

## علاقة قيادة التفاوض بإدارة ضغوط العمل (دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد)

أ.م.د. نوفل عبدالرضا علوان الكمري  
الباحث مدين عبدالوهاب جبر  
الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

### المستخلص

يُعد موضوع قيادة التفاوض من الموضوعات المهمة في مختلف العلوم لما له من دور كبير وفاعل في تحديد وتنسيق أطر التفاهم في صناعة الفنادق ، ولذلك تفاعلت أثنان من المتغيرات لتشكيل الإطار الفكري والفلسفي لهذه الدراسة وهي (قيادة التفاوض و إدارة ضغوط العمل) والتي انطلقت من عدة تساؤلات و كان الهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والمرامي الفكرية لهذه المتغيرات لأنها من الموضوعات الحديثة على البيئة العربية عامة والبيئة العراقية خاصة ولتحديد مستوى متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها إستعملت عدداً من الأساليب الإحصائية اللامعلمية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وذلك بالاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS ver-19) بمعامل ارتباط سبيرمان لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، معتمداً الإستبانة كأداة للقياس من قبل (118) مسؤولاً على مستوى القيادات الإدارية من هم بمرتبة (مدير شعبة، مدير قسم، معاون مدير مفوض، مدير مفوض) في الفنادق الآتية ( الرشيد ، المنصور ، فلسطين ، عشتار ، بابل ) . تكمن أهمية الدراسة في تقديمها تأصيل فكري لطبيعة متغيرات الدراسة مستنده الى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العملي.

### Abstract

The negotiation leadership of important issues in organizational behavior as they have a large and active role in identifying trends stress work Management in the hotel industry field, therefore interacted Two of the variables for the formation of the intellectual and philosophical framework for this study (work stress management and negotiation leadership), which It launched from several questions and the objective was to answer the elucidation theoretical philosophy and intellectual goals of these variables Because it is modern subjects to the general Arab environment, especially the Iraqi and the environment and to determine the level of study variables and test hypotheses used a number of statistical methods nonparametric analysis and processing of data, information, and relying on statistical programs Ready (SPSS ver-19) represented in rural arithmetic mean, standard deviation, the relative importance of the statement level variables, and Spearman correlation coefficient to measure the nature of the relationship between the variables of the study, the coefficient of simple linear regression simple linear regression to measure the impact of relationships Based questionnaire as a tool for measuring by the (118) is responsible at the level of administrative leaders of their rank (Director of the Division, the Director of Department, Associate Director of the Commissioner, the Director of the Commissioner) in the following hotels (Rasheed, Al-Mansour, Palestine, Ishtar, Babylon). The importance of the study presented in rooting for the intellectual nature of the variables of the study based on an applied voltage through the application of theoretical concepts in the practical field.

<sup>1</sup> بحث مستل من أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ ( تمكين الموارد البشرية في أطار العلاقة بين قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل / دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد)



## المقدمة :

برزت العولمة مفاهيم مختلفة في حياة الإنسان تعد المفاوضات جزءاً مهماً منها ، فالتفاوض كسلوك وممارسة تتم بين الأفراد أو بين المؤسسات المختلفة أو بين الدول أو بين الشعوب ذات الثقافات الغير متجانسة ، فجوانب الحياة الإنسانية كافة هي سلسلة من المواقف التفاوضية المختلفة ، لان الأمم والحكومات تتفاوض، والأفراد يتفاوضون سواء من خلال علاقاتهم الشخصية أو من خلال تنظيماتهم ، والتفاوض جزء من منظومة حياة الإنسان إلى حد يمكن القول فيه أن الإنسان كائن مفاوض، فهو في حالة مفاوضات دائمة، سواء كانت على أمور صغيرة أو على قضايا كبيرة و تشكل قيادة التفاوض حلاً للكثير من المواقف والأزمات التي تمر بها المنظمات السياحية باعتبارها تنتمي لصناعة حساسة أتجاه المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وهذا ما يؤكد الدور المحوري الذي يؤديه المفاوض من خلال قيادته المتميزة للحوارات في المجالات التفاوضية المختلفة بغية التوصل إلى حلول تتيح للأطراف المتفاوضة تحقيق مصالحها من خلال تشابك منظومة العلاقات وإعادة توزيع المنافع بالشكل الذي يحقق الفائدة للأطراف ذات العلاقة.

## المبحث الأول - منهجية البحث

### أولاً : مشكلة الدراسة :

من خلال مراجعة بعض الأدبيات لوحظ بأن بعض الدراسات شخصت نقاط التلاقي والأختلاف في طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والآثار الناجمة عنها ، إلا أنها لم تخرج عن الأطار النظري ، ومن هنا تبرز المشكلة الفكرية الأساسية فعلى الرغم من حرجة الموضوع وبتحدود إطلاع الباحثان فإن إدارة ضغوط العمل وتحقيق تمكين الموارد البشرية لم يحظا بدراسة تطبيقية رابطة لمتغيراتها وفي ضوء ذلك طرحت التساؤلات الآتية :

**التساؤل الرئيسي (1) :** هل توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل ؟

**(1-2)** هل توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص قائد التفاوض وإدارة ضغوط العمل؟

**(2-2)** هل توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل؟

### ثانياً : أهداف الدراسة :

1. توجيه عناية المنظمات السياحية والفندقية في القطاع السياحي إلى أهمية متغيرات البحث في تحسين واقع عملها الحالية بالإضافة إلى فتح الافاق المستقبلية لدراسة هذه المتغيرات.
2. تشخيص قدرة قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل بالمنظمات الفندقية المعنية بالدراسة بما يؤدي لتمكين الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة.
3. الخروج بمجمل توصيات لعينة الدراسة في مجال قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل، يمكن ان تستفيد منها المنظمات العاملة في القطاع السياحي والفندقي بشكل خاص بالإضافة الى المنظمات العاملة في القطاعات الاقتصادية الأخرى بشكل عام .



### ثالثاً : فرضيات الدراسة :

**الفرضية الرئيسية (1) :** هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل ؟

(1-1) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص قائد التفاوض وإدارة ضغوط العمل؟  
(2-1) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل؟  
**رابعاً : منهج البحث :** يشير (Bratton & Gold, 2003: 443) ان منهج الدراسة هو تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات الأساسية التي تجعل الدراسة تبين اغراضها وأهدافها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية، كما وصف خمسة مناهج تعد الاكثر شيوعا بين الباحثين هي (منهج البحث القائم، التحليل البعدي، المنهج الوصفي، المنهج التجريبي، ومنهج دراسة الحالة) وتعتمد الاربعة الاولى منها على ما يوفره الباحث من بيانات ومعلومات عن طريق المسح الشفوي او المسح المكتوب (الاستبانة)، فيما يعتمد منهج دراسة الحالة على تقنيات المراقبة والملاحظة والمقابلات الشخصية. في حين يشير كل من (النجار وآخرون، 2009: 19) بانه ومن خلال منهج البحث يتم تحديد تصميم البحث ويختلف تصميم البحث باختلاف الهدف المراد منه، فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة ما ، او توصيفها، او ايجاد العلاقة او السبب او الاثر بين مجموعة من العوامل.

### المبحث الثاني - قيادة التفاوض الأسس والمنطلقات الفكرية

#### أولاً : مفهوم قيادة التفاوض :

دلّ مفهوم التفاوض على مجموعة من الأفكار والمعاني ضمن مساره التاريخي ، حيث أدت إلى تفاعل الأفكار المتصله به أثر تعدد معانيه في مختلف مجالات الحياة العملية ، وذلك بحسب ماتناوله الكتاب والباحثون ، فهناك من أشار بطريقة وأخرى إلى مفهوم التفاوض من خلال التركيز على المحتوى اللغوي في كل من الثقافة العربية والأجنبية ، فقد أشار **أبن منظور** إلى أن التفاوض يعني (تفاوض القوم في الأمر أي فاوض فيه بعضهم بعضاً. وفي حديث معاوية قال لدغفل بن حنظلة: بيم صببْتُ ما أرى؟ قال: بمفاوضة العلماء، قال: وما مُفاوضة العلماء؛ قال: كنت إذا لقيتُ عالماً أخذت ما عنده وأعطيته ما عندي؛ المُفاوضة: المساواة والمشاركة، وهي مُفاعلة من التفاوض، كأن كل واحد منهما رد ما عنده إلى صاحبه، أراد مُحادثَة العلماء ومُذاكرتهم في العلم، والله أعلم ( **أبن منظور** ، 1999 : 124) ، و أوضح الرازي في صحاحه إلى أن التفاوض يشير إلى أن (تفاوض الشريكان في المال، إذا اشتركا فيه أجمع. وهي شركة المُفاوضة. وفاوضه في أمره، أي جاره. وتفاوض القوم في الأمر، أي فاوض فيه بعضهم بعضاً) (الرازي ، 2007 : 244) وأيد المفاهيم أعلاه كل من (البستاني ، 1987 : 1224) و(الزمخشري ، 1998 : 355) و (معلوف ، 2002 : 819) و (ضيف وآخرون ، 2004 : 974) ، وأشارت المعاجم الأجنبية إلى أن لفظة التفاوض تعني (التباحث والتشاور مع مجموعة من الأطراف للتوصل إلى تسوية تحقق المصالح المشتركة ) وأيد هذا الإتجاه كل من : ( Hornby ، 1995 : 778) و (Swanuell ، 2000 ، 713 - 714) و (Webster ، 2011 ، 570).

يتضح من خلال استعراض مفاهيم القيادة ما يأتي :



1. التأكيد على وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم سياحي معين.
2. تركز القيادة على التأثير الإيجابي في سلوك الآخرين.
3. حدوث عملية التفاعل بين القائد الإداري والمرؤوسين.
4. تضع القيادة في أولوياتها الرؤية المستقبلية التي تحدد مسارتها وخيارتها الاستراتيجية .
5. وجود الأهداف المشتركة للجماعة والتي تسعى إلى تحقيقها من خلال عملية القيادة.
6. أستناد عملية القيادة الفاعلة والناجحة على خصائص شخصية القائد الإداري وخصائص شخصية المرؤوسين ومتطلبات الدور الذي يؤديه.

في حين أسترعى مفهوم التفاوض الكثير من الحقول العلمية ذات العلاقة للأهمية التي يلعبها في تحقيق الأهداف المرسومة ، **والجدول (1)** يوضح تلك المفاهيم وكما يأتي :

جدول (1) مفاهيم التفاوض بحسب آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث	السنة و الصفحة	التعريف
1	Fells	2009: 3	العملية التي يكون فيها طرفين من ذوي الحاجات المختلفة والتي بحاجة إلى حل فهما يحاولان الوصول إلى اتفاق من خلال اكتشاف الخيارات المتاحة وتبادل العروض المختلفة.
2	محمد	2010 : 153	قيام أطراف العلاقة بتبادل الاقتراحات والآراء والدراسات والتقارير الفنية والاستشارات القانونية ومناقشة ما يصنعه سوية بغية الوصول إلى أفضل النتائج التي تحقق مصالحهما ولتحديد ما يسفر عنه الاتفاق النهائي من حقوق والتزامات على كل منهم.
3	أبو شيخة	2011 : 22	حوار أو تبادل مقترحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم وفي الوقت نفسه تحقيق المصالح المشتركة فيما بينهم أو المحافظة عليها.
4	Giets	2012 : 10	عملية جوهرية تعتمد المشاعر وإدارتها بشكل الذي يحقق اتفاق حول المصالح المشتركة بين الأطراف.
5	Armstrong	2013 : 22	عملية تلبى المصالح المشتركة بين الأطراف وهي ضرورة لا غنى عنها في ظل شبكة العلاقات الاجتماعية والتي تنتج من خلالها المقايضة والتبادل للمنافع بين الأطراف المتفاوضة.
6	Brick & Rooney	2014 : 36	شكل من أشكال الاتصالات المقنعة يستخدم فيها مهارات الأقتناع وتبادل المعلومات وتفسيرها والمعرفة الدقيقة بلغة الجسد والتأثير الموجه والذي يتطلب التعاطف والفهم والمعرفة والبصيرة والدبلوماسية والبراعة.

المصدر : من إعداد الباحث بالأعتماد على ما ورد مصادر في الجدول.

وكننتيجة لتراكم المفاهيم الفكرية وتوالي الأطر المفاهيمية لموضوع التفاوض تولد مفهوم قيادة التفاوض والذي يُعد من المفاهيم المهمة التي تمثل الأساس المعياري لعملية التفاوض وممارساته العملية، وقد تعرض المعنى الفكري لموضوع قيادة التفاوض كغيره من المواضيع إلى الإختلاف في تحديد معناه بسبب حداثة كمفهوم وأمتاز بندرة المصادر العلمية التي تناولته والتي أطرت أسسه ودمجت بين القيادة والتفاوض كأساس معرفي له ومنهنا يتم عرض أفكار مقتبسة تطرق إليها هؤلاء ، فقد اشار (23-22 : 1998 ، Brett et al.) إلى قيادة التفاوض باعتبارها سلوكيات ومهارات تعزز من المكانة التفاوضية للأفراد وفق فهم شامل للمشاكل المطروحة بغية التوصل تعاون مشترك يحقق منافع متبادلة للأطراف ذات العلاقة ،



وحدها كل من ( Kennedy & Alvarez ، 2006 : 361 - 364 ) بالتميز في طرح المنافع المشتركة والقدرة على إدارة الصراع بفاعلية من خلال صناعة قرار يسهم في تحقيق رضا الأطراف ، وأوضحها كل من ( Kennedy & Gavin ، 2007 : 35 - 66 ) بأنها أملاك السلطة والتأثير في الموقف التفاوضي للوصول إلى اتفاق يحقق المصالح المشتركة ، وأتجه الباحث ( - 122 : 2009 Roy et al. ، 125 ) إلى أن قيادة التفاوض هي مجموع تفاعل المهارات الذهنية والإدراكية والمعرفية ومهارات الخبرة التخصصية والعلاقات العامة والمهارات العملية والفعالية في مجال التفاوض ، بينما عدّها ( Mayer ، 2010 : 66 - 68 ) بعملية إدارة الموقف بشكل الذي يعزز التأثير الإيجابي للفريق المفاوض ، وبيّنها ( Horton ، 2012 : 24 - 30 ) بالقدرة على تحديد تحركات الفريق التفاوضي ضمن فلسفة مشتركة تأخذ بنظر الاعتبار المعاني الواضحة في آليات التفاهم.

ويتضح من خلال استعراض تصورات الباحثين حول قيادة التفاوض ما يأتي :

1. تمحور قيادة التفاوض على مجموعة من المهارات التي ينبغي توفرها عند قيادة الموقف التفاوضي.
2. خلق التأثير الإيجابي والبناء في سلوكيات الفريق المفاوض وبما يعزز المكانة التفاوضية للأطراف.
3. استخدام مضامين خطاب تعبر عن المنافع المشتركة بين الأطراف المتفاوضة.
4. السعي لأيصال معاني جديدة وواضحة تسهم في إنهاء الصراع والنزاع والتوصل إلى اتفاق مشترك بين الأطراف.
5. الإشارة إلى الموقف التفاوضي باعتباره يقوم على الحركة ورد الفعل إيجاباً أو سلباً بين الأطراف ذات العلاقة.

وبعد التطرق لأبرز تصورات الباحثين والكتّاب حول مفهوم قيادة التفاوض يمكن الإشارة ومن خلال هذه الدراسة على أن قيادة التفاوض تتلخص بكونها : العملية تتمحور حول تحقيق المنافع المشتركة وإدارة الموقف التفاوضي من خلال إيجاد المناخ الإيجابي الفعال الذي يعزز من قيم الشراكة والتعاون والتفاهم المشترك بين الأطراف المتفاوضة.

ثانياً : أهمية قيادة التفاوض :

تتمحور فاعلية المتغيرات من خلال القدرة على قياس أهميتها الحيوية في واقع عمل المنظمات السياحية ومدى المساهمة في حل المشاكل المعقدة التي تمر بها ، وقيادة التفاوض قد حاز أهتمام الدراسات المختلفة والتي أبرزت وأشارت إلى أهميته على الصعيد المنظمة الداخلي والخارجي وكما يأتي :

فقد وأوجز ( Kennan, 1996:60 ) أهمية التفاوض كوسيلة من وسائل حل الصراع والتي تتمثل بالآتي :

1. القدرة على أشباع حاجات الأطراف من خلال الوصول إلى اتفاق معين.
2. إيصال التصورات للطرف الآخر حول فهم منافع بشكل أفضل.
3. تزويد الإدارة العليا والعاملين بالمهارات المطلوبة للتعامل مع الآخرين وأساليب حل الصراع.
4. ضمان الحصول على التزام وتعاون الآخرين.
5. ترسيخ علاقات جيدة وتحسين العلاقات القائمة بين الأطراف.

في حين أشار ( علي والهزايمة ، 2006 : 24 - 25 ) إلى النقاط الآتية :

1. يعتبر من المداخل الأنسانية المهمة التي يستخدمها الإنسان لإنهاء الصراع والنزاع.
2. يُمكن الأفراد من الوصول إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون التوصل إلا من خلالها.
3. يشكل بديلاً أساسياً عندما تعجز البدائل الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة والخاصة بكل طرف من الأطراف.
4. يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم الفعال بين الإدارة العليا والعاملين وبين أعضاء المنظمة والضيوف.
5. توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير محله.
6. تعتبر أحد الوسائل المهمة لحل المشكلات وتسوية الصراعات بين العاملين وخلق الأزمات الحاصلة.

أما (العبيدي ، 2009 : 6 - 7) فقد أشارت إلى أن أهمية قيادة التفاوض تكمن بالآتي :

1. تتداخله بمختلف الحقول العلمية كعلم الإدارة والسياسية والأقتصاد والنفس بالإضافة إلى العلوم العسكرية وما يمكن أن يحققه من فوائد ومزايا لهذه الحقول من خلال تقليل الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام.
2. يشكل أطار تفاهم المنظمة السياحية مع بيئتها الداخلية والخارجية المتمثل بالعلاقات التفاوضية المستمرة مع الموردين والضيوف العاملين، وكما تتضح الحاجة للتفاوض عند تحليل أنشطة المدراء فمنهم من يتوسط لحل الصراع بين ادارة قسم معين وإدارة اخرى او يشترك مع مدراء اخرين في وضع نظام لاولويات توزيع الموارد او غير ذلك.
3. يولد الوسائل والطرق المشتركة ذات الفعالية التي تؤدي إلى للتفاهم رغم أختلاف الثقافات والعقائد.
4. يعتبر أحد الوسائل المهمة للتعامل مع الصراعات وتسوية الخلافات التي غالباً ماتؤدي إلى أعباء وكلف باهظة على الأطراف المتنازعة ومن هنا فأن لقيادة التفاوض الاثر الاول في تسوية المشكلات وحل الخلافات واحلال الوفاق والعمل على زيادة التفاهم والتفاعل.
5. في المنظمات الحديثة اصبحت الادارة العليا تسعى لبناء التحالفات والائتلافات وابرار الحلول الوسط وكل ذلك يتم عبر الاتصال والمساومة والحوار والمناورة ، والدولة هي المنظمة الام التي تستمد منها جميع المنظمات شرعيتها واستمراريتها وتقوم بأثنين من ابرز الوظائف هما التفاوض الدبلوماسي والعلاقات العامة بهدف التكيف مع العالم الخارجي والمجتمع الداخلي وكلا الوظيفتين هما وجه من اوجه التفاوض وقيادته.
6. تلعب المفاوضات دوراً اساسياً في التسويق الدولي وعلاقات الاعمال الدولية ويتمثل ذلك في أنشطة التبادل التجاري المختلفة مثل عمليات اندماج الشركات ذات الثقافات المختلفة والاستثمارات والحقوق المكتسبة وبيع المعدات الرأسمالية واتفاقيات الامتياز واخيراً عقود التوزيع والخدمات.

وحدد ( Docherty , 2005 : 10-15 ) إلى الأهمية التالية :

1. التواصل والتفاعل الإنساني.
2. الوقاية من أسباب النزاع.



3. الضرورات العملية الخاصة بمعرفة كل طرف نطاق حقوقه والتزاماته.
  4. الضرورات الإقتصادية والتي تؤدي إلى تحقيق المصالح المشتركة.
- كما قدم ( 12 - 11 : 2014 ، Siedel ) اربعة مستويات لأهمية قيادة التفاوض تتلخص بالآتي :
1. **المستوى الخاص بالمنظمات** : من نشاطات البيع والشراء والترويج أو تخويل التعاملات مع المنظمات المنافسة الأخرى واختيار العاملين الجدد ومقابلاتهم أو لأدارة حملة اعلانية أو طرق تعامل المدرب والأسلوب المستخدم لقيادة التدريب.
  2. **المستوى الخاص بالدول** : ويتضح ذلك من خلال المفاوضات التي تجري بين الدول حول القضايا السياسية والإقتصادية والعسكرية وفي مجال مختلف العلوم والتكنولوجيا والتربية وتبادل الدول للوفود أو الزيارات الخاصة بآتمام الأتفاقيات والعقود والتعاون أو الدفاع والقروض المشتركة.
  3. **المستوى الخاص بالدول مع الشركات** : ويتضح من خلال المفاوضات القائمة بين الشركات المتعددة في المجالات الصناعية حول ماقد يطرح حول المشروعات المشتركة أو التوكيلات التجارية والتراخيص أو عقود التمويل أو برامج التدريب أو أمداد بالعمالة والخبراء المتخصصين.
  4. **المستوى الشخصي للفرد** : ويعكس ذلك في الطبيعة التواصلية والتفاعلية بين الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه .

#### ثالثاً : خصائص قائد التفاوض :

تناولت العديد من الدراسات والبحوث موضوع خصائص القائد المفاوض من أجل تأطير أساس معرفي للمهارات اللازم توفرها في الشخص الذي يقود التفاوض بالإضافة إلى تكوين أسس نظرية تحدد الفروقات الأساسية بين باقي أنواع القادة ، وعليه أسفرت هذه المحاولات عن ظهور العديد من الخصائص التي يمكن توضيح بعض منها على وفق تسلسلها الزمني وتكرارها في الجدول (2) الذي عرض أربعة وأربعون خاصية من خصائص قائد التفاوض لخمس وعشرون باحثاً من موضوع دراسة الباحث، حيث نال المرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية (الذكاء الأستراتيجي) وبأهتمام (10) باحثين وبنسبة 40% ، وحصلت خاصية (المرونة النفسية) على المرتبة الثانية من الأهمية وبنسبة 32% و (8) باحثين ، ونالت خصائص ( الأتزان العاطفي ) و ( المنطق ) و ( الكفاءة ) و ( قوة الذاكرة التنظيمية ) لقائد التفاوض على المرتبة الثالثة من خلال تأكيد (7) باحثين و الذين بلغت نسبتهم من أجمالي الباحثين 28% ، و احتلت خاصية ( قوة الشخصية ) المستوى الرابع من الأهمية وبنسبة 24% و (6) باحثين ، وتم تحديد (الموضوعية ) و (التوافق النفسي) و ( القدرة على الأقتناع ) و ( الخبرة ) و (الإدراك الشامل) بالمستوى الخامس وتأكيد (5) باحثين وقد بلغت نسبتهم 20% من العدد الكلي، ونالت كل من الخصائص (القدرة على الأنصات) و (تحليل الموقف) و (التمتع بالحكمة والعقل) و (التحلي بأخلاقيات التفاوض) و (النزاهة والأستقامة) و (أمتلاك المعرفة القانونية) و (أمتلاك المعرفة الأقتصادية) و (أمتلاك المعرفة النفسية) و ( أمتلاك المعرفة اللغوية) و (اللباقة والكياسة) على المستوى السادس من تركيز الباحثين وباهتمام (4) منهم وبنسبة 16% ، في حين أحتل المركز السابع من الأهمية كل من (قوة التحمل) و (توظيف التجارب السابقة) و (الوفاء والأخلاص) و (سرعة البديهية) و (أخذ القرارات المهمة) و



(القدرة على الحوار الفعال) و (القوة التأثيرية) والتي أشار إليها (3) باحثين فقط والتي بلغت نسبتهم 12% من العدد الكلي للباحثين ، و يوضح الجدول (10) أن الخصائص التي نالت المستوى الثامن من الأهتمام هي (تشخيص القوة والضعف) و (إدراك الفرص والمعوقات) و (حساس اتجاه الوقت) و (التركيز) و (الربط بين المواضيع) و (الصبر) و (الالتزام) و (القدرة على تحديد المسارات ) و (الجانبيهة وحسن المظهر) حيث نالت أهتمام (2) باحثين فقط وبنسبة 8% من العدد الكلي ، في حين حصلت الخصائص الأخرى المتمثلة بـ (الثقة بالنفس) و (المناورة) و (التوظيف الجيد للمعلومات) و (المعرفة بأنماط السلوك) و (الوضوح والشفافية) و (العمل بروح الفريق) على المرتبة التاسعة من الأهتمام وبنسبة 4% وتركيز باحث (1) فقط.



جدول (2) خصائص قائد التفاوض

الترتيب	الخاصية	الصفحة والسنة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	الترتيب	النسبة المئوية
1	الانتران العاطفي	Kapoor 1970 : 21																											28%
2	التوافق النفسي	Pedler 1977 : 13 - 16																											20%
3	المنطق	Carnegie 1981 : 36 - 38																											28%
4	الموضوعية	Toomey 1992 : 36																											20%
5	الثقة بالنفس	Kennan 1996 : 3 - 7																											4%
6	القدرة على الانصات	عشان 1998 : 35 - 41																											16%
7	القدرة على الحوار الفعال	ألمبرون 2006 : 74 - 79																											12%
8	القوة التأثيرية	علي و الهزايعة 2006 : 150 - 157																											12%
9	القدرة على الأقتناع	Kennedy & Gavin 2007 : 12 - 15																											20%
10	قوة الشخصية	الجسوي 2008 : 70 - 74																											24%
11	المتاوره	البيدي 2009 : 23																											4%
12	التوظيف الجيد للمعلومات	الدعيني 2009 : 95 - 96																											4%
13	الخبرة	Roy et al 2009 : 7 - 9																											20%
14	الثقافة	Mayer 2010 : 10 - 12																											28%
15	تتخصيص القوة والضعف	الأسري 2011 : 33																											8%
16	إدراك الفرص والمعوقات	Craver 2011 : 122																											8%
17	المعرفة بأنماط السلوك	Giets 2012 : 17																											8%
18	حساس اتجاه الوقت	Horton 2012 : 20																											16%
19	تحليل الموقف	Hames 2012 : 135																											16%
20	أخذ القرارات المناسبة	عريفات 2013 : 100 - 102																											12%
21	المرونة النفسية	Guth 2013 : 3 - 7																											32%
22	سرعة الذبابة	Armstrong 2013 : 39																											12%
23	قوة الذاكرة التنظيمية	Mathis et al 2014 : 5 - 6																											28%
24	التركيز	Bricks & Rooney 2014 : 3 - 12																											8%
25	الربط بين المواضيع	Benoliel 2015 : 12 - 18																											8%
26	الصر																												8%
27	الوفاء والأخلاص																												12%
28	الالتزام																												8%
29	القدرة على تحديد المسارات																												8%
30	الوضوح والشفافية																												4%
31	التمتع بالحكمة والعقل																												16%
32	التحلي بأخلاقيات التفاوض																												16%
33	توظيف التجارب السابقة																												12%
34	العمل بروح الفريق																												4%
35	التزاهة و الأستقامة																												16%
36	أمتلاك المعرفة الأقتصادية																												16%
37	أمتلاك المعرفة القانونية																												16%
38	أمتلاك المعرفة النفسية																												16%
39	أمتلاك المعرفة اللغوية																												16%
40	قوة التحمل																												12%
41	الجاذبية وحسن المظهر																												8%
42	الدقاء الأستراتيجي																												40%
43	اللماعة والكميابة																												16%
44	الإمراك الشامل																												20%
المجموع			5	10	4	4	4	9	11	8	7	4	13	12	5	6	12	3	4	3	5	9	4	5	7	4	4	162	
																												5	
																												6	
																												1	
																												7	
																												8	
																												10	
																												4	

المصدر : من إعداد الباحث بالأعتماد على ماورد من مصادر في الجدول.



وبعد الأطلاع على ماورد في الجدول (2) نستخلص ما يأتي :

1. تباينت وجهات نظر الباحثين حول خصائص قائد التفاوض حيث أتجه البعض إلى أظهارها على أنها خصائص سلوكية مكتسبة والبعض الآخر من الباحثين يذهب إلى تحديد البعض منها على أنها خصائص موروثية.
2. من خلال الخصائص والمواصفات المذكورة في أعلاه يتمكن قائد التفاوض أن يقوم بمهامه التفاوضية بأفضل شكل ممكن على أن تتكامل هذه الخصائص فيما بينها وتتفاعل مع بعضها لتظهر الأطار العام والخاص لشخصية قائد التفاوض بأعتبار عملية التفاوض أحتراف متعدد الجوانب والأبعاد وهذا الذي أنعكس بدوره على مجالات تفاوض المنظمات السياحية المختلفة.
3. بناءً على ماورد من تكرار خصائص قائد التفاوض فقد حصلت الخصائص : ( الذكاء الاستراتيجي) و (المرونة النفسية) و (الكفاءة) و (قوة الذاكرة التنظيمية) و (الإدراك الشامل) على نسبة تراوحت ما بين (40%) - (20%) وبذلك سنتوجه من خلال هذه الدراسة إلى أختبار هذه الخصائص في الجانب التطبيقي من الدراسة وفيما يأتي شرح لهذه الخصائص :
- أ. **الذكاء الاستراتيجي** : يعتبر من الخصائص المهمة التي يوسم بها القائد التفاوضي والتي تنعكس من خلال أملاكه الرؤية المستقبلية التي تشمل الأستشراف والتفكير النظمي والقدرة على تعزيز الشراكة بالشكل الذي يدفع ويحفز أطراف التفاوض لتحقيق المصالح المشتركة ويعتبر عنصري الحدس والأبداع أحد أهم العناصر المهمة لهذا النوع من الذكاء ، ويرتكز الذكاء الاستراتيجي إلى نظام معلوماتي يتيح أستقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة القرارات الفاعلة في الموقف التفاوضي (صالح وآخرون ، 2010 : 142 - 143) ، وتتفاعل عناصر الذكاء الاستراتيجي لتسهم وتساعد قائد التفاوض في تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة السياحية وتحقق نتائج عظيمة لها في قيادة التفاوض بمختلف مجالاته ( 43 : Maccoby & Succder ، 2011) ، وتؤثر خاصية الذكاء الاستراتيجي على تحقيق التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى ، ففي الوقت الذي يقيم ذوو الذكاء الشعوري والعاطفي صدقات مع الآخرين لكسب دعمهم يميل القادة المفاوضون ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة (النعيمي ، 2008 : 173 - 174) ، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لأستثمار فرص العمل (الطائي والخفاجي ، 2009 : 259) ، وتعد الثقة والألتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم ومشاركتهم في المعلومات في تصميم المنتج السياحي مقومات رئيسة لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الشراكة ولنمو المنظمات السياحية والفندقية المنطوية تحت لواء الشراكة وأستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة (صالح وآخرون ، 2010 : 189).
- ب. **المرونة النفسية** : تشير خاصية المرونة النفسية إلى الأستجابة الأنفعالية والعقلية التي تمكن قائد التفاوض من التكيف الأيجابي مع مواقف التفاوض المختلفة سواء كان هذا التكيف بالتوسط

- أو القابلية للتغيير أو الأخذ بأيسر الحلول عند قيادة التفاوض (الأحمدي ، 2007 : 4) ، وأهم مقومات المرونة النفسية للمفاوض تكمن في (حسان ، 2008 : 73) :
1. تنمية الكفاية وهي تنمية قدرات المفاوض العقلية والجسمية والاجتماعية ، بحيث تصل إلى درجة المهارة والكفاية وتساعد الفرد على التوافق مع متطلبات الحياة المختلفة.
  2. القدرة على التعامل مع العواطف والتي تشير إلى قدرة المفاوض على ضبط أنفعالاته وعواطفه بحيث يتعامل معها بمرونة ، ويعي عواطفه لضبطها في المواقف التفاوضية التي تتطلب ذلك ويفسح المجال بالتعبير حينما يتطلب الأمر.
  3. تنمية الاستقلالية الذاتية : والتي تعني قدرة المفاوض على الاعتماد على ذاته في المواقف التفاوضية المختلفة وفي نفس الوقت يمكنه الأستعانة بالفريق التفاوضي ويحاول أن يستخلص منهم مايفيد المسار التفاوضي.
  4. تبلور الذات : وهو قدرة المفاوض على فهم ذاته والأمكانيات المتوفرة والعمل على تنميتها ويضع ذاته ضمن إطار معين بحيث يتلائم مع الواقع ، والشعور الواضح لشخصيته وتأثيرها على التفاوض.
  5. نضج العلاقات الشخصية المتبادلة : وهي نمو قدرة المفاوض على إقامة العلاقات الشخصية وأجماعية بحيث تصبح متحررة من الأندفاعات وزيادة القدرة على التفاعل والأستجابة بطريقة لها علاقة بأستجابة الآخرين وتكون مرنة.
- وتم تحديد عشرة طرق أساسية لبناء المرونة الأيجابية للمفاوض (عثمان ، 2009 : 397 - 399):
1. إقامة علاقات طيبة مع أعضاء الفريق التفاوضي والطرف المفاوض وهو أمر هام في بناء المرونة الأيجابية.
  2. تجنب رؤية الأزمات والصراعات على أنها مشكلات لا يمكن التغلب عليها.
  3. تقبل التغيير بأعتبره جزءاً من منظومة الحياة التنظيمية في المنظمات السياحية والفندقية.
  4. الأتجاه نحو تحقيق أهداف التفاوض الواقعية في ضوء القدرات والأمكانيات المتوفرة.
  5. أتخاذ القرارات الحاسمة في التعامل مع المواقف التفاوضية.
  6. البحث عن فرص لأكتشاف الذات.
  7. تبني نظرة أيجابية حول القدرات الذاتية للمفاوض.
  8. وضع في الأمور في نصابها الصحيح عند مواجهة الأحداث المؤلمة والضاغطة.
  9. التحلي بالأمل للمستقبل.
  10. الأعتناء بالمشاعر والحاجات النفسية والأندماج في الأنشطة التي تجعل المفاوض سعيداً وقادر على التعامل الجيد مع المواقف التفاوضية.
- ج. الكفاءة : تسعى المنظمات السياحية والفندقية على مختلف أنواعها على حدٍ سواء إلى تحقيق الكفاءة و الفاعلية، و لطالما أتجهت بحوث رواد الإدارة و الباحثين على طول الفترات التاريخية المتلاحقة التي تم التنظير لها حول علم الإدارة على كيفية تحقيق هذين البعدين بوصفهما أهم

مؤشرين على أداء تلك المنظمات وما يرتبط بذلك من عمليات قياس و تقويم ، كفاءة المشروع السياحي والتي تعني مدى نجاحه في استخدام الموارد المتاحة أمامه، فكلما كانت إدارة المشروع موفقة في تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية و المادية المتوفرة كلما يعني ذلك أن هذه الإدارة أكثر كفاءة. عادة ما تقاس الكفاءة من خلال العلاقة ما بين المدخلات و المخرجات او في كيفية تحويل المدخلات بشكل ناجح الى مخرجات (Bartuseviciene & Sakalyte, 2013: 50). و يرتبط مفهوم الكفاءة بمفهوم قياس الاداء (Kibe, 2014: 7)، اذ تشير الكفاءة الى تقليل الضياعات و تحسين استخدام الموارد بطريقة تجعل ذات الكمية من المدخلات تنتج مخرجات اكثر (Homayounizadpanah & Baqerkord, 2012: 1768)، و عليه فأن الكفاءة الذاتية للمفاوض تشير إلى الإدراك الذاتي لقدرة المفاوض على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوبة في اي موقف متفاوضي معين وتوقعاته عن كيفية الأداء الحسن وكمية الجهد والنشاط والمثابرة المطلوبة عند تعامله المواقف والتنبؤ بمدى النجاح في تحقيق ذلك السلوك (Cervone & Peake, 2013, 291 - 295).

د. قوة الذاكرة التنظيمية : تعني سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية المتضمنة التقنية والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات التفاوضية الخاصة بالمنظمة السياحية وقد أشار (البغداداي ، 2007 : 3) إلى مجموعة من الآراء حول مفهوم الذاكرة التنظيمية هي :

1. الأحداث الماضية والوعود والأفتراضات والسلوكيات.
2. نموذج المعلومات المخزونة عن تاريخ المنظمة السياحية والذي يمكن أن يستحضر لدعم المواقف التفاوضية.
3. مقترح لذاكرة جماعية تحمل فلسفة المنظمة السياحية عند إجراء التفاوض.
4. نظم معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة لغرض جعلها معرفة مفيدة للأشخاص والمشاريع من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلاً.
5. المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة السياحية من أجل الاستخدام المستقبلي الخاص بمجالات التفاوض.
6. التعلم المخزون من تاريخ المنظمة السياحية الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى.
7. العمليات المعرفية الواسعة التي تجري في إطار عام متفاعل فيما بين أجزاءه ، مكونة خليط من الموجودات الملموسة وغير الملموسة تعمل على أنتزاع المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف خزنها وصيانتها ونشرها وأسترجاعها لا يجردها من سياقها التنظيمي حين الحاجة إليها.
- هـ. الإدراك الشامل : أشار ( زكري ، 2005 : 206) بأن الإدراك عملية سيكولوجية فكرية معرفية مستمرة يعيشها الفرد طوال حياته نتيجة لتفاعله مع المؤثرات البيئية المختلفة المحيطة به عبر حواسه بحيث تمكنه من إستقبال وإختيار وتتنظيم هذه المؤثرات ومقارنتها مع مخزون المعلومات المتوفرة لديه وفهمها وتفسيرها وبالتالي ترجمتها في صورة معان وصور معرفية ومفاهيم تُساعد

في تحديد أنماط وأشكال السلوك والتصرفات الإنسانية وإتخاذ القرار المناسب للتفاعل مع هذه المؤثرات ، ولهذا يُمكن اعتبارها الخطوة الأولى في سبيل المعرفة والأساس للعملية العقلية ، و يشكل الإدراك الشامل للموقف التفاوضي من أبرز المشاكل التي تواجه المفاوض بسبب ما يحمله الأطراف المتفاوضه من رؤى مختلفة وصراعات ذات خصائص تتسم بالتعقيد والتغير مما يجعل البيئة التفاوضية يصعب إدراكها والتنبؤ بتقلباتها وتشير الدراسات المختلفة إلى أن مدراء اليوم يواجهون بيئة تفاوض أعمال تزداد تعقيداً وإضطراباً بمختلف مجالات عمل المنظمات السياحية والفندقية. فيما يشير كل من (Robbins & Coulter, 1999 :91) بأن الموقف التفاوضي يكون مهماً للمدراء بسبب عدم التشابه فيما بينه ، وهذا التشابه يسمى درجة اللاتأكد، ولهذا فهي تحتاج إلى قادة تفاوض ذوي قابليات إدراكية عالية لمواجهة حالة اللاتأكد ، ويرى (Mason,2007:11) إن العديد من المنظمات السياحية لا تمتلك صورة مؤكدة حول كيفية التعامل مع حالات التعقيد والاضطراب الناتج عن تضارب المصالح بين الأطراف المتفاوضة في الموقف التفاوضي ، ومن الضروري أن تحدد سبباً للتعامل مع هذه المواقف المختلفة وهذا لا يتأتى إلا من خلال إدراكها لهذه المواقف. ويتحدد الإدراك الشامل للقائد التفاوض للموقف وفق مراحل متعددة حددها (Bloom) في نموذج الهرمي وكما هو موضح في شكل (9)

#### رابعاً : استراتيجيات قيادة التفاوض :

تعكس الاستراتيجيات المتبعة في العمل دورها المحوري في تلبية الحاجات والمتطلبات الخاصة بالمنظمة السياحية وقد تعددت هذه الاستراتيجيات بتعدد المجال والهدف المراد تحقيقه لهذه المنظمة ، وقائد التفاوض يحتاج إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي تهيئ له المسارات التفاوضية المناسبة والملائمة للموقف التفاوضي ، وقد أنتجت محاولات الكتاب والباحثين على ظهور عدد من الاستراتيجيات والتي أوردها الباحث في هذه الدراسة من خلال الجدول (3) والذي أوضح أربع وأربعون استراتيجية لأربع وعشرون باحثاً نال المرتبة الأولى من حيث الأهمية (استراتيجية منهج الصراع) التي أشار إليها (13) باحث والتي بلغت نسبتهم من أجمالي الباحثين 54% ، في حين حصل على المرتبة الثانية في مستوى الأهمية (استراتيجية الأفعال) التي حظيت بتركيز (10) باحث والبالغة نسبتهم 41% ، وأحتلت كل من (استراتيجية الأبتكارية) و (استراتيجية التنافسية) على المرتبة الثالثة من الأهمية بإشارة (8) باحثين إليها والبالغة نسبتهم 33% ، وأنضح من خلال الجدول (11) أن الاستراتيجيات التي تحددت بالمرتبة الرابعة هي (استراتيجية التكامل) و (استراتيجية تعظيم الفوائد المتبادلة) والتي بلغت تأكيدات الباحثين عليها (5) وبنسبة 20% ، بينما نالت المرتبة الخامسة من الأهمية كل من استراتيجيات (تطوير التعاون الحالي) و (تعميق العلاقة القائمة) و (التشبيت) و (أحكام السيطرة) و (التجنب) و (استنزاف الوقت) و (الصبر) و (التلطيف) والتي أشار إليها (3) باحثين والتي بلغت نسبتهم 13% من أجمالي الباحثين ، وتوجه الباحثين إلى استراتيجيات (التدمير الذاتي) و (التكيف) و (المفاجأة) و (الأمر الواقع) و (تفادي النزاع) و (التحصين) و (المواجهة) و (الأختراق) و (التفتيت) و(كسب الثقة والأحترام المتبادل) و (الإغراء والجاذبية) و (التهوين والتهويل) و (التحكيم) و (الربحية) و (التبعية) و (التمعن والتدارس) و



(الدفاعية) و (بناء المعنى) و (لسيكوديناميكية) لوضعها في المرتبة السادسة من حيث الأهمية والتي بلغت عدد تكرارها (2) باحث وبنسبة 8% ، ونالت المرتبة السابعة والأخيرة من حيث مستوى الأهمية كل من استراتيجيات (الإنهاء) و (التسوية) و (الانسحاب) و (مفترق الطرق) و (التدرج) و (الاستفزاز والمضايقة) و (النوعية المتميزة) و (التسويق) و (التحيد) و (الأختراق) و (الشاملة) والتي أشار إليها (1) باحث بنسبة 4% من العدد الأجمالي للباحثين





### يتضح من خلال أستعراض جدول (3) ما يأتي :

1. عدم اتفاق الباحثين حول أستراتيجيات محددة تقود مسار وسلوك قائد التفاوض ولعل ذلك يعود إلى اختلاف المواقف التفاوضية والمجالات التي يتم التفاوض حولها وطبيعة وخصائص أطراف التفاوض.

2. تلعب أستراتيجية التفاوض دوراً مهماً في نجاح العملية التفاوضية وتحقيق الأتفاق الذي يحقق المصالح المشتركة إلا أن البعض من الأستراتيجيات يمكن عدّها أنها تكتيكات فرعية من الأستراتيجية العامة المستخدمة.

3. تشير الأستراتيجيات أعلاه إلى شمول ضرورات التفاوض في داخل البيئة التنظيمية للمنظمة والسياحية وكذلك لأطراف البيئة الخارجية المؤثرين على المنظمة السياحية بمجموعة من العلاقات المتفاعلة.

إن الأستراتيجية التفاوضية تساعد كل عضو في فريق التفاوض على معرفة الأساليب والطرق الواجب استخدامها أو أتباعها لتحقيق النتائج المطلوبة وتوحيد جهود الفريق التفاوضي وتجنب الازدواج والتضارب في التصرفات ووضوح الرؤية فيما يجب تحقيقه من الأهداف المرسومة ، وعليه أعتد الباحث من خلال هذه الدراسة على الأستراتيجيات التي حصلت على أعلى نسبة من تكرار وتأكيد من الباحثين والتي ستختبر في الجانب التطبيقي من الأطروحة والتي تمثلت بـ (أستراتيجية منهج الصراع) و (أستراتيجية الأتقاع) و (الأستراتيجية الأبتكارية)، حيث تراوحت نسب التكرار لها ما بين (54%) - (33%) وفيما يأتي شرح لهذه الأستراتيجيات :

أ. أستراتيجية منهج الصراع : يقوم التفاوض على أساس فلسفة إنهاء الصراع السلبي الذي من شأنه تفكيك أجزاء المنظمة السياحية أو سوء في عملية التواصل والتفاهم مع بيئة المنظمة العامة و الخاصة وعليه يسعى قائد التفاوض إلى أستخدام هذا النمط من الأستراتيجيات لتعزيز مكانة المنظمة السياحية الجوهرية في بيئتها التنافسية وتشمل أستراتيجية منهج الصراع عدة تكتيكات منها أستخدام القوة وتعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع في المنظمة السياحية أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى، ولايؤدي هذا التكتيك إلى إشباع أهداف أي من الطرفين، ويستخدم عادة في القضايا ذات الأهمية المنخفضة في حين يتجه أسلوب التلطيف والذي يعني قيام قائد التفاوض بدعم الأطراف المتصارعة ومؤازرتهم واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعايشة مع بعضهم بسلام ، ويتجه تكتيك التجنب إلى تحويل الأهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو أهماله واستخدام الحواجز بين الأطراف المتفاوضة (Hodge & Anthony, 1991: 551) ، بينما يتجه أسلوب التسوية إلى التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة ويحقق لكل منهما مكاسب جزئية ويكون هذا الأسلوب ملائماً إذا كانت الأهداف مهمة جداً والتي تتطلب حلاً سريعاً ، وأشار كل من (Wright & Noe, 1996: 695) إلى أسلوب تدخل طرف ثالث في النزاع والصراع لمحاولة حلة والتسويق والتكامل بين الأطراف المتفاوضة وكذلك اشاروا إلى تكتيك الأنضمام والذي يعني ضم الأطراف المتصارعة لجماعة جديدة مثل دمج منطمتين سياحيتين متنافستين في



منظمة سياحية واحدة أو قسمين في قسم واحد ، في حين يركز تكتيك العملية الديمقراطية على اللقاءات والندوات والمؤتمرات التي يتم من خلالها تبادل وجهات النظر حول المحاور الأساسية للتفاوض وأستخدام التصويت في أخذ القرارات المتعلقة بها.

ب. **أستراتيجية الأفتناع** : يمارس قائد التفاوض أستراتيجية الأفتناع بأعتبارها تمثل عامل اساس في توليد الفعالية بالمحاور والمشاكل المطروحة على الطاولة عند أجراء التفاوض ، وتتشكل أستراتيجية الأفتناع من خلال التعليقات أو الأفتنولوجيات السلوكية لدى المفاوض ويعتمد مدى تأثيرها على أطراف التفاوض على خبرة مصادر الأفتناع ومصادقيتها وتتم من خلال مرحلتين الأولى : ضرورة أفتصال المفاوض مع ذاته بوصفه مرسل ومستقبل في نفس الوقت والذي يأخذ شكل الحوار الأفتجابي مع الذات والذي يعرف بالأفتناع الذاتي بحيث يعتمد قائد التفاوض المعالجة الإدراكية لمختلف مصادر الفاعلية الذاتية التي تشمل المعلومات المنقولة فعلياً وأفتتماعياً وفتسيولوجياً فالفاوض الذي يقنع نفسه بأنه لديه القابلية على أفتقان أجراء المفاوضات هو الأكثر تركيزاً على النواقص والسلبيات عن ظهور المشكلة ( 11 - 4 : 1995 ، Bandura ) ، في حين تكون المرحلة الثانية في أفتصال قائد التفاوض بأطراف التفاوض وأجراء الحوارات الأفتناعية وجهاً لوجه وفتتح أفتق ومجالات وفتبناء مشتركات ومصالح من شأنها تعزيز التعاون المشترك وأفتهاء الصراعات بين الأطراف وبما يخدم المصالح المشتركة (العكيلي ، 2012 : 12).

أ. **الأفتراتيجية الأفتبتكارية** : وهي الأفتراتيجية التي تستخدمها المنظمة السياحية بهدف إفتجاد وفتبناء علاقات طيبة بين المنظمة السياحية وفتجمهورها من الضيوف في محاولة لأفتستقطابهم أو فتكوين فتجمهور لمنجاتها أو فتخدماتها التي تشبع رغبات وفتتطلبات الضيف وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لفتترويج المبيعات بطريقة مغرية وأفتفضل مما يفعلهُ المنافسون (وجيه ، 1994 : 84) ، وهذا يشير إلى أن هذه الأفتراتيجية التفاوضية تستخدم مع فتجمهور المنظمة السياحية الأفتخارجي للحصول على أكبر نسبة من المبيعات مع فتتحقيق فوائد حقيقة للضيف من المنتجات المقدمة لهم مع ظهور فتجمعيات للمستهلكين تمثل طرفاً فتفاوضياً مهماً مع المنظمة السياحية ، وقد أشارت الدراسات المختلفة إلى أفتتماد الأفتراتيجية الأفتبتكارية على أفتربع شروط اساسية تعتبر مهمة وفتفعالة في الموقف التفاوضي مع الضيف (Armstrong & Kotler ، 2005 : 575) :

1. مهم : أن يوفر المنتج السياحي الجديد فوائد مهمة للضيف.
  2. فريد : يجب أن تكون فوائد المنتج السياحي فريدة من وجهة نظر الضيف.
  3. الأفتستمرارية في التميز : عدم قدرة المنافسين على تقليده.
- ت. قابلية التسويق : أن تمتلك المنظمة السياحية القدرة على تسويق المنتج السياحي وفق المزيج التسويقي من حيث تصميم المنتج وفتتصيعهُ بسعر مناسب وفتأسيس نظام توزيع فعال وفق خطة ترويجية طموحة لفتتوصيل وفتدعم المنتج السياحي

### المبحث الثالث - إدارة ضغوط العمل الأسس والمنطلقات الفكرية

أولاً : مفهوم إدارة ضغوط العمل :

تتكون المفاهيم من خلال التراكم المعرفي للدراسات والبحوث المتخصصة في كل مجال وأن عملية استعراضها وتصنيفها يؤدي بشكل وبآخر إلى أوصول إلى ما توصل إليه الباحثين في هذا المجال من أفكار ومعارف ، وعليه فقد نال موضوع إدارة ضغوط العمل كغيره من المفاهيم أهتمام المنظرين والكتّاب لدوره الأيجابي في أستخدام وتوجيه الضغوط الناتجة عن ممارسة الأعمال بالمسار الأيجابي الذي يحافظ على أستقرار الفرد في محيط عمله وتجنبه الأثار والجوانب السلبية التي قد تعيق عملية التكيف والأرتقاء الوظيفي له ، وعليه قام الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أستعراض المفاهيم الخاصة بضغط العمل في جدول (4) والمفاهيم الأخرى المتعلقة بإدارة ضغوط العمل ، وكما يأتي :

جدول (4) مفاهيم ضغوط العمل بحسب آراء الكتّاب والباحثين

ت	أسم الباحث	السنة و الصفحة	التعريف
1.	الأحمدي	2007 : 32	القوى الخارجية التي تسبب تشويهاً مادياً في هيكل الجسم أو تعطيل وظائفه.
2.	& Mechara Glinow	2007 : 155	أستجابة تكيفية للفرد أتجاه موقف يدرك فيه أنه أمام تحدي معين أو تهديد لوجوده.
3.	Arrington	2008 : 3	الأستجابة النفسية والجسمية لمتطلبات العمل والتي تتعارض مع قابليات الفرد وحاجاته.
4.	القيسي	2009 : 5	متغيرات وسيطة لها أسباب سابقة ونتائج سلوكية وأنها خبرة عاطفية غير سارة تنزامن مع عناصر الخوف والفرع والقلق والسخط والأنزعاغ والغضب والأسى والأكتئاب.
5.	صالح	2010 : 4	حالة من فقدان التوازن الداخلي والأستقرار لدى الفرد بسبب أمتلاك الفرد القدرة على تحمل الأعباء الخارجية ، مما يسبب صعوبة التكيف الوظيفي والنفسية.
6.	Olpin & Hesson	2013 : 3	الفعل أو الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته أو بينه وبين متطلباته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي والجسمي داخل الفرد العامل.
7.	Bellow	2014 : 6	مجموعة المؤثرات التي تنتج عن تعامل الشخص مع البيئة وينجم عنها إجهاد فسيولوجي أو نفسي أما بزيادة الإثارة أو نقص الإثارة.
8.	Westwood	2015 : 12	مجموعة من التفاعلات التي تحدث بين الفرد وبينته والتي تسبب حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة كالتوتر والقلق.
9.	Redman	2016 : 15	إدراك أو شعور الفرد بأختلال في حالته البدنية والنفسية كرد فعل للأحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل.

المصدر : من إعداد الباحث بالأعتماد على المصادر العلمية الوارد ذكرها في الجدول أعلاه.

وقد أتجه الباحثون عبر دراساتهم المختلفة إلى أبراز التصورات المتعلقة بإدارة ضغوط العمل بأعتبار أن هذه الضغوط حقيقة لامناص في طبيعة عمل منظمات الأعمال وعليه فقد برزت بعض الأفكار حول عملية إدارة الضغوط ، فقد وصفها ( Charlesworth & Nathan ، 2004 : 114 - 121 ) بأنها مجموعة الأساليب والأستراتيجيات والوظائف التي يمكن أن تتبناها إدارة المنظمة لتخفيف وطأة الضغوط على العاملين ، وحددها كل من ( Olpin & Hesson ، 2013 : 12 - 18 ) بأنها عملية تهتم برفع

قدرات الأفراد العاملين لمواجهة شتى أنواع القلق والتوتر والإنزعاج في محيط العمل ، وأشار ( 355 - 345 : 2013 ، Tummers ) إلى أن إدارة ضغوط العمل تعني مجموعة الممارسات التي تتخذها الإدارة العليا في التعامل مع الأحداث الغير سارة بغية تحويل أثارها من السلبية إلى الإيجابية لتسهم في رفع قابليات العاملين في التكيف مع المؤثرات الخارجية والداخلية ، وبينها ( 277 : 2014 ، Bellow ) باعتبارها الطرق والسياسات التي يؤدي بها العاملين المهام والواجبات بشكل الذي يقلل من حدة الأرتباك النفسي والانحراف السلوكي في الأداء ويعزز الكفاءة والمهارة في العمل ، وأوضح ( 247 : 2015 ، Westwood ) بأن إدارة ضغوط العمل تحدد من خلال الأساليب التي تتبناها المنظمة لتعزيز ذلك قدرة العاملين من مواجهة التحديات والتهديدات الناجمة عن أداء الأعمال.

وبناء ماورد من من مفاهيم في جدول (1) حول ضغوط العمل وتصورات الباحثين لموضوع إدارة هذه الضغوط يمكن تعريف إدارة ضغوط العمل بأنها : ( مجموعة الأساليب والطرق التي يتم توظيفها في محيط العمل للتعامل مع كل نتائج الضغوط المتمثلة بالتوتر والقلق والإنزعاج والغضب والأكتئاب بغية تقليل أثارها السلبية على العاملين ورفع قدراتهم الاستجابية والتكيفية مع منظومة المؤثرات الخارجية )  
ثانياً : أهمية إدارة ضغوط العمل :

نال موضوع ضغوط العمل عناية الباحثين في شتى المجالات العلمية وقد أوعز هؤلاء الباحثين هذا الأهتمام إلى دور هذه الضغوط في الأداء اليومي للفرد في مختلف المواقف اليومية التي يمر بها ومن خلال ذلك أنعكست الأهمية العامة لدرستها على أهمية لها خصوصية في واقع عمل المنظمات السياحية والفندقية للعاملين وعلى مستوى العمل ، فقد أوضح ( 26 : 1995 ، Jamel ) الأسباب الآتية:

1. توضيح المؤشرات الحقيقية لسلوك العاملين سواء كان سلباً أم ايجاباً.
  2. تقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدئهم الوظيفي.
  3. تنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الضغط على السلوك الشخصي. وحدد ( الخثيلة ، 1997 : 88 ) المبررات التالية لدراسة الضغوط :
1. قيمة العمل ذاته واثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الإجتماعية والسياسية والإقتصادية وأنعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة فضلاً عن أثاره في نفسية الفرد العامل وأتزان مشاعره.
  2. ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية والتي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من التوتر والإجهاد.
  3. الأهتمام بضغوط العمل يهدف لتحسين الأداء في المنظمة المهمة بهذا الأمر تجد نفسها مضطرة إلى إعادة النظر في تقويم أداء عاملها وفاعلية أنجازهم ، ومعنى ذلك أنها تقوم بعملية مراجعة تحليلية شاملة لنظامها فتطور نواحي القوة فيه وتحاول تخطي نواحي الضعف في النظام لتطوير أداء العاملين إلى جانب تطوير مهارات المدير وإدراكه للعوامل التي تؤثر على فاعلية إداء العاملين .
- بينما أشار ( عريق وحبيب ، 2013 : 170 ) إلى أن أهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى الأسباب الآتية :



1. غياب العاملين وترك العمل .
2. فقدان الرغبة وانخفاض الدافعية في العمل.
3. ضعف الألتزام التنظيمي.
4. عدم الرغبة في الرضا المهني.
5. الشعور بلأنهاك النفسي.
6. المستوى الضعيف من الأداء.

وبين (القحطاني ، 2007 : 72) إلى أن هناك مجموعة من النقاط التي تكمن وراء أهمية عملية إدارة ضغوط العمل ، وكما يأتي :

1. تمكين المنظمة السياحية والفندقية وزيادة قدرتها على تحسين أداء عاملها من خلال أستخدام الأساليب المختلفة والجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للوقوف على نواحي القوة والضعف في أداء العاملين.
2. مساعدة الإدارة العليا على الإرتقاء بأدائها من خلال توظيفها للخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل والكشف عن أمكانيات العاملين الكامنة للأستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.
3. أعطاء ابعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها أعتبار لظروف العاملين الإجتماعية والنفسية.
4. المساهمة في تقبل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها وقدرتها على تطوير مهارتهم في أعمالهم التي يؤدونها مع تصميم برامج مناسبة لأحتياجاتهم الفعلية.
5. إبراز القدرات الإدارية لمدراء الأقسام والمشرفين الغير ظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للعاملين وفاعلية اسلوبهم في ايجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين المدراء والعاملين .
6. العمل على التزود بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمنظمة السياحية بالكشف عن عوامل الضغط التي تؤثر في أداء العاملين في المنظمة بشكل عام منها ضعف التجهيز وعدم ملائمة المناخ الوظيفي للعمل وضعف المعلومات لأداء الأعمال وعدم اشباع الحاجات.
7. زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل إليهم مما يسهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل في المنظمة السياحية.
8. تفعيل الإنضباط الإداري الذي يشمل الألتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع الضيوف والمستفيدين من الخدمات السياحية المقدمة.

ثالثاً : وظائف إدارة ضغوط العمل :

تعتبر الوظيفة ركيزة اساسية لمفهوم الإدارة المعاصرة فمن خلالها تتكون القدرات والمهارات المطلوبة والواجب توفرها عند ممارسة الأعمال وعليه فإن ضغوط الأعمال أصبحت تمتاز بالتعقيد والكثرة وعليه سعى الباحثون بمختلف أختصاصاتهم إلى دراسة إدارة هذه الضغوط من خلال مجموعة من الوظائف



التي تم أستعراضها في جدول (4) أن هناك (27) وظيفة لإدارة ضغوط العمل و بـ (14) باحثاً وضمن فترات زمنية مختلفة حيث نال المرتبة الأولى من حيث مستوى الأهمية كل من الوظائف (التحسين المستمر) و(التفاعل) وبأهتمام (8) باحثين وبنسبة 57% ، وحصلت وظيفتا (التكيف) و (الموائمة) على المرتبة الثانية من الأهمية وبنسبة 43% و (6) باحثين ، ونالت ( تصميم هيكل العمل ) و(تنمية الأفراد) على المرتبة الثالثة من خلال تأكيد (5) باحثين و الذين بلغت نسبتهم من أجمالي الباحثين 36% ، و أحتلت وظيفة ( اتخاذ القرار) المستوى الرابع من الأهمية وبنسبة 29% و (4) باحثين ، وتم تحديد (خلق المناخ التنظيمي) بالمستوى الخامس وتأكيد (3) باحثين وقد بلغت نسبتهم 21% من العدد الكلي، ونالت كل من الوظائف (صياغة الاستراتيجية) و(القيادة) و(الاكتشاف) و (التوافق) و (التكامل الداخلي) و (التميز) و(التطوير) و (التوجيه) و (الاتصال بالعاملين) و (التنشئة التنظيمية) و (الاستقطاب) و (أختيار العاملين) على المستوى السادس من تركيز الباحثين وباهتمام (2) منهم وبنسبة 14% ، في حين أحتل المركز السابع من الأهمية كل من (الرقابة الذاتية) و (الأستشراف) و (وصف الوظيفة) و(التأثير بالعاملين) و (الضبط الاجتماعي) و (التغيير) و (إدراك التغيير) وتأكيد باحث واحد فقط وبنسبة 7% .



جدول (4) وظائف إدارة ضغوط العمل

الوظائف	النسبة المئوية	
	المتوسط	الانحراف المعياري
1	4	29%
2	1	7%
3	8	57%
4	2	14%
5	1	7%
6	2	14%
7	3	21%
8	2	14%
9	2	14%
10	5	36%
11	2	14%
12	2	14%
13	5	36%
14	2	14%
15	2	14%
16	4	14%
17	1	7%
18	8	57%
19	2	14%
20	2	14%
21	2	14%
22	6	43%
23	6	43%
24	1	7%
25	1	7%
26	1	7%
27	1	7%

المصدر : من إعداد الباحث بالأعتماد على المصادر العلمية.

#### يتضح مما ورد في جدول (4) ما يأتي:

1. تعددت الوظائف الخاصة بإدارة ضغوط العمل لتعبر عن فلسفة متداخلة مع جميع النشاطات والوظائف الإدارية للمنظمة السياحية والفندقية.
2. يلاحظ اتجاه هذه الوظائف باتجاهين مختلفين الاتجاه الأول متمثل بالبيئة الخارجية وتحديد الأفراد العاملين وفقاً لقابليات وقدرات ومهارات معينة تتسجم مع طبيعة الضغوط الموجودة داخل المنظمة السياحية والفندقية والاتجاه الثاني يتمثل في داخل بيئة التنظيم والمتمثل بصقل هذه القدرات وتطويرها لتكون أكثر انسجاماً مع متطلبات العمل السياحي.
3. تم اختيار مجموعة من الوظائف التي حصلت على أكثر تكرار وأهتمام من قبل الباحثين ولها خصوصية في صناعة الفنادق والتي تمثلت بـ (التكيف) و (الموائمة) و (التحسين المستمر) و (التفاعل) والتي سيتم اختبارها في الجانب التطبيقي من الأطروحة ، والتي سنتناولها بشكل مختصر و كما يأتي :

أ. التكيف : توجه الباحثون والمتخصصون إلى الأهتمام بهذه الوظيفة من خلال إيمانهم بضرورة تكيف المنظمات مع بيئاتها وإبقائها فاعله فقد عبّروا عن التكيف بالتغيير الذي تحدثه المنظمة السياحية والفندقية لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والتوجه نحو التغيير والنمو غير المحدود التي تسعى إليه من أجل البقاء والأستمرار ( 11 : 1974 ، Durbin )، وباعتبار التكيف حالة التغيير التي يمكن أن تحدثها المنظمة في هيكلها من أجل أستمرارية تقديم الخدمات السياحية والفندقية بكفاءة وفاعلية عالية ( 25 : 2006 ، O'Brien et al ) من خلال قدرة هذه الوظيفة على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها هذه المنظمات الفندقية في تقديم أفضل خدمة للضيف والرد بالمرونة لمتطلبات البيئة المتغيرة من خلال طرح أساليب تقنية إدارية تسهم بعملية التوافق مع الأحداث الضاغطة ، تلك الأحداث والقوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج السيطرة المباشرة للإدارة ( 85 - 82 ، 2006 ، Perreault & McCarthy).

ب. الموائمة : تتوقف عملية فاعلية المنظمة الفندقية في مواجهة متطلبات بيئتها على عناصر مختلف الأنظمة الفرعية التي تؤلف المنظمة الفندقية والمصممة وفقاً إلى طلبات البيئة التي تتفاعل معها وهذا يعني بأن مختلف عناصر الأنظمة الفرعية لا بد أن تكون متطابقة من حيث الخصائص على طول كل بُعد من الأبعاد الأساسية التي تُحدد من خلالها ( 71 : 2002 ، Mello ) وفي ظل البيئة المتغيرة يكون التوفيق بين اهداف المنظمة الفندقية والأنشطة التي تقوم بها غير مستقر ودائم ولكن في حالة الموائمة تتطابق جدارة المنظمة السياحية والفندقية مع أسس المنافسة في قطاع صناعتها ( 63 - 61 : 1996 ، Porter ) ، وبالتالي فإن عدم انسجام ونقاط الأخراف والإدراك ما هي إلا أدوات تستخدمها المنظمة الفندقية في إدارة الموائمة لمواجهة الأحداث والضغوط الناتجة عن التغيير ( 19 - 22 ، 1996 ، Burgleman ) وعملية الموائمة تتأتى من خلال :



1. وعي الأفراد العاملين لأهمية وضرووة التغيير.
  2. تكوين الأهداف الجديدة على أساس الإدراك البيئي للضغوط.
  3. التحرك من رسم الأهداف إلى ممارسة الأنشطة والمهام.
- ج. **التحسين المستمر** : يستند التحسين كفسلفة إلى النزوع الدائم نحو الأفضل ويُعد التحسين توؤماً يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتغير لكونه الثابت الوحيد في الحياة وبالتالي يمكن النظر إلى التحسين كرحلة لانهاية معلومة لها بالنسبة للمنظمات السياحية والفندقية على حدٍ سواء والتي تسعى إلى التنافس والتربع على عرش السوق في ظل أحداث ومؤثرات تضغط بقوة باتجاه عزل هذه المنظمات في التغييرات المستمرة، غير إن النظرة للتحسين تتباين في ضوء فلسفات وتطبيقات ونماذج الإدارة عموماً ، وعليه فقد عرف التحسين المستمر بأنه تلك التقنية التي توجه أنظار الإدارة العليا في التفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والأفراد العاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه ايجاد طرق لتخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة ( 229 : Kaplan & Atkinson ، 1998 ) ، وعرفه آخرون بأنه عملية أحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياساً بأحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات معينة ( 482 : Weetman ، 2006 ).
- د. **التفاعل** : يقتضي التفاعل التقاء الأفراد العاملين وجها لوجه ليحصل و لتتم عملية التفاعل ، و يتشكل ذلك عبر الرموز أو السلوكيات أو الانطباعات التي يتحكم فيها كل الأطراف المتفاعلة (آل مراد ، 2004 : 35) ، للتفاعل الإجتماعي في المنظمات السياحية منظوران الأول نفسي يرى بأن الأفراد العاملين جماعة إنسانية صغيرة تتوافر فيها ظاهرات مجتمعية أساسية مثل دوران المعلومات و ممارسة السلطة وأعراف مقاومة التغيير والمفاوضات والضغوط والتوتر، تتراوح بين المنفعة العامة وأشباع الحاجات الفردية والنزاع بين ضرورات التنظيم وحماية الخصوصية الفردية والتلقائية المبدعة والمعايير والرموز والمعتقدات واللغة المشتركة والأحتفالات التذكارية في حين يرى المنظور الثاني أن التفاعل هو لقاء بين العاملين بالمنظمات السياحية و جمهورها الخارجي ، ويرى الباحث (Horney) إن العامل يعتمد أساليب ثلاثة في سبيل تحقيق التوافق مع الآخرين وأليات التخاطب معهم فقد يتحرك نحو الآخرين أوبعيداً عنهم ، أو ضدهم ، فقد يتحرك نحوهم للحصول على الحب والرعاية وبهذا يستخدم التعابير والمصطلحات التي من شأنها تفعيل ذلك ، وعندما يفقد الشعور بالأمن فقد يتحرك ضد الآخرين فيلجأ إلى استخدام كل المفردات التي من شأنها الرد على من قام برفضه في محيط العمل ، أو يتحرك بعيداً عن أقرانه في العمل وهو ما يُعرف بالإنعزال التنظيمي لعدم وجود أسس ومعايير مشتركة بين العاملين. و وفق الاساليب الثلاث فإن وظيفة التعبير تعد صمام الامان في مختلف المواقف التي قد تواجه العاملين فيها و من خلالها يستطيع العاملين التلاعب بالمفردات و صياغتها في تعابير تشعر المتلقي بمصادقية الطرح و الامان وصولاً الى التفاعل التام الذي من خلاله تصل المنظمة الى اهدافها و يحصل السياح على اعلى درجات الرضا (عبدالله ، 2003 : 5 -6).

### المبحث الثالث - الجانب التطبيقي

أولاً : العلاقة بين خصائص قائد التفاوض وإدارة ضغوط العمل :

بينت المعالجة الإحصائية للبيانات الموضحة في الجدول (5) عن وجود (25) علاقة ارتباط معنوية بين خصائص قائد التفاوض وإدارة ضغوط العمل. وشكلت هذه العلاقة نسبة (56%) من مجموع العلاقات البالغة (45). وتشير النتائج عن وجود (7) قيم ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة ضغوط العمل. والتي تراوحت بين (0.591 - 0.212) لعلاقات العمل وغموض الدور على التوالي وبقيمة معامل ارتباط عام ذي دلالة معنوية بلغ (0.470) وقد أسفرت المعالجة الإحصائية عن (5) قيم ذات دلالة معنوية بين المرونة النفسية وإدارة ضغوط العمل. أذ بلغت أعلى قيمة لها (0.482) للموائمة وأدنى قيمة لها (0.278) لصراع الدور وبلغت قيمة معامل الارتباط العام للمرونة النفسية بإدارة ضغوط العمل بشكل عام (0.408) وبدلالة معنوية. أما بالنسبة لقيم معامل الارتباط بين الكفاءة وإدارة ضغوط العمل حققت (3) قيمة ذات دلالة معنوية انحصرت قيمتها بين (0.239) لوظيفة التكيف و(0.274) لصراع الدور وبقيمة معامل ارتباط عام بلغ (0.121) وبدلالة غير معنوية. أما بخصوص العلاقة ما بين قوة الذاكرة التنظيمية وإدارة ضغوط العمل أسفرت عن وجود (4) قيمة ذات دلالة معنوية أعلى قيمة معنوية لها مع وظيفة التكيف وبمقدار (0.265) وأقل قيمة لها مع صراع الدور بمقدار (0.204) وبقيمة معامل ارتباط عام ذي دلالة غير معنوية بلغ (-0.035) أما بالنسبة لقيم معامل الارتباط بين الإدراك الشامل وإدارة ضغوط العمل حققت (6) قيمة ذات دلالة معنوية انحصرت قيمتها بين (0.426) لعلاقات العمل و(0.201) لعبء العمل وبقيمة معامل ارتباط عام بلغ (0.221) وبدلالة معنوية. وبلغت قيمة معامل الارتباط المعنوي العام بين خصائص قائد التفاوض ككل وإدارة ضغوط العمل ككل بشكل عام (0.296).

جدول (5) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين خصائص قائد التفاوض و إدارة ضغوط العمل.

الخصائص الإحصائية	وظائف إدارة ضغوط العمل				مصادر ضغوط العمل				إدارة ضغوط العمل خصائص قائد التفاوض	التفسير	
	التفاعل	التحسين المستمر	الموائمة	التكيف	علاقات العمل	البيئة المادية	غموض الدور	صراع الدور			عبء العمل
1.	0.119	**0.327	**0.501	**0.307	**0.591	**0.519	*0.212	**0.321	-0.001	الذكاء الاستراتيجي	
2.	0.162	**0.434	**0.482	0.066	**0.294	**0.361	0.162	**0.278	0.099	المرونة النفسية	
3.	0.062	0.146	0.093	**0.239	0.072	*0.236	0.123	**0.274	-0.025	الكفاءة	
4.	0.166	-0.124	-0.125	**0.265	**0.260	0.119	0.190	*0.204	-0.243**	قوة الذاكرة التنظيمية	
5.	0.134	0.153	*0.202	**0.277	**0.426	**0.360	0.157	**0.241	-0.201*	الإدراك الشامل	
الأجمالي	0.140	*0.212	**0.310	**0.282	**0.425	**0.390	0.166	**0.269	-0.141**		

\*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند مستوى معنوية (0.05)  
المصدر : من أعداد الباحث بالأعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح مما تقدم في جدول (5) ما يأتي :

1. لا ترتبط خاصية الكفاءة بإدارة ضغوط العمل وهذا يشير الى أن هذه الخاصية لم يتم توظيفها لدرجة الأرتقاء بمستوى هذه الوظائف ولمواجهة مصادر الضغوط التي تواجه منظومة العمل السياحية.

2. توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين (الذكاء الاستراتيجي، المرونة النفسية ، قوة الذاكرة التنظيمية ، الإدراك الشامل) ومصادر ووظائف إدارة ضغوط العمل إلا أن قيمة الإرتباط العام لخاصية الذكاء الاستراتيجي بإدارة ضغوط العمل كانت أعلى من الخصائص الأخرى.

3. تحققت علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص قائد التفاوض ككل وإدارة ضغوط العمل بشكل عام. وذلك يوجد مبرر لقبول الفرضية الفرعية (1-1).

وذلك بعبر عن إن إدرات الفنادق المبحوثة تؤمن بأن خصائص قادة التفاوض إذا كانت متكاملة وتؤدي نتائجاً بشكل مضمون سيؤدي ذلك إلى سيطرة قادة التفاوض على الضغوط المتكونه خلال أداء الأعمال نتيجةً لذلك نلاحظ أن خصائص قائد التفاوض من وجهة نظر مجتمع الدراسة ترتبط بمصادر ضغوط العمل ووظائف إدارة الضغوط وذلك لكون هذه الخصائص مهمة لدى قائد التفاوض بأعتبرها الوسيلة الأساسية للتعامل مع ضغوط العمل وتحدد إجراءات العمل اللازمة لإدارة الضغوط المحيطة بالمنظمة السياحية.

ثانياً : العلاقة بين إستراتيجيات قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل :

يتضح من الجدول (6) بلغ عدد علاقات الإرتباط ذات الدلالة المعنوية بين أستراتيجيات قيادة التفاوض وإدارة ضغوط العمل (8) علاقة من مجموع (27) علاقة، اي بنسبة (30%). وسجلت قيم معامل الإرتباط المعنوية بين أستراتيجية منهج الصراع وإدارة ضغوط العمل (1) قيمة واحدة ذات دلالة معنوية والتي كانت مع مصدر عبء العمل، وبقية معامل إرتباط عام ذات دلالة غير معنوية بلغ (0.026) في حين سجلت قيم معامل الإرتباط المعنوية بين أستراتيجية الإقناع وإدارة ضغوط العمل (3) قيم تراوحت بين (-0.247) ، (-0.181) لصراع الدور ولعبء العمل وعلى التوالي، وبقية معامل إرتباط معنوي عام بلغ (0.016) وبدلالة غير معنوية وسجلت قيم معامل الإرتباط بين أستراتيجية الإبتكار وإدارة ضغوط العمل (4) قيمة أعلى قيمة له (0.391) لوظيفة الموائمة، وأدنى قيمة له (0.225) لوظيفة التفاعل ، وبقية معامل إرتباط معنوي عام بلغ (0.276).

اما بالنسبة لمعامل الإرتباط العام بين أستراتيجيات قيادة التفاوض وبمجملاها وبين إدارة ضغوط العمل بشكل عام بلغت قيمته (0.112) وبدلالة غير معنوية.

جدول (6) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين استراتيجيات قيادة التفاوض و إدارة ضغوط العمل.

التسلسل	إدارة ضغوط العمل	مصادر ضغوط العمل			وظائف إدارة ضغوط العمل			الاجمالي			
		عبء العمل	صراع الدور	غموض الدور	البنية المادية	علاقات العمل	التكيف		الموانمة	التحسين المستمر	التفاعل
1.	منهج الصراع	*-0.204	-0.135	-0.135	0.150	0.135	0.174	0.096	-0.056	-0.026	0.026
2.	الإقناع	*-0.181	-0.247**	0.060	0.091	**0.243	0.103	0.057	-0.158	0.063	0.016
3.	الابتكار	**0.297	0.088	0.114	-0.025	0.052	0.093	**0.391	**0.254	*0.225	**0.276
	الاجمالي	-0.087	-0.178	-0.054	0.072	0.178	0.157	*0.219	-0.004	0.089	0.112

\*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند مستوى معنوية (0.05)  
المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الأحصائي.

نستخلص مما تقدم في جدول (6) ما يأتي :

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات (منهج الصراع ، الإقناع) وإدارة ضغوط العمل ككل وهذا يؤشر بأن المجتمع المبحوث لم يركز على أهمية هذه الاستراتيجيات عند التعامل مع الأحداث الضاغطة.
  2. ترتبط استراتيجية الابتكار بشكل عام بعلاقة ذات دلالة معنوية بإدارة ضغوط العمل.
  3. لم تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات قيادة التفاوض ككل وإدارة ضغوط العمل بشكل عام وهذه النتيجة لاتتوافق مع الفرضية الفرعية (1-2).
- وهذا يشير الى أن استراتيجيات قيادة التفاوض من وجهة نظر مجتمع الدراسة والتي تتمثل بـ بأستراتيجية منهج الصراع وأستراتيجية الإقناع وأستراتيجية الأبتكار لاترتبط بإدارة ضغوط العمل بشكل عام. وتشير النتائج الورد ذكرها في جدول (7) بشكل عام مضمون الفرضية الرئيسية (1) والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين قيادة التفاوض ككل وإدارة ضغوط العمل بمجمل متغيراتها الفرعية والتي بلغت (0.398) .

جدول (7) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين قيادة التفاوض و إدارة ضغوط العمل.

التسلسل	قيادة التفاوض	إدارة ضغوط العمل		الاجمالي
		مصادر ضغوط العمل	وظائف إدارة ضغوط العمل	
1.	الخصائص	**0.365	**0.296	**0.376
2.	الأستراتيجيات	0.036	0.131	0.112
	الاجمالي	**0.305	**0.340	**0.398

\*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الأحصائي.

وهذا يوضح على أن قيادة التفاوض من وجهة نظر مجتمع الدراسة ترتبط بإدارة ضغوط العمل من حيث كيفية أداء تحديد مصادر الضغوط وتصميم الوظائف التي تمكنها من المواجهة المستمر للأحداث الضاغطة.

## المبحث الرابع - الأستنتاجات والتوصيات

أولاً : الأستنتاجات النظرية المستندة إلى الأطر الفكرية والفلسفية للدراسة:

أ. الأستنتاجات الخاصة بمتغير قيادة التفاوض : يمكن للدراسة ومن خلال ما جاء في الفصل الثاني منها، والذي يتضمن الجانب النظري والفكري لقيادة التفاوض ، أن تحدد الأستنتاجات الآتية:

1. برز التفاوض على وجه الارض منذ اللحظة الاولى لبروز الخليقة عليها، أي ان جذورها الاولى لم تكن مؤطرة الا انها كانت موجودة مع اول بزوغ للحياة لدى البشرية لمختلف المجالات الحياتية

2. يعد التفاوض من الأمور المهمة التي نمارسها بإستمرار لذا فإن أتقان هذا الفن وتطوير المهارات التفاوضية أمر مهم جداً خاصة في مجال الإدارة السياحية بحكم ارتباط وظيفتها مباشرة في التعامل مع الأفراد العاملين والضيوف كذلك أخذةً بنظر الأعتبار أهمية الحوار التفاوضي في أتخاذ القرارات ووصولاً إلى الأهداف المنشودة.

3. من المهم توفر الديناميكية الحركية لدى القيادة التفاوضية وعدم الثباتية على موقف تفاوضي معين ويتضح ذلك من خلال فلسفة التفاوض بوصفها فن الأتصال الفعال بأعتباره عملية معرفية وإدراكية ونفسية تتعلق بخصائص قائد التفاوض وإدراكه وتصورات وقدراته الذاتية بالأضافة إلى رؤيته المستقبلية لنتائج التفاوض وبالتالي هذه النتائج مرتبطة بإطار من التفاعل الديناميكي وبالتالي لا بد من مراعاة توفر الخصائص المعينة للمفاوض تكون منسجمة مع القضية أو الموقف التفاوضي.

4. تلعب لغة الحوار والتفاهم جزء مهم واساسي من منظومة التفاوض من خلال تعلم ثقافة الآخرين وهذا يعزز النقاط الأيجابية ويزيد من نقاط القوى لدى المفاوضين في المنظمات السياحية والفندقية وتبرز أهمية هذا الموضوع من خلال المجالات المختلفة للتفاوض في القطاع السياحي.

5. تشكل لغة الجسد وما هو متفاعل فيها من خصائص قائد التفاوض أهمية مؤكدة في إدارة التفاوض داخل المنظمات السياحية والفندقية بأعتبارها تشكل نقطة أنطلاق للتأثير في المسار التفاوضي وتعزز من موقف المفاوض في الحصول على أفضل النتائج.

ب. الأستنتاجات الخاصة بمتغير إدارة ضغوط العمل : يمكن للدراسة ومن خلال ما جاء في الفصل الثالث منها، والذي يتضمن الجانب النظري والفكري لإدارة ضغوط العمل ، أن تحدد الأستنتاجات الآتية :

1. أن الشخصية متغير شديد الأهمية في مواجهة الضغط في العمل أو على المستوى الشخصي، وان هناك نوعان من الشخصية النوع الأول هو الشخصية الحيوية والجادة الطباع والملتزمة التي ترغب في العمل الدؤوب وتشعر باستمرار في ضيق الوقت، وتتميز بعدم الصبر وهذا النمط من الشخصية أكثر عرضة لضغوط العمل في المنظمات السياحية والفندقية. والنوع الثاني هو الشخصية التي تتميز بالهدوء والصبر والثبات، وتوازن المزاج وهذه اقل عرضة للضغوط.

2. إن وجود المركزية في عملية اتخاذ القرار والمتمثلة بـ (الإدارة العليا) يؤثر على الأفراد العاملين بأعتبارهم يواجهون صعوبات في المشاركة في اتخاذ هذه القرارات مما يساهم في خلق حالات الصراع المؤدية إلى ضغط العمل وكذلك الحال بالنسبة للتحفيز فهناك مجموعة من الباحثين عبروا عن رأيهم بخصوص فاعلية هذا المتغير داخل المنظمات السياحية والفندقية إلى جانب ضعف موضوعية نظام تقييم الأداء المعتمد الذي لا يتلائم مع الظروف المحيطة بالعاملين وحجم الدور الملقي على عاتقهم لما لهذا المتغيران من تأثير مباشر على مستوى الروح المعنوية للأفراد مما يجعلهم في مواجهة أكيده مع ضغط العمل الذي يولد بالتأكيد مستويات من الأداء متدنية.
  3. وجود الحاجة إلى تنشيط العلاقات الإنسانية وتوثيق روابطها بين الأفراد العاملين لتعزيز حالة التعاون فيما بينهم وتخفيف ضغط العمل وتحسين الأداء داخل المنظمات السياحية والفندقية.
  4. أن التعرض المستمر لضغوط العمل يمكن أن ينهك فعالية الفرد العامل وكفاءته وما لهذا من آثار سلبية على حياته الشخصية وحياته بل وعلى كفاية الخدمة السياحية وجودتها. ولذلك أنه من الطبيعي أن ينخفض مستوى الصحة النفسية لدى الأفراد العاملين كلما ازدادت ضغوط مهنة السياحة عليهم، وذلك لأن تعرض الفرد لمستويات عالية من ضغوط يؤثر على صحته النفسية ومزاجه وأنشطته المختلفة، وقد يؤدي ذلك لخلق حالة من عدم الاتزان لديه ويزيد من توتره ومن ثم يجعله يقع فريسة لأشكال عديدة من مظاهر سوء التكيف والتوافق الاجتماعي والمهني ، كما وقد يكون عرضة للإصابة ببعض الاضطرابات الانفعالية مثل القلق والعداوة وزيادة العصبية والاكتئاب ومن ثم الشعور بالفشل والعجز الأمر الذي يترك تأثيراً سلبياً عليه وعلى سلوكه وعلاقاته الاجتماعية سواء داخل الفندق أو خارجه.
  5. تحدد قدرة الإدارات العليا في المنظمات الفندقية من خلال تحديد المصادر المختلفة لضغوط العمل والقدرة على تشخيصها وتحديد ملامحها و ثم استخدام الوظائف المختلفة التي من خلالها تتمكن الإدارة العليا من تقليل آثار الضغوط وتحويل الأثر السلبي إلى إيجابي والذي من شأنه أن يعزز ويسهم في زيادة قدرات العاملين في التكيف والموائمة والتفاعل من خلال قدرة الإدارات العليا في إجراء التحسينات المستمرة لمنظمات الأعمال السياحية.
- ثانياً... الاستنتاجات التطبيقية المستندة على نتائج التحليلات الإحصائية:
- أ. علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

1. وفقاً للارتباط الذي تحقق بين كل من قيادة التفاوض (اجمالياً وتفصيلاً) وإدارة ضغوط العمل يمكن الاستنتاج بأن ادارات الفنادق المبحوثة كانت تؤمن بأن امتلاك قادة التفاوض لخصائص معينة سيمنحهم من التعامل مع ضغوط العمل بالطرق التي تجعلها تتبع وسائل واجراءات معينة في العمل لإدارة تلك الضغوط وبما يضمن تحقيق السيطرة على تلك الضغوط من قبل قادة التفاوض وإيجاد الحلول والمعالجات المناسبة ازائها لتكوين بيئة عمل فندقية نموذجية .
2. نظراً لعدم تحقق الارتباط بين كل من استراتيجيات التفاوض وإدارة ضغوط العمل لذا يمكن الاستنتاج وفقاً لآراء عينة الدراسة بأن الافراد العاملين في الفنادق المبحوثة لم يدركوا الواقية



الفاعلة لعمل هذه الاستراتيجيات كنتيجة لعدم ادراك ضرورة مخرجات تلك الاستراتيجيات في العمل مما ولد انطباع بانها قد تكون غير حاضرة في عملية التعامل مع الاحداث التي تولد ضغوطات العمل.

ثانياً : التوصيات :

التوصيات الخاصة بمتغير تمكين الموارد البشرية :

1. ترسيخ خصائص قائد التفاوض التي يمكن من خلالها تحقيق نتائج مرضية للمفاوضات تحقق تقدماً في مسارها وفاعلية في نتائجها وبالشكل الذي يحقق المنافع والمصالح المشتركة بين الأطراف ذات العلاقة.
  2. العمل على تطوير جهاز تفاوضي من الإدارات العليا في المنظمات الفندقية المبحوثة ذات تنوع في الأختصاصات وواسع الأطلاع لقيادة التفاوض في مختلف المجالات السياحية التي تحتاج إلى مفاوض يمتلك خبرة ومهارة في أعمال المهنة السياحية.
  3. الألمان بالثقافات المختلفة والعوامل المؤثرة عليها والتي تشكل ركناً أساسياً في فهم الطرف الآخر والتي تحقق أنسجماً في عملية التفاوض من خلال التكيف مع طبيعة الطروحات والمقترحات التي يتم أبدأها.
  4. تنمية المهارت التفاوضية الضرورية التي يحتاجها المدراء أو الأفراد العاملين كمهارة الإستماع والأنصات الفعال ومهارة التحدث الجيد والقدرة على الإقناع وسرعة البديهة مع مراعاة الجوانب السلوكية والنفسية والجسدية والإنفعالية مع المهارات المطلوبة وفقاً لمتطلبات الموقف التفاوضي ومجاله.
  5. تفعيل اسلوب المحاكاة كاساس لتدريب الأفراد العاملين والإدارات العليا على ممارسة التفاوض وتحديد المواقف التفاوضية السياحية .
  6. جعل قيادة التفاوض تقنية وآليات تستخدم في أطار الوظائف الإدارية في المنظمات الفندقية المبحوثة وعدها من المعايير الأساسية لتمييز المدراء وترقيتهم إلى مواقع إدارية أعلى.
  7. إقامة الدورات التأهيلية للإدارات العليا والوسطى بموضوعات قيادة التفاوض وإدارة الصراع لحاجة منظمات الأعمال السياحية العراقية وخاصة في ظل المتغيرات والظروف الطارئة التي يمر بها القطاع السياحي في العراق.
  8. تفعيل استراتيجيات قيادة التفاوض التي يمكن من خلالها إيجاد التوافقات والحلول للمشاكل المطروحة وحل الكثير من القضايا التي تواجهها المنظمات الفندقية.
- ج. التوصيات المتعلقة بمتغير إدارة ضغوط العمل :
1. التركيز على الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي من حيث أخضاعهم لدورات تدريبية للأرتقاء بمستوى مهارتهم لمواجهة ضغوط العمل.
  2. تعيين متخصصين في علم النفس الصناعي والاجتماعي يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية في المنظمات الفندقية المبحوثة.

3. تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل ، لما لها من دور كبير في التقليل من حدة شعور الموارد البشرية بضغوط العمل ومن رفع مستوى شعورها بالرضا الوظيفي وما تؤثره جماعات العمل في دافعية العمل بالنسبة للفراد العاملين من خلال تعزيز السلوك الجمعي في خدمة أهداف التنظيم.
4. تشجيع الأفراد العاملين على أبداء آرائهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لتقليل آثار الضغوط الناتجة عن ممارسة الأعمال السياحية.
5. توعية الإدارة العليا بمشكلة ضغوط العمل وآثاره الناتجة عن ممارسة المهنة السياحية من الآثار النفسية والصحية والتي تسبب الشعور بالنفور وتدهور المكانة الوظيفية للأفراد العاملين.
6. العمل على توضيح الأدوار الوظيفية التي يقوم بها الأفراد العاملين في المنظمات الفندقية المبحوثة من أجل تحسين صورتهم وصورة العمل الذي يقومون به للجهة التي يعملون بها ، وذلك لضمان مزيد من التعاون وخلق الاتجاهات الايجابية في منظومة العمل.
7. الاهتمام بمصادر ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين من قبل الإدارات العليا في المنظمات الفندقية المبحوثة للتمكن هذه الإدارات من لمس الاحتياجات وتذليل الصعوبات التي يواجهونها.
8. الدراسة الواعية للصراع والتعارض في الأدوار الوظيفية تمهيداً لوضع الآليات التي تحد من ذلك وبالتالي التخفيف من حدة ضغوط العمل.

### المصادر

#### أ.المصادر العربية :

1. الزوبعي ، مجيد حميد عبد الله ، 2010 ، اثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل (دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب) ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال.
2. الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ، 2006 ، قياس إستعداد منشآت الاعمال للعمل بأستراتيجية التمكين مهاد نظري وبناء مقياس ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، جامعة كربلاء ، المجلد 3 ، العدد 11 .
3. سالم ، فؤاد الشيخ و آخرون ، 1990 ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني ، الطبعة الثانية .
4. السعاوي ، عبدالله محمد ، 2005 ، اساليب الإقناع من المنظور الإسلامي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان.
5. السلمي ، علي ، 1985 ، تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ، مصر .
6. سمورز ، دونا سي.أس ، 2014 ، إدارة الجودة خلق الفاعلية للمنظمات و إستدامتها ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان .
7. السيد، محمود ، 2002 ، تأثير التمكين والاثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العماله ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني ، القاهرة ، مصر.
8. شبانة ، عبدالفتاح محمد ، 1996 ، اليابان العادات و التقاليد وإدمان التفوق ، مكتبة مدبولي ، مصر ، القاهرة .
9. الشرفاوي ، محمود ، 1997 ، الإسلام وأثره في الثقافة العالمية ، العدد 160 سلسل كتب تصدرها رابطة العالم الإسلامي ، المدينة المنورة ، المملكة العربية السعودية.
10. شقورة ، يحيى عمر شعبان ، 2012 ، المرونة النفسية وعلاقتها بالرضا عن الحياة لدى طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر - غزة ، عمادة الدراسات العليا ، كلية التربية ، برنامج ماجستير علم النفس ، غزة ، فلسطين.
11. شلبي ، أحمد ، 2000 ، أديان الهند الكبرى الهندوسية ' الجينية ' البوذية ' ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة.

12. شلبي ، سعيد سيد ، 1980 ، خصائص وأستراتيجيات التفاوض ، مركز أبروماك ، القاهرة ، مصر .
13. الشمري ، محمد ، 2006 ، أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
14. الشنواني ، صلاح ، 1994 ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر .
15. الشهري ، عبدالهادي بن ظاهر ، 2004 ، أستراتيجيات الخطاب مقارنة لغوية تداولية ، دار الكتاب الجديد ، بيروت ، لبنان .
16. شويخ ، هناء أحمد ، 2007 ، أساليب تخفيض الضغوط الناتجة عن الأورام السرطانية ، الطبعة الأولى ، أنترناك الطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .
17. شويسترز ، ألبير ، 1994 ، ترجمة : يوسف شلب الشام ، فكر الهند كبار مفكري الهند و مذاهبهم على مر العصور ، دار طلاس ، دمشق .
18. صالح ، أحمد علي ، العزاوي ، بشري ، خليل ، إبراهيم ، 2010 ، الإدارة بالذكاءات ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
19. الصفار ، فضل ، 2004 ، المفاوضات الناجحون ، مجلة النبأ ، العدد 38 ، غزة ، فلسطين .
20. ضيف ، شوقي ، عطية ، شعبان عبدالمعطي ، حسين ، أحمد حامد ، حلمي ، جمال مراد ، 2004 ، المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
21. الطائي ، رعد عبدالله ، قdade ، عيسى ، 2008 ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر ، عمان الأردن .
22. الطائي ، محمد عبد حسين ، الخفاجي ، نعمة عباس ، 2009 ، نظم المعلومات الأستراتيجية منظور الميزة الأستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .
23. الطائي ، مراتب حسين نعمة ، 2012 ، أثر قيم القيادات العليا في التكيف التنظيمي دراسة تطبيقية على المنظمات السياحية ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة و الأقتصاد ، قسم السياحة و إدارة الفنادق .
24. عامر ، سامح عبدالمطلب ، قنديل ، علاء محمد سيد ، الصعيدي ، نبيه محمد محمد ، 2010 ، إدارة التفاوض ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .
25. عباس ، د. حسين مظلوم ، مدير إدارة الموارد البشرية في فندق المنصور ميليا ، مقابلة شخصية في 18 / نوفمبر / 2015 .
26. عبدالله ، سامي محمود ، 2002 ، إتجاهات حديثة في تدريس اللغة العربية - ممارسات وتطبيقات ، مؤسسة الإخلاص ، بنها ، المملكة العربية السعودية .
27. عبدالله محمد ، محمد ، 2003 ، مقاييس التفاعلات الأتجتماعية ، دار الرشد ، القاهرة ، مصر .
28. عبدالوهاب ، سمير محمد ، البرادعي ، ليلى مصطفى ، 2006 ، إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والحالات والاتجاهات الحديثة ، مركز دراسات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر .
29. العبيدي ، يسرى عامر عبد الكريم ، 2009 ، أثر ادارة التفاوض في قيادة مفاوضات انضمام العراق الى منظمة التجارة العالمية ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة و الأقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، العراق ، بغداد .
30. العنري ، فياض ، 1997 ، تفويض السلطة بين الرفض والقبول ، بحث منشور في مجلة الحرس الوطني ، المملكة العربية السعودية .
31. العتيبي ، سعد مرزوق ، 2004 ، تمكين العاملين كأستراتيجية للتطوير الإداري ، الأتجتماعي الأقليمي ، العدد 12 ، مجلة الإدارة و تنمية الموارد البشرية ، ديسمبر ، عمان ، مسقط .
32. عثمان ، فاروق ، 1998 ، سايكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، مطبعة دار المعارف ، الإسكندرية ، مصر .
33. عثمان ، محمد سعد ، 2009 ، المرونة الأيجابية ودورها في التصدي للأحداث الحياة الضاغطة لدى الشباب لدى الشباب الجامعي ، مجلة كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، الجزء الثالث ، العدد الثالث والثلاثون ، بغداد ، العراق .
34. العثمان ، محمد عبدالله ، 2003 ، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية .
35. عريقات ، صائب ، 2013 ، عناصر التفاوض بين علي وروجر فيشر ، المعهد الدبلوماسي ، قطر .
36. عسكر ، سمير ، 1988 ، متغيرات ضغط العمل ، دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 60 ، دبي ، الإمارات .



37. علي عسكر 2003: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها-الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق-، دار الكتاب الحديث، القاهرة ، مصر.
38. العميان ، محمود سلمان ، 2010 ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.

ب.المصادر الأجنبية :

39. Geroyrn, G. & Anderson, J., (1998), Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No.2.
40. Gomes- Mejia, L, Balkin, D. and Cardy, R (2005) Management People performance chang, 2th Ed, McGraw Hill, Lrwin.
41. Govindarajan, M & Natarajan, S, (2007), Principles of Management, Hall of India Private limited, New Delhi.
42. Greasley, k., Bryman, A., Dainty, A., price, A., soetanto, R., king N., 2005, Employee Perceptions of Empowerment Employee Relations, 27(4).
43. Griffin, Ricky W. 1999, Management, 6th Ed, Houghton muffin company, Boston.
44. Haghhighil, .M, Alimohammadi .M. & Sarmad. Q. (2011), Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational. International Conference on management.
45. Heizer, J & Render, B (2011)"Operations management" 10ed, Prentice Hall.
46. Hellriegel, Don, and Slocum, John, Woodman, Richardw. (2001) "Organizational Behavior", 9<sup>th</sup> ed., southwestern College, publishing in, USA.
47. Hellrige, D., Slocum, J, Woodman, R, (2001), "Organizational Behavior" west publishing Co.
48. Henkin, A. (2005): "Teacher-Principal relationships: Exploring linkage between empowerment and interpersonal trust", Journal of Educational Administrative, Vol.43, No.2.
49. Herrenkohl, R.C., Judson, G.T. & Heffner, J.A., (1999), "Defining and Measuring employee empowerment", Journal of Applied Behavioral Science, 35(3).
50. Hesselbing, Francaes; Gold Smith, Marshall & Bechard, Richard, (1997), the Organization of the Future, Drucker Foundation Future Servies, London.
51. Holand, L. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, 5(4).
52. Hunt, G., (2000), organizational Behavior" John Wiley & sons.
53. Huxtable , N , (1995) ,A small business total quality , 1<sup>st</sup> ed , Hchapman and Hall ,New York .
54. Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S.; Philip B.,, 2008 " Management Quality & Competitiveness", 6nd ed., Printice-Hill companies, Inc., Chicago.
55. Ivancevich, John M. peter Lorenzi & Steven J. Skinner, (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw Hill, companies, Inc., Chicago.
56. Ivancevich, John M.; & Matteson, Michael T. 2002, Organizational Behavior and Management, 6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Irwin.
57. Ivancevich. J, (1998), "Management" 3nd Ed, New York.
58. Ivancevich. J., lorenzi. P & Steven. J, (1997), "Management" 2nd Ed, New York.
59. Johns, G. & Saks, A .M. (2005). Organizational behavior. (6th Ed).United States: Prentice-Hall.
60. Jones, Gareth R. (2007) "Organizational Theory, Design and Change", Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
61. Ken, Blanchard, Carlos, John P. & Rondolph, Alan, (1996), Empowerment: "Takes More than a Minute", Berett- Koehler Publishers, Inc., San Francisco.



62. Kirkman, B. L. & Rosen, B., (1997), Model of work team Empowerment. In R. W. Woodman W. A. Pasmore (EDS), Research in organizational change and development vol. 10.
63. Kirkman, Bradley L., & Rosen, Benson, (1999), "Beyond self- Management: Antecedent and consequences of team empowerment" Academy of Management Journal, vol.42, No1.
64. Kirkman, Bradley L., & Rosen, Benson, (1999), "Beyond self- Management: Antecedent and consequences of team empowerment" Academy of Management Journal, vol.42, No1.
65. Kirkman, Bradley L., Rosen, Benson, Tesluk, Paul, E. and, Gibson, crestino B. (2007) "the Impact of team empowerment strategies on virtual team performance: the Moderating role of Face- to- Face Interaction", Academy of Management Review, vol.47, No2.
66. Kreinter, R. & Kincki, A. (1992): "Organizational Behavior", IRWIN, San Fransisco.
67. Kwon, Kim & Bae, John.g, Seak & Lawer .J.Jon,(2010),"High Commitment HR Practices & top for mänge Impaction Organizational Commitment", journal of ma.g interview ,vol,50.
68. Laka- Mathebula, M. R., (2004), Modeling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Recourses Management Practices and Organizational Trust, Philosophy a Doctor in Organizational Behavior, University of Pretoria.
69. Lashley, C. & McGoldrick, J. (1994). "The limits of empowerment: acritical assessment of human resource strategy for hospitality operations", Empowerment in Organization, Vol.2, No.3.
70. Lashley, Conrad, (2001) "Empowerment: HR Strategies for Service Excellence, First Published, Butterworth- Heinemann Co., London.
71. Lawson, Ken.2006,"4 Keys to Employee Empowerment" Lawson consulting Group, Inc {website:http://www.GrowingGreatness.com}.
72. Liden, R. C., & Arad, S. (1996). A Power Perspective of Empowerment and Work Groups: Implications for Human Resources Management Research. In G. R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management, 14.
73. Lloyd, P, Bruit, I., (1999), "Empowerment and performance of healthy service "Journal of management in medicine "Vol 13, No.2.
74. Cooney, Richaed, (2008) "Empowered self- management and the design of work teams" personal Review, vol, 37, No, 6.
75. Crebert, Gay & Bell, Barry, (2002)," Developing generic skills at university, during work placement and in employment: Graduates' perceptions", New York: McGraw-Hill.
76. Daft, R., (1992), "Organization Theory and Design", 4th ed., West Publishing, New York.
77. Daft, Richard L., (2003), Management, southwestern, Thomson Learning, Ohio.
78. Dewettinck , Koen : Singh , jagip & Buyens , Dirk (2003) , Psychological Empowerment in the workplace : Reviewing the Empowerment Effect on Criical Work outcomes , Vlerick Leuven Management School , Gent , Belgium.
79. Duvall Clerking, 1999, (Developing individual freedom to act, participation and empowerment; an international, VOL.7, NO, 8.
80. Eccles, T, (1993), "The Deceptive Allure of Empowerment" long rang planning, Vol 26, No.6.



81. Eccles, Tony, (1993) The Deceptive Allure of Empowerment long Rang Planning, Vol.26 No.6.
82. Eccles, Tony, (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, Long Rang Planning, Vol. 26, No. 6.
83. Erstad Robert 1998, (Operations Management) 2nd Ed, London, pitman.
84. Fox, John," 1998.Employee Empowerment: An Apprenticeship Model" htt; // members .Tripod .com /j-fox/thesis html tune.
85. Geroy, Gary D.; Wright, Phillip C.; & Anderson, Joan, 1998, Strategic performance empowerment model, Empowerment in Organizations, Vol.6, No.2.
86. Geroy, G. & Anderson, J., (1998), Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No.2.
87. Gomes- Mejia, L, Balkin, D. and Cardy, R (2005) Management People performance chang, 2th Ed, McGraw Hill, Lrwin.
88. Govindarajan, M & Natarajan, S, (2007), Principles of Management, Hall of India Private limited, New Delhi.
89. Greasley, k., Bryman, A., Dainty, A., price, A., soetanto, R., king N., 2005, Employee Perceptions of Empowerment Employee Relations, 27(4).
90. Griffin, Ricky W. 1999, Management, 6th Ed, Houghton muffin company, Boston.
91. Haghighil, .M, Alimohammadi .M. & Sarmad. Q. (2011), Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational. International Conference on management.
92. Heizer, J & Render, B (2011)"Operations management" 10ed, Prentice Hall.
93. Hellriegel, Don, and Slocum, John, Woodman, Richardw. (2001) "Organizational Behavior", 9<sup>th</sup> ed., southwestern College, publishing in, USA.
94. Hellrige, D., Slocum, J, Woodman, R, (2001), "Organizational Behavior" west publishing Co.
95. Henkin, A. (2005): "Teacher-Principal relationships: Exploring linkage between empowerment and interpersonal trust", Journal of Educational Administrative, Vol.43, No.2.
96. Herrenkohl, R.C., Judson, G.T. & Heffner, J.A., (1999), "Defining and Measuring employee empowerment", Journal of Applied Behavioral Science, 35(3).
97. Hesselbing, Francaes; Gold Smith, Marshall & Bechard, Richard, (1997), the Organization of the Future, Drucker Foundation Future Servies, London.
98. Holand, L. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, 5(4).
99. Hunt, G., (2000), organizational Behavior" John Wiley & sons.



## ملحق - أداة الدراسة

المؤشر	العدد	ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق نوعاً ما	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
الذكاء الاستراتيجي	1.		أستخدام الأفتراضات الأولية المطابقة للواقع أثناء التفاوض						
	2.		الالتزام بالوضوح في تحديد المسار التفاوضي.						
	3.		امتلاك الرؤية للمنافع والمصالح المتحققة للمنظمة السياحية.						
	4.		يفتاهم الفريق التفاوضي حول أسلوب قيادة التفاوض.						
المرونة النفسية	5.		ترغب بالاستطلاع والمعرفة حول أطراف التفاوض.						
	6.		تحترم آراء المفاوض الآخر عند إجراء المفاوضات.						
	7.		تؤمن بأن الخلاف والصراع ضرورة لأيجاد الحل المناسب.						
	8.		تمتلك الجرأة في مواجهة مختلف مواقف التفاوضية.						
الكفاءة	9.		التعامل بفاعلية و مهنية مع أطراف التفاوض.						
	10.		يتمكن المفاوض من تحديد البديل الأمثل على طاولة التفاوض.						
	11.		لا يمتلك المدير القدرة على توجيه تفكيره نحو تحقيق أهداف التفاوض.						
	12.		يتمكن المفاوض من خفض المشاحنات والتوترات أثناء التفاوض.						
قوة الذاكرة التنظيمية	13.		أستخدام التقنيات الحديثة التي تؤرشف المجال التفاوضي.						
	14.		توظيف المعلومات في المواقف التفاوضية.						
	15.		الإستفادة من التجارب الخاصة بالمنظمة السياحية.						
	16.		التشارك بالمعلومات والبيانات على مستوى الفريق التفاوضي.						
الإدراك الشامل	17.		إمتلاك الرؤية الواقعية حول الإمكانيات المتوفرة عند إجراء التفاوض.						
	18.		تحليل المواقف التي تشكل عائقاً من تحقيق المنافع المشتركة.						
	19.		التعبير بالشكل الذي يحقق رؤية واضحة لأطراف التفاوض.						
	20.		التحفيز نحو الأفكار الجديدة التي من شأنها دعم المسار التفاوضي.						
أستراتيجية منهج الصراع	21.		توجيه الأوامر في إنهاء النزاع والصراع القائم.						
	22.		أستخدام عبارات التلطيف في مواجهة المشاعر السلبية بين أطراف التفاوض.						
	23.		أيجاد الحلول المرضية التي تحقق التسوية المرضية بين الأطراف المتنازعة.						
	24.		إثارة الأهتمام لدى أطراف التفاوض بمجالات متعددة.						
أستراتيجية الإقناع	25.		التأكيد على التفاهم المشترك مع الأفراد العاملين من خلال العملية الديمقراطية وتجنب الصراع السلبي عند وجود خلافات تنظيمية.						
	26.		تطابق قناعة المدير الذاتية مع الآراء المطروحة من قبل أصحاب المصالح.						
	27.		أستخدام العبارات القادرة على الوصول إلى مشاعر أطراف التفاوض.						
	28.		أمتلاك قدرة عالية على إدارة الحوار والنقاش بفاعلية عالية.						
أستراتيجية الإبتكار	29.		التحلي بالضبط الأنفعالي عند حدوث طارئ متعلق بالمسار التفاوضي.						
	30.		التأكيد على أمتلاك الفريق التفاوضي مهارة فهم دوافع أطراف التفاوض الأخرى.						
	31.		تشجيع الأفراد العاملين على توضيح العروض المناسبة للضيف عند التفاوض						
	32.		حث مقدم الخدمة على تعزيز صورة المنظمة الفندقية لدى الضيف أثناء التفاوض.						
أستراتيجية الإبتكار	33.		الإعتماد على التحليل المسبق لحاجات ورغبات الضيف كجزء من التفاوض حول سلوكيات الأفراد العاملين.						
	34.		التركيز على تحلي الأفراد العاملين بالخصائص الفريدة التي تميز المنظمة الفندقية عن المنافسين الأخرين أثناء إجراء التفاوض.						
	35.		يتمكن الفريق التفاوضي من تعزيز القناعة لدى الضيف بالخدمات المقدمة.						



مصادر ضغوط العمل		وظائف إدارة ضغوط العمل			
36.	يحتاج الأفراد العاملين إلى وقت إضافي للأنتهاء من المهام الموكلة إليهم.	عقب العمل			
37.	يفتقر الكادر الفندقى إلى التدريب اللازم أثناء عمليات تقديم الخدمة.				
38.	يمارس الأفراد العاملين عدة مسؤوليات غير مرتبطة ببعضها البعض.				
39.	يصف العامل المهام المكلف بها بالصعبة والمعقدة.				
40.	تستخدم الإدارة العليا إرشادات وتوجيهات تتصف بالتناقض .			صراع الدور	
41.	يؤدي الأفراد العاملين بعض الواجبات والمهام بشكل خاطئ.				
42.	يواجه الكادر الفندقى حالة من التعارض بين متطلبات العمل والمبادئ الشخصية.				
43.	يشعر الأفراد العاملين بتداخل المهام والمسؤوليات المكلفين بها.			غموض الدور	
44.	يؤدي الأفراد العاملين الأعمال والواجبات التي فيها حالة من عدم التأكد.				
45.	يصف العامل حدود سلطته بالغير واضحة.				
46.	يمتلك العاملون تصور بعدم تطابق مستوى ونوع الأداء مع أهداف الفندق.			البيئة المادية	
47.	لا يفكر الكادر الفندقى إلى الرؤية الواضحة بخصوص الوظائف الموكلة إليهم.				
48.	يشكو الأفراد العاملين من عدم ملائمة درجة الحرارة والأضاءة والتهوية مع المهام.				
49.	يصف الكادر الفندقى الأدوات والأجهزة بالغير مناسبة لتقديم الخدمة السياحية.			علاقات العمل	
50.	يعاني العامل من مستوى ضوضاء يؤثر على أداءه في المنظمة الفندقية.				
51.	تواجه الموارد البشرية صعوبات في تصميم بناء الفندق .				
52.	يوجد لدى الأفراد العاملين شعور بعدم ثقة الإدارة العليا بقدراتهم.	التكيف			
53.	يشعر بعض الأفراد العاملين بالأعتراب الوظيفي داخل محيط العمل.				
54.	يفتقر العامل في الفندق إلى التفاعل المطلوب مع فريق العمل عند أداء المهام الجماعية.				
55.	تتعارض توجهات الأفراد العاملين مع بعضهم البعض أثناء فترات العمل.				
56.	تبني الأفكار الإبداعية والكفاءة والدقة في العمل.	الموائمة			
57.	التركيز على التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص التي تتيحها.				
58.	العمل على تحليل سلوكيات العاملين بشكل منظم.				
59.	السعي إلى إثراء حياة الأفراد العاملين للحفاظ على استمرار بقاء الفندق في إطار المنافسة المحلية.				
60.	التوفيق بين متطلبات الخدمة وقدرات ومهارات العاملين.	التحسين المستمر			
61.	تنمية الموارد المتاحة لتحسين ظروف العمل.				
62.	تشجيع التوجهات الجديدة في تقديم الخدمة السياحية.				
63.	تعزيز السلوك المرن لدى الأفراد العاملين في التعامل مع الأحداث.	التفاعل			
64.	تحديد الفجوة بين مهارات الأفراد العاملين وحاجات ورغبات الضيف.				
65.	السعي إلى رفع مستوى العاملين من خلال التدريب والتطوير.				
66.	متابعة السياسات والإجراءات والقواعد المتبعة بالعمل.				
67.	تشجيع القائمين بالإشراف على الأعمال في الفندق من تصحيح الإنحرافات أثناء العمل .				
68.	التأكيد على إنسجام الأفراد العاملين مع بعضهم البعض عند قيامهم بالمهام والواجبات.				
69.	إشاعة روح التفاهم بين فريق العمل حول سبل مواجهة المشاكل والظروف الطارئة.				
70.	تشجيع أساليب التنشئة التنظيمية لدمج الأفراد العاملين الجدد بالفندق.				
71.	تعزيز روح الشراكة بين الأفراد العاملين من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة.				