصراعات وإدارتها، وطريقة معالجتها والاستراتيجيات (الانماط) الخاصة بها، وذلك من خلال إطلاق دورات تدريبية دورية لكلاً من المديرين والعاملون، بالإضافة إلى التوازن بين أنماط إدارة الصراعات وأن يكون مديري الشركات السياحية المصرية فئة (أ) على دراية كاملة بكل نمط ومميزاته وعيوبه والوقت الملائم لاستخدامه.

وتوصي بعدم التوسع في نمط التجنب لأن هذا قد يؤدي إلى الانفجار والفوضى التي لا تستطيع الشركة السيطرة عليها مما يكلفها الكثير من الوقت والجهد والأموال لاستعادة نشاطها وحيويتها مرة أخرى، وهذا يؤثر بالطبع على أدائها فتتدهور الشركة وتحتاج إلى أضعاف الوقت لبناء ما تم هدمه، ولهذا يجب على إدارة الشركات السياحية المصرية فئة (أ) التركيز على نمطي التعاون والتسوية بدلاً من التجنب، وإهمال شكاوى العاملين ومتطلباتهم.

كما يجب وضع نموذج استرشادي لجميع الصراعات التي تمت معالجتها بطريقة صحية لكي يكون بمثابة قاموس يرجع إليه العاملون والمديرون، وأيضاً يجب على المديرين العمل على أثنال أنفسهم بالمهارات اللازمة لحل الصراعات ومعالجته بدلاً من الاعتماد على السمات الشخصية لهم.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جليدة، سعيد. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
- أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن. (٢٠٠٨). أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي. غزة: الجامعة الإسلامية.
- أحسونة، ناصر فرج. (٢٠٢٠). الصراع التنظيمي في جامعة بنغازي: الأسباب، والتداعيات، والمعالجات. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية. (٥) ١٢، ٣٩٧-٤١٧.
- غزالي، أحمد. (٢٠١٦). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية. جامعة بنها، ص ٤٤-٧٢.
- الفقعاوي، ميسون. (٢٠١٧). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.
- كرو، شفاء. (٢٠١٦). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود. رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Agwu, M.O. (2013). Conflict Management and Employees Performance in Julius Berger Nigeria Plc. Bonny Island. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*. (2) 4, 99-113.
- Akhtar, A., Khan, A., Akhtar,SH., Shafiq, M.& Tanveer,R. (2020). Conflict Management Strategies and Organizational Performance in Banking Sector of Pakistan. *Foundation University Journal of Business & Economics*, (5) 1, 1-12.
- Akinlabi,B.H., Magaji,N.& Sonubi, A.O. (2015). Effect Of Conflict Management on The Performance of Financial Service Organisation In Nigeria: An Empirical Study Of Access Bank Plc. *International Journal of Economics, commerce and management*, Kingdom, (4) 7, 260-272.
- AL-Shourah, A.A.S. (2015). The Impact of Conflict Management on Organizational Effectiveness: A Case Study: Ministry of Higher

- Education of Jordan. *European Journal of Business and Management*. (7) 36, 75-85.
- Aniemeka, I., Agbodike, F. & Ewuim, N. (2012). Conflict Management in Organization: Gender Perspective. *Journal of Public Administration & Management*, (1) 2.
 - Awan Dean, A. & Saeed, S. (2015). Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd. *Journal of Finance and Accounting*. (6) 11, 83-88.
 - ÇETİN, O.I. (2019). Conflict and conflict management in organizations, In, Bahattin Karademir, edit." Management and Information Systems". *Academician Publishing House Inc*, pp 9-25, Turkey.
 - Chinonye, N., Ifeyinwa, M. & Faith, O.G. (2018). Conflict Management and Organization Performance in private university in Anambra State. *Journal of Arts, Management and Social Sciences (OJAMSS)*, (3) 1, 167-179.
 - Curcija, M. (2016). Conflict Management within the Context of Community Based Tourism: An Exploratory Study. University of Queensland, Business School.
 - General Preference Compared to the Swedish, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, (1) 4, 419-426.
 - Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, G., Ramos, A.O. & Scott, P. (2016). Cultural intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis* 24(4):725-742.
 - Hossain, M., Hasan, M.R. & Uddin, M.K. (2018). Conflict management on the organizational performance: a synthesis of literature. *Journal of Innovation & Development Strategy (JIDS)*. (12) 1, 56-67.
 - Hossain, M.Z. (2017). The Impact of Organizational Conflict on Employees' Performance in Private Commercial Banks of Bangladesh. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. (19) 10, 12-21.
 - Huan, L.J. & Yazdanifard, R. (2012). The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace. *Business & Entrepreneurship Journal*, (1) 1, 141-155.
 - Jehn, K.A. (2017). Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*. (5) 3.
 - John-Eke, E., Chika, E. & Akintokunbo, O. (2020). Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of

- Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.10 (5), 299-311.
- Kagwiria, B. (2019). *Workplace conflict management strategies and performance of telecommunication industry in Kenya*. Master Thesis. Kenyatta university.
 - Khanaki, H. (2010). *Conflict Management Styles: The Iranian*
 - Kinnander, M. (2012). *conflict management: How to manage. functional conflicts within project teams*, gothburg , Sweden.
 - Longe, O. (2015). *Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm. Journal of Management and Strategy*. (6) 2, 83-92.
 - Madalinaa, O. (2015). *Conflict Management, a new challenge Conference on Business, Economics. Management and Tourism Procedia Economics and Finance*, (39) 26, 807-814. Rome, Italy.
 - Mohammad, A.A., Abd El Salam, M.A.& Ammar, S.A. (2018). *Employees' Conflict Management in Tourism and Hospitality Enterprises in Egypt: An Empirical Investigation of Management Perspective. Journal of Faculty of Tourism and Hotels -University of Sadat City*. (2) 1, 92-111.
 - Mohammad, A.A., Abd El Salam, M.A.& Ammar, S.A. (2018). *Employees' Conflict Management in Tourism and Hospitality Enterprises in Egypt: An Empirical Investigation of Management Perspective. Journal of Faculty of Tourism and Hotels -University of Sadat City*. (2) 1, 92-111.
 - Mwangi, Ch.& Ragui,M. (2013). *Effects of workplace conflicts on employee performance in the air transport industry in Kenya. Prime Journal of Business Administration and Management (BAM)*. (3) 6, 1083-1089.
 - Ndulue, Th., Ekechukwu , H. (2016). *Impact of Conflict Management on Employees Performance: A Study of Nigerian Breweries Plc, Iganmu, Lagos State, Nigeria. European Journal of Business and Management*. (8) 8, 70-76.
 - Olang, B.A. (2017). *The influence of conflict management on organizational performance: a case of Stima Sacco society limited. Master Thesis*, United States International University
 - Omisore, B. O. & Abiodun, A.R. (2014). *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, (3) 6, 118-121.

- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflicts in organizations*. 3rd edition. London and Westport, CT: Quorum Books.
- Rahim, M.A.& Katz, J.P.(2020). Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management *International Journal of Conflict Management*. (31)1, 1-16.
- Sabanci, A., Şahin, A. & Özdemir,I. (2016). Conflict Management Strategies of the Leaders of Inspection Groups in Turkey. *International Journal of Academic Research in Business and Social*. (6) 12, 88- 98.
- Samaila, M., Uzochukwu, O.& Ishaq, M. (2018). Organizational Politics and Workplace Conflict in Selected Tertiary Institutions in Edo State, Nigeria. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*. (4) 1, 26-41.
- Spaho, K. (2013). Organization Communication and Conflict Management. *Journal of Contemporary Management Issues*, vol (18), 103-118.
- Swanström, L.P. & Weissmann, M. S. (2005). Conflict, Conflict Prevention and Conflict Management and beyond: a conceptual exploration. *Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program – A Joint Transatlantic Research and Policy Center Johns Hopkins University-SAIS, Sweden*.
- Terason, S. (2018). The effect of conflict management in the public-sector sport organizations on employee job satisfaction and perceived organizational performance. *Academy of Strategic Management Journal*. (17) 1, 1-9.
- Thakore, D. (2013). Conflict and Conflict Management. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, (8) 6, 07-16.
- Verma, V.K. (1998). *Management Handbook*, Ed: Jeffrey Pinto. *From The Project Management Institute Project*.
- Yasin, M. & Khalid, SH. (2015). Conflict Management Styles: A Study of Organizational Politics among Professionals. *Journal of Political Studies*, (22) 2, 698-699.
- Yusufu, O.S.& Otajele, A.A. (2019). Effect Of Conflict Management on Organizational Performance. *Journal Of Leadership, Accounting Development and Investigation Research (Jladir)*. (3) 1, 311-328.

The Impact of conflict Management on Performance of Egyptian travel Agents

Mona Salem¹, Mostafa Abo-Hamad², and Nermien Gerges²

¹Postgraduate Scholar, Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University

²Tourism Studies Department, Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University

Article Info

Pages: 77-100

Keywords

Conflict management
Performance
Egyptian travel Agents

Abstract

Organizational efficiency and effectiveness require a healthy level of conflict that comes through a certain level of work pressures that creates an atmosphere of organized professional competition, which pushes individuals to improve, develop, innovate, and innovate continuously to enhance performance and reach the desired results (Asaker, 2008). The study noted that many researchers in developed and developing countries have studied the impact of conflict management on employee performance, as there is a large body of literature available that considers this topic. However, this study did not find any published literature related to conflicts within tourism companies as a starting point. Also, most of the studies related to this topic were outside Egypt, but there is one study published in 2018 by researchers (Mohammad et al), but this study also did not address the impact of conflict management within the Egyptian tourism companies on the performance of their employees. As a result of this shortcoming, there was a need to address this issue within the Egyptian tourism companies, and to reveal the strategies or patterns used to deal with them, and the extent of their impact on the performance of workers within those companies, in addition to knowing the role of organizational culture in choosing the pattern used to resolve organizational conflicts.