

دور التمكين النفسي في مواجهة الصراع التنظيمي بالتطبيق على الهيئات السياحية الرسمية في مصر.

مروة سيد وهبه

مروة صلاح قاعود

المدرس بقسم الدراسات السياحية

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق – جامعة الفيوم

الملخص

يعد التمكين النفسي إحدى المهارات الرئيسية التي لها تأثير كبير على إدارة الصراع داخل المنظمات فيعد العصر الحالي هو عصر التغييرات والثورات والإختلاف في الأفكار والمواقف والمعتقدات لدى الناس، هذا التعقيد المتزايد في المنظمات جعل الصراعات جزءاً لا مفر منها في الحياة التنظيمية، فأصبحت النزاعات العاطفية والاجتماعية (صراعات العلاقات) لها تأثير كبير على العلاقات الشخصية بين الأفراد في كل من حياتهم الشخصية والمهنية مما يؤدي إلي وجود بعض حالات من عدم التوافق بين الأشخاص داخل بيئة العمل ، والتي قد تسبب مشاعر غير مرضية داخل عملهم . كما أن هناك نوع آخر من الصراع يعرف بإسم صراع المهام ويحدث هذا الصراع عندما يكون هناك تناقضات بين تصورات الأفراد حول محتوى عملهم ، مثل وجهات النظر والإستراتيجيات والآراء الخاصة بعملهم ، فأصبحت تبحث المنظمات باستمرار عن طرق جديدة للحد من مستوى الصراعات و النزاعات بين العاملين؛ولذا يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور التمكين النفسي في مواجهة الصراع التنظيمي للعاملين بالهيئات السياحية الرسمية ؛ من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والصراع التنظيمي؛ من أجل تحقيق أهداف البحث قامت الباحثتين بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم إختيار عينة الدراسة من العاملين بالهيئات السياحية الرسمية وقد بلغ حجم العينة ٢٥٠ عامل تم إختيارهم بأسلوب العينة الميسرة، تم تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS(20 لإختبار فرضيات الدراسة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي وصراع العلاقات كما وضحت الدراسة أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي وصراع المهام للعاملين بالهيئات السياحية الرسمية فى مصر (وزارة السياحة والهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي)، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات منها نشر ثقافة التمكين النفسي من أجل إدارة الصراع التي بدورها ستؤثرعلى الفعالية التنظيمية،و العمل على إحترام ومراعاة دوافع وسلوك العاملين من أجل السيطرة عليهم أثناء عملية الصراع.

الكلمات الدالة: التمكين النفسي (المعنى - الكفاءة - الحرية (الإستقلالية) - التأثير) - الصراع التنظيمي)
صراع العلاقات - صراع المهام).

Abstract

Psychological empowerment is one of the main skills that have a significant impact on conflict management within organizations. The current age is the age of changes, revolutions, and differences in ideas, attitudes and beliefs among people. This increasing complexity in organizations has made conflicts an inevitable part of organizational life, so emotional and social conflicts have become (Relationship conflicts) have a significant impact on interpersonal relationships between individuals in both their personal and professional lives, which leads to some cases of incompatibility between people within the work environment, which may cause unsatisfactory feelings within their work. Organizations are constantly searching for new ways to reduce the level of conflicts and conflicts between employees, and therefore the current research aims to identify the role of psychological empowerment in facing the organizational conflict of employees in official tourism authorities; By studying the relationship between the dimensions of psychological empowerment and organizational conflict; In order to achieve the objectives of the research, the two researchers used the descriptive analytical method The study sample was selected from the employees of the official tourism authorities. The sample size amounted to 250 of employees who were chosen by the easy sampling method. The data was analyzed using the SPSS (20) statistical program to test the study's hypotheses. The most important results of the study were the existence of a statistically significant relationship between the dimensions of psychological empowerment and conflict Relationships, the study also clarified the existence of a statistically significant relationship between the dimensions of psychological empowerment and the struggle of tasks for employees in the official tourism authorities in Egypt (the Ministry of Tourism and the Egyptian General Authority for Tourism Activation), and The study presented several recommendations, including spreading a culture of psychological empowerment in order to manage conflict, which in turn will affect organizational effectiveness, and work to respect and take into account the motives and behavior of workers in order to control them during the conflict process.

Key words: psychological empowerment (meaning - competence - freedom (independence) - influence) - organizational conflict (relationship conflict - task conflict).

مقدمة

يعد الصراع جزءاً من الحياة الإجتماعية والتجارية، وبالتالي فهو موجود في كل مكان؛ فالصراع حقيقة من حقائق الحياة الإجتماعية الموجودة على جميع مستويات المجتمع ، فهو قديم قدم الإنسان؛ ولذا بات الصراع أمر لا مفر منه بين البشر سواء كان ذلك في المنزل أو في المنظمة ؛ خاصة عندما يكون هناك تفاعل بين شخصين أو مجموعات أو منظمات أو أكثر (Tabassi, Abdullah & Bryde, 2019)، فعند ذكر مصطلح الصراع يميل الأفراد إلى إعتبره سلبياً ونادراً ما يتم النظر إليه من زاوية إيجابية في حين أثبتت بعض الدراسات أن هناك بعض الصراعات الوظيفية التي أجبرت العاملين بالمنظمة على أن يكونوا مبدعين في حل المشكلات للحفاظ على مناخ عمل صحي ،

والتوصل إلى هيكل من شأنه أن يمكّن المنظمة من الإستفادة من العاملين لديها مع خلق فرصة لإعادة التطوير واكتساب مهارات جديدة يمكن تصنيفها على أنها صراعات وظيفية. في حين أنه عندما لا تستطيع المنظمة إدارة تلك الصراعات فإنها سوف تؤثر سلباً على العاملين نفسياً وعاطفياً ، كما أنه يمكن أن يكون الصراع سلبياً ويخلق إنعدام الثقة في العلاقات الشخصية ، وعدم الفعالية التنظيمية مما يؤدي أيضاً إلى انخفاض الإنتاجية ، وهنا تصنف هذه الصراعات على أنها صراعات غير فعالة أو غير وظيفية (Zhang, Chen & Wei 2019)؛ وبالتالي فإن إدارة الصراع من قبل المديرين ستحدد ما إذا كانت ستؤدي إلى نتيجة وظيفية أو غير وظيفية؛ ولذا يجب أن يكون المديرين في المؤسسة قادرين على تحديد أنواع الصراع التي يتمكنهم من تطبيق إستراتيجية مناسبة من شأنها أن تخلق نتائج إيجابية (Longe, 2015).

ويلعب التمكين النفسي دوراً هاماً في زيادة الدافع لإنجاز الأعمال من خلال شعور العاملين بالكفاءة الشخصية ، كما أن التمكين النفسي يساعد العاملين علي التفاعل بينهم وبين بعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم مما يعمل علي تقليل المشاكل بين العاملين في المؤسسة (Mendes , 2014). ولذا تم دراسة العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي وصراع (العلاقات والمهام).

أدبيات الدراسة

١-تعريف الصراع

عرّف Khan (2017,p18) الصراع بأنه "توع خاص من عملية التفاعل الإجتماعي بين الأطراف التي لديها قيم عكسية أو غير متوافقة".

وعرف Prause & Mujtaba (2015) "الخلافاً الذي ينشأ نتيجة أهداف أو مصالح أو قيم غير متوافقة للأفراد أو المجموعات المختلفة ويقوم هؤلاء الأفراد أو المجموعات بحظر أو إحباط محاولة كل منهما الآخر لتحقيق أهدافه"

بينما يرى عمرانى والتلى (٢٠١٨، ص١٣) أن الصراع عبارة عن "حالة اضطراب وتعطيل لعملية إتخاذ القرار ، بحيث يواجه الفرد والجماعة صعوبة اختيار البديل الأفضل".

وترى الدراسة أن الصراع التنظيمي هو حالات عدم التوافق بين العاملين داخل المنظمة نتيجة إختلاف قيمهم وأفكارهم أو نتيجة تناقضات بين تصورات الأفراد حول محتوى عملهم و كيفية تنفيذ المهام الموكلة اليهم .

٢-أنواع الصراع

طبقا لما ذكره (Hotepo, Asokere, Abdul-Azeez & Ajemunigbohun, 2010) هناك ثلاثة أنواع من الصراعات التنظيمية ، الصراع الفردي وصراع بين الأشخاص وصراع بين المجموعات.

الصراع الفردي : حيث أشار (Tabitha & Florence, 2019) إلى أنه صراع "فرد ضد ذاته" ، حيث يكون هذا الصراع نتيجة لما يمر به الفرد من ظروف داخلية أو ما يحيط به من أحداث فيكون هذا الصراع نتيجة للغضب ، والإدمان ، والإكتئاب ، والإحباط ، والإرتباك ، ويمكن أن يكون تضاربا في القيم والأولويات حيث يستمر الإنسان في القتال أو التعامل مع عقله وعاداته مما يؤدي إلى صعوبات في اتخاذ قرار بشأن هدف ما وهذا قد يؤدي إلى العدوان الداخلي للشخص.

الصراع بين الأشخاص : حيث ذكر (Elmagri & Eaton, 2011) أنه صراع يحدث بين شخصين أو أكثر يعملون معاً في نفس التسلسل الهرمي ، وينظر أيضاً إلى هذا النوع من الصراع كوسيلة يمنع من خلالها فرد أو قطاع آخر من تحقيق الهدف المنشود ؛ ويذكر أنه إذا لم يتم القضاء عليه مبكراً ، فقد يؤدي ذلك إلى مواقف خطيرة في المستقبل من شأنها أن تؤثر على فعالية المؤسسة التنظيمية .

الصراع بين المجموعات : هذا النوع قد يحدث بسبب الاختلافات بين مجموعتين أو أكثر مثل الإدارات أو مجموعات العمل في منظمة أو في المجتمعات أو مجموعات عرقية ، إلخ. و هذا النوع من الصراع قد يحدث بسبب عدم وجود إتفاقات متبادلة ، والاختلافات في أهداف المجموعة ، والموارد المحدودة، وقنوات الإتصال الضعيفة، وتداخل المسؤوليات، وما إلى ذلك.(Solaja,2015) .

كما أن هناك تقسيم آخر للصراع وهو صراع العلاقات وصراع المهام ، ولكن هناك من يقوم بإضافة نوع ثالث لهما وهو وصراع العمليات وعلى الرغم من إعتراف البعض به ، فإن صراع العمليات لم يتلق أي إجماع في الأدبيات التجريبية فيما يتعلق بتأثيره على الأداء أو على ردود أفعال الأعضاء؛ ولذا يقوم معظم الدارسين بحذف صراع العمليات لأنه غالباً ما يكون من الصعب التمييز بينها وبين صراع المهام (Bendersky & Hays, 2008) .

ولذا تم الإعتماد علي صراع المهام وصراع العلاقات

صراع المهام: يقصد به عدم الإتفاق بين أعضاء الجماعة حول محتوى مهام العمل بما يتضمن إختلاف الأفكار والآراء ووجهات النظر المتعلقة بتلك المهام ، وهناك أيضا العديد من المسميات لهذا النوع من الصراع ومن أبرز هذه المسميات الصراع المعرفي، صراع المحتوى ،والصراع المتعلق بالمهام(ماضي،٢٠١٤). وهنا تعد المهمة نفسها والقضايا المتعلقة بها هي النقطة المحورية للخلافات ومن الأمثلة على تعارض المهام التعارض حول توزيع الموارد والإجراءات والسياسات والأحكام وتفسير الحقائق وقد ينشأ صراع المهام؛نتيجة لعدم وضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي قد يكون نتيجة الغموض في إختصاص العاملين بالمنظمة ، والإعتماد المتبادل بين العاملين علي أداء مهمة ما ، والمنافسة على الموارد ، والإختلافات في الأهداف (Abiodun,2014).

كما قد يشمل صراع المهام الإختلاف في وجهات النظر والأفكار والآراء، كما أن النتائج المتعلقة بصراع المهام في بعض الأحيان ينشأ عنها بعض التأثيرات المفيدة مثل تحسين إستخدام النقاش داخل الفريق ؛ مما يؤدي إلى أفكار وإبتكارات عالية الجودة ويؤدي إلى تحسين تقديم الخدمات، في حين أظهرت الدراسات أنه في حالة عدم مواجهة صراع المهام بطريقة صحيحة يمكن أن ينشأ عنه العديد من الآثار الضارة ، مثل عدم الرضا عن العمل ، ونقص فرص العمل الجماعي وزيادة القلق (Leung,2009).

صراع العلاقات: هوعدم التوافق الشخصي بين أعضاء الجماعة حول القضايا الشخصية غير المتعلقة بمهام العمل ويكون مصحوبا بمشاعر التوتر والإضطراب والضيق والكراهية والعداء(ماضي،٢٠١٤). وإنعدام الثقة والإستياء والإحباط والتوتر والخوف من الرفض من قبل أعضاء الفريق الآخرين ، فيوصف صراع العلاقات على أنه إدراك عدم التوافق بين الأفراد ،ومن الأمثلة على صراع العلاقات الخلافات الناشئة عن العلاقات الشخصية والتفضيلات السياسية والقيم والأساليب الشخصية ، بالإضافة إلى ذلك ، قد ينشأ الصراع في العلاقات نتيجة للإختلافات الفردية في المهارات والقدرات ، والشخصيات المتضاربة ، والإختلافات الإدراكية ، وإختلاف القيم والأخلاق بين العاملين، والعواطف والحالات المزاجية ، والإختلافات الثقافية، ومن المسميات الاخرى لصراع العلاقات الصراع العاطفي ، والصراع العلائقي ، والصراع الإجتماعي العاطفي ، والصراع بين الأشخاص (Jehn & Bendersky, 2003 ؛ Darnon& Butera,2007).

٣-أسباب نشوب الصراعات التنظيمية

ينصب إهتمام كل منظمة في المجتمع على خلق بيئة مواتية لتحقيق أهدافها حتي يمكن للعاملين تنفيذ واجباتهم بفعالية دون أي تأثير سلبي يمكن أن يعيق تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ومع ذلك ،

فإن الصراع في المنظمات أصبح لا مفر منه لأن العاملين يتنافسون على السلطة والمكانة وإستخدام الموارد المحدودة وما إلى ذلك ، وكذلك ينشأ نتيجة عدم تقسيم المهام بين العاملين وتشابه الأدوار فتؤدي هذه الخلافات في معظم الأوقات إلى صراع إما وظيفي أوغير وظيفي حيث يمكن أن يعزز الصراع أو يعيق الفعالية التنظيمية في عملية إتخاذ القرار (John-Eke & Akintokunbo, 2020). وفقاً لما ذكره (Shetach (2012) ، أن من أسباب الصراع الذي يحدث في المنظمات التفاعل الإجتماعي الهائل والذي يسبب الإختلاف في الإدراك الفردي بين العاملين وقد يرجع هذا الصراع الي إختلاف الهدف ، والمصالح ، والأفكار ، والمشاعر ، والقيم.

وطبقاً لما ذكره (Nnam (2013) و Spaho (2013) هناك عوامل أخرى مساهمة في الصراع في المنظمة ؛ منها عدم دفع الأجور أو التأخر في دفع الرواتب ، وأسلوب الإدارة ، وظروف التوظيف ، ونقص الوعي الإجتماعي للعاملين ، والإجراءات غير المناسبة للتعيين ، والعوامل التحفيزية والتروجية، ووجود فجوة بين العاملين والإدارة، في حين ذكر (Obasan, (2011) أنه قد ينشأ الصراع في منظمة ما نتيجة إختلاف آراء أعضاء المجموعة حيال قضية ما ، وإختلاف قيمهم تجاه العمل الموكل اليهم، وعدم كفاية الموارد ، والتنوع في مواجهه المواقف ، الإحباط بسبب عدم القدرة على تحقيق الأهداف المحددة. كما إفترض (Grace, (2012) أن الصراع يمكن أن ينشأ نتيجة لعوامل شخصية التي تشمل المشاكل الشخصية التي لها علاقة بقضايا العلاقة مع الشريك أو أفراد الأسرة ، وهذا يمكن أن يؤدي إلى العدوان المنقول لبيئة العمل كما قد ينتج هذا الصراع نتيجة عدم توافق الأهداف بين الإدارات في التنظيم ، والإعتماد المتبادل بين الإدارات والأعضاء العاملين في المنظمة ، وضعف التواصل الذي يخلق الفتنة وسوء التفاهم بين الإدارة والعاملين كما يمكن أن تؤدي فظاظة العاملين أيضاً إلى حدوث صراع في المنظمة. عرّف (John-Eke & Gabriel (2019) فظاظة المنظمة على أنها سلوك غير مهذب يرتكبه الرؤساء ، تشمل الممارسات التمييزية للمنظمة ؛ مثل التمييز الديني والجنس والعرقي ، وعدم حساسية المنظمة لمحنة العامل، كما أن عدم تحديد الأدوار هي عامل آخر يسبب الصراع في مكان العمل فيمكن أن يحدث الصراع بين الأفراد عندما لا يتم تحديد الأدوار الفردية بوضوح (John-Eke & Akintokunbo, 2020).

٤- إدارة الصراع

وفقاً لـ (Dewa, Corbière, Durand & Hensel (2012) تعد إدارة الصراع موضوعاً وثيق الصلة بكل صاحب عمل وأصحاب مصلحة وما إلى ذلك ؛ لأن الصراع المدار يمكن أن يكون له نتائج سلبية

على الفعالية التنظيمية، فيُنظر إلى الصراع بشكل سلبي ، لكن الإدارة البناءة للصراع هي نقطة فاصلة لأي منظمة، ومن ثم فإن إدارة الصراع هي وسيلة للحد من الجانب السلبي لهذه الظاهرة مع زيادة الجانب الوظيفي لها؛ فالغرض من إدارة الصراع في المنظمة هو خلق جو جيد في مكان العمل خالٍ من الإستياء والعنف، فتركز مهمة معظم المنظمات على رضا العاملين و العملاء من خلال تقديم خدمة فعالة؛ ولهذه الغاية تصبح إدارة الصراع الفعالة واجباً أساسياً للمدير لتشجيع مشاركة العاملين والحفاظ على الميزة التنافسية لذلك ، عندما تتم إدارة الصراع بشكل صحيح ، فإنه يعزز التعلم ويخلق روح العمل الجماعي والتعاون وزيادة الإبتكار التنظيمي بسبب تنوع القوى العاملة ، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

ووفقاً لما ذكره (Nnam 2013) ، فإن إدارة الصراع هي وسيلة للحد من التخوف والتأثير السلبي للنزاعات من خلال تطبيق العديد من التدابير المصممة لخلق الوعي وكذلك تعزيز فهم حالة النزاع من قبل مختلف الأطراف.

ولذا تم دراسة التمكين النفسي ودوره في تقليل الصراع داخل بعض المنظمات السياحية الحكومية المصرية والمتمثلة في وزاره السياحة المصرية والهيئة المصرية العامة لتنشيط السياحة.

٥- التمكين

يزداد اهتمام المنظمات لمفهوم التمكين؛ نظراً للإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة حيث أن التمكين هو طريقة منطقية لتحقيق أهداف المنظمة لأنها تقضي على صعوبة أداء المهام والتواصل أعلى وأسفل التسلسل الهرمي التنظيمي؛ حيث يتلقى العاملون من المستوى الأدنى معلومات حول المهام التي يقومون بها في الوقت المناسب ، والمعرفة بالمعلومات الرئيسية حول طبيعة العمل ، وتحمل عواقب القرارات المتخذة، فتمكين هؤلاء العاملين أيضاً يوفر للإدارة مزيداً من الوقت للنظر في إستراتيجيات وأهداف أوسع على المدى الطويل فيما يخص المؤسسة (Baird &Wang,2010) .

حيث يلعب التمكين دور في حل المشكلات ومواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة بالإضافة إلى تحقيق أهداف تنظيمية لايمكن تحقيقها بمعزل عن إشتراك العاملين فيها(بوقادي ،٢٠١٩) وقد أشار (Hanaysha 2016) أن المنظمة التي تقدم مستويات أعلى من التمكين للعاملين بها ستمتع بنقاط قوة أفضل لضمان بقائها على المدى الطويل ومواجهتها أي تحديات أو صعوبات. والتمكين له مدخلين رئيسيين؛ يركز المدخل الأول على دراسة العوامل والعناصر التنظيمية التي تهدف إلى تفويض أكبر

للسلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى ويسمى " بالمدخل الهيكل للتمكين . أما المدخل الثاني للتمكين يسمى بالتمكين النفسي؛ حيث يقوم رواد هذا المدخل النفسي بالتركيز على الحالة الذهنية للعاملين والإهتمام بمواقفهم وتوجهاتهم تجاه وظائفهم في مكان العمل -Najdaw & Al (2020 , Muala , Al- Makhadmah) ، فيجب علي القيادة أن توفر سلوكيات تمكينية للعاملين بالمنظمة من خلال توفير إستقلالية أعلى للعاملين؛ حيث يؤدي تمكين القادة إلى نقل السلطة إلى العاملين من مستويات الإدارة العليا إلي مستويات الإدارة الأقل ، وإشراك العاملين في صنع القرار ، ومشاركة السلطة مع العاملين ، وتشجيع الإدارة الذاتية للعمل ، وتقديم الثقة في قدرة العاملين على مواجهة تحديات العمل لذلك ؛ حيث أن سلوكيات القيادة التمكينية تساعد العاملين على الشعور بالقدرة والإكتفاء الذاتي ، وبالتالي زيادة الحافز الداخلي لدى العاملين وبالتالي أداء العمل بفاعلية أعلى (Uchendu, Anijaobi, Odigwe, 2013) وهناك فرقاً بين مشاركة العاملين و تمكين العاملين يكمن هذا الاختلاف بين هذه المصطلحات في نقل سلطة إتخاذ القرار، فيبقى التحكم في يد الإدارة في حالة برامج إشراك العاملين أثناء العمل بينما في حين وجودهم في برامج تمكين العاملين يكون العاملون أكثر تمكناً وتحكماً لتنسيق وتخصيص وتحسين الوظائف المتعلقة بأداء العمل (Kudonoo & Boysen, 2012).

٦- أهداف التمكين

يهدف التمكين إلى جعل المنظمة أكثر قدرة على الإستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقديراً لدعم الإبداع، كما يساعد التمكين على التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الإندماج الوظيفي (زواوي، ٢٠٢٠). وقد أشار عماد الدين (٢٠٢٠) إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات العملاء أو تفوق تلك التوقعات.

وطبقاً لما ذكره عماد الدين (٢٠٢٠) أن هناك مجموعة من الأهداف تكمن في عملية التمكين منها:

- ✓ زيادة الدافع الداخلي لدي الفرد بتحمل مسؤولية أكبر لانجاز العمل وتقليل الأخطاء .
- ✓ زيادة فرص الإبداع و الابتكار.
- ✓ التطوير المستمر للعمليات و المنتجات و الخدمات.
- ✓ تحسين رضا العملاء .
- ✓ تقليل معدل دوران العمل.
- ✓ زيادة الإنتاجية.
- ✓ تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الإستراتيجي و تطوير خطط العمل.

✓ الحصول على أفضل نتائج للأداء .

٧- التمكين النفسي

يعد التمكين النفسي بمثابة ممارسة تحفيزية تهدف إلى تحسين مستوى الأداء من خلال زيادة فرص المشاركة والإنخراط في عملية صنع القرار، كما أنه يهتم بشكل أساسي بتطوير الثقة والتحفيز والمشاركة في صنع القرار وإزالة أي حدود بين العاملين والإدارة العليا (Hanaysha, 2016) ؛ Jang, 2017 & Kim, Lee .)

فيعمل التمكين النفسي على خلق الظروف لزيادة الدافع لإنجاز المهام من خلال تطوير إحساس قوي بالكفاءة الشخصية كما أن التمكين النفسي مهم بشكل خاص في صناعة السفر والسياحة؛ حيث يمكن أن يساعد العاملين علي التفاعل بينهم وبين بعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم من خلال تقديم الخبرات السابقة بشأن عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل (Mendes, 2014). كما أن التمكين النفسي للعاملين ، يساعد العاملين علي الإختيار (تقرير المصير) عند إتخاذ القرار في أي عمل موكل اليهم ، وإكتساب الكفاءة الذاتية (الكفاءة) من خلال وضع خطط العمل داخل المنظمة وزيادة قدرتهم على أداء الأنشطة بمهارة كما يصبح العمل ذات مغزي وقيمة بالنسبة للعاملين كما تزداد قدرة العاملين علي التأثير على النتائج الإستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل (Arriga & Levina , 2008)

٧-١ تعريف التمكين النفسي

عرف (Zhu , Sosik, Riggio & Yang (2012,p190) التمكين النفسي على انه "دافع متزايد للعمل يتجلى في مجموعة من الأبعاد التي تعكس توجه الفرد و دوره في العمل: المعنى ، والكفاءة ، وتقرير المصير ، والتأثير"

كما عرف (Saleem, Nisar& Imran (2017,p130) على أنه "ثقة العاملين في قدراتهم على أداء عملهم بشكل جيد ، وذلك فيما يتعلق بتفويض السلطة لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم"

كما أشار إليه (Choong, Wong & Lau (2011,p238) بأنه "إحساسًا شخصيًا بالسيطرة في مكان العمل ؛ حيث يظهر ذلك في أربعة معتقدات حول العمل الشخصي تتمثل في المعنى ، والكفاءة ، وتقرير المصير والتأثير ."

وقد عرف (Thomas & Velthouse, 1990) التمكين النفسي بأنه "العملية التي يقوم من خلالها الرؤساء بتقوية معتقدات المرؤوسين بالكفاءة الذاتية وقدرتهم على ممارسة الإختيار بناءً على الإقتناع بإمتلاكهم التحكم في عملية صنع القرار".

وقامت الباحثتان بتعريف التمكين النفسى علي أنه "خلق معتقدات داخلية لدي العاملين لزيادة الدافع الداخلي لإنجاز المهام من خلال زيادة الشعور بالإنتماء والولاء للمؤسسة".

وبناء علي ما سبق يقسم مفهوم التمكين إلى فئتين رئيسيتين الكفاءة الذاتية و القدرة على إتخاذ القرار فتركز الكفاءة على إحساس الفرد بالقدرة على القيام بعمل ما ، بينما تركز سلطة إتخاذ القرار على القوة المشتركة وحرية إتخاذ القرارات ؛حيث يرى الباحثون أن الأفراد سيشعرون بمزيد من التمكين إذا أدركوا القدرة على أداء الوظيفة بفعالية ؛وبالتالي يكون لهم تأثير كبير على بيئة عملهم ،كما أن إمتلاك الحرية أو السلطة لإتخاذ القرارات لتنفيذ المهام المتعلقة بالعمل ضرورياً لتحقيق التمكين (Uchendu et al.,2013)

٧-٢ أبعاد التمكين النفسى:

للمتمكين النفسى أربعة أبعاد هم: المعنى ، والكفاءة ، وتقرير المصير (الحرية) ، والتأثير وذلك طبقاً لما ذكره

Mendes(2014) ؛ Thomas & Velthouse (1990)؛ Chiang& Jang (2008)؛
Fock, Chiang & Hui(2011)؛ Kang, lee& Kim(2017) ؛
دروم، قهيري و حميانى(٢٠١٩)

المعنى

يقصد بمعني العمل قيمة العمل التي يحصل عليه العامل من قيم وأهداف العمل ، والذي يحقق للعاملين الشعور بالإستقلالية ، ويزيد من تفكيرهم الإبداعي ، ويوفر لهم أجوراً كافية ، (Michaelson, Pratt, Grant & Dunn, 2014) وبناءاً علي معني العمل تعامل القيادة العاملين علي أنهم أفراد لديهم أفكار وإحتياجات ومشاعر وليس كوسيلة لتحقيق غاية فردية و يجب على المشرفين الذين يسعون إلى غرس الشعور بمعني العمل بين العاملين، بناء شعور بالثقة المتبادلة بين القيادة الإدارية وبين العاملين فتؤثر ثقة الرؤساء بشكل كبير على معني العمل في إطار التمكين النفسى (Erturk,2012) ولذلك فإن معني العمل يتضمن التوافق بين كل من متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها العاملين من جهة والإعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت هذه الإعتبارات متوافقة فإن العمل

أصبح له قيمة كبيرة لدي العامل ولدى المنظمة ، في حين إذا كانت هذه الإعتبارات متناقضة فهذا يجعل العامل يشعر بأن عمله لا معنى ولا قيمة له (دروم، قهيري حمياني، ٢٠١٩).

الكفاءة (الفاعلية التنظيمية)

يتم تعريف الكفاءة على أنها إيمان الشخص بقدرته على أداء الأنشطة بمهارة فعندما يدرك العاملين أن لديهم الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة لإنجاز المهام ، فإنهم سيكونوا قادرين على تعظيم استخدامهم لهذه الموارد (Sigala,2011) . فعندما يشعر العاملون بقدرتهم علي إكمال مهمة ما بكفاءة ، يعمل ذلك علي زياده معتقدات الأفراد الداخلية بقدرتهم علي أداء العمل بفاعلية و تنشأ الكفاءة من التدريب المؤسسي والتعليم والخبرة والتعزيز الإداري (Seibert, Wang & Courtright, 2011).

تقرير المصير (الإستقلالية)

هو إستقلالية الشخص في الإختيار في بدء تنظيم سلوكيات العمل ، والمتمثلة في إتخاذ القرارات كما يتمتع العامل الذي يتم تمكينه بالإستقلالية عند أداء مهامه (DelVecchio, Deeter- Schmelz, & Anselmi, 2013) حيث إن بعد الإستقلالية هو فرصة الفرد لإختيار المهام و تنفيذها بالطرق التي يراها مناسبة؛ فالأفراد المتمكنين لديهم الشعور بالحرية في إختيار كيفية أداء عملهم والتحكم في تصرفاتهم (شخي،دحو عامر، ٢٠٢١). ويزداد الإبتكار في المنظمات حيث يرى العاملون الإستقلالية دافعا لهم للإبتكار والإبداع ، فيساهم إختيار العاملين في تنفيذ الحلول في الشعور بالتمكين حيث عندما تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في الإجراءات الإدارية ، فإن مستويات تقرير المصير ستؤدي إلي تحسين النتائج المبتكرة و المرغوبة (Subramaniam & Moslehi, 2013).

التأثير

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات والسياسات والإستراتيجيات المرتبطة بعمله، أو بمعنى آخر يمكن القول أن التأثير هو إعتقاد العاملون بأنهم يستطيعون المشاركة في القرارات التنظيمية والتأثير على الإتجاه التنظيمي (Castillo,2018). فالقادة التنظيميون الذين يعززون صنع القرار التشاركي يزيدون من شعور العاملين بأهميتهم تجاه المنظمة مما يجعل العاملين أكثر إنتاجية ويشجع الإبداع في العمل ،كما أن تركيز القادة على رفاهية العاملين يعزز المواءمة بين قيمة المؤسسة والعاملين، مما يطور مشاعر العاملين بالتأثير الملحوظ والشعور بالأهمية (Mendes,2014) .

٨-العلاقة بين التمكين وإدارة الصراع

يعد التمكين مهارة إدارية هامة ؛ لذلك يجب أن يصبح المدراء أكثر وعيًا بأهمية التمكين (kim& Fernandez , 2017) وقد أظهرت العديد من الأبحاث الإدارية وجود علاقة إيجابية بين تمكين العامل ومواقف العمل ، مثل تحقيق الرضا الوظيفي ، والولاء ، والإلتزام العاطفي وزيادة الأداء وقلّة الصراعات تجاه المنظمات (Barroso , Villegas & Casillas,2008)؛ (Fernandez,2017) ؛لذا يجب أن يكون المديرون الذين يمارسون الإدارة الفعالة للصراع على دراية بالمشكلات وأن ينفذوا إستراتيجيات إدارة الصراع في الوقت المناسب ،فعندما يدير المديرون الصراع بشكل فعال ، فإنهم يسهلون عملية التبادل الإجتماعي مع مرؤوسيهم ويؤثرون على مواقف العمل الإيجابية ، مع بناء الثقة في علاقة الرئيس مع المرؤوس، بالإضافة إلى ذلك يقلل تمكين العاملين من المناخ السلبي المؤقت الناجم عن الصراع، كما أظهرت الدراسات أيضًا أن العاملين الذين يتلقون دعمًا أكبر من الرؤساء يظهرون مستويات متزايدة من الرضا والأمان الوظيفي ، وزيادة أداء المنظمة ، وزيادة الإبتكار والإبداع ومن ثم ، فإن كيفية تمكين العاملين أثناء الصراع داخل المنظمة ، تؤثر على إدارة الصراع بفاعلية (Tamunomiebi, John–Eke ,2020).

وقد وجد (Anangwe , Clark , Bibangambah, Frere , Alusa & Ojiel (2013) علاقة إرتباط هامة بين التمكين وإبداع العاملين وزيادة الأداء وذلك من خلال الإدارة الفعالة للصراع؛ فالتمكين يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أداء الفريق لأن الفريق الذى يتمتع بصلاحيات عالية يمكن أعضائه من إتخاذ قرارات جماعية من خلال مشاركتهم في صنع القرار عن طريق التفاوض ويعتمد تمكين الفريق وفعالية ونجاح فريق متمكن على إلى مدى يمكن لأعضاء الفريق التكيف مع التغييرات الهيكلية للفريق وتحقيق أقصى قدر من فوائد تقاسم السلطة والمعرفة وتقليل الصراع داخل المجموعة (Jiang, Flores, Leelawong& Manz,2016). ومن المتوقع أن يظهر العاملون الذين تم منحهم سلطة تمكين القرار قدرًا كبيرًا من الإحترام لمن هم في السلطة ، ومن ثم فإن الجهود المبذولة لتقليل الإختلافات بين العاملين والمديرين يجب أن تدعم من خلال سياسات التمكين (Anangwe,etal.,2013) وقد أثبتت دراسة Tamunomiebi& John(2020) أن التمكين يمكن أن يتوسط العلاقة بين الصراع وأداء الموظف ومن ثم تحسين الفاعلية التنظيمية، وقد يؤدي تمكين العامل إلى نتائج عكسية للمنظمة؛ فالأساس المنطقي للتمكين أن تنفيذ ممارسات التمكين تتمثل في إعطاء قدر معين من السلطة والإستقلالية للعاملين، ومن ثم قد يصبح بعض العاملين مفرط الثقة، وهذه الثقة الزائفة ستؤدي إلى فشل الإدارة في السيطرة على بعض العاملين إذا لم يتم تنفيذ التمكين بشكل صحيح. ومع ذلك ، ويرى بعض الباحثين أن التمكين يعزز الأداء الوظيفي (Adam& Tan,2016)

(Choi, Goh , 2017)؛ فالعلاقة المهنية التي تفتقر إلى التعاطف والثقة والدعم وعدم تمكين العاملين تؤثر سلباً على بيئة العمل، فيؤثر عدم تمكين العاملين وقت الصراع بشكل كبير على مكان العمل بعدة طرق؛ فالصراع الذي تتم إدارته بشكل سيئ يعد مكلفاً من الناحيتين المالية والبشرية ويمكن أن يكون مدمراً ومكلفاً للمنظمات، مما يتسبب في إنفاق المنظمة مبالغ كبيرة وقد يؤدي ذلك إلى إهدار الوقت والموارد، كما يتسبب الصراع بين الأشخاص في الإرهاق العاطفي، كما إنه يؤدي إلى قصور الأداء والمشاركة في أعمال تدميرية، خاصة من قبل العاملين الذين يفضلون تجنب المواجهة المباشرة (kim& Fernandez , 2017).

٩- منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي والصراع التنظيمي للعاملين بالهيئات السياحية الرسمية في مصر؛ وقد تم اختيار عينة الدراسة من العاملين بتلك الهيئات وقد تم اللجوء إلى استخدام العينة الميسرة؛ نظراً لصعوبة الحصول على البيانات الخاصة بعدد العاملين بالهيئات السياحية الرسمية (الهيئة العامة المصرية لتنشيط السياحة- وزارة السياحة) ليصل حجم العينة إلى ٢٥٠ استمارة تمت الإجابة عليهم بشكل كامل من خلال المقابلات الشخصية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم و أبعاد التمكين النفسي .
- دراسة مفهوم الصراع وأنواعه .
- التوصل إلى تأثير أبعاد التمكين النفسي على إدارة الصراع داخل بعض المنظمات السياحية الحكومية.

مشكلة الدراسة

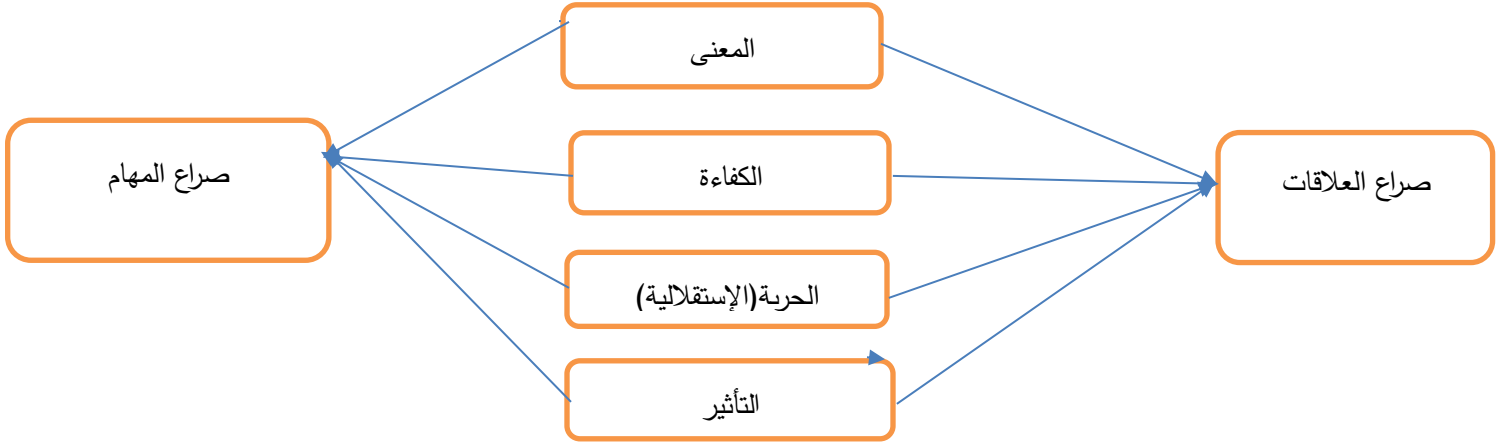
إن التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائماً إلى الإنسجام أو الإتفاق أو التعاون فقد تظهر بعض الإختلافات بين الأفراد في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يودي إلى الصراع (Tabassi, Abdullah & Bryde, 2019) و لقد أبدى الباحثون في الأونة الأخيرة إهتماماً متزايداً بظاهرة الصراع التنظيمي وذلك بسبب زيادة حجم المنظمات وزيادة أعداد العاملين فيها وتنوع ميولهم ورغباتهم وإتجاهتهم (John- Eke & Akintokunbo, 2020) حيث أصبح الصراع في المنظمات أمراً لا مفر منه بسبب

الإختلافات بين العاملين في الإدراك الفردي ، والهدف ، والمصالح ، والأفكار ، والمشاعر ، والقيم ، وما إلى ذلك مما يسبب حدوث الصراعات داخل المنظمات، وعلى الرغم من الفوائد المرتبطة بتمكين العاملين أثناء الصراع ، إلى أن تنفيذ ممارسات التمكين ليس سائداً كما هو متوقع ، مع عدم قدرة العديد من مبادرات تمكين الموظفين على تحقيق مستويات التمكين بشكل فعال (Baird & Wang,2010) ولقد وجدت الباحثتان قلة في الدراسات التي تربط بين أبعاد التمكين النفسي ودوره في مواجهة تلك الصراعات مما دعي الباحثتان للبحث في هذا الموضوع لمعرفة أثر التمكين النفسي في مواجهة الصراعات في المنظمات السياحية الحكومية .

فروض الدراسة

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المعنى وصراع العلاقات بين العاملين بالهيئات السياحية الرسمية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الكفاءة وصراع العلاقات بين العاملين بالهيئات السياحية الرسمية.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الحرية (الإستقلالية) وصراع العلاقات بين العاملين بالهيئات السياحية الرسمية.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير وصراع العلاقات بين العاملين بالهيئات السياحية الرسمية.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المعنى وصراع المهام بين العاملين بالهيئات السياحية الرسمية.
٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الكفاءة وصراع المهام بين العاملين بالهيئات السياحية الرسمية.
٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الحرية (الإستقلالية) وصراع المهام بين العاملين بالهيئات السياحية الرسمية.
٨. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التأثير وصراع المهام بين العاملين بالهيئات السياحية الرسمية.

نموذج الدراسة



أساليب جمع البيانات

تم تصميم استبيان يحتوي علي جزئين الأول خاص الصراع التنظيمي، والجزء الثاني عن التمكين النفسي وقد تم استخدام مقياس ليكرت (١-٥) ، ثم القيام بعملية توزيع الإستمارات في الفترة من يوليو ٢٠٢١ حتى شهر سبتمبر عام ٢٠٢١ علي العاملين بالهيئات السياحية الرسمية.

تحليل البيانات وتفسير النتائج

بعد الإنتهاء من مرحلة جمع البيانات ، تم تفرغ هذه البيانات وإدخالها لبرنامج التحليل إحصائي (spss 2020) لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية والمكتبية ، ثم تم حساب المتوسطات Means ، وذلك بهدف التعرف على الإتجاه العام للمبحوثين، الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس مدى تشتت البيانات من عدمه لتوضيح مدى إتفاق المبحوثين في إجاباتهم.

محاوَر الدراسة

تتمثل محاور الدراسة في:

المحور الأول: الصراع التنظيمي

المحور الثاني: التمكين النفسي

جدول (١) محاور الدراسة

البيد	عدد الفقرات
الصراع التنظيمي	١٠
التمكين النفسي	٣٤

المحور الأول :الصراع التنظيمي وقد تم قياسه من خلال ١٠ عناصر
جدول(٢) الصراع التنظيمي

عدد الفقرات	البعد
٤	صراع العلاقات
٦	صراع المهام

المحور الثاني :أبعاد التمكين النفسي

جدول(٣) أبعاد التمكين النفسي

عدد الفقرات	البعد
١١	معنى العمل
٩	الكفاءة الذاتية
٧	تقرير المصير(الإستقلالية)
٧	التأثير

النتائج والمناقشة

المحور الأول : الصراع التنظيمي

جدول (٤) أسباب حدوث الصراع التنظيمي داخل المنظمات

البيان	المتوسط العام	الإنحراف المعياري
صراع العلاقات	٣.٣٥	١.١٢٣
	٣.٥٢	١.١٦٣
	٣.٧٢	١.٠٥٧
	٣.٧٤	٠.٩٣٣
المتوسط ٣.٥٨		

٠.٩٣٨	٣.١٨	هناك الكثير من الخلافات حول الأفكار بين الأعضاء في وحدة العمل الخاصة بي.	صراع المهام
١.١٣٨	٣.٥٠	هناك الكثير من الخلاف حول العمل الذي تقوم به بين الأعضاء في الإدارات المختلفة بالمؤسسة	
١.١٧٧	٣.٤٢	يوجد إختلاف في فريق عملي حول الأدوار أو المهام الموزعة.	
١.١٧٤	٣.٥٨	لا تتواصل الإدارات مع بعضها البعض فيما يتعلق بتنفيذ المهام.	
٠.٩٨٩	٣.٨٨	يوجد إختلاف في الآراء في الإدارات المختلفة بالمؤسسة.	
١.٢١٥	٣.٨٢	هناك الكثير من الإختلافات في الرأي بين الأعضاء في وحدة عملي .	
المتوسط ٣.٥٦			

يتضح من بيانات الجدول السابق أن متوسطات آراء الباحثين بالجدول السابق تتجه إلي موافقة الباحثين علي كافة البنود التي تم طرحها بالإستبيان لقياس أسباب الصراع التي تنشأ داخل المنظمة؛ حيث كان المتوسط العام لإجابات الباحثين حيال صراع العلاقات ٣.٥٨ أي هناك صراع بين العاملين وكانت إجابات الباحثين أيضا عند سؤالهم علي صراع المهام كان المتوسط العام هو ٣.٦٥ أي كانت الإجابات تتجه إلي الموافقة علي وجود صراعات داخل المنظمات وهذا ما أكدته دراسة Yusuf- Habeeb and Kazeem (2017) ودراسة (Anku-Tsede & Adjadogo (2016)؛ حيث أكد علي أنه من أسباب نشوب الصراعات في مكان العمل الإختلاف في الآراء والإختلاف بين الإدارات في الأعباء التي توكل إلي العاملين وما أكدته دراسة (John-Eke & Grace (2012 و (John-Eke & Akintokunbo (2020) و Gabriel (2019) دراسة (John-Eke & Akintokunbo (2020) أن الصراع يمكن أن ينشأ نتيجة لعوامل شخصية التي تشمل المشاكل الشخصية كما قد ينتج هذا الصراع نتيجة عدم توافق الأهداف بين الإدارات في التنظيم ، والإعتماد المتبادل بين الإدارات والأعضاء العاملين في المنظمة ، وضعف التواصل الذي يخلق الفتنة وسوء التفاهم بين الإدارة والعاملين، كما يمكن أن يكون من أسباب حدوث الصراع داخل المنظمة ما يمارسه الرؤساء تجاه المرؤسين من ممارسات تمييزية للمنظمة، مثل التمييز الديني والجنس والعرق ، وعدم إهتمام المنظمة بمشاكل العاملين، كما أن عدم تحديد الأدوار هي عامل آخر يسبب الصراع في مكان العمل، فيمكن أن يحدث الصراع بين الأفراد عندما لا يتم تحديد الأدوار الفردية بوضوح .

المحور الثاني: أبعاد التمكين النفسي

جدول (٥) أبعاد التمكين النفسي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	
٠.٤٩٦	٤.٥٧	عملي مهم بالنسبة لي .	معنى العمل
٠.٤٩٧	٤.٥٦	أنشطة وظيفتي ذات مغزى بالنسبة لي .	
٠.٥٤٧	٤.٥٠	أهتم بما أفعله في عملي.	
٠.٧٨٦	٤.٣١	أحب اخلاقيات العمل التي يتمتع بها زملائي.	
٠.٧٤٨	٤.٣١	زملائي ملتزمون بشدة بتحقيق أهداف العمل .	
٠.٨٤٩	٤.٣٣	لن يفعل زملائي عن قصد أي شيء لتعطيل أو إبطاء السرعة في أعمالنا.	
٠.٧٩٥	٤.٢٩	زملائي يهتمون بشأن ما هو مهم للآخرين.	
٠.٧٤١	٤.٢٦	يحقق عملي مركز إجتماعي مرموق.	
٠.٨٣٧	٤.٢٥	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة التمكين بالنسبة للعاملين.	
٠.٩٧٠	٤.١٨	تتوافر لدى القيادات الإدارية وسائل اتصال تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب.	
٣.٣٥١	٤.٣٢	يشعر العاملون بالرضا عن العمل.	
المتوسط العام ٤.٣٥			
٠.٧٢٧	٤.٢١	أنا واثق من قدرتي على القيام بعملي .	الكفاءة الذاتية
٠.٦٦٧	٤.٣٠	لقد أتقنت المهارات اللازمة للقيام بعملي.	
٠.٧٨٣	٤.٣٨	أنا واثق من تقديم تجربتي أو رؤيتي أو خبرتي بصفتي مثال لزملائي.	
٠.٨٧٧	٤.٢٧	أنا واثق من التعبير عن نفسي بأشكال مكتوبة أو شفوية	
٠.٨١٠	٤.٣١	لدي القدرة من الرد على تساؤلات زملائي .	
٠.٨٤١	٤.٣٢	أشعر بالقدرة على تحمل مسؤولية إتخاذ القرار .	
٠.٧٦١	٤.١٨	أبذل كل ما في وسعي لمساعدة الآخرين.	
٠.٨٨٥	٤.٠٣	يتم منح العاملون مسؤولية العمل من خلال توافر قدر مناسب من السلطة.	
٠.٩٣٦	٣.٨٠	يمكن للعاملين تغيير أساليب العمل عندما يكون هناك ضرورة لذلك .	
المتوسط العام ٤.٢٠			
١.٠٤٧	٣.٦٥	رأبي مهم في صنع القرار الجماعي .	المصير
١.٠٣٦	٣.٧٣	لدي فرصة لإستخدام المبادرة الشخصية في عملي.	

٠.٩٠٦	٣.٩٠	لدي استقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بعملية.	
٠.٩٨٩	٣.٩٥	تتيح متطلبات العمل للعاملين الحرية لتقديم ما يجب عمله.	
٠.٩٩٨	٣.٩١	لدي شعور بالمشاركة الفعالة في أنشطة تبادل المعرفة مع الآخرين .	
٠.٩٩٩	٣.٨٢	يتمتع العاملون بالحرية الكافية للتعبير عن آرائهم.	
٠.٩١٨	٤.١٠	تمتلك القيادات الإدارية حرية إعطاء المعلومات والأفكار في حقل عملها وتخصصها.	
المتوسط العام ٣.٨٧			
٠.٨٤٦	٤.٢٢	لدي تأثير على ما يحدث في عملي.	٣
٠.٨٨٤	٤.٠٤	أقرر كيفية القيام بعملية.	
٠.٩٣٥	٣.٨٥	لدي قدر كبير من السيطرة على ما يحدث من نزاعات في العمل.	
٠.٨٩٧	٤.١٩	لدي تأثير كبير ما يحدث في إدارتي.	
٠.٨٦١	٤.٢٠	تحرص الإدارة العليا على تمكين القيادات الإدارية بشكل فعال.	
٠.٧٧٣	٤.٣٥	تؤثر معلوماتي أو معرفتي في مجال العمل علي قرارات الإدارة العليا .	
٠.٨٢٠	٤.١٨	أشارك خبرتي من تعليمي أو تدريبي مع الزملاء بطريقة أكثر فعالية.	
المتوسط العام ٤.١٥			

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معظم المبحوثين متفوقون علي أن أبعاد التمكين النفسي يتم تطبيقها داخل المؤسسات السياحية الحكومية في مصر حيث تبين من الإجابات أن المتوسط العام لإجابات المبحوثين حياال بعد المعني (٤.٣٥) وهذا يدل علي أن معني العمل يلعب دور هام في تمكين العاملين داخل المنظمات السياحية الحكوميه وهذا ما أكدته دراسة (Michaelson, Pratt, Grant & Dunn, (2014) ودراسة (Erturk(2012) ودراسة دروم، قهيري حمياني(٢٠١٩)؛ حيث أن التمكين النفسي للعاملين يجعلهم يشعرون بقيمه وأهمية العمل، كما يتضح من بيانات الجدول السابق أيضاً أن معظم المبحوثين متفوقون علي بعد الكفاءة الذاتية حيث كان المتوسط العام (٤.٢٠) لما له من أثر هام كأحد أبعاد التمكين النفسي وهذا ما أكدته دراسة (Sigala (2011) بأن العاملين الذين لديهم بعد الكفاءة يستطيعون إنجاز المهام ، كما أنهم سيكونوا قادرين علي تعظيم استخدامهم لموارد المنظمة مما ينعكس علي العمل ، ويتضح أيضا من إجابات المبحوثين أنهم يمارسون بعد تقرير المصير (الإستقلالية) وأن لهم دور في تحديد مصير العمل وهذا يتفق مع دراسة (DelVecchio, (2013) (Subramaniam & Moslehi Deeter- Schmelz, & Anselmi, (2013) ودراسة (شخي، دحو وعامر(٢٠٢١)؛ حيث أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بحرية إتخاذ القرار و كيفية أداء عملهم والتحكم في تصرفاتهم يزيد من قدرتهم علي الإبتكار في المنظمات

ويقلل من حدوث صراع داخل المنظمة، كما تبين أيضاً من إجابة الباحثين انهم موافقون علي أهمية بعد التأثير ودوره في إنجاز الأعمال وتقليل الصراع حيث كان المتوسط العام لإجابات الباحثين (٤.١٥) أي أنهم موافقون علي تأثيرهم في إدارتهم ومنظمتهم التي يعملون بها وهذا ما أكدته دراسة (Castillo(2018) ودراسة Mendes(2014) حيث أثبتت الدراسات أنه عندما يمنح القادة العاملين صنع القرار التشاركي يزيدون من شعور العاملين بأهميتهم تجاه المنظمة، مما يجعل العاملين أكثر إنتاجية ويشجع الإبداع في العمل، كما أن تركيز القادة على رفاهية العاملين يعزز المواءمة بين قيمة المؤسسة والعاملين ، مما يطور مشاعر العاملين بالتأثير الملحوظ والشعور بالأهمية .

العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي وصراع العلاقات

جدول (٦) العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي وصراع العلاقات

Sig	F	Sig(T)	T	B	R2	أبعاد التمكين
0.000	11.287	٠.٠١٠	٢.٦٠٨-	٢٣١-	%٣٩	المعنى
		٠.٠١٧	٢.٣٩٩-	٢٢٠-		الكفاءة
		٠.٠٠٦	٢.٧٦٥-	٢٠٠-		الإستقلالية
		٠.٠٠١	٣.٤٣٣-	٢٥٧-		التأثير

يتضح من بيانات الجدول السابق أن قيمة f تساوي 11.287 وبمستوي معنوية أقل من ٠.٠٥ وهو ما يوضح أن نموذج الإنحدار يتنبأ بشكل معنوي بالمتغير التابع كما يوضح أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة وهي أبعاد التمكين والمتغير التابع وهو صراع العلاقات ، كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة B للمتغيرات المستقلة تساوي (المعنى = -٢٣١ ، الكفاءة = -٢٢٠ ، لاستقلالية = -٢٠٠ ، التأثير = -٢٥٧) وجميعهم بمستوي معنوية أقل من ٠.٠٥ وبالتالي يتم قبول فروض الدراسة الأربعة الأولى والتي توضح وجود علاقات ذات دلالة إحصائية ولكنها عكسية بين أبعاد التمكين (المعنى - الكفاءة - الإستقلالية - والتأثير) وصراع العلاقات أي أنه كلما زادت أبعاد التمكين كلما قل صراع العلاقات وهذا ما أكدته دراسة (Michaelson, Pratt, Grant & Dunn, (2014) ودراسة (Erturk,2012) ودراسة (دروم، قهيري حميانى، ٢٠١٩)؛ حيث أنه عندما يمكن رؤساء العمل العاملين في المنظمة ويسعون إلى غرس الشعور لدي العاملين بأهمية وقيمة العمل وبناء شعور بالثقة وتنمية الكفاءة الذاتية لدي العاملين ، فيؤثر ذلك بشكل كبير على عمل المنظمة وأدائها ويقلل من الصراع داخل المنظمة ، وهذا ما أكدته أيضا دراسة Yusuf-Habeeb & Kazeem

(2017) ؛ حيث أن تمكين العاملين يحقق الإنسجام بينهم ويساعد علي بناء علاقات جيدة متناغمة بين العاملين وبعضهم البعض؛ وبالتالي يحدث تجنب الصراعات التخريبية ،وما أكدته دراسة Erturk (2012) أن عدم تمكين العاملين يؤثر سلباً علي صراع العلاقات ؛حيث يؤدي عدم تمكينهم إلى تثبيط جهود العاملين ومشاركتهم في العمل داخل فريق .
العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي وصراع المهام

جدول (٧) العلاقة بين أبعاد التمكين النفسي وصراع المهام

Sig	F	Sig(T)	T	B	R2	أبعاد التمكين
0.000	10.227	٠.٠٢٢	٢.٣٠٢-	٢٢٤-	%٣٧	المعنى
		٠.٠٣٦	٢.١٠٦-	٢١٢-		الكفاءة
		٠.٠١١	٢.٥٧١-	٢٠٤-		الإستقلالية
		٠.٠٠٠	٣.٦٠٩-	٢٩٧-		التأثير

يتضح من بيانات الجدول السابق أن قيمة f تساوي 10.227 وبمستوي معنويه أقل من ٠.٠٥ وهو ما يوضح أن نموذج الانحدار يتنبأ بشكل معنوي بالمتغير التابع، كما يوضح أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة وهي أبعاد التمكين والمتغير التابع وهو صراع المهام .

كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة B للمتغيرات المستقلة تساوي (المعني = -٢٢٤، الكفاءة = -٢١٢، الإستقلالية = -٢٠٤، التأثير = -٢٩٧) وجميعهم بمستوي معنوية أقل من ٠.٠٥؛ وبالتالي يتم قبول فروض الدراسة من الفرض الخامس إلى الثامن والتي توضح وجود علاقات ذات دلالة إحصائية ولكنها عكسية بين أبعاد التمكين (المعني - الكفاءة - الإستقلالية - والتأثير) وصراع المهام أي أنه كلما زادت أبعاد التمكين كلما قل صراع المهام وهذا ما اكدته دراسة Tamunomiebi & John (2020)؛ حيث أن تمكين العاملين يلعب دور هام في إدارة الصراع وإنجاز المهام من خلال العمل بشكل تعاوني ومن خلال تحفيز العاملين على إنجاز المهام والأهداف ، وممارسة الحرية في صنع القرار ، وإظهار التزام أكبر بفريقهم وتنظيمهم والمساهمة في بيئة شفافة وتشاركية وما أكدته دراسة Yusuf-Habeeb & Kazeem (2017) والتي وضحت أن تحديد المهام التي يكلف بها العاملين ووجود إتصال فعال بين الإدارة والعاملين وتحديد معايير العمل ومدى قابليتها للقياس والتحقيق ونشر المعلومات بين العاملين كل ذلك يؤدي إلي تقليل الصراع بين العاملين وما أكدته دراسة Tjosvold, Hui ,Ding & Hu (2003) بأن تشجيع أعضاء الفريق على التفكير بشكل جماعي

في أهداف فريقهم أو استراتيجياتهم أو عملياتهم وتعديلها ، تمكن أعضاء الفريق هؤلاء من الشعور بالقوة وتساعدهم على تطوير المعنى في عملهم مما يشير إلى وجود إدارة فعالة للصراعات المتعلقة بالمهام.

التوصيات

- يجب على المنظمات ضرورة إعادة تثقيف العاملين بها بشأن بناء إدارة للصراع داخل المنظمات.
- نشر ثقافة التمكين النفسي من أجل إدارة الصراع التي بدورها ستؤثر على الفعالية التنظيمية.
- بناء البرامج التطويرية والتدريبية للأفراد في منظمات الأعمال لتعليم إدارة الصراع التنظيمي بهدف الحد من تأثيراته ؛ حيث إن فهمه واستيعابه تمثل مرحلة متقدمة لحله.
- إحترام ومراعاة دوافع وسلوك العاملين؛ من أجل السيطرة عليهم أثناء عملية الصراع.
- تبديد الفكرة الشائعة بأن إدارة الصراع يجب أن تقوم بها الإدارة العليا وتمكين العاملين في المستويات الأقل بمواجهة تلك الصراعات .
- توجيه المنظمات نحو التمكين بدل المركزية من أجل توفير بيئة عمل سليمة خالية من الصراع.
- إجراء دراسات مستقبلية عن التمكين النفسي داخل مؤسسات أخرى سياحية لفهم كيف تؤثر عملية التمكين النفسي علي إدارة الصراعات.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- بوقادي ،أحلام (٢٠١٩): التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي ، دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب ولاية أم البواقي،رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية والأنسانية،جامعة العربي بن مهيدي.
- دروم ،أحمد، ، قهيري ،فاطنة، و حمياني، صبرينة (٢٠١٩): التمكين النفسي على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية .مجلة اقتصاد المال و الأعمال.477-500, 3(3) .
- ذوادي،كوثر (2020): إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية دراسة ميدانية لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة-المسيلة ،رسالة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- عماد الدين،طاع الله(٢٠٢٠):علاقة تمكين الموارد البشرية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة عمورى بسكرة،رسالة ماجستير، رسالة ماجستير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خضر بسكرة.
- عمراني،سالم و التلى،أحمد(٢٠١٨):الصراع التنظيمي وتأثيره فى عملية إتخاذ القرار"دراسة ميدانية بمقر بلدية الجلفة"،رسالة ماجستير،كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة زيان عاشور،الجلفة.
- ماضي،خالد محمد صلاح(٢٠١٤):دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ،رسالة ماجستير،كلية التجارة،جامعة المنوفية.

- شيخي، مليكة، دحو، خضرة،، و عامر، برزوق سعدي (٢٠٢١): تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بسعيدة،المجلة الجزائرية للموارد البشرية
.., 5(2), 71-87.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118.
2. Al-Makhadmah, I. M., Al Najdawi, B. M., & Al-Muala, I. M. (2020). Impact of psychological empowerment on the performance of employee in the four and five –star hotel sector on the dead sea – Jordan tourist Area. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 30(Suppl. 2), 896-904. Association for Conflict Management, Chicago.
3. Anangwe, A., Clark, J. N., Bibangambah, H. K., Frere, M. S., Alusa, D., Ochen, E. A., ... & Ojielo, O. (2013). *Conflict and peacebuilding in the African Great Lakes region*. Indiana University Press.
4. Anku-Tsede, O., & Adjadogo, N. (2016). Empirical analysis of workplace conflict and its influence on the attitude of media employees in Ghana. *Journal of Management Policy and Practice*, 17(1), 106.
5. Arrigara, M., & Levina, N. (2008). Social dynamics in online cultural fields.
6. Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M. M., & Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863
7. Baird, K., & Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*.
8. Bendersky, C., & Hays, N. (2008) The fourth dimension: Status conflict in groups. In IACM 21st Annual Conference Paper, the annual meeting of the International
9. Castillo, J. (2018). How interactions influence customer empowerment and satisfaction in the retail industry. *Journal Of Business And Retail Management Research (JBRMR)*, 12(4).
10. Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
11. Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(1), 1-14.
12. Choong , Yuen-Onn Wong, Kee-Luen, and Lau Teck-Chai (2011):PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE MALAYSIAN

- PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A REVIEW AND RESEARCH AGENDA academic Research International volume 1, Issue 3, November
13. Darnon, C., & Butera, F. (2007). Learning or succeeding? Conflict regulation with mastery or performance goals. *Swiss Journal of Psychology*, 66(3), 145-152.
 14. DelVecchio, S. K., Deeter-Schmelz, D. R., & Anselmi, K. (2013). Big Brother or big bother? E-monitoring the salesforce. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
 15. Dewa, C. S., Corbière, M., Durand, M. J., & Hensel, J. (2012). Challenges related to mental health in the workplace. In *Handbook of occupational health and wellness* (pp. 105-129). Springer, Boston, MA.
 16. Elmagri, M. I., & Eaton, D. (2011). IDENTIFYING THE FACTORS CAUSING INTERPERSONAL CONFLICT IN ORGANILZATIONS, BUILT AND HUMAN ENVIRONMENT REVIEW , Volume 4 , Number 1; Page(s) 59 To 66.
 17. Ertürk, A. (2012). Linking psychological empowerment to innovation capability: Investigating the moderating effect of supervisory trust. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).
 18. Fernandez, M. M. (2017). What Is the Relationship Between Conflict Management and Employee Empowerment? A Message Design Logic Perspective and its Importance for Managers and Supervisors. Rochester Institute of Technology.
 19. Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., & Hui, M. K. (2011). The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 319-328.
 20. Grace, G. (2012). *Role Conflict and the Teacher* (RLE Edu N). Taylor & Francis, Routledge, London and New York.
 21. Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
 22. Hotepo, O. M., Asokere, A. S. S., Abdul-Azeez, I. A., & Ajemunigbohun, S. S. A. (2010). Empirical study of the effect of conflict on organizational performance in Nigeria. *Business and Economics journal*.
 23. Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
 24. Jiang, X., Flores, H. R., Leelawong, R., & Manz, C. C. (2016). The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*.
 25. John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict management as a tool for increasing organizational effectiveness: A review of literature.

- International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(5), 299-311.
26. John-Eke, E. C., & Gabriel, J. M. O. (2019). Corporate incivility and employee engagement. *West African Journal of Business*, 13(1), 1595-3750.
27. Kang, Y. J., Lee, J. Y., & Kim, H. W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175-187.
28. KHAN, M. M. (2017). ANTECEDENTS AND PRECEDENTS OF EMPLOYEE CONFLICT AMONG ACADEMICS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN PAKISTAN.
29. Kim, P. B., Lee, G., & Jang, J. (2017). Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers: A cross-national study. *Management Decision*.
30. Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American review of public administration*, 47(1), 4-22
31. Kudonoo, E., Schroeder, K., & Boysen-Rotelli, S. (2012). An Olympic transformation: Creating an organizational culture that promotes healthy conflict. *Organization Development Journal*, 30(2), 51.
32. Leung, Y. F. (2009). Conflict management and educational intelligence. Unpublished Thesis for Degree of Business Administration, Southern Cross University, Lismor, 134-136.
33. Longe, O. (2015). Impact of workplace conflict management on organizational performance: A case of Nigerian manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-92.
34. Mendes Filho, L. A. M. (2014). Empowerment in the context of User-Generated Content in the Travel Industry: A research model proposal. *El Periplo Sustentable*, (27).
35. Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of business ethics*, 121(1), 77-90.
36. Nnam, M. U. (2013). Conflict and conflict management: A springboard for success and progress in organizations in Nigeria. *International journal of development and management review*, 8(1), 63-73.
37. Obasan Kehinde, A. (2011). Impact of conflict management on corporate productivity: An evaluative study. *Australian Journal of Business and Management Research* Vol, 1(5), 44-49..
38. Prause, D., & Mujtaba, B. G. (2015). Conflict management practices for diverse workplaces. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 13..
39. Saleem, A., Nisar, Q. A., & Imran, A. (2017). Organization citizenship behaviour, psychological empowerment and demographic characteristics: Teachers' perspective. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(7), 129-135.

40. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981–1003. doi:10.1037/a0022676
41. Shetach, A. (2012). Dilemmas of ethics committees' effectiveness: A management and team theory contribution. *Clinical Ethics*, 7(2), 94-100.
42. Sigala, M. (2011). Preface: Special Issue on Web 2.0 in travel and tourism: Empowering and changing the role of travelers. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 607-608.
43. Solaja, O. (2015). Industrial conflict and its management in selected Nigerian manufacturing companies. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 430-439.
44. Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118.
45. Subramaniam, I. D., & Moslehi, M. M. (2013). Does workforce innovation mediate the relationship between internal factors and performance in Malaysian entrepreneurial SMEs?. *Asian Social Science*, 9(9), 45.
46. Tabassi, A. A., Abdullah, A., & Bryde, D. J. (2019). Conflict management, team coordination, and performance within multicultural temporary projects: Evidence from the construction industry. *Project Management Journal*, 50(1), 101-114.
47. Tabitha, M., & Florence, G. (2019). Conflicts and conflict management in modern organizations-A pre-conflict resolution environment approach. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(8), 2250-3153
48. Tamunomiebi, M. D., & John-Eke, E. C. (2020). Workplace Diversity: Emerging Issues in Contemporary. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2).
49. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
50. Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D. Z., & Hu, J. (2003). Conflict values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 69-88.
51. Uchendu, C. C., Anijaobi-Idem, F. N., & Odigwe, F. N. (2013). Conflict management and organisational performance in secondary schools in cross river state, Nigeria. *Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies*, 2(2), 67-71.

52. Yusuf-Habeeb, M. O., & Kazeem, A. O. (2017). Appraisal of conflict management as a tool for achieving industrial harmony. *Nile Journal of Business and Economics*, 3(7), 28-51.
53. Zhang, C., Chen, F., & Wei, Y. (2019). Evaluation of pedestrian crossing behavior and safety at uncontrolled mid-block crosswalks with different numbers of lanes in China. *Accident Analysis & Prevention*, 123, 263-273.
54. Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 168-212.