



جامعة المنصورة
كلية التربية



**التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس
مدخل لإدارة الصراع التنظيمي بالجامعة
دراسة حالة بجامعة المنصورة**

إعداد

الباحثة/ هبه محمد عطيه المرسى

باحثة دكتوراه بقسم أصول التربية- كلية التربية - جامعة المنصورة

إشراف

أ.د/ تودري مرقص حنا

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٧ - يناير ٢٠٢٢

التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس مدخل لإدارة الصراع التنظيمي بالجامعة دراسة حالة بجامعة المنصورة

هبة محمد عطية المرسي

مقدمة

تحتل الجامعة مكان الصدارة في المجتمع، وذلك لأنها المسئول الأول عن عملية تطويره، فهي من تحدد اتجاهاته، وأفكاره، وثقافته، ومعارفه، وهي نقطة انطلاق وارتكاز مهمة، فهي عقل الأمة، ومحدد شخصيتها، وواجهتها الثقافية، ومعيار مجدها.

وبالطبع فإن مستوى الجامعة وسمعتها مرتبط بشكل مباشر بمستوي وسمعة أعضاء هيئة التدريس بها، كما يرتبط بخبراتهم، وفكرهم، وارتقائهم العلمي، وبمدي أدائهم لدورهم المهني (الصغير، ٢٠٠٨، ٨).

وعلى الرغم من محاولات الجامعة المتعددة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس إلا أن الواقع يعكس غير ذلك، إذ أن هناك الكثير من المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق المستوى المطلوب من الجودة في الأداء (الشرقاوي وحسين، ٢٠٠٧، ٢٥).

ولللخروج من تلك الأزمة وهذه المنطقة المظلمة فإن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بحاجة ماسة إلى تبني مداخل جديدة وابتكار أساليب حديثة يأتي على رأسها التمكين الإداري (شحاتة، ٢٠١٧، ٥٦٩).

وبعد التمكين الإداري استراتيجية لها كيانها الخاص، إذ أنها تتطور نظام الإدارة إلى اللامركزية والتفويض والمشاركة والتدريب على اتخاذ القرار (أفندي، ٢٠٠٣، ١٠).

وعضو هيئة التدريس كغيره من الأفراد الذين يعملون في منظمة إدارية يتعامل مع زملاء العمل، ورؤسائه، ومع طبيعة النفس البشرية، كل ذلك يؤدي إلى نشوء صراعات، مما يؤثر سلباً على دافعيته نحو العمل (عبد المجيد، ٢٠١٧، ١٥).

وعليه فإن إدارة الصراع قد أصبحت من أهم واجبات أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، لذا وجب على أعضاء هيئة التدريس اتباع أفضل الأساليب لإدارة الصراع وهو التمكين الإداري (هدية وحسين، ٢٠١٧، ١٧٧).

وبناء على ما سبق تبلورت فكرة الدراسة الحالية حول معرفة واقع التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس مدخل لإدارة الصراع التنظيمي بالجامعة.

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعة الكثير من المشكلات الناجمة من تفاعل الأفراد العاملين بها، حيث إن هذا الفاعل قد يولد اختلافاً في الآراء، والذي يؤدي إلى حدوث الصراعات فيما بينهم، ومنهم أعضاء هيئة التدريس الذين قد يقعوا فريسة لهذا الصراع.

حيث أكدت العديد من الدراسات على وجود صراع بين هيئة التدريس منها دراسة (قرني، ٢٠٠٣، ٢٣٩)، ودراسة (أبو ناصر، ٢٠١٢، ١٣٦)، وكما أكدت دراسة (مكي، ٢٠١٨، ٢٥٩) والتي بينت وجود صراع تنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالرغم من أنهم من المفترض بهم أنهم في قارب واحد، ولا بد لهم من التعاون فيما بينهم للتغلب على المشكلات التي تواجههم.

وقد أوصى المؤتمر السنوي الخامس عشر بعنوان " تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي " (٢٠٠٧) بأنه يجب تبني صيغ وآليات جديدة في مجال العمل الإداري والتربوي لإدارة لصراع التنظيمي وتشجيع العمل الجماعي، حيث إن أعضاء هيئة التدريس قد يغيب عنها ثقافة الحوار والإبداع والنقد البناء، وهم يعيشون في مناخ بيروقراطي قديم، ومن أفضل تلك الآليات التمكين الإداري (خضر، ٢٠٠٧، ٥٢٠).

بناءً على ما سبق تبلورت فكرة الدراسة حول معرفة واقع التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس مدخل لإدارة الصراع التنظيمي بالجامعة، مع وضع تصور مقترح للتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس مدخل لإدارة الصراع التنظيمي بالجامعة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي والفكري لكلاً من التمكين الإداري وإدارة الصراع التنظيمي؟
- ٢- ما واقع تطبيق التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لإدارة الصراع التنظيمي بالجامعة؟
- ٣- ما واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟
- ٤- ما التصور المقترح لكيفية استخدام التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لإدارة الصراع التنظيمي بالجامعة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى وضع تصور مقترح لكيفية استخدام التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لإدارة الصراع التنظيمي بالجامعة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال:

- ١- حيوية الموضوع حيث تتناول مدخل مهم وهو التمكين الإداري كأحد الأساليب الإدارية التي تزيد من فرص مشاركة الأفراد في العمل والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم وتطوير الإمكانيات وصنع القرارات لتحقيق أفضل أداء على جميع المستويات.
- ٢- تمكن أصحاب القرار من التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة من أجل تعزيز الايجابي منها، ومعالجة السلبي، وتطوير أدائهم كضرورة تحتمها معطيات هذا العصر، والذي يعد التجديد والابتكار أحد أبرز سماته.
- ٣- توعية أعضاء هيئة التدريس بجوانب التمكين الإداري، الذي يساعدهم على استغلال قدراتهم، وإمكانياتهم، وزيادة إحساسهم بتقدير الإدارة العليا وثقتها بهم.
- ٤- إسهامها في التعرف على معوقات التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع التنظيمي، والتي إن تم التغلب عليها ستكون سبباً في تقدم وتنمية واستقرار الجامعة.
- ٥- سوف تفيد نتائج هذه الدراسة كلا من:
 - المهتمين بالميدان التربوي، وصناع القرار والسياسات في الجامعات والمسؤولين والمهتمين بتطوير الأداء الجامعي.
 - الباحثين في المجال التربوي وذلك بفتح مجالات عديدة لإجراء دراسات أخرى في نفس المجال ولكن من زوايا مختلفة.

منهج الدراسة:

وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها سوف يتم استخدام أحد أساليب المنهج الوصفي وهو دراسة الحالة وذلك بوصف وتحليل طبيعة التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه ومبادئه ومستوياته واتجاهاته ونماذج وأبعاده وأساليبه وخطواته ومعوقاته ومتطلبات تحقيقه، وذلك بهدف الوصول إلى معلومات كافية للتعرف على واقع التمكين الإداري كمدخل لإدارة الصراع التنظيمي بجامعة المنصورة، ومعرفة واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

أدوات الدراسة:

استبانة مُوجَّهَةٌ لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)؛ بهدف الوقوف على واقع التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع التنظيمي، وأيضًا معرفة واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم القائمين على العمل بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (٦٢٠٤) عضواً في ٢٠٢١/٩/٢٨ طبقاً لإحصائية من إدارة جامعة المنصورة، تم أخذ عينة منهم ممثلة لقطاعات الجامعة قوامها (٣١٦) عضو هيئة تدريس. حيث تم اختيار (١٠٠) عضو هيئة تدريس من (كلية الصيدلة) ممثلة للكليات العملية، و(١٢٨) عضو هيئة تدريس من (كلية الآداب) ممثلة للكليات النظرية، و(٨٨) عضو هيئة تدريس من (كلية التربية) ممثلة للكليات النظرية العملية.

مصطلحات الدراسة:

من أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة ما يلي:

١- التمكين الإداري "Administrative Empowerment"

هو "تقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى مرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسئولاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه" (مصطفى، ٢٠٠٥، ٩).

ويرى آخر أنه أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح المزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسئولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة" (جاد الرب، ٢٠٠٩، ١٥).

وهو أيضاً العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة" (السلمي، ٢٠٢١، ٤٠٧).

التعريف الإجرائي للتمكين الإداري في الدراسة الحالية:

وعليه يمكن تعريف التمكين الإداري إجرائياً بأنه: هو أحد الأساليب الإدارية التي تهدف إلى إعطاء أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات، والمسئوليات، والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل

مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا مع الثقة بهم، وتحفيزهم ذاتيًا، بما يسهم في تطوير أدائهم بالجامعة.

٢- إدارة الصراع التنظيمي "organizational Conflict management":

هو العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده" (أبو النور، ٢٠١٤، ٣٥٨).

ويرى آخر أنه "الإجراءات التي يتم اتباعها بغرض حل الصراعات واحتوائها بصورة مناسبة وبصورة تعاونية بين الأطراف المتصارعة أي التوجيه الإيجابي للصراع نحو بناء قدرة الإدارة على تحقيق التميز في الأداء الأكاديمي والإداري" (إبراهيم، ٢٠١٧، ٩٧).

التعريف الإجرائي لإدارة الصراع التنظيمي في الدراسة الحالية:

هي العملية المخططة التي من خلالها يستطيع أعضاء هيئة التدريس التعامل مع الصراع داخل الجامعة وفق استراتيجيات متعددة، وتحويله إلى صراع بناء بدلاً من هدام.

الدراسات السابقة:

أولاً: عرض الدراسات السابقة الخاصة بالتمكين الإداري في محورين:

المحور الأول: الدراسات العربية:

١- دراسة حسين (٢٠٠٩): بعنوان "أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد تمكين مديري المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، وعلاقته بعملية الإصلاح المدرسي، وأهم المتطلبات اللازمة لتحقيق التمكين، وأهم المعوقات التي تواجه المديرين عند التطبيق.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من المسؤولين عن إدارة المدارس الثانوية في محافظة القليوبية، وتتمثل في (٦٩) مديراً، و(٧٤) ناظرًا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية بين شعور المديرين بالتمكين الإداري ودافعيتهم للإصلاح المدرسي.
- أن تمكين العاملين ليس مجرد تخصيص المهام لمن هم داخل المدرسة، بل الأمر يقوم على المشاركة في العمل بين المديرين والعاملين.

- النمط القيادي والمناخ التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر على عملية تطبيق مدخل تمكين العاملين في العمل المدرسي.

٢- دراسة أبو علي (٢٠١٠) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري، وعلاقته بتحقيق التنمية الإدارية لديهم.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (٤٤) من مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة دمياط.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة تمكين مديري المدارس كانت بدرجة متوسطة، وانعكس ذلك على مستوي التنمية الإدارية لديهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة التمكين الإداري تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة في إدارة المدارس الثانوية، وهذا يعني أن الإدارة التعليمية لا تفرق بين مديري المدارس عند منحهم صلاحيات محددة لتسيير العمل، ولا تراعي مستوي الخبرات.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Cherif, et al., 2010): بعنوان "تقوية القسم الأكاديمي من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين".

هدفت الدراسة إلى محاولة وضع إطار لتمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤسسات الأكاديمية، وتحليل العوامل الأساسية المؤثرة في التمكين وكيفية تحقيقه.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وضعت الدراسة تصور مقترح للتمكين عن طريق قلب الهرم الوظيفي، وتوفير بيئة عمل فيها علاقات متميزة وإيجابية.

- التركيز على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وخصوصاً في المجالات التي تعزز أبعاد التمكين مثل صنع القرار، والنمو المهني، وتفويض الصلاحيات، تشجيع التجديد والإبداع، وتشجيع التحفيز الذاتي.

- حددت الدراسة العناصر الأساسية للتمكين وهي: تحليل ثقافة المؤسسة، تعزيز الحوار الفعال، المشاركة في السلطة.

٢- دراسة (Thornburg & Anne, 2011): بعنوان "تمكين المعلم والإصلاح المدرسي". هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق تمكين المعلمين من أجل إصلاح المدارس.

وتمت مقابلة (٤٢) معلماً بالمرحلة الابتدائية والثانوية من الذين وصفوا كمقاومين للتغيير في خمس مناطق تعليمية في نيويورك، وتم توجيه إليهم مجموعة من الأسئلة عن الأسباب التي تعيق تمكينهم، ثم تحليل إجاباتهم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- من أهم معوقات تمكين المعلمين: عدم وجود خطة ورؤية واضحة المعالم، عدم وجود النمط القيادي الداعم للتمكين، وإبعاد المعلمين عن صناعة أي قرار، الخوف من تحمل المسؤولية، وجود قيود روتينية داخل العمل.

ثانياً: عرض الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي في محورين:

المحور الأول: الدراسات العربية:

١- دراسة محمد (٢٠١١): بعنوان "أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع الأكثر استخداماً من قبل مديري التعليم العام بمدينة جدة، والكشف عن العلاقة بين تلك الأساليب وسلوك مواطنة المعلمين.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبيان لأساليب إدارة الصراع على عينة قوامها (٤٩٠) معلماً من مراحل التعليم المختلفة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في المدارس الحكومية والأهلية (بنين) بمدينة جدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- جاءت ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين بدرجة ممارسة متوسطة بالترتيب الآتي: التضامن، التسوية، التجنب، التنازل، والإجبار.

- وجد أن أسلوب التضامن هو أكثر أساليب إدارة الصراع ارتباطاً بسلوك مواطنة المعلمين.

- هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرات التالية (المرحلة، الخبرة، المؤهل، نوعية المدرسة) واستجابات المعلمين حول أساليب إدارة الصراع وحول مواظمتهم التنظيمية.

٢- دراسة أبو ناصر (٢٠١٢): بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي في جامعة فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، والكشف عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لأساليب إدارة الصراع من وجهة نظرهم.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبيان لأعضاء هيئة التدريس على حسب (الكلية، والخبرة، والمؤهل) على عينة قوامها (١٢٤) عضو هيئة تدريس بجامعة الملك فيصل.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن أعضاء هيئة التدريس يواجهون الصراع باستخدام أساليب لإدارته وترتيبها كالتالي أسلوب التسوية، يليه أسلوب استخدام السلطة، يليه أسلوب التعاون، يليه أسلوب التجنب، ثم أسلوب المجاملة، وأخيراً أسلوب إحالة الصراع لمستوي أعلى.
- من أسباب الصراع بين أعضاء هيئة التدريس عدة عوامل على الترتيب التالي: المتغيرات الشخصية بين الأفراد، الهيكل التنظيمي للجامعة وغموض الأدوار، تجاهل أعضاء هيئة التدريس من قبل الإدارة، وعدم مشاركتهم في صنع القرار، وأخيراً ضغوط العمل التي يتعرضون لهم بشكل يومي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي) في استخدام أساليب إدارة الصراع.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Ikoya & Akinseinde, 2009): بعنوان "تمط التغيير في استراتيجيات إدارة الصراع بين إداريي المدارس الثانوية".

هدفت الدراسة التعرف على أنواع الاستراتيجيات التي يستخدمها الإداريون في مدارس الثانوية في نيجيريا لإدارة الصراع للتوصل إلى أفضلها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (٢٤٠٠) إداري وإدارية من ست مناطق جغرافية تمثل الدولة النيجيرية، كما أجروا مقابلات مع عدد منهم.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: تباين الآراء بين مجموعات العينة في استخدام أساليب التجنب والإجبار، بينما فضل الإداريون استخدام أسلوب التضامن كاستراتيجية لإدارة الصراع.

٢- دراسة (Morake, et al., 2011): بعنوان "التحديات التي يتعرض لها المعلم في إدارة الصراع في المدارس في المناطق الجنوبية والوسطى من بوتسوانا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه المعلمين في إدارة الصراع في مدارس المناطق الجنوبية الوسطى من بوتسوانا، وأجريت مقابلة مع (٥٠) من مدرء المدارس تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود قصور لدى المعلمين في فهم طبيعة الصراع، وأنه أمر لا مفر منه في المؤسسات التعليمية، كما أيدت افتقار المديرين لمهارات إدارة الصراع، كما أوصت بتدريب المديرين على أفضل أساليب إدارة الصراع للاستفادة منه بالشكل الأمثل.

الإطار الفكري للتمكين الإداري:

- أهمية التمكين الإداري بالجامعة:

يمكن توضيح أهمية التمكين الإداري بالجامعة كما يلي:

- ضمان فاعلية المؤسسة الجامعية ليصبح العمل فيها أكثر تحفيزاً وإثماً، وذو هدف (بن عيشي، ٢٠١٨، ٤٤).

- يسهم التمكين الإداري في رفع كفاءة الجامعة من خلال منحها القدرة على تحقيق أهدافها، باستثمار خبرات ومهارات كل العاملين فيها، وتعبئة جهودهم لتحقيق تلك الأهداف، باستخراج طاقاتهم، والحصول على أفضل إبداعاتهم لإحراز تقدم منظم وتحقيق أهدافها (طارق، ٢٠١٦، ٤).

- يسهم التمكين في تحسين الخدمة المقدمة، وتقليل التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية (عبد الهادي وحتاتة، ٢٠١٢، ٢٢٨).

- يؤدي التمكين الإداري إلى استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة مما يقلل الاعتماد على الهيكل الهرمي (المهنا، ٢٠١٨، ٤٤٢).

-
-
- يسهم في تنمية قدرات وتطوير مهارات الأعضاء، ورضاهم وتمسكهم بالجامعة (الدوري وصالح، ٢٠٠٩، ٢٨-٢٩).
- يركز التمكين الإداري على تدريب القيادات، وتوسيع قاعدة معلوماتهم وخبراتهم بهدف تسهيل أداء مهامهم، وخلق الولاء المؤسسي (شحاتة، ٢٠١٧، ٥٨٩).
- يعمل التمكين الإداري على رفع مساهمات أفكارهم بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة القدرات الابتكارية، وتعزيز مشاعرهم الإيجابية، ويجعل لهم قيم مشتركة لتطوير وتحسين إنجاز العمل (Alshbiel, 2015, 4).

أبعاد التمكين الإداري:

١- التفويض Delegation:

وهو أحد أهم الأدوات التي يمتلكها القادة، إذ أنه يرتبط بقضايا مهمة واستراتيجية مثل صنع السياسات، واتخاذ القرارات، ويمكن أن يساعد امتلاك مهارة التفويض الإدارة في توفير الوقت، وتحفيز وتدريب أفرادها، وإفساح الوقت للقادة للقيام بمسئوليات أكبر وأكثر تخصصًا (Aburuman, 2016, 185).

٢- الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات Communication and Information

:Sharing

هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التقاهم المتبادل بينهم حول الأفكار والمعلومات، وإبداء الآراء والمقترحات، وهو من الضروريات لتمكين الأفراد في المؤسسة (Robbins & Coulter, 2007, 10).

٣- التدريب Training:

يُعرف التدريب على أنه ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد أو الجماعة من جميع النواحي مثل: المعلومات، والخبرات والمهارات، ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، مما يعمل على جعل الفرد أو الجماعة على مستوى عالي لأداء الأعمال (Khera, 2010, 65-86).

٤- بناء فرق العمل أو العمل الجماعي Team work:

يمكن تعريف فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد متجانسين فيما بينهم تجمعهم الرغبة، والإخلاص في العمل الجماعي المنسجم للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك (عبد الباقي، ٢٠٠٦، ٣٣).

٥- المشاركة في اتخاذ القرار:

هي أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للإفراد لاتخاذ قراراتهم بدون قيود أو قوانين تفرض عليهم، أو تحد من إسهامهم بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية (المهنا، ٢٠١٨، ٤٤٣).

٦- التحفيز Motivation:

التحفيز هو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة يطمح الفرد لها، ومن مزايا التحفيز أنه قد يكون غير ملموس أو مشاهد، ولكن يمكن معرفة مستوى التحفيز من خلال قياس أداء الفرد وملاحظة سلوكه أثناء قيامه بعمل ما، وكذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل، وتعتبر الحوافز من العوامل الأساسية لتحسين الأداء (الطريس، ٢٠١٧، ١٤).

الإطار الفكري لإدارة الصراع التنظيمي:

خصائص الصراع التنظيمي:

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي في النقاط التالية:

- ١- يكون موقف الصراع بين طرفين أو أكثر.
- ٢- الصراع عملية إدراكية تفاعلية، فالأطراف المتصارعة على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى (Ikeda, et al., 2005, 22).
- ٣- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمدة (محمود، ٢٠١١، ٤٨٦).

٤- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمهم في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية (Bhat, et al., 2013, 25).

٥- نتائج الصراع تظل مجهولة لأي طرف لحين انتهاء الصراع (سالم، ٢٠١٣، ١٣).

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة:

١- استراتيجية التعاون Cooperation Strategy:

وتعتبر تلك الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات والآخرين، ويتم التعاون من خلال الانفتاح وتبادل المعلومات والاتصال المفتوح، والحوار واللقاءات المتتالية، ودراسة أسباب الصراع التنظيمي بصورة تشاركية من أجل حل الصراعات والمشكلات (محمود، ٢٠١١، ٤٩١).

٢- استراتيجية المنافسة Competition Strategy:

وتتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية بدرجة عالية وغير التعاونية والحزم، وأنها تحقق مكاسب شخصية، وتسلك الإدارة جميع الطرق لتحقيق أهدافها، لذا فهي غالبًا ما تتجاهل حاجات وتوقعات الطرف الآخر (إبراهيم، ٢٠١٧، ١٠٦).

٣- استراتيجية التسوية Compromising Strategy:

هذه الاستراتيجية هي وسيط بين الاهتمام بالذات والآخرين، حيث يتنازل كلا الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك، وتعد هذه الاستراتيجية من الوسائل التقليدية لحل الصراعات، وتستخدم عند تقبل أحد الأطراف التخلي عن حق له، أو ميزة معينة مقابل تخلي الأطراف الأخرى عن حق أو ميزة مماثلة (حفيظ، ٢٠١٨، ٢٠).

٤- استراتيجية التجنب Avoiding Strategy:

تقوم هذه الاستراتيجية على تجاهل الصراع التنظيمي وإهمال أسبابه ومصادره، والانسحاب أمام أطراف الصراع، والتنازل عن المصالح ولا يتم التعامل مع الصراع بفاعلية (مصلح ومشاركة، ٢٠١٦، ٢٨).

٥- استراتيجية المجاملة Accomodating Strategy:

وترمي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الانسجام بين الإدارة وأفرادها، وهي تعبر عن اهتمام متدني بالذات واهتمام عالي بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولة لإدارة الصراع (علوان، ٢٠١٧، ٣٤).

الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى الآتي:

- ١- التعرف على واقع تطبيق التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس.
 - ٢- التعرف على واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لديهم.
- ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، تمّ استخدام استبانةٍ مُوجَّهةٍ إلى السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة من كليات مختلفة؛ للوقوف على واقع تطبيق التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس، وواقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لديهم.
- وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (٣١٦) عضو هيئة تدريس من ثلاث كليات يمثلون القطاعات المختلفة لكليات جامعة المنصورة حيث تم أخذ (١٠٠) عضو هيئة تدريس من كلية عملية (كلية الصيدلة)، (١٢٨) عضو هيئة تدريس من كلية نظرية (كلية الآداب)، (٨٨) عضو هيئة تدريس من كلية عملية نظرية (كلية التربية)، من إجمالي (٨٨٣) عضو هيئة تدريس بالكليات الثلاثة.

نتائج الدراسة:

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها ما يأتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير (النوع) و(الكلية) و(الدرجة العلمية) حول محوري الاستبانة.
- حصل المحور الأول "واقع تطبيق التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة" على درجة متوسطة وكان ترتيب تطبيق أبعاد ترتيب التمكين الإداري تنازلياً من الأكثر تطبيقاً إلى الأدنى كالاتي : (الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات - التفويض - بناء فرق العمل - التحفيز - التدريب وأخيراً المشاركة في اتخاذ القرار).
- حصل المحور الثاني "واقع تطبيق ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة" على درجة متوسطة وكان ترتيب تطبيق ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تنازلياً من الأكثر ممارسة إلى الأدنى كالاتي: (استراتيجية التعاون - استراتيجية التسوية - استراتيجية المجاملة - استراتيجيات التجنب وأخيراً استراتيجيات المنافسة).

-
-
- إن من أهم معوقات تطبيق التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس هي التمسك باللوائح والقوانين القديمة والتي تحتاج لإعادة النظر وكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم وافتقارهم للدعم المادي والتشجيع المعنوي، واستحواذ القيادات الإدارية بالسلطة.
 - الصراع التنظيمي السلبي هو دليل على وجود خلل في السلوك الإداري كضعف فعالية جهاز الاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، وفقدان التعاون، وقلة الموارد، وضعف الأنشطة والعلاقات الإنسانية، وفرض سلطة الإدارة مع تفاوت المعايير في تقييم الأداء، وفرص الترقى، وتحديد المكافآت والحوافز.
 - قدمت الدراسة تصور مقترح لتحسين مستوى التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع التنظيمي بجامعة المنصورة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، لبيب عبد العزيز (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية لدي مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٣)، العدد (٨)، أكتوبر، ص ص ٨٥-١٤٦.
- ٢- أبو علي، وفقى أحمد (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم، مجلة الطفولة والتربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (٥)، العدد (١)، سبتمبر، ص ص ٤٠١-٤٥٦.
- ٣- أبو ناصر، فتحي محمد (٢٠١٢). إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد (٢٦)، ديسمبر، ص ص ١٣٣-١٦٢.
- ٤- أبو النور، محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٤). الصراع التنظيمي وأساليب إدارته ببعض كليات التربية النوعية في مصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، المجلد (١٧)، العدد (٤٨)، مايو، ص ص ٣٥١-٤٠٣.
- ٥- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

-
- ٦- بن عيشي، عمار (٢٠١٨). أثر التمكين الإداري على تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، المجلد (١)، العدد (٣٥)، ص ص ٣٧-٦١.
- ٧- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩). *استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء*، القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٨- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٩). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي دراسة ميدانية على المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، *مجلة مستقبل التربية العربية*، المجلد (١٥)، العدد (٥٥)، يناير، ص ص ٣٩-١٤٥.
- ٩- حفيظ، إيمان (٢٠١٨). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ١٠- خضر، محسن محمود (٢٠٠٧). *أزمة القيادات في المجتمعات العربية منظور تربوي، مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي*، المؤتمر السنوي الخامس عشر، القاهرة، الجزء (٢).
- ١١- الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد على (٢٠٠٩). *إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة*، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ١٢- سالم، مرفت عبد الرحيم عبد الهادي (٢٠١٣). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوي الذكاء العاطفي لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية*، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
- ١٣- السلمي، فهد بن عيدان جود الله (٢٠٢١). *التمكين الإداري وعلاقته بالتغيير لدي مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة*، من كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، مكة المكرمة، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، أكتوبر، ص ص ٤٠٤-٤٢٥.
- ١٤- شحاتة، عبد الباسط محمد دياب (٢٠١٧). *تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم* "جامعة
-

-
- سوهاج نموذجًا"، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، الجزء (٤٩)، يوليو، ص ٥٦٨-٧٣٧.
- ١٥- الشرقاوي، سعدية يوسف وحسين، على عبد ربه (٢٠٠٧). تطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنصورة، العدد (٦٣)، يناير.
- ١٦- الصغير، أحمد حسين (٢٠٠٨). بعض مشكلات أعضاء هيئة التدريس التي تؤثر على أدائهم المهني، *مجلة كلية التربية*، جامعة قناة السويس، العدد (١٠)، يناير، ص ٥٦-٧.
- ١٧- طارق، مجدي (٢٠١٦). التمكين الإداري ودوره في تحسين عملية اتخاذ القرار بمديرية الشباب والرياضة بالمسلية، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسلية، الجزائر.
- ١٨- الطريس، محمد بن عواض (٢٠١٧). أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد (٨)، العدد (٣)، ص ١-٥٠.
- ١٩- عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٦). *السلوك الفعال في المنظمات*، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- ٢٠- عبد المجيد، أشرف عبد التواب (٢٠١٧). مستويات ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك دراسة ميدانية، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، العدد (١٧٣)، الجزء (٢)، أبريل.
- ٢١- عبد الهادي، أميرة رمضان وحتاتة، أم السعد أبو العنين (٢٠١٢). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ "دراسة حالة"، *مجلة التربية*، العدد (٣٥)، ص ٢٠١-٢٧٩.
- ٢٢- علوان، أسماء محمد شعبان (٢٠١٧). *أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوي الروح المعنوية للمعلمين*، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
-

- ٢٣- قرني، أسامة محمود (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي للجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف.
- ٢٤- محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠١١). أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٧٦)، الجزء (١)، مايو، ص ص ٨٠ - ١١٩.
- ٢٥- محمود، أشرف محمد أحمد (٢٠١١). استراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدي رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بمستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد (٥)، العدد (٣)، يوليو، ص ص ٤٣٩ - ٥٦٠.
- ٢٦- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥). المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- ٢٧- مصلح، عطية ومشاركة، عودة (٢٠١٦). الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، المجلد (٢)، العدد (٥)، ص ص ١٥ - ٤٨.
- ٢٨- مكي، ريم أحمد مختار (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدي القيادات بكلية التربية الرياضية من منظور معايير الجودة والاعتماد، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان.
- ٢٩- المهنا، نوره بنت إبراهيم بن عبد العزيز (٢٠١٨). التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٩)، الجزء (١١)، ص ص ٤٣٣ - ٤٧٨.
- ٣٠- هدية، سعيد علي وحسين، عاصم أحمد (٢٠١٧). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية: الواقع والمأمول، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد (٥٠)، أكتوبر، ص ص ١٧٣ - ٢١٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

-
- 1- Aburuman, N. M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute. **International Journal of Business and Social Science**, 7(1), 182-190.
 - 2- Alshbiel, S. O. (2015). The Impact of the Managerial Empowerment in the Performance of Investment Funds in the Jordanian Public Universities. **Global Journal of Management And Business Research**.
 - 3- Bhat, A. B., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2013). Organizational Conflict Scale: Reexamining the Instrument. **IUP Journal of Organizational Behavior**, 12(1), 7-23.
 - 4- Cherif, A., Ofori-Amoah, B., & Stefurak, L. (2010). Strengthening the academic department through empowerment of faculty and staff. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(2), 36.
 - 5- Ikeda, A. A., Modesto Veludo-de-Oliveira, T., & Cortez Campomar, M. (2005). Organizational conflicts perceived by marketing executives. **EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**.
 - 6- Ikoya, P. O., & Akinseinde, S. I. (2009). Variability pattern in conflict management strategies among school administrators of secondary schools in Nigeria. **Journal of Social Sciences**, 20(3), 223-230.
 - 7- Khera, S. N. (2010). Human resource practices and their impact on employee productivity: a perceptual analysis of private, public and foreign bank employees in India. **DSM Business Review**, 2(1), 65-86.
 - 8- Morake, N. M., Monobe, R. J., & Dingwe, S. (2011). Challenges Facing Managers in Managing Conflict in Schools in the South and South Central Regions of Botswana. Online Submission.
 - 9- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). **Principles of management**, Translated by: Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies.
 - 10- Thornburg, D.G., & Anne. M (2011). Teacher empowerment and school reform, **Journal of ethnographic & qualitative research**, (5).4.