

واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة لأغراض الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٢٥٢) قائداً وقائدة إذ تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ومن ثم تحليل البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن البُعد الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تُعزى لأثر متغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من (١٠) سنوات فأكثر.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب الكلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تُعزى لأثر متغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من (١٠) سنوات فأكثر.

كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين أبعاده الإبداع الإداري، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، إدارة الصراع التنظيمي، منطقة حائل.

Abstract:

The status of administrative innovation and its relationship with organizational conflict management styles among leaders at general administration for education at Hail Educational District

The aim of the study was to examine the status of administrative innovation and its relationship with organizational conflict management styles among leaders at general administration for education at Hail Educational District. To achieve the objective of the study, a descriptive design was employed by developing a questionnaire addressing the purposes of the study. The questionnaire was administrated to a sample of (252) male and female educational leaders selected using stratified random sampling. Data collected were analyzed as the results of the study indicated that the total score of administrative innovation domain was high. The results found no statistically significant differences in administrative innovation level due to gender and educational region, while a statistically significant difference in total score of administrative innovation due to educational level, in favor of higher education; due to experience, in favor of more than (10) years of experience.

The results of the study indicated that the means scores for the total organizational conflict management styles was at moderate levels. The results found no statistically significant differences in administrative innovation level due to gender and educational region, while a statistically significant difference in total score of organizational conflict management styles due to educational level, in favor of higher education; due to experience, in favor of more than (10) years of experience.

The results of the study indicated a statistically positive correlation at ($\alpha=0.05$) between administrative innovation domains and organizational conflict management styles.

Key words: Administrative innovation, organizational conflict management styles, Hail District.

المقدمة:

ينظر إلى المؤسسات الإدارية في عالم اليوم أنها كيان عضوي يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها، وإن الأنظمة البشرية لا تبقى في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها: النمو، والتوسع، وتساؤل الفواصل والحدود المكانية والزمانية، وتحول المجتمع إلى قرية صغيرة، أهم معالمها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعدد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار، والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض، واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، وأصبح الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية موجودة في المجتمعات الإنسانية يمكن أن تحدث على المستوى الفردي والجماعي عندما يكون هناك تعارض في المصالح أو الأفكار بين الأطراف المتصارعة، والصراع ظاهرة مجتمعية قد تؤدي إلى نتائج بناءة ومدمرة، ومن هنا تأتي أهمية توفر إدارة فاعلة تستطيع التعامل مع الصراع وإدارته لتحقيق آثاره ونتائجه الايجابية والتخفيف من آثاره السلبية إلى الحد الأدنى.

إن تقدم الإنسان وتطوره يأتي عن طريق الإبداع ومن خلال تطويره ودعمه لقدراته على الإبداع بشكل دائم ومستمر ومن هنا أصبح لزاماً على المؤسسات الإدارية أن تهتم بموضوع الإبداع في بُعد العمل وإن تعمل على تنمية روح الإبداع للعاملين لديها، وتتيح الفرصة لهم لاستخدام ما لديهم من قدرات ومواهب إبداعية، كما أصبح عليها استقطاب الأفراد ذوي السمات والقدرات الإبداعية ليساهموا بما لديهم من مواهب في العمليات الإدارية المختلفة (الشقحاء، ٢٠٠٣).

لذا فإن مستقبل المؤسسات التعليمية لا يعتمد على مجرد العدد الرقمي للقوى العاملة فيها، وإنما على توفير نوع متميز ومتمايز من العاملين الإداريين، أي على أفراد مبدعين في مختلف الإبعاد ونجاحه في البعد التربوي، لأنه المعنى ببناء الإنسان الذي إذا خسرت أي أمة خسرت كل شيء، وبناء على ذلك، فإن اتجاه المؤسسات التربوية نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فحسب، بل لا بد أن يشمل عل إحداث تغييرات فعلية في الخرائط الذهنية للعاملين وفي توجهاتهم وأنماط سلوكهم، ومن الطبيعي أن يكون للقادة السابق في تمثيل الأنماط السلوكية والتوجهات المطلوبة (الكبيسي، ٢٠١٣).

كما أن ظهور العديد من التغييرات والتحديات الكثيرة التي تواجه المدرسة، والتي تحتاج إلى قائد مبدع يستطيع مواجهة تلك التحديات، ويتواصل إلى حلول ومقترحات مبتكرة إزاءها وخاصة بعد تطبيق المدرسة بعض الاتجاهات الإدارية، التي أعطت المدرسة المزيد من التمكين والاستقلالية لتحقيق التجديد الذاتي لتمكين المدرسة من تحقيق الميزة التنافسية (نصر، ٢٠٠٨).

يُعد الإبداع الإداري أحد المداخل الإدارية الأساسية لبقاء وتطوير المؤسسات، فالإبداع هو خيار استراتيجي لكل المؤسسات الحكومية والخاصة في شتى المجالات من أجل الازدهار والتنافس على الساحة المحلية والدولية (القرشي، ٢٠٠٨).

ويعتبر الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، فالإبداع هام بالنسبة لجميع المؤسسات، فتشجيع الإبداع والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فالإبداع يدعم قوة أي مؤسسة، فالمؤسسات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهوداً مكثفة لدعم العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل (العميان، ٢٠٠٤).

وترى القطاونة (٢٠٠٠) أن أهمية الإبداع وحاجة المؤسسات الإدارية والتربوية لها تزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات، فإذا أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن أبعادها التنظيمية، وذلك لان الإبداع الإداري يعد مطلباً حيويًا للتغيير في المؤسسات، لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، وتحافظ على بقائها واستمراريتها في ظل البيئة المتغيرة، والإبداع لا يمكن المؤسسة من الاستمرار فحسب، ولكنه يُمكنها من تقديم كل ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار.

والحقيقة أن أي موظف على اختلاف مستواه الوظيفي، لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته فإنه يحكم على نفسه بالسكون والثبات، وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته، وبذلك يفقد ميراً هاماً لاستمراره، أو احتفاظه بوظيفته أو على الأقل لتقدمه وارتقائه (حوامدة وحراشنة، ٢٠٠٦).

فالمدرسة هي ميدان العمل في الإدارة المدرسية، والوحدة الأساسية في الجهاز التنظيمي التربوي، لذا يقع على عاتق القائد مسؤوليات كبيرة في هذا المجال، لهذا يجب أن يكون قائد المدرسة قائداً تربوياً وتعليمياً، وأينما تكون هناك مدرسة ناجحة وفعالة، فلا بد أن تكون هناك إدارة مدرسية فعالة، وكذلك فإن سر نجاح الإدارة المدرسية يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والإدارية التي يؤمن بها ويطبقها قائد المدرسة، وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة وقدراته على التعامل مع المتغيرات الحالية والمستجدة داخل مدرسته وخارجها بنجاح وفعالية (الرشيدي، ٢٠٠٨).

كما إن العلاقات داخل المؤسسات الحديثة متشابكة ومتداخلة وهذه العلاقات عادة لا تستمر طويلاً ضمن مناخ دائم من الوفاق والوئام، لان تعدد الأطراف في المؤسسة يعزز كثيراً من التناقضات في وجهات النظر، وقد يؤدي إلى غموض وتعارض الأدوار، بل قد يحدث تنافس بين الأفراد في المؤسسة وهذا كله يؤدي إلى حدوث ما

يعرف بالصراع التنظيمي ويعتبر الصراع أشد أنماط السلوك عنفاً في الحياة البشرية منذ نشأتها، وهي ظاهرة اجتماعية ونفسية، لا بد أن يعيش الإنسان هذا الصراع، ويواجه بشكل من الأشكال في جميع الظروف، والصراع ظاهرة اجتماعية تتكرر كل يوم بين الأفراد فيما بينهم، وبين الجماعات لاختلاف المفاهيم والاهتمامات والدوافع والمصالح ونحوها (النملة، ٢٠٠٧).

ويعد الصراع التنظيمي أمراً حتمياً في مختلف المؤسسات المجتمعية سواء كانت سياسية أم اجتماعية فهو مرافق لأي تجمع إنساني يقوم أفرادها بأداء عملاً مشتركاً واحداً، ويرى أن الصراع موجود في كل زمان ومكان حتى داخل الفرد نفسه وذلك لتعدد المؤشرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية من ناحية ولتعدد الأدوار التي يؤديها الفرد في نفس الوقت من ناحية أخرى (العميان، ٢٠٠٤).

كما إن الصراع يساعد في تحقيق الكثير من المميزات للمؤسسة مثل تحسين عملية صنع القرارات، وزيادة القدرة على التغيير والتطوير ومن ثم الابتكار، وتفجر القدرات الإبداعية شريطة أن يحسن قائد المدرسة اختيار الأساليب المناسبة لإدارة هذا الصراع، مع الأخذ في الاعتبار أن أكثر الأساليب قدرة على تحقيق تلك الجوانب الإيجابية للصراع هي أساليب التعاون، في حين أن أكثرها تحقيقاً للجوانب السلبية هي أساليب التجنب والتي قد تبنى على افتراض خاطئ مؤداه أن تجاهل القائد للصراع يمكن أن يسهم في حل هذا الصراع (العنزي، ٢٠١٠).

مشكلة الدراسة:

إن حاجة المؤسسات للإبداع تعد مطلباً إجبارياً لكل مؤسسة عامة أو خاصة، ويمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة مهما كانت كفاءتها الحالية، فالإبداع هو المجال الأكبر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وينمي العنصر البشري في المؤسسة التعليمية وبالأخص القائد على اعتبار أن القائد هو جوهر عملية الإبداع (الدراسه، ٢٠٠٨)، كما أدى التغيير السريع الذي طرأ على المجتمعات الإنسانية نتيجة التقدم العلمي والتقني، إلى تعقد أساليب الحياة اليومية، كما سبب لهذه المجتمعات مشكلات نتجت عن ضعف قدرتها على التكيف لمواكبة التقدم العلمي والتقني السريعين، كما أن التنافس بين الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، وبخاصة في ميدان العلوم، دفع علماء النفس والتربية إلى الاهتمام بميدان الإبداع، إيماناً منهم بقدرة المبدعين على المساهمة في حل المشكلات، كما تحتاج المدارس إلى أفراد قادرين على الإبداع والتخطيط، وإعطاء الحكم الصائب، فمهما بلغت الدول من تقدم علمي وتقني فإنها تبقى بحاجة إلى عقول مبدعة، تخطط لها في مجال الإدارة، وتعمل على تطوير نظامها، وتحسين آلياتها. أما ظاهرة الصراع في المؤسسات الحديثة تعد من الظواهر

السلوكية الهامة والمعقدة وشديدة التشابك والتي لا يمكن للقائد كقائد إداري إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها جزء لا يتجزأ من عمله الإداري (مصطفى، ٢٠٠٠)، فلا بد من إدارة الصراع قبل أن تنعكس آثاره السيئة على المؤسسات التي يظهر فيها، وان ممارسة القادة التربويين لأساليب إدارة الصراع أصبحت من المهارات التي تخفف من حدة الصراع وأصبح من الضروري الإلمام بها وتوفيرها لديهم كقادة تربويين مسؤولين عن المؤسسة، وخاصة إذا كانت المؤسسة هي المدارس التعليمية، فهي مؤسسات مهمة في أي دولة لأنها تلعب دور القائد والموجه لعمليات التطوير والتغيير في المجتمع (حمادات، ٢٠٠٧).

وتعد الإدارة الفاعلة ذات دور هام في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المؤسسة يعني التقليل منه وتوجيهه إيجابياً، وإدارة الصراع التنظيمي لا تعني بالضرورة حله، فحل الصراع يعني التقليل منه أو إنهائه، بينما إدارته تعني البدء في تشخيصه بهدف تحديد حجمه، نوعه، أسبابه، وأساليب التدخل إما بالتقليل من حدته إذا كان فوق المعدل المطلوب، أو توجيهه أو زيادته إذا كان أقل من الحجم المرغوب فيه (الحمود، ٢٠٠٢).

ومن خلال ما تقدم تبرز المشكلة الرئيسية للبيئات التعليمية التي يجدر بها أن تولي العمل الإبداعي اهتماماً كافياً، وأن تسلط الضوء على الواقع الإبداعي لدى الأفراد عامه ولدى القادة خاصة لأنهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المدرسة، وأن تعمل على تحديد العوامل التي تؤثر في هذا الواقع سواء كانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمدرسة أو بالمتغيرات الشخصية للقائد نفسه، في سبيل تهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والتخلص من العقبات التي تحول دونه، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم الإبداع وصولاً إلى زيادة قدرات المدرسة على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة، وتنبع مشكلة الدراسة من استقراء الباحث للواقع الميداني، والشعور بان هناك حاجة ملحة للتغيير في طرق الإدارة المدرسية لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في كل المراحل التعليمية في منطقة حائل حتى تصبح غنية بالإبداع الإداري، فمن خلال قيام الباحث بالمقابلات غير رسمية مع العديد من قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية وسؤالهم عن مفهومهم للإبداع الإداري تبين إن الإبداع الإداري يختلف من قائد إلى آخر، كما لاحظ الباحث أن هناك حالات كثيرة من الصراعات التي حدثت وتحديث في مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية بكافة المراحل المختلفة سواء صراع القادة مع الإدارات العليا أو مع المعلمين أو الطلبة، مع غياب واضح في كيفية إدارة مثل هذه الصراعات وينتج عن ذلك ردود أفعال تؤثر سلباً في كثير من الأحيان في قدرة الأفراد

(أطراف الصراع) على العطاء، والتفاعل الإيجابي، وتنعكس في صور منها الإحباط، وعدم الاكتراث بالأوامر، والتباطؤ في العمل، الأمر الذي يؤثر في المخرجات التربوية.

لذا فان مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع الإبداع الإداري لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظرهم؟
٢. ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظرهم؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية تُعزى لأثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية تُعزى لأثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟
٥. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظرهم ؟

حدود الدراسة:

١. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها في أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات، القابلية للتغير، روح المجازفة) وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب، المجاملة) في مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية.
٢. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية.
٣. الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام في كل المراحل التعليمية في منطقة حائل التعليمية.
٤. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على منطقة حائل في المملكة العربية السعودية.
٥. الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٦م - ٢٠١٧م.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى واقع الإبداع الإداري لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظرهم.
٢. التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظرهم.
٣. الكشف عن دلالة الفروق الفردية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية تبعاً لآثار متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية).
٤. الكشف عن دلالة الفروق الفردية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية تبعاً لآثار متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية).
٥. الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تتطرق إلى أهم المفاهيم التنظيمية المتمثلة (بالإبداع الإداري والصراع التنظيمي) إذ يعتبر الإبداع الإداري من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث فهو مصدر من مصادر بقاء المؤسسة وديمومتها خاصة في المؤسسات التعليمية، لأن الإبداع سبب من أسباب استمرار هذه المؤسسات وزيادة قدرتها على الانجاز ومواكبة التطورات والتكيف مع المستجدات على جميع المحاور سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية. أما بالنسبة لمفهوم الصراع التنظيمي يعتبر من الموضوعات المهمة لأي مؤسسة لأنه معني بالكيان البشري المكون الأساسي في أي مؤسسة الذي تسعى أي مؤسسة للاستفادة منه باعتباره من أهم الموارد المتاحة، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تعتبر بيئة خصبة للصراعات.

بالإضافة إلى أن الصراع التنظيمي قد يكون سبباً في بعض المشكلات التنظيمية فيما يتعلق بمشكلة الأداء المنخفض، ودوران العمل، والغياب، وترك العمل، لذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة اهتمام مؤسساتنا التعليمية بهذه الآثار التي تترتب

عليها الصراعات التنظيمية والتعرف إلى الأساليب التي تستخدم لإدارة الصراع التي يتبعها قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية سيوفر مجالاً لتعزيز الأساليب الإيجابية منها، والتقليل من الأساليب السلبية وغير الملائمة، وضرورة استخدام الأساليب العلمية بدلاً من اعتماد الأساليب التقليدية لخدمة هذه المدارس وتطويرها.

كما أن أهمية هذه الدراسة تنبع من أن إدارة الصراع أمر واقعي موجود في كل مؤسسة ولا يمكن تجنبه، بل يجب مواجهته بكل الأساليب المختلفة التي تتناسب مع طبيعة هذا الصراع وأسبابه، كما أنها مفيدة ومعنية لصانعي القرار في الإدارة العامة للتربية والتعليم للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من أجل حثهم وتشجيعهم لتطوير مهاراتهم الإبداعية، كما أنها تزود قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية بالتغذية الراجعة لتقويم سلوكهم في كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي وتبني أفضل الأساليب الممكنة لإدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الأهداف المنشودة، ولمجتمع الدراسة أهمية كبيرة المتمثل بقيادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية الذين لهم دور فعال في إنجاح العملية التربوية وفي توجيه وإرشاد المعلمين ودورهم كقادة تربويين يلعبون دوراً مميزاً وفعالاً في تهيئة الجو الإبداعي الملائم لبيئة تعليمية وتربوية خصبة تحث على الإبداع وتشجيع المبدعين من معلمين أو إداريين أو طلاب، بالإضافة لأهمية المؤسسة التي تم اختيارها وهي المدرسة والدور الذي تمثله تقوم به في تنمية المجتمع وتطويره وتنشئة أبنائه.

مصطلحات الدراسة:

الإبداع الإداري: مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (عطية، ٢٠٠٩).

ويُعرف الإبداع الإداري إجرائياً في هذه الدراسة: مجموعة من المهارات والخصائص والقدرات التي تتوافر في قائد المدرسة وتمكنه من استخدام قدراته، وقدرات مرؤوسيه والمهارات الفكرية والإبداعية لاستنباط أساليب إدارية جديدة لإدارة المدرسة، وهو يمثل درجة استجابة قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية على فقرات الأداة التي قام الباحث بإعدادها.

إدارة الصراع التنظيمي: هو الجهد الذي يبذله قائد وقائدة المدرسة لمعالجة الصراع باستخدام إحدى أساليب إدارة الصراع التنظيمي للوصول بالصراع إلى الحد المقبول (حنا، ٢٠٠٣). وتعرف إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة: المستوى

الكلبي الذي يحصل عليه قائد وقائدة المدرسة في كل المراحل على استبانة إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة من وجهة نظر قادة وقائدات المدارس.

منطقة حائل: هي إحدى المناطق الإدارية بالمملكة العربية السعودية ومقر إمارتها مدينة حائل، تقع شمال غرب المملكة وتحتل المنطقة الترتيب السابع من ناحية المساحة حيث تبلغ مساحتها ١٢٠، ٠٠٠ كم^٢، والثامنة من ناحية عدد السكان على مستوى المملكة حيث يبلغ عدد سكان المنطقة حوالي ٦٠٠ ألف نسمة، تنقسم إدارياً إلى ٨ محافظات بالإضافة لنطاق إمارة حائل (https://ar.wikipedia.org/wiki,2017).

معوقات الإبداع الإداري

١. المعوقات التنظيمية: وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات (الحارثي، ٢٠١٢).
٢. المعوقات الشخصية: وتسمى أحيانا الذاتية للإبداع وتتكون من العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته، والتي تؤثر بدورها في تكوين شخصيته منذ الطفولة (العنزي، ٢٠٠٩).
٣. المعوقات الاجتماعية والثقافية: وتشمل كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالباً ما تقف عائقاً أمام الإبداع الفردي أو الجماعي (حمدونة، ٢٠١٤).
٤. معوقات نفسية أو عاطفية: كالخوف وعدم الثقة بالنفس، وعدم تحمل المسؤولية، مما يحد من القدرات الإبداعية (عواد، ٢٠٠٥).

مستويات الإبداع:

١. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها (عارف، ٢٠٠١).
٢. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل (العميان، ٢٠٠٤).
٣. الإبداع على مستوى المؤسسات: فهناك مؤسسات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي ومثالي للمؤسسات

الأخرى، وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي (القحطاني، ٢٠٠٢).

أهمية الإبداع:

إن أهمية الإبداع تتجلى بأنه يلعب دوراً كبيراً في كافة الجوانب ومجالات الحياة وازدادت حاجة المؤسسات له في ظل العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات، وزيادة المنافسة والتغير والهيكل الاقتصادية والسياسية، مما دفع بالمؤسسات لتنمية الإبداع لتمكينها من التعايش والتكيف مع متغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل (الغرايبة، ٢٠٠٣)، وإذا كان الإبداع الإداري يؤدي إلى تميز مجتمع عن مجتمع آخر، فإن دوره وتأثيره لا يقتصر على ذلك فقط، وإنما يؤدي أيضاً إلى تميز فرد عن آخر، من حيث كونه يضيف شيئاً جديداً وهاماً إلى المعرفة الإنسانية (عفان، ٢٠٠٣).

يرى بعض العلماء أن الصراع التنظيمي يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين بالتنظيم (Robbins, 2001) ويرى آخرون على أنه العملية التي يبدأ من خلالها شخص بالشعور بان غيره يؤثر سلباً على عمله (Barsky, 2000; Rahim, 2001) ويذهب آخرون إلى أنه عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق أهدافه مما يخلق لديه شعوراً بالإحباط ويقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي على سلوك معين قد ينهي الصراع (Jaffee, 2001; Hammock, & Richardson, 1991).

مراحل الصراع:

١. الصراع الكامن: وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه ومن أمثلة تلك الحالات عند الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو عند وجود تناقض وظيفي.
٢. الصراع المدرك: تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعاً مرتقياً سوف يحدث.
٣. الصراع المحسوس: وهي المرحلة التي تشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة (المغربي، ٢٠٠٤).
٤. الصراع الواقعي: وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع ومن أمثلة على ذلك الهجوم أو الانسحاب (القريوتي، ٢٠٠٣).

٥. مرحلة ما بعد الصراع: وهي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة ما بعد انتهاء الصراع (العطار، ٢٠١٠).

الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي:

لقد أشار فريحات واللوزي والشهاي (٢٠٠٩) أن هناك آثاراً إيجابية وأخرى سلبية للصراع التنظيمي، فمن أبرز الآثار الإيجابية تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات وزيادة الحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة، وتحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل، وإبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين، أما الآثار السلبية فمن أبرزها: تدني مستوى الرضا الوظيفي، وتدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل، وارتفاع مستوى دوران العاملين، وتركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية، وظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد، وانخفاض في مستوى الأداء التنظيمي، وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع إلى الدراسات التي تناولت جوانب، موضوع الدراسة، والتي هي مدار البحث في هذه الدراسة وتم تناولها حسب تسلسلها الزمني.

أجرت الجعافرة (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك (الأردن)، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٢٢٥) مديراً ومديرة في ، أظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

قام العطار (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتصميم استبانة وتوزيعها

على عينة الدراسة المكونة من (٦٢٠) فرداً من الموظفين في الوزارات في الأردن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبالترتيب الآتي (التعاون، الحل الوسط، التجنب، المجاملة، التنافس)، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الاجتماعية).

وأجرت العنزي (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي وبتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٦٠) معلمة وأشارت النتائج إلى أن المديرات اللواتي يمارسن إدارة الصراع (التعاون) بأعلى نسبه، يليها أسلوب التسوية ثم المنافسة ثم المجاملة وأخيراً التجنب، وأشارت النتائج إلى انه لا تختلف نسب تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس لأساليب إدارة الصراع باختلاف المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية للمعلمات.

وقام الرشدي (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى التعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط الشخصية والإبداع الإداري في ضوء نظرية وليام مارستون، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبتطوير استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (١٧٥) مديراً من مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية، وقد أظهرت النتائج ان تقديرات مديري المدارس الخاصة بالإبداع الإداري مرتفعة، ما عدا مجال روح المجازفة كان متوسطاً، ووجود فروق في درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الذكور والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ايجابية بين أنماط الشخصية والإبداع الإداري.

وأجرى عطية (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين في غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي وصمم استبانة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (٣٠٥) وتوصلت النتائج إلى أن المديرين يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة وهي مرتبة على التوالي، القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه، الحساسية للمشكلات كما توجد علاقة موجبة بين سمات الشخصية وقدرات الشخصية المبدعة وبين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين.

أما الدراسة التي قام بها (Kwasniewski Nacka, 2004) والتي هدفت إلى اختيار الفروق بين الموظفين في المواقع الإدارية وغير الإدارية في المؤسسات البولندية، وكذلك الذكور والإناث في إدراكهم لمناخ الإبداعي الإداري وافترضت الدراسة بشكل عام ان المديرين يدركون أن مناخ الإبداعي مرغوب ومتبع في إداراتهم أكثر من

إدراك المرؤوسين لذلك فإن التعارض في الإدراك ينطبق على المستوى الإداري، كما دلت النتائج على أن إدراك المستخدمات الإناث لمناخ الإبداعي أعلى من إدراك المستخدمين الذكور لذلك في المؤسسات التي يعملون بها

وجاءت دراسة أونى(Onne,2004) التي هدفت إلى التعرف الآثار السلبية للصراع مع الرؤساء وعلاقتها بتمكين العاملين والتزامهم التنظيمي وقد استخدم الباحث عينة من (٩١) معلماً في المدارس الثانوية وافترض الباحث أن للصراع مع الرؤساء آثار سلبية مانعة لتطوير العلاقة الايجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، فالرؤساء من ذوي السلطة العليا يضعون الأهداف والقيم التنظيمية للعاملين ويلزمونهم بها. وان الصراع في مستواه العالي بين العاملين ذوي القدرات العالية وهؤلاء الرؤساء يعيق العاملين من تطوير أدائهم أو الاستمرار بالحفاظ على المستوى العالي من الالتزام وكشفت نتائج الدراسة أن للصراع مع الرؤساء آثاراً سلبية مانعة لتطوير العلاقة الايجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي.

وأجرى زلمان وريبتشل (Zalman and Richelle,2001) دراسة هدفت إلى كشف سلوكيات المديرين التي تؤدي إلى إدارة صراع فاشلة، أو إلى إدارة صراع ناجحة، بلغت عينة الدراسة(٣٢) مدير مدرسة، وقد بينت الدراسة أن هناك ثلاثة أنواع من الصراعات يواجهها المدير، أثناء إدارته للمدرسة، وهي صراع مع الطلاب، صراع مع الموظفين، صراع مع الأهالي، وأظهرت النتائج أن إدارة الصراع تكون ناجحة عند استخدامه عدة سلوكيات، منها الاجتماع مع الأطراف، الاستماع لهؤلاء الأطراف وإشراكهم في صنع القرارات، العمل على صنع استراتيجيات وخطط جديدة لإدارة الصراع، وأظهرت النتائج أن هناك سلوكيات يتبعها المدير تؤدي إلى إدارة صراعات فاشلة، منها اتخاذ قرارات أحادية الجانب، إصدار واستعمال قرارات غير مناسبة مع البيئة ومع عامل الوقت.

وقام والت (Welt,2000) بدراسة هدفت إلى التعرف أساليب إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الشاملة والمدارس المتوسطة وتكونت عينة الدراسة من(٣٤) مدير مدرسة شاملة و(٣٩) مدير مدرسة متوسطة، وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون استراتيجية التوفيق بينما لا توجد فروق بين مديري المدارس الثانوية الشاملة والمتوسطة في استراتيجية التعاون، الاسترضاء التجنب، والمنافسة.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مطالعة واستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحث أن معظم تلك الدراسات اتفقت مع الدراسة الحالية بالتركيز على الإبداع الإداري والصراع التنظيمي وأهميتها كدراسة عطية (٢٠٠٩)، ودراسة الرشيدى (٢٠١٠)، ودراسة العنزي (٢٠١٠)، ودراسة العطار (٢٠١٠)، ودراسة الجعافرة (٢٠١٣) ودراسة (Welt,2000) ودراسة زلمان ورييتشل (Zalman and Richelle,2001) ودراسة (Kwasniewski Nacka,2004) كما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف الآثار السلبية للصراع كدراسة أونى (Onne,2004)

كما لاحظ الباحث أن الدراسة الحالية اختلفت مع معظم الدراسات السابقة في تضمينها لبعدي الدراسة وهما الإبداع الإداري والصراع التنظيمي إذ أنه لا يوجد أي دراسة تضمنت هذين البعدين كدراسة عطية (٢٠٠٩)، ودراسة الرشيدى (٢٠١٠)، ودراسة العنزي (٢٠١٠)، ودراسة العطار (٢٠١٠)، ودراسة (Welt,2000) ودراسة زلمان ورييتشل (Zalman and Richelle,2001) ودراسة (Kwasniewski Nacka,2004) أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها تضمنت بعدين وهما الإبداع الإداري وعلاقته بالصراع التنظيمي ، وطبقت الدراسة في مجتمع مختلف عن الدراسات السابقة وهي المدارس في منطقة حائل التعليمية، ويتوقع لهذه الدراسة أن تضيف المعرفة النظرية لبعده حديث من إبعاد الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وإمكانية تطبيقها، كما أنها من أولى الدراسات على (حد علم الباحث) التي تناولت هذه المتغيرات، كما تميزت بأنها من الدراسات النادرة في هذا المجال.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، لمعرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، ومعرفة الفروق في وجهة نظر قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية، وذلك من خلال استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي. الذي يحاول أن يقارن ويفسر، ويقوم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى، يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية والبالغ عددهم (٤٥٨)، وفقاً لإحصاءات الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧، حيث تكونت عينة الدراسة من (252) قائداً وقائده من مدارس التعليم العام في منطقة حائل التعليمية. تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة الكلي ويشكلون ما نسبته (55%). ويبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة لقادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية حسب خصائصهم.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة لقادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية

#	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
١.	الجنس	ذكر	١٢٢	٤٨,٤%
		أنثى	١٣٠	٥١,٦%
		المجموع	٢٥٢	١٠٠%
٢.	المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٦٢	٦٤,٣%
		دراسات عليا	٩٠	٣٥,٧%
		المجموع	٢٥٢	١٠٠%
٣.	سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٧٨	٣٠,٩%
		من ١٠ سنوات فأكثر	١٧٤	٦٩,١%
		المجموع	٢٥٢	١٠٠%
٤.	المنطقة التعليمية	شمال حائل	١٣٤	٥٣,٢%
		جنوب حائل	١١٨	٤٦,٨%
		المجموع	٢٥٢	١٠٠%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حيث قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة مكونة من جزئين الجزء الأول: معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني: استبانة للكشف عن واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، وتنقسم الاستبانة إلى قسمين القسم الأول: الإبداع الإداري ويتكون من (١٩) فقرة، موزعة على ثلاث أبعاد، وهي: القابلية للتغيير ويتكون من (٥) فقرات، وحل المشكلات ويتكون من (٨) فقرات، وروح المجازفة ويتكون من (٦) فقرات، أما القسم الثاني وهي أساليب الصراع التنظيمي ويتكون من (٢٤) فقرة موزعة على ثلاث أساليب وهي: التعاون ويتكون من (٨) فقرات، والمجاملة ويتكون من (٧) فقرات، والتجنب ويتكون من (٩) فقرات. واستفاد الباحث في هذا الجزء من الأدب النظري، وبعض الدراسات السابقة، كدراسة الجعافرة (٢٠١٣)، ودراسة الكبيسي (٢٠١٢).

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، والبالغ عددهم (٢٥) محكماً من المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي واللغة العربية في جامعة حائل، وجامعة الطائف، وجامعة الملك سعود وجامعة الحدود الشمالية وأهل الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية. وطلب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول انتماء الفقرات للأبعاد والأساليب التي أدرجت فيها بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة. واعتمد الباحث ما نسبته (٨٥%) من إجماع المحكمين لحذف أو إضافة أي فقرة وبناءً على آراء وملاحظات المحكمين تم حذف أربع فقرات من بُعد القابلية للتغيير، وفقرتين من بُعد حل المشكلات، وتم إضافة فقرة واحدة لبُعد روح المجازفة، وإضافة فقرة واحدة لأسلوب التعاون، كما وتم حذف فقرتين من أسلوب التجنب، وتم نقل فقرة من أسلوب التعاون إلى أسلوب المجاملة، وتم استبدال بعض المفردات، وإعادة صياغة بعض الفقرات من الناحية اللغوية، ودمج فقرتين من أسلوب التجنب، وقد أشار المحكمون إلى مناسبة الأداة للكشف عن واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، وأصبحت الأداة بعد التحكيم بصورتها النهائية مكونة من (٤٣) فقرة.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من مؤشرات ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، مكونة من (٢٥) قائداً وقائدة، وتمت إعادة التطبيق على نفس العينة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest)، وبعد فاصل زمني مدته أسبوعان تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين تقديراتهم في المرتين على المقياس ككل والإبعاد والأساليب منفردة، كما تم حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل (كرونباخ) ألفا للإبعاد والأساليب والمقياس ككل كما هو مبين في الجدول (٢) الذي يوضح ذلك.

جدول (٢): قيم معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وثبات إعادة معامل ارتباط (بيرسون) للإبعاد والأساليب والأداة ككل

#	أبعاد / أساليب	ثبات إعادة معامل ارتباط (بيرسون)	الاتساق الداخلي معامل (كرونباخ ألفا)
١.	بُعد القابلية للتغير	0.84	0.72
٢.	بُعد حل المشكلات	0.86	0.83
٣.	بُعد روح المجازفة	0.88	0.75
الأداة ككل	أبعاد الإبداع الإداري	0.90	0.92
1.	أسلوب التعاون	0.87	0.82
2.	أسلوب المجاملة	0.89	0.79
3.	أسلوب التجنب	0.91	0.76
الأداة ككل	أساليب الصراع التنظيمي	0.92	0.91

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٢) أن أعلى قيمة لمعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لجميع أبعاد الإبداع الإداري تراوحت بين (٠,٧٢ - ٠,٨٣). كما بلغت قيمة ألفا للدرجة الكلية (٠,٩٢). بينما قيمة معامل ارتباط (بيرسون) تراوحت بين (٠,٨٤ - ٠,٨٨)، في حين بلغ معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل (٠,٩٠). ويرى الباحث أن هذه القيم تعطي مؤشراً بأن أبعاد الإبداع الإداري تتمتع بمعاملات صدق تسمح باستخدامها في هذه الدراسة، بينما أعلى قيمة لمعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ

ألفا) لجميع أساليب الصراع التنظيمي تراوحت بين (٠,٧٦ - ٠,٨٢). كما بلغت قيمة ألفا للدرجة الكلية (٠,٩١). بينما قيمة معامل ارتباط (بيرسون) تراوحت بين (٠,٨٧ - ٠,٩١)، في حين بلغ معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل (٠,٩٢). ويرى الباحث أن هذه القيم تعطي مؤشراً بأن الصراع التنظيمي تتمتع بمعاملات صدق تسمح باستخدامها في هذه الدراسة.

تصحيح الاستبانة:

تكون مقياس أبعاد الإبداع الإداري وأساليب الصراع التنظيمي بصورته النهائية من (٤٣) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وثلاثة أساليب مدرجة وفقاً لنمط (ليكرت: Likert) الخماسي، حيث أن جميع الفقرات موجبة الاتجاه لذلك أعطيت الأوزان التالية عند التصحيح: كبيرة جداً (٥) درجات، كبيرة (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، قليلة (٢) درجة، قليلة جداً (١) درجة واحدة، وبناءً على ذلك فقد تراوحت الدرجة على كل فقرة من فقرات المقياس بين درجة واحدة وخمسة درجات، وبما أن المقياس يتكون من (٤٣) فقرة، فإن الدرجة الكلية تراوحت بين (٤٣) درجة، وهي أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، و(٢١٥) درجة، وهي أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لتحديد واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي على النحو التالي: (من ١ - ٢,٣٣ منخفض)، (٢,٣٤ - ٣,٦٧ متوسط)، (٣,٦٨ - ٥ مرتفع).

إجراءات تنفيذ الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع الإجراءات التالية:

١. توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة، فقد تم توزيع (٣٨٥) استبانة، وتم توضيح طريقة الإجابة، وبيان جمع المعلومات المتعلقة بذلك، وإن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وضرورة الإجابة على جميع فقرات أداة الدراسة بدقة، وأعطى أفراد عينة الدراسة الوقت الكافي للإجابة على فقرات أداة الدراسة.

٢. قام الباحث بجمع أداة الدراسة، وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وتصنيفها حسب متغيرات الدراسة، حيث تم استرداد (٣٠٨) استبانة، وتم فقدان (٧٧) استبانة في المدارس وتم استبعاد (٥٦) استبانة لعدم ذكر الجنس والمؤهل العلمي وكذلك سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية وترك بعض الفقرات دون إجابة، وبناءً على ذلك فقد تكونت عينة الدراسة بصورتها النهائية من (٢٥٢) من قائد وقائدة من مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمي.

٣. تم رصد البيانات بصورتها النهائية، وإدخالها للحاسوب، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخلاص النتائج، ومن ثم تمت مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، وفي ضوءها تم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

١. الجنس، وله فئتان (ذكور، إناث).
٢. المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
٣. سنوات الخبرة، ولها فئتان (أقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
٤. المنطقة التعليمية ولها منطقتين (شمال حائل، جنوب حائل).

ثانياً: المتغيرات التابعة:

١. الإبداع الإداري
٢. إدارة الصراع التنظيمي.
٣. علاقة الإبداع الإداري بإدارة الصراع التنظيمي

نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها ونصه: ما واقع الإبداع الإداري لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإبداع الإداري من وجهة نظر قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	أبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	بُعد القابلية للتغير	4.06	٠.605	مرتفعة
2	2	بُعد حل المشكلات	3.99	٠.617	مرتفعة
3	3	بُعد روح المجازفة	3.94	٠.643	مرتفعة
		أبعاد الإبداع الإداري	3.99	٠.589	مرتفعة

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٩٤ - ٤,٠٦)، حيث جاء بُعد القابلية للتغير في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٠٦)، وانحراف معياري (٠.605)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاء بُعد حل المشكلات في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (٠.617)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاء بُعد روح المجازفة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٤)، وانحراف معياري (٠.643)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للإبداع الإداري ككل (٣,٩٩)، وانحراف معياري (٠.589)، وبدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك إلى إن قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية قد خضعوا لبرامج ودورات تدريبية بالإضافة إلى الندوات والمؤتمرات في الإدارة، وبالتالي يمتلكون مهارات إبداعية، إضافة إلى أنهم يحاولون بصورة أو بأخرى إظهار مدارسهم بصورة جيدة وبأعلى المستويات أمام قادة الإدارة العامة للتربية والتعليم، وأمام وزارة التعليم، مما يجعلهم يسلكون سلوكاً إبداعياً في إدارتهم لمدارسهم، بالإضافة إلى رغبة هؤلاء القادة والقائدات بالظهور بمظهر الإداري المبدع أمام المستويات الإدارية الأعلى حرصاً على سير العمل،

ومما يعزز من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة حوامدة وحراشنة (٢٠٠٦)، أن أي موظف على اختلاف مستواه الوظيفي، لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته فإنه يحكم على نفسه بالسكون والثبات. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الرشيد (٢٠١٠)، التي أظهرت النتائج إن تقديرات مديري المدارس الخاصة بالإبداع الإداري مرتفعة، ودراسة الجعافرة (٢٠١٣) التي أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

البُعد الأول: بُعد القابلية للتغيير

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد القابلية للتغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفع	.830٠	4.22	أشجع من اعلم معهم على وضع الخطط المستقبلية.	3	1
مرتفع	.778٠	4.11	أسعى لأكون في مقدمة من يجربون أفكاراً جديدة في العمل.	2	2
مرتفع	.888٠	4.02	أحرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل.	4	3
مرتفع	.936٠	4.00	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض أن تتعامل معها المدرسة بمرونة.	1	4
مرتفع	.930٠	3.94	أرغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل عن طريق استشارة المعلمين في ذلك.	5	5
مرتفع	.605٠	4.06	بُعد القابلية للتغيير		

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.94-4.22)، حيث جاءت الفقرة (٣) والتي تنص على "أشجع من أعلم معهم على وضع الخطط المستقبلية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري (٠.83٠)، وبدرجة تقدير مرتفع بينما جاءت الفقرة (٥) ونصها "أرغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل عن طريق استشارة المعلمين في ذلك" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري (٠.٩٣٠) وبدرجة تقدير مرتفع وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد القابلية للتغيير ككل (4.06)، وانحراف معياري (٠.٦٠٥)، وبدرجة تقدير مرتفع، ويمكن تفسير ذلك إلى أن قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية يميلون إلى التغيير، ويرون أن التغيير ظاهرة طبيعية ويشجعون على وضع الخطط المستقبلية للتطوير، ويرون أن واجب المدرسة أن تتعامل مع التغيير بمرونة، وتكيف، ويفضلون إيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل، ومما يؤكد من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة القطاونة (٢٠٠٠)، يُعد الإبداع

مطلباً حيويًا للتغيير في المنظمات، لتستطيع أن تقدم ما هو جديد وتحافظ على بقائها واستمراريتها في ظل البيئة المتغيرة.

البُعد الثاني: بُعد حل المشكلات

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد حل المشكلات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفع	٠.906	4.19	استفيد من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضني في المدرسة.	7	1
مرتفع	٠.877	4.06	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها.	13	2
مرتفع	٠.897	4.00	امتلك القدرة على توقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها.	12	3
مرتفع	٠.907	3.96	أقوم بتحليل كافة البيانات والمعلومات التي تم جمعها قبل البت بها.	8	4
مرتفع	٠.836	3.94	أحاول تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل أي مشكلة.	11	5
مرتفع	٠.921	3.93	أعطي الحرية للمعلمين لمناقشة مشكلات المدرسة.	9	6
مرتفع	٠.986	3.91	امتلك القدرة على تنظيم أفكارني عند مواجهة أي مشكلة.	6	7
مرتفع	٠.920	3.90	اشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل.	10	8
مرتفع	٠.617	3.99	بُعد حل المشكلات		

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.90-4.19)، حيث جاءت الفقرة (٧) والتي تنص على "استفيد من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضني في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وبانحراف معياري (٠.906)، وبدرجة تقدير مرتفع، بينما جاءت الفقرة (١٠) ونصها "اشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وبانحراف معياري (٠.920)، وبدرجة تقدير مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد حل المشكلات ككل (3.99)، وبانحراف معياري (٠.617)، وبدرجة تقدير مرتفع، ويمكن تفسير ذلك إلى أن قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية يمتلكون المقدرة الكافية على اكتشاف المشكلات وتعقبها وحلها قبل وقوعها، وجمع البيانات واتخاذ القرارات، وتجريب طرق جديدة لحل المشكلات بصورة

إبداعية قائمة على التفكير واستخدام العملية الإبداعية في حل المشكلات ومواجهتها بطريقة علمية، ومما يعزز من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة الدراسة (٢٠٠٨)، أن التنافس بين الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية، وبخاصة في ميدان العلوم، دفع علماء النفس والتربية إلى الاهتمام بميدان الإبداع، إيماناً منهم بقدرة المبدعين في حل المشكلات، كما تحتاج المدارس إلى أفراد قادرين على الإبداع والتخطيط.

البُعد الثالث: بُعد روح المجازفة

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد روح المجازفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفع	٠.900	4.13	أكون على استعداد للاستفادة من كل فكرة جديدة.	15	1
مرتفع	٠.894	3.96	أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعاً ومقبولاً.	16	2
مرتفع	٠.969	3.93	اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	14	3
مرتفع	٠.899	3.91	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة.	19	4
مرتفع	1.046	3.87	أقدم أفكار وأراء مختلفة حتى وإن لم استطع تطبيقها.	18	5
مرتفع	1.016	3.83	أجرب أساليب جديدة في العمل حتى لو كان احتمال فشلها وارداً.	17	6
مرتفع	٠.643	3.94	بُعد روح المجازفة		

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.83-4.13)، حيث جاءت الفقرة (١٥) والتي تنص على "أكون على استعداد للاستفادة من كل فكرة جديدة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وبانحراف معياري (٠.900)، وبدرجة تقدير مرتفع، بينما جاءت الفقرة (١٧) ونصها "أجرب أساليب جديدة في العمل حتى لو كان احتمال فشلها وارداً" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وبانحراف معياري (1.016)، وبدرجة تقدير مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي لبُعد روح المجازفة ككل (3.94)، وبانحراف معياري (٠.643)، وبدرجة تقدير مرتفع، ويمكن تفسير ذلك إلى أن قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل

التعليمية يشجعون الرفض لما هو خاطئ، ويتبنون كل فكرة جديدة ومعقولة، ويتبنون أساليب عمل جديدة ويرغبون في القيام بأعمال ذات مجازفة عالية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها ونصه: ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	أساليب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أسلوب التعاون	3.91	٠.666	مرتفعة
2	2	أسلوب المجاملة	3.59	٠.750	متوسطة
3	3	أسلوب التجنب	3.51	٠.641	متوسطة
		الصراع التنظيمي	3.66	٠.630	متوسطة

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.91-3.51)، حيث جاء أسلوب التعاون في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.91)، وبانحراف معياري (٠.666)، وبدرجة تقدير مرتفعة وجاء أسلوب المجاملة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وبانحراف معياري (٠.750)، وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء أسلوب التجنب في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وبانحراف معياري (٠.641)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للصراع التنظيمي ككل (3.66)، وبانحراف معياري (٠.630)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية هم الذين يستطيعون أن يتعاملوا مع الصراعات التنظيمية بطريقة ايجابية ويمكن أن يساعد بشكل فوق المتوسط في تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة، ويلعب دوراً هاماً في إكساب المعلمين بالمدرسة الكثير من الخبرات والمهارات الوظيفية، وذلك من خلال عملية تحديد المهام، والاختصاصات وتقسيم الأدوار بين

المعلمين والتنسيق فيما بينهم، وباختصار شديد فهو المتحكم الرئيسي في المصادر التنظيمية المسببة للصراع، ومما يؤكد من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة العنزي (٢٠١٠)، إن الصراع يساعد في تحقيق الكثير من المميزات للمؤسسة مثل صنع القرارات والقدرة على التغيير والتطوير والابتكار وأن أكثر الأساليب قدرة على تحقيق تلك الجوانب الايجابية للصراع أسلوب التعاون، في حين أكثرها تحقيقاً للجوانب السلبية هي أسلوب التجنب والتي قد تبنى على افتراض خاطئ مؤداه أن تجاهل المدير للصراع يمكن أن يسهم في حل الصراع، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العطار (٢٠١٠) التي توصلت إلى أن تصورات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجعافرة (٢٠١٣) التي أشارت إلى أن الأسلوب الكلي لأساليب إدارة الصراع جاءت بدرجة مرتفعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل أسلوب على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: أسلوب التعاون

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب التعاون مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.082	4.11	أحاول التقريب بين وجهات نظر المعلمين.	2	1
مرتفعة	٠.901	4.04	أتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.	3	2
مرتفعة	٠.912	4.02	أضع أهدافاً مشتركة لا تتجزأ إلا بتعاون الطرفين.	4	3
مرتفعة	٠.921	3.91	أساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.	1	4
مرتفعة	٠.898	3.85	أشجع فكرة العمل كفريق واحد	8	5
مرتفعة	٠.965	3.84	أتمي العلاقات الاجتماعية وروح الحب والتضحية.	5	6
مرتفعة	1.188	3.76	أتفهم مواقف وجهات نظر المعلمين في المدرسة.	7	7
مرتفعة	1.093	3.73	أسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة.	6	8
مرتفعة	٠.666	3.91	أسلوب التعاون		

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.73-4.11)، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "أحاول التقريب بين وجهات نظر المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وبانحراف معياري (1.082)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (6) ونصها "أسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وبانحراف معياري (1.093)، وبدرجة تقدير مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لأسلوب التعاون ككل (3.91)، وبانحراف معياري (٠.666)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية يحدون حل الصراع بطريقة تفاعلية عن طريق تقريب وجهات النظر والتعاون بين المعلمين لتفهم وجهات نظر بعضهم البعض، وبالتالي جاءت درجة ممارسة هذا الأسلوب مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك أيضاً إلى النمط القيادي الذي يمارسه قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية وبناء على هذه النتيجة يمكن تفسير ذلك أن النمط الديمقراطي أو النمط المشارك هو الذي يمارسه قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية وبالتالي عندما يواجه القادة أي صراع يلجؤون لحله بالأسلوب التعاوني. ومما يعزز من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة العنزي (٢٠١٠)، إن الصراع يساعد في تحقيق الكثير من المميزات للمؤسسة مثل صنع القرارات والقدرة على التغيير والتطوير والابتكار وأن أكثر الأساليب قدرة على تحقيق تلك الجوانب الايجابية للصراع أسلوب التعاون.

ثانياً: أسلوب المجاملة

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب المجاملة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	أعمل على عدم إيذاء مشاعر المتنازعين.	4.02	٠.930	مرتفعة
2	14	أتساهل مع الآخرين في حال اختلفت معهم في الرأي.	3.87	٠.964	مرتفعة
3	11	أحاول إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع.	3.83	٠.970	مرتفعة
4	9	أضحى بأهدافي الشخصية في سبيل تحقيق أهداف أخرى في المدرسة	3.64	1.118	متوسطة
5	10	أبرز نقاط الإتقان بدلا من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة.	3.47	1.141	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	15	أحاول إقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع غياب الطرف الآخر.	3.21	1.284	متوسطة
7	13	أحاول الحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة.	3.07	1.362	متوسطة
		أسلوب المجاملة	3.59	٠.750	متوسطة

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.07-4.02)، حيث جاءت الفقرة (12) والتي تنص على "أعمل على عدم إيذاء مشاعر المتنازعين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري (٠.930)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (13) ونصها "أحاول الحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.07)، وانحراف معياري (1.362)، وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لأسلوب المجاملة ككل (3.59)، وانحراف معياري (٠.750)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن هذا الأسلوب يميل من خلاله القادة إلى عدم إيذاء مشاعر المتنازعين، والحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة، واعتبار حدوث الأخطاء فرصة للتعلم، والتركيز على نقاط الاتفاق بدلا من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة.

ثالثاً: أسلوب التجنب

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب التجنب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	أوجل قضايا الصراع حتى أجد وقتاً كافياً للتفكير فيها.	3.87	٠.974	مرتفعة
2	23	استخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات والتورط في إدارتها.	3.82	٠.904	مرتفعة
3	19	ترك مشكلة الصراع للأطراف المختلفة لتجد لها حلاً.	3.78	1.028	مرتفعة
4	17	أتجنب التدخل لحل الخلافات وأقلل من شأنها.	3.69	٠.990	مرتفعة
5	21	أتغيب عن الاجتماعات التي تتضمن فض الصراع بينه وبين الطرف الآخر.	3.61	1.071	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	24	أخفف من حدة الصراع عن طريق تجنبها.	3.42	1.085	متوسطة
7	20	أحاول تخفيف حدة الصراع بإهمالها أو تجاهلها.	3.38	٠.976	متوسطة
8	22	أعتبر حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحياتي الإدارية.	3.07	1.299	متوسطة
9	18	أحاول عدم البت في حل أو معالجة مظاهر الصراع وتأجيلها إلى ما لا نهاية.	2.96	1.328	متوسطة
		أسلوب التجنب	3.51	٠.641	متوسطة

يبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.96-3.87)، حيث جاءت الفقرة (١٦) والتي تنص على "أوجل قضايا الصراع حتى أجد وقتاً كافياً للتفكير فيها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وبانحراف معياري (٠.974)، وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (18) ونصها "أحاول عدم البت في حل أو معالجة مظاهر الصراع وتأجيلها إلى ما لا نهاية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.96)، وبانحراف معياري (1.328) وبدرجة تقدير متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لأسلوب التجنب ككل (3.51)، وبانحراف معياري (٠.641)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية لا يحبذون الاحتكاك والصراع مع المعلمين لإدراكهم أن هذا يؤثر في العملية التدريسية وعلى تحقيق الأهداف المرسومة في خطة المدرسة، وبالتالي يحاولون التقليل من الخلافات بين العاملين ولا يقلل أو يغفل قادة المدارس الشكاوى من قبل أطراف النزاع ويعمل على حلها أولاً بأول نظراً لوعيهم بتأثيرها على نفسية العاملين وبالتالي ينخفض تجاهل القادة نحو أي صراع يكون داخل المدرسة، ومما يؤكد من وجهة نظر الباحث ما أشارت إليه دراسة العنزي (٢٠١٠)، إن الصراع يساعد في تحقيق الكثير من المميزات للمؤسسة مثل صنع القرارات والقدرة على التغيير والتطوير والابتكار، في حين أكثرها تحقيقاً للجوانب السلبية هي أسلوب التجنب والتي قد تبنى على افتراض خاطئ مؤداه أن تجاهل القائد للصراع يمكن أن يسهم في حل الصراع.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية تُعزى لأثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية.

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات	المتغير
122	٠.592	3.97	ذكر	الجنس
130	٠.587	4.01	أنثى	
162	٠.625	3.93	بكالوريوس	المؤهل العلمي
90	٠.500	4.11	دراسات عليا	
78	٠.662	3.82	أقل من ١٠ سنوات	الخبرة
174	٠.537	4.07	من ١٠ سنوات فأكثر	
134	٠.586	4.03	شمال حائل	المنطقة التعليمية
118	٠.592	3.95	جنوب حائل	

يبين الجدول (١١) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي جدول (١٢).

جدول (١٢) تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية على مستوى الإبداع الإداري.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.587	٠.295	٠.097	1	٠.097	الجنس
٠.027	4.974	1.640	1	1.640	المؤهل العلمي
٠.002	9.930	3.274	1	3.274	الخبرة
٠.255	1.300	٠.429	1	٠.429	المنطقة التعليمية
		٠.330	247	81.445	الخطأ
			251	87.037	الكلية

يتبين من الجدول (١٢) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (٠,٢٩٥) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٥٨٧). ويمكن تفسير ذلك لأن تصورات قادة المدارس عن الإبداع الإداري لا تختلف عن تصورات قائدات المدارس عن الإبداع الإداري، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس تعليمات وقوانين وأنظمة العمل وأيضاً هم يتعرضون لنفس الدورات والورش التدريبية التي تقام من أجل رفع تنمية الإبداع الإداري بشكل جيد، واتفقت النتيجة مع دراسة الجعافرة (٢٠١٣)، واختلفت مع دراسة الرشيدى (٢٠١٠).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (٤,٩٧٤) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٢٧)، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا. ويمكن تفسير ذلك لأن قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية أغلب مؤهلاتهم دراسات عليا لأن ذوي الدراسات العليا يكونون أكثر دقة وأكثر مقدرة في الحكم على الأمور وذلك لتأهيله العالي فقادة وقائدات المدارس لا يصل مؤهلهم العلمي إلى الدراسات العليا إلا بعد إجراء الكثير من الدراسات والأبحاث وهذا يعطيه سعة في الأفق للحكم على الأمور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (٩,٩٣٠) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٢)، وجاءت الفروق لصالح

فئة الخبرة من (١٠) سنوات فأكثر. ويمكن تفسير ذلك إلى أن الخبرة في أسلوب الإدارة لها أثر كبير في الإبداع الإداري، كما نجد أن القادة والقائدات ذوي الخبرة الأكثر قد استفادوا من خبرتهم في أسلوب الإدارة المدرسية، حيث تعرضوا لكثير من المشكلات والمواقف الإدارية، التي قاموا بالبحث عن أسبابها والعمل على حلها، فأصبح عندهم مخزون من الخبرة في مثل هذه المواقف، كما أن أصحاب الخبرة الطويلة يرغبون في الترفيعات ورغبة في نيل رضا المستويات الإدارية العليا، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجعافرة (٢٠١٣).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المنطقة التعليمية، حيث بلغت قيمة ف (١,٣٠٠) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٢٥٥). ويمكن تفسير ذلك من أن منطقة حائل احد المناطق الشمالية في المملكة العربية السعودية، وأن قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية جميعاً ينتمون إلى جهة تعليمية واحدة وهي الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، ويتلقون تعليمات واحدة وثابتة ويعيشون ضمن مجتمع واحد.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية تعزى لأثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية.

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات	المتغير
122	.608	3.65	ذكر	الجنس
130	.652	3.68	أنثى	
162	.643	3.60	بكالوريوس	المؤهل العلمي
90	.595	3.78	دراسات عليا	
78	.648	3.51	أقل من ١٠ سنوات	الخبرة
174	.612	3.73	من ١٠ سنوات فأكثر	
134	.632	3.68	شمال حائل	المنطقة التعليمية
118	.631	3.65	جنوب حائل	

يبين الجدول (١٣) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي جدول (١٤).

جدول (١٤) تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.607	.265	.102	1	.102	الجنس
.046	4.032	1.555	1	1.555	المؤهل
.009	6.902	2.663	1	2.663	الخبرة
.718	.131	.050	1	.050	المنطقة التعليمية
		.386	247	95.280	الخطأ
			251	99.779	الكلية

يتبين من الجدول (١٤) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (٠,٢٩٥) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٦٠٧). ويمكن تفسير ذلك أن قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية وبصرف النظر عن جنسهم (ذكور أم إناث) فإنهم يعيشون في مناخ تنظيمي موحد الأمر الذي يجعلهم متقاربين في الرأي، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس تعليمات وقوانين وأنظمة العمل وأيضاً هم يتعرضون لنفس الدورات والورش التدريبية التي تقام لإدارة الصراع بشكل جيد، ويمكن القول بأن أساليب إدارة الصراع هي واحدة بغض النظر عن يقوم باستخدامها سواء ذكور أم إناث، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجعافرة (٢٠١٣)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العطار (٢٠١٠)، ودراسة الرشيد (٢٠١٠)، حيث جاءت لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (٤,٠٣٢) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٤٦)، وجاءت الفروق لصالح دراسات عليا. ويعزى ذلك لأن قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية أصحاب الدراسات العليا لديهم الخلفية العلمية والمعرفة التي تؤهلهم لمعرفة سلبيات وإيجابيات الصراع التنظيمي وأثره على المدرسة والأفراد بشكل عام، بالإضافة إلى أن معرفتهم العلمية من خلال دراستهم وحصولهم على الدراسات والشهادات العليا وسعة من نظرتهم واطلاعهم في كيفية إدارة الصراع بشكل جيد، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجعافرة (٢٠١٣).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0,05$) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (٦,٩٠٢) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٩)، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من (١٠) سنوات فأكثر. ويمكن تفسير ذلك إلى أنه من الضروري أن نؤكد ونقول بأن الخبرة الطويلة لها دور في أساليب إدارة الصراع فقد يكون القائد مستجداً في الإدارة وليس لديه الخلفية العلمية والمعرفة الكافية التي تؤهله لاستخدام أساليب إدارة الصراع بشكل جيد ومفيد للمدرسة، فالخبرة الطويلة لها دور فعال في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لذا جاءت فئة الخبرة لصالح (١٠) سنوات فأكثر، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجعافرة (٢٠١٣).

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\square = 0,05$) تعزى لأثر المنطقة التعليمية، حيث بلغت قيمة ف (٠,١٣١) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٧١٨). ويعزى ذلك إلى أن قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية جميعاً ينتمون إلى جهة تعليمية واحدة وهي الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل ويتلقون تعليمات واحدة وثابتة، ويعيشون ضمن مجتمع واحد لذا فإنه لا يوجد فروق تعزى لأثر المنطقة التعليمية (شمال حائل، وجنوب حائل).

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها ونصه: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي	أسلوب التجنب	أسلوب المجاملة	أسلوب التعاون		
** .798 .000 252	** .693 .000 252	** .722 .000 252	** .804 .000 252	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	بُعد القابلية للتغير
** .825 .000 252	** .709 .000 252	** .722 .000 252	** .864 .000 252	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	بُعد حل المشكلات
** .811 .000 252	** .690 .000 252	** .733 .000 252	** .833 .000 252	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	بُعد روح المجازفة
** .859 .000 252	** .737 .000 252	** .766 .000 252	** .885 .000 252	معامل الارتباط ر الدلالة الإحصائية العدد	الإبداع الإداري

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتبين من الجدول (١٥) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي. ويمكن تفسير ذلك إلى تقارب المفهومين من بعضهما (مفهوم الإبداع الإداري ومفهوم الصراع التنظيمي) فالصراع التنظيمي إذا أحسنت إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع فالصراع يساعد المدرسة على تحقيق الكثير من الميزات مثل تحسين صنع القرار وزيادة القدرة على التطوير والتغيير والابتكار من خلال إيجاد القدرات الإبداعية شريطة أن يحسن القائد لاختيار الأساليب المناسبة لإدارة الصراع، بالإضافة إلى أن القائد عندما يمتلك المقدرة على ضبط الصراع وإدارته بشكل جيد فإنه يُوجد المناخ المناسب للإبداع الإداري وباختصار نستطيع القول أن القائد الناجح القادر على إدارة الصراع بشكل جيد وتحديده بشكل واقعي داخل المدرسة والاستفادة منه لصالح المدرسة هو قائد مبدع وناجح، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجعافرة (٢٠١٣) التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين أبعاده الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن الباحث يوصي بالتالي:

١. تنظيم دورات تدريبية لقادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية تتعلق بموضوعي الإبداع الإداري والصراع التنظيمي ودوره في الارتقاء بالمؤسسات التعليمية.
٢. الاهتمام بأعداد القادة وتدريبهم لتحمل المسؤوليات ومواجهة المشكلات.
٣. زيادة الاهتمام بتأهيل قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتزويدهم بكيفية التعامل مع المشكلات التربوية التي تواجههم.
٤. حث قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية على تحسين كيفية المعاملة مع الآخرين وعدم إيذاء مشاعر المتنازعين والحفاظ على العلاقات الطيبة مع الآخرين.
٥. العمل على تدريب قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية على كيفية تشخيص الصراع، والتعرف على أسبابه وطرق التعامل معه.
٦. عقد ندوات، واجتماعات عمل بين قادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية تناقش أساليب إدارة الصراع، ويتم من

خلالها توضيح أهمية الصراع عبر هذه الأساليب، وكيفية استخدامها في حل الصراع بأساليب عمل واضحة ومحددة، حيث أشارت نتائج الدراسة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي أنها جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

٧. العمل على إيجاد مناخ فعال ومفتوح تسوده روح التعاون والثقة، من خلال تحديد الأدوار والمهام بوضوح لقادة المدارس والمعلمين للتخفيف من حدة الصراعات بين قادة المدارس والمعلمين والطلبة.

٨. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة باستخدام متغيرات أخرى غير متغيرات هذه الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- الجعافرة، صفاء (٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج ٤٠، العدد ٢، الكرك، الأردن.
- الحارثي، مشعل (٢٠١٢). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حمادات، محمد (٢٠٠٧). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمدونة، رعدة (٢٠١٤). واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الحمود، خضير (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- حنا، أمال (٢٠٠٣). تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في مصر، دراسة حالة بمستشفى قصر العيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- حوامدة، محمد وحراشنة، محمد (٢٠٠٦). مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة الملك سعود العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ٢(١٨)، ص ٣٩٣-٥٤٣.
- الدرابسة، بسمة (٢٠٠٨). مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الرشيدي، عيد (٢٠٠٨). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظات القريات من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الرشيدى، عيد (٢٠١٠). الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الشقحاء، عادل (٢٠٠٣). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

عارف، حسين (٢٠٠١). السلوك التنظيمي، الأردن: دار يافا العلمية.

القطار، سلامة (٢٠١٠). اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عطية، توفيق (٢٠٠٩). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

عفان، نصر (٢٠٠٣). الشخصية المبدعة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العميان، محمود (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢، عمان، دار وائل للنشر، عمان.

العنزي، ريم (٢٠١٠). درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

العنزي، مبارك (٢٠٠٩). علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عواد، عبد الله (٢٠٠٥). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة من وجهة نظر ضباط الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الغرايبة، خالد (٢٠٠٣). المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الفريحات، خضير، وموسى، اللوزي، وإنعام، الشهابي (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

القحطاني، سالم (٢٠٠٢). المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الملك سعود العلوم الإدارية، ٢ مج (١٤)، ص ٣٢٧ - ص ٣٧٣.

القرشي، عديلة (٢٠٠٨). الإبداع الإداري وعلاقته بأداء التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القريوتي، محمد (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني للفرد والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق.

القطاونه، منار (٢٠٠٠). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية الأردن.

الكبيسي، صالح (٢٠١٣). الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة اليمنية، صنعاء.

مصطفى، أحمد (٢٠٠٠). إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة بنها، مصر.

المغربي، كامل (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيمي: عمان: دار الفكر.

نصر، عزة (٢٠٠٨). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

النملة، سليمان (٢٠٠٧). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Barsky, A. E. (2000). Conflict Resolution for the Helping Professions, Belmont, CA: Wadsworth.

Hammock, G. S. & Richardson, D. R. (1991). Aggression as One Response to Conflict. Journal of Applied Social Psychology, 22, 298-311.

- Jaffee, David.(2001). **Organization Theory: Theory: Tension and Change**. New York: McGraw–Hill.
- Kwasniewska, Joanna and Necka, Edward. (2004). **Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender, Creativity and Innovation Management**,13(3): 11–23.
- Onne, Jansden. (2004). **The Barrier Effect of Conflict With Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment, Work and Stress**, 18(1):56–65.
- Rahim, M. A. (2001). **The Managing Conflict in Organizations (3rded.)**. Westport, CT: Quorum.
- Robbins, S.P. (2001). **Managing Organizational Conflict: Approach** Englewood Cliffs, NJ Prentice.
- Welt, E.S.(2000): **Conflict Management Styles of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals Dissertation Abstract international**, VO1/61,NO.7,PP/707–A.
- Zalman, Currey and Richelle, Carnen. (2001). **Elementary Principals and Conflict Management: A Critical incident Study: Doctoral Dissertation for University of Nebraska – Lincoln**, 62 (08):26.

ثالثاً: مواقع إلكترونية من الإنترنت

- 1- <https://ar.wikipedia.org/wiki> (11/6/2017).