



لهم لاستخدام ما لديهم من قدرات ومواهب إبداعيه، كما أصبح محتماً عليها استقطاب الأفراد ذوي السمات والقدرات الإبداعية ليساهموا بما لديهم من مواهب في العمليات الإدارية المختلفة (الشقحاء، ٢٠٠٣).

وترى القطاونه (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 استراتيجياتها التنظيمية، وذلك لأن الإبداع الإداري يعد مطلباً حيوياً للتغيير في المنظمات، لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، وتحافظ على بقائها واستمراريتها في ظل البيئة المتغيرة، والإبداع لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب، ولكنه يمكنها من تقديم كل ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار .

كما أن ظهور العديد من التغيرات والتحديات الكثيرة التي تواجه المدرسة، والتي تحتاج إلى قائد مبدع يستطيع مواجهة تلك التحديات، ويتوصل 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).

أما المدرسة فهي تلك المؤسسة التربوية والتعليمية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية والمثال الواضح لمجموعة عمل متكاملة، تتضافر في إتمامه جهود فريق من العاملين، فالمدرسة تقوم بعمليتي التربية والتعليم، وتعمل على إكساب التلاميذ المعرفة والمهارات والخبرات، التي يحتاجونها في حياتهم الحاضرة والمستقبلية وتساعدهم على التفاعل مع بيئاتهم، وعلى غرس قيم وأخلاق المجتمع في نفوس الناشئة، وعقولهم لتمكينهم من أن يسلكوا السلوك الاجتماعي المقبول .

فالمدرسة هي ميدان العمل في الإدارة المدرسية، والوحدة الأساسية في الجهاز التنظيمي التربوي، لذا يقع على عاتق مدير المدرسة فائداً 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 ويطبّقها مدير المدرسة، وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة وقدرته على التعامل مع المتغيرات الحالية والمستجدة داخل مدرسته وخارجها بنجاح وفعالية (الرشيد، ٢٠٠٨).

وقد يظن البعض أن الإبداع يرتبط بالاختراعات

الرئيسية، فالمدير الناجح يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه، من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير (المومني، ٢٠١١).

كما إن النظرة الايجابية للصراع يمكن أن تفضي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر، فضلاً عن كونه مصدراً للعديد من المشاكل التنظيمية، ومن ثم فإن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة مثل تحسين عملية صنع القرارات، وزيادة القدرة على التغيير والتطوير ومن ثم الابتكار، وتفجر القدرات الإبداعية شريطة أن يحسن مدير المدرسة اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة هذا الصراع. مع الأخذ في الاعتبار أن أكثر الاستراتيجيات قدره على تحقيق تلك الجوانب الإيجابية للصراع هي إستراتيجية التعاون، في حين أن أكثرها تحقيقاً للجوانب السلبية هي إستراتيجية التجنب والتي قد تبنى على افتراض خاطئ مؤداه أن تجاهل المدير للصراع يمكن أن يسهم في حل هذا الصراع (العنزي، ٢٠١٠).

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

ويعتبر الإبداع أداة ومهارة هامة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري، و تتعاظم حاجة المدير لهذه المهارة خاصة وأن مهمة المدير اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالمدير الفعال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات، بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها.

لقد تبين من خبرات الأمم أنه لا سبيل إلى تقدم الإنسان إلا عن طريق الإبداع ومن خلال تطوير الإنسان ودعمه لقدراته على الإبداع بشكل دائم ومستمر ومن هنا، أصبح لزاماً على التنظيمات الإدارية أن تهتم بموضوع الإبداع في مجال العمل وأن تعمل على تنمية روح الإبداع للعاملين لديها، وتتيح الفرصة

وتعارضها حول، أهداف، معتقدات ومصالح معينه داخل بيئة العمل.

### مراحل الصراع Conflict Stages

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة و نقطة نهاية محددة. ومن الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلي نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد، ويمر الصراع بعدة مراحل كما اتفق عليها كل من (المغربي، ٢٠٠٤) و(القيوتي، ٢٠٠٣) و(عارف، ٢٠٠١):

#### المرحلة الأولى: الصراع الكامن

وهي المرحلة التي تتوفر فيها مسببات الصراع دون حدوثه. ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي. وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.

#### المرحلة الثانية: الصراع المدرك

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث. وغالبا ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.

#### المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس

هي المرحلة التي تشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة. وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.

#### المرحلة الرابعة: الصراع الواقعي

وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع. ومن أمثلة ذلك الهجوم أو الانسحاب أو تقديم التنازلات. وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

#### المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الصراع

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع. و في كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوي فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى

والاكتشافات العظيمة فقط، وبالتالي فإنه حكر على العلماء والخبراء، ويحتاج إلى إمكانات ضخمة، وأن أي عامل في منظمة إدارية، غير مطالب بأكثر من أن ينجز مهامه التي تشملها وظيفته، والحقيقة أن أي موظف على اختلاف مستواه الوظيفي، لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءا من حياته فإنه يحكم على نفسه بالتخلف، وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته، وبذلك يفقد مبررا هاما لاستمراره، أو احتفاظه بوظيفته أو على الأقل لتقدمه وارتقائه (حوامدة وحرارشة، ٢٠٠٦).

وبما أن مدير المدرسة هو المسئول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، فإن ذلك يتطلب أن تكون إدارة المدرسة إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات المختلفة، ولعل كثرة المشكلات التي تحيط بعمل مدير المدرسة، تشير - بشكل غير مباشر- إلى أن عدم نجاح مدير المدرسة في التعامل مع هذه المشكلات مرده إلى عدم امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من التصدي لها بكفاءة وفعالية، والتي من أهمها القدرة على الإبداع والتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلاقة، وتتعاظم حاجة المدير لهذه المهارة خاصة وأن مهمة مدير اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالمدير الفعال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات، بد لا من مواجهتها بعد وقوعها.

وعرف الصيرفي (٢٠٠٨) الصراع بأنه نتيجة جانبية للتغيير، ويمكن الاستفادة منه، ووضعه تحت سيطرة المنظمة، وكما يمكن أن يكون هادفا وفعالا وسبيلا إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة .

أما القويوتي (٢٠٠٣) فينظر للصراع على انه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار.

وأضاف (الطجم والسواط، ٢٠٠٣) بأنه وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل بمجموعها مظاهر الصراع.

في حين أن (الفريحات واللوزي والشهابي، ٢٠٠٩) ينظرون للصراع على أنه حالة من التعارض تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم الذين يعملون فيه نتيجة للتفاعل المستمر بينهم أثناء مزاولتهم لإعمالهم، وقد يشمل صراع الأفراد خارج التنظيم بحكم علاقتهم بالمنظمة).

وبناء على ما سبق نستطيع القول بان الصراع هو عبارة عن حالة اجتماعية ناشئة عن اختلاف في وجهات النظر

كما يشير عارف (٢٠٠١) إلى أن الإبداع هو عبارة عن عملية ينتج عنها عمل جديد ترضى عنه الجماعة وتتقبله على انه شيء مفيد، ومن ثم يعتبر الإبداع شيئاً جديداً غير مألوف، مقبول لدى الجماعة على انه مهم ومفيد.

وبناء على ما سبق نستطيع القول بان الإبداع الإداري هو قدرة المدير على تجديد وتطوير أسلوبه بما يتوافق مع متطلبات البيئة ومواكبة العصر.

### معوقات الإبداع الإداري

تواجه عملية الإبداع مجموعة من المعوقات تقوم بتقليل دورها في تفعيل الأنشطة المختلفة داخل المنظمة الواحدة وقد حدد العنزي (٢٠٠٩) معوقات الإبداع على النحو التالي:

- ١- معوقات شخصية: وتضم معوقات إستراتيجية ترتبط بالعجز عن الرؤية في حل المشكلات، ومعوقات نابعة من النقد بالقيم والتقاليد السائدة، ومعوقات إدراكية غير مطابقة للصورة الواقعية للأشياء والكائنات.
- ٢- معوقات اجتماعية أو ثقافية: وأهمها الالتزام والامتنال الأعمى للتقاليد والأعراف وما يرغب به المجتمع.
- ٣- معوقات نفسية أو عاطفية: كالخوف وعدم الثقة بالنفس، وعدم تحمل المسؤولية، مما يحد من القدرات الإبداعية.
- ٤- معوقات تنظيمية: وتضم التمسك بالأنماط المألوفة، والإفراط في مكافأة الناجح، والاعتماد المفرط على الخبراء، والخوف من الفشل.

### أهمية الإبداع

تظهر أهمية الإبداع للمؤسسات الإدارية من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات، ولالإبداع دور في توفير حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات الإدارية في العمل، ويمكن المديرين من حسن استخدام الموارد البشرية والمعنوية (الرشيدي، ٢٠٠٨).

كما أن حاجة المنظمات للإبداع تعد مطلباً إجبارياً لكل منظمة وذلك للحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية، وقد تهممت بعض المنظمات الإدارية الحديثة هذه الحاجة، فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع وتنمية وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له.

بالإضافة إلى أن أهمية الإبداع تتجلى بأنه يلعب دوراً كبيراً في كافة الجوانب ومجالات الحياة، وازدادت حاجة المنظمات

مثل هذا الحل الدائم العادل، ويتم بدلاً منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع.

### الآثار الإيجابية أو السلبية للصراع التنظيمي

لقد أشار فريجات واللوزي والشهابي (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، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها، 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 وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى منحى بعيد ومنحرف عن الهدف الأساسي للمنظمة، وعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

### مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع الإداري هو قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمتل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (نصر، ٢٠٠٨).

أما العنزي (٢٠٠٩) فيعرفه على انه توظيف الإبداع بمفهومه الشامل ومقوماته وعوامله في مجال الإدارة بحيث يتم تجديد وتطوير آلية العمل، بشكل يزيد من سهولة الإجراءات وجودة الإنتاج.

كما يعرفه العميان (٢٠٠٤) بأنه الاستخدام الناجح لعمليات وبرامج، أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المؤسسة.

بينما يعرفه القحطاني (٢٠٠٢) بأنه استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم.

ونتيجة لأهمية أساليب إدارة الصراع التنظيمي ولأهمية الإبداع الإداري جاءت هذه الدراسة لمعرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

### مشكلة الدراسة

إن المنظمات الإدارية لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها مصالح شخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة (البلوي، ٢٠٠٩)؛ لذا فإن إدارة الصراع عملية مهمة لأنه من الممكن الاستفادة من هذه الصراعات ايجابيا وتوجيهها الوجهة السليمة، ومنع وصولها إلى مرحلة الإرباك وتعطيل العمل، حيث يختلف أثرها ومداهها حسب نوع وأسلوب التعامل معها، فإما أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو وسيلة للتدمير والهدم (القريوتي، ٢٠٠٣).

فلا بد من إدارة الصراع قبل أن تتعكس آثاره السيئة على المؤسسات التي يظهر فيها، وإن ممارسة القادة التربويين لأساليب إدارة الصراع أصبحت من المهارات التي تخفف من حدة الصراع، وأصبح من الضروري الإلمام بها وتوفرها 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).

كما أن حاجة المنظمات للإبداع تعد مطلبا إجباريا لكل منظمة عامة أم خاصة، لان المنظمة التي لا تبذل في وقتنا الحاضر مصيرها الفشل والتزدي، وذلك لان البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطور التقني الهائل وغيرها، ومما لا شك فيه أن نضوب الفكر الإبداعي أو عدم توفر الفرص لظهور القدرات الإبداعية لممارسة دورها في التغيير والتطوير سيؤدي حتما إلى مشكلات عديدة للمنظمة.

ويمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة، وبدونه لا تستطيع المؤسسات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فالإبداع هو المجال الأكثر 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

له في ظل تيار العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات، وزيادة المنافسة والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمنظمات 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 أيضا إلى تميز فرد عن آخر، من حيث كونه يضيف شيئا جديدا وهاما إلى المعرفة الإنسانية (عفان، ٢٠٠٣).

### مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها ما ذكره (العميان، ٢٠٠٤):

أ- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

ج- الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود أبداع فردي وجماعي في المنظمة.

د- الإبداع على مستوى المجتمع: إن للمناخ الاجتماعي دورا أساسياً في تكوين شخصية الفرد وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشوئه نشأة سليمة واستمرار تنمية قدرته ومواهبه الذاتية. فالعادات والقيم ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط بالفرد من خلال علاقته بالأسرة والمؤسسات الاجتماعية، تكون الإطار المطلق أو المقيد، لنشاطه وتفاعلاته، وتعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم عاملا مهما في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث في مختلف شؤون الحياة سوف تقتل روح التفكير والإبداع مما يجعله مجتمعا يميل إلى الجمود رافضا للإبداع والتجديد.

المديرة مع الإدارة العليا، وصراعها مع المعلمة أو العكس، والمعلمة والطالبة، وصراع المعلمات مع بعضهن البعض، 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، وتتعاكس في صور منها الإحباط، وعدم الاكتراث بالأوامر، والتباطؤ في العمل، الأمر الذي يؤثر في المخرجات التربوية.

لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما أساليب إدارة الصراع السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟
- ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع وأبعادها (التعاون، التجنب، المجاملة) لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي)؟
- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الإبداع الإداري وأبعاده (حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة) لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي)؟
- ٥- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري؟

#### هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتطرق إلى أهم المفاهيم التنظيمية المتمثلة (بالصراع التنظيمي والإبداع الإداري)، إذ يعتبر الصراع التنظيمي من الموضوعات المهمة لأي منظمة لأنه معني بالكيان البشري المكون الأساسي في أي منظمة الذي تسعى أي منظمة للاستفادة منه باعتباره من أهم الموارد المتاحة، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تعتبر بيئة خصبة للصراعات. أما بالنسبة لمفهوم الإبداع الإداري فإنه من

وبالأخص المدير على اعتبار أن المدير هو جوهر عملية الإبداع (الدراسه، ٢٠٠٨).

ويرى حمادات (٢٠٠٨) أن عملية الإبداع موجودة عند جميع المجتمعات، ولكن يلزمها فقط الظروف والإمكانيات، وهذا ما يجعلنا نستشعر وجوده في المؤسسات التربوية، خاصة وأنها غنية بالعديد من الأفراد الذين تختلف انطباعاتهم وقدراتهم العقلية، فلا تخلو هذه المؤسسات من وجود نوعيات من أصحاب المواهب والقدرات الإبداعية الخاصة التي تستطيع البحث والتحري والتجريب، وإعمال الفكر في إيجاد كل ما هو جديد ومتطور.

كما أدى التغير 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 بقدره المبدعين على المساهمة في حل المشكلات، كما تحتاج المدارس إلى أفراد قادرين على الإبداع والتخطيط، وإعطاء الحكم الصائب، فهما بلغت الدول من تقدم تقني فإنها تبقى بحاجة إلى عقول مبدعة، تخطط لها في مجال الإدارة، وتعمل على تطوير نظامها، وتحسين آلياتها (الرشيدي، ٢٠١٠).

ومن خلال ما تقدم تبرز المشكلة الرئيسية للبيئات التعليمية التي يجدر بها أن تولي العمل الإبداعي اهتماماً كافياً، وأن تسلط الضوء على المستوى الإبداعي لدى الأفراد عامة ولدى المديرين خاصة لأنهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المدرسة، وأن تعمل على تحديد العوامل التي تؤثر في هذا المستوى سواء كانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمدرسة أو بالمتغيرات الشخصية للمدير 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.

وتتبع مشكلة الدراسة من استقراء الباحثة للواقع الميداني، والشعور بان هناك حاجة ملحة للتغيير في طرق الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس حتى تصبح غنية بالإبداع الإداري، فمن خلال قيامها بالمقابلات غير الرسمية مع الكثير من مديرات ومديري المدارس بمختلف المراحل وسؤالهم عن مفهومهم للإبداع تبين أن الإبداع يختلف من مدير إلى آخر، كما لاحظت أن هناك حالات كثيرة من الصراعات التي حدثت وتحدث في المدارس بكافة المراحل المختلفة، منها صراع

ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك على فقرات الأداة التي قامت الباحثة بتطويرها.

### حدود الدراسة

تحددت نتائج الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وذلك في الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٢)، كما تحددت نتائج هذه الدراسة باستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة التي طورتها الباحثة واستخدمتها في هذه الدراسة، كما اقتصرت هذه الدراسة على عينه من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

### الدراسات السابقة

جاءت دراسة (الطار، ٢٠١٠) بعنوان "اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية" وهدفت إلى معرفة اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٦٢٠) فردا من الموظفين في الوزارات في الأردن. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها 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).

قام نوح (٢٠٠٨) بدراسة بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة الحكومية في منطقة تبوك وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظر المعلمين" هدفت هذه الدراسة إلى تعرف استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة تبوك في السعودية وعلاقتها بدرجة التزام معلميهم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٥٣٠) معلما ومعلمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها جاء ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع على التوالي (التجنب، التكامل، التسوية، الإرضاء، الهيمنة)، كما وجدت فروق دالة إحصائية في تصورات المعلمين عند استخدام مديريهم لإستراتيجيتي (التكامل والتسوية) تعزى للنوع الاجتماعي لصالح الإناث، ووجود فروق

المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، فهو مصدر من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التعليمية، لان 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.

بالإضافة إلى أن التعرف على الأساليب التي تستخدم لإدارة الصراع التي يتبعها مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك سيوفر مجالا لتعزيز الأساليب الإيجابية منها، والتقليل من الأساليب السلبية وغير الملائمة، وضرورة استخدام الأساليب العلمية بدلا من اعتماد الأساليب التقليدية لخدمة هذه المدارس وتطويرها.

كما أن الدراسة مفيدة ومعينة لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس من اجل حثهم وتشجيعهم لتطوير مهاراتهم الإبداعية، كما أنها تزود مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك بالتغذية الراجعة لتقويم سلوكهم في كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي وتبني أفضل الأساليب الممكنة لإدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الأهداف المنشودة.

هذا عدا عن أهمية مجتمع الدراسة المتمثل بمديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك الذين لهم دور فعال في إنجاح العملية التربوية وفي توجيه وإرشاد المعلمين، ودورهم كقادة تربويين يلعبون دورا مميزاً وفعالاً في تهيئة الجو الإبداعي الملائم لبيئة تعليمية وتربوية خصبة تحت على الإبداع وتشجع المبدعين من معلمين أو إداريين أو طلاب، بالإضافة لأهمية المؤسسة التي تم اختيارها وهي المدرسة والدور الذي تمثله وتقوم به في تنمية المجتمع وتطويره وتنشئة أبنائه.

### التعريفات الإجرائية

أساليب إدارة الصراع التنظيمي: الطرق التي يستخدمها مديرو ومديرات المدارس للتعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة عدم اتفاق، أو معارضه من شخص أو مجموعة أشخاص، وهي تمثل الدرجة الكلية التي تشير إلى تفضيل مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك لأسلوب إداري معين عن الآخر من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

الإبداع الإداري: قدرة المدير على استخدام قدراته، وقدرات مرووسيه والمهارات الفكرية والإبداعية لاستنباط أساليب إدارية جديدة لإدارة المدرسة، وهو يمثل درجة استجابة مديري

العاملين من تطوير أدائهم أو الاستمرار بالحفاظ على المستوى العالي من الالتزام. وقد استخدم الباحث عينه من ٩١ معلماً في المدارس الثانوية، وكشفت نتائج الدراسة أن للصراع مع الرؤساء آثاراً سلبية مانعة لتطوير العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي.

وقام زلمان ورييتشل (Zalman and Richelle, 2001) بدراسة بعنوان "Elementary principals and conflict management: A critical incident study" وهدفت 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 دراسة الرشيد (٢٠١٠) بدراسة بعنوان "الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم" إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط الشخصية والإبداع الإداري في ضوء نظرية وليام مارستون، وقد قام الباحث بتطوير استبانته وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (١٧٥) مديراً من مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية، وقد أظهرت النتائج أن تقديرات مديري المدارس الخاصة بالإبداع الإداري مرتفعة، ما عدا مجال روح المجازفة كان متوسطاً، وجود فروق في درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الذكور والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أنماط الشخصية والإبداع الإداري.

وقام العنزي (٢٠٠٩) بدراسة بعنوان "علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم" وهدفت إلى معرفة درجة تفويض الصلاحيات التي يمنحها مديرو المدارس في منطقة تبوك التعليمية لوكلائهم وعلاقة ذلك بالإبداع الإداري لدى الوكلاء، وقد قام الباحث بتطوير استبانته وتوزيعها على عينة الدراسة المؤلفة من (٢٠٠) وكيل، وتوصلت الدراسة إلى

دالة إحصائية عند استخدام مديريهم لإستراتيجية الإرضاء تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة.

وأجرى الطراونه (٢٠٠٨) دراسة بعنوان "اثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المديرين في الوزارات الأردنية" وهدفت إلى تعرف اثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المديرين في الوزارات الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٦٦٥) مفردة من الوزارات الأردنية. وأشارت النتائج إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، المؤهل التعليمي)، أن مستوى الصراع التنظيمي في الوزارات ظهر متوسط بشكل عام، أن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في الوزارات الأردنية حسب ترتيبها تنازلياً وعلى التوالي وهي: أسلوب التنافس، أسلوب المجاملة، أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب.

قام العنزي (٢٠١٠) بدراسة بعنوان "درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات" هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، وقامت الباحثة بتطوير استبانته وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٦٠) معلمة، وأشارت النتائج إلى أن المديرات اللواتي يمارسن أسلوب إدارة الصراع (التعاون) بأعلى نسبة، يليها أسلوب التسوية ثم المنافسة ثم المجاملة وأخيراً التجنب، وأشارت النتائج إلى أنه لا تختلف نسب تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس لأساليب إدارة الصراع، باختلاف المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية للمعلمات.

جاءت دراسة أونى (Onne, 2004) بعنوان "The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment" وهدفت إلى تعرف الآثار السلبية للصراع مع الرؤساء وعلاقتها بتمكين العاملين والتزامهم التنظيمي وقد افترض الباحث أن للصراع مع الرؤساء آثار سلبية مانعة لتطوير العلاقة الإيجابية 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

وأياً كان الأمر في قرب تلك الدراسات من موضوع الدراسة الحالية أو بعدها عنه، فقد تمت الاستفادة من تلك الدراسات في اختيار متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى دعم الأفكار والاستنتاجات التي اشتملت عليها الدراسة، سواء في موضوعاتها النظرية، أم إجراءاتها العملية.

#### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك، وذلك من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (٤٤) فقرة وتكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والديمغرافية عن المديرين والمديرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية). ويتضمن الجزء الثاني فقرات تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقد بلغ عدد فقراته (٢٥) فقرة وقد تم تطوير فقراته بالرجوع إلى الدراسات السابقة (النملة، ٢٠٠٧)، (الخليلة، ٢٠١٠)، (الطار، ٢٠١٠).

أما الجزء الثالث: فيقيس الإبداع الإداري وبلغ عدد فقراته (١٩) فقرة، وقد تم تطوير فقراته بالرجوع إلى الدراسات السابقة (الرشيدي، ٢٠٠٨)، (العززي، ٢٠٠٩)، (الرشيدي، ٢٠١٠).

#### صدق الأداة وثباتها

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين من خلال عرضها على (١٠) محكمين من المختصين بموضوع الدراسة في الجامعات الأردنية، من أجل إبداء الرأي في كل فقرة من الفقرات التي تم وضعها في الأداة، وفي كل بعد تنتمي له الفقرة، وصياغة كل فقرة من حيث اللغة والمجال الذي تنتمي إليه، وتم اعتماد معيار اتفاق نسبة ٨٠% من المحكمين على كل فقرة، إذ تم الإبقاء على الفقرة التي اتفق عليها (٨٠%) من المحكمين.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، فقد تم استخراج ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، والجدول (١) يبين معاملات ثبات إعادة ومعامل ثبات كرونباخ ألفا لاستبانة أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري.

#### الجدول (١)

معامل ثبات كرونباخ ألفا لاستبانة أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري

النتائج الآتية: يتوفر الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة في مجال الخروج عن المألوف ودرجة متوسطة في مجال الحساسية للمشكلات والمخاطرة، ودرجة كلية متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس على مجال (الحساسية للمشكلات والمخاطرة) ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري المرحلة الدراسية والخبرة، وجود علاقة بين درجة تفويض الصلاحيات والإبداع الإداري لدى وكلاء المدارس.

وأجرى الرشيدي (٢٠٠٨) دراسة بعنوان "مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم" هدفت إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، وقد قام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (١٧٠) مديراً ومديرة، وقد بينت النتائج أن هناك مستوى مرتفعاً من الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة بصورة عامة، وذلك في الإبداع الإداري ككل، وفي المجالات الفرعية للإبداع الإداري (القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، درجة تشجيع الإبداع)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي لدى مديري ومديرات المدارس في محافظة القريات تعزى إلى الخبرة في مجال الإدارة لصالح الأكثر خبرة وعلى مجالات الإبداع الآتية، حل المشكلات واتخاذ القرار، مجال روح المجازفة، مجال سعة الاتصالات، مجال تشجيع الإبداع، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي، ومجالات الإبداع الإداري، وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي والجنس.

أما الدراسة التي قام بها (Kwasniews NecKa، 2004 and Ka) بعنوان "Perception of the climate for creativity in the workplace: The role of the level in the organization and Gender" حيث هدفت الدراسة إلى اختبار الفروق بين الموظفين في المواقع الإدارية وغير الإدارية في المنظمات البولندية، وكذلك بين الذكور والإناث في إدراكهم لمناخ الإبداع الإداري وافترضت الدراسة بشكل عام أن المديرين يدركون أن مناخ الإبداع مرغوب ومتبع في إدارتهم أكثر من إدراك المرؤوسين لذلك فإن التعارض في الإدراك ينطبق على المستوى الإداري، كما دلت النتائج على أن إدراك المستخدمين الإناث لمناخ الإبداع أعلى من إدراك المستخدمين الذكور لذلك في المنظمات التي يعملون بها.

معامل الثبات	البعد
أساليب إدارة الصراع	
٠.٨٨	التعاون
٠.٨٤	التجنب
٠.٧٩	المجاملة
الإبداع الإداري	
٠.٩٣	حل المشكلات
٠.٨٩	القابلية للتغيير
٠.٩٤	روح المجازفة

## أفراد الدراسة

معاملات الثبات، وقد قامت الباحثة بتوزيع (٢٤١) استبانة تم استرجاع (٢٢٩) استبانة وتم استبعاد أربع استبانات منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد أفراد الدراسة المبحوثين (٢٢٥) مديراً ومديرة، والجدول (٢) يبين توزيع أفراد الدراسة تبعاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

تكون مجتمع الدراسة - وهو عينتها- من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعددهم (٢٧١) مديراً ومديرة، منهم (٩٥) مديراً و(١٧٦) مديرة موزعين على جميع المدارس الحكومية في محافظة الكرك للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١١ حيث اخرج منهم (٣٠) مديراً ومديرة لحساب

## الجدول (٢)

## توزيع أفراد الدراسة تبعاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة

العدد	الخبرة	المؤهل العلمي	الجنس
20	أقل من ٥ سنوات	بكالوريوس + دبلوم	إناث
34	٥-أقل من عشر سنوات		
33	١٠ سنوات فأكثر		
٨٧	المجموع	دراسات عليا	
16	أقل من ٥ سنوات		
14	٥-أقل من عشر سنوات		
26	١٠ سنوات فأكثر	بكالوريوس + دبلوم	ذكور
٥٦	المجموع		
11	أقل من ٥ سنوات		
11	٥-أقل من عشر سنوات	دراسات عليا	
14	١٠ سنوات فأكثر		
36	المجموع		
12	أقل من ٥ سنوات	بكالوريوس + دبلوم	إناث
15	٥-أقل من عشر سنوات		
١٩	١٠ سنوات فأكثر		
٤٦	المجموع	دراسات عليا	
٢٢٥	المجموع الكلي		

## متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

## المتغيرات الوسيطة

أ- الجنس، وهو فئتان:

١- ذكر ٢- أنثى.

ب- المؤهل العلمي، وله مستويان هما:

مرتفعة، ومجال واحد جاء بدرجة متوسطة، ولم يوجد أي مجال كان تقديره منخفضاً، وأن مجال التعاون جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٩٤)، وحل مجال المجاملة في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٨٣)، في حين حل مجال التجنب في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٧٨)، أما بالنسبة للمجال الكلي فجاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وانحراف معياري (٠.٧٥) وقد يعزى ذلك إلى أن المدير هو الذي يستطيع أن يتعامل مع الصراعات التنظيمية بطريقة إيجابية ويمكن أن يساعد بشكل كبير 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، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العتار، ٢٠١٠) و(الطراونه، ٢٠٠٨) اللتين أشارتا إلى أن مستوى الصراع ظهر بشكل متوسط.

### الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك على متغير أساليب إدارة الصراع السائدة ومجالاته

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أساليب إدارة الصراع السائدة
مرتفعة	1	.94	3.85	التعاون
مرتفعة	2	.83	3.69	المجاملة
متوسطة	3	.78	3.51	التجنب
مرتفعة		.75	3.69	الكلي

عن طريق تقريب وجهات النظر والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية لتفهم وجهات نظر بعضهم البعض، وبالتالي جاءت درجة ممارسة هذا الأسلوب بدرجة عالية، ويمكن إرجاع ذلك أيضاً إلى النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس حيث إنه بناء على هذه النتيجة يمكن القول أن النمط الديمقراطي أو النمط المشارك هو الذي يمارسه مديري المدارس وبالتالي عندما يواجه المديرون أي صراع يلجأون لحله بالأسلوب التعاوني، وقد حلت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "أتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٥) وانحراف معياري (١.٠٨)، في حين حلت الفقرة رقم (٣) والتي تنص

- ١- بكالوريوس + دبلوم ٢- دراسات عليا
- ج- سنوات الخبرة الإدارية، ولها ثلاثة مستويات:
- ١- أقل من ٥ سنوات ٢- من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
- ٣- ١٠ سنوات فأكثر
- ٢- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
- المتغيرات التابعة: ١- الإبداع الإداري.
- مقياس الحكم على الأوساط الحسابية للحكم على درجة توفر المتغير التابع تم اتباع المقياس التالي:
- ١.٠٠ - أقل من ٢.٣٤ بدرجة متدنية.
- ٢.٣٤ - أقل من ٣.٦٨ بدرجة متوسطة.
- ٣.٦٨ - أقل من ٥.٠ بدرجة مرتفعة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما أساليب إدارة الصراع السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لكل مجال ولكل فقرة والجدول (٣، ٤، ٥، ٦) تبين نتائج ذلك.

يلاحظ من خلال الجدول (٣) أن مجالين قد جاءا بدرجة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك على متغير أساليب إدارة الصراع السائدة ومجالاته

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال من مجالات أساليب إدارة الصراع:

أولاً: مجال التعاون: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التعاون، والجدول (٤) يبين ذلك:

يلاحظ من خلال الجدول (٤) أن جميع فقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة مرتفعة وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري، ومديرات المدارس يحبذون حل الصراع بطريقة تفاعلية

على" أسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة" في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤) وانحراف معياري (١.١٢).

#### الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التعاون

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١-	أساعد المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم	3.85	1.33	4	مرتفعة
٢-	أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	3.91	1.20	3	مرتفعة
٣-	أسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة	3.74	1.12	7	مرتفعة
٤-	أحاول التقريب بين وجهات نظر المعلمين	3.95	1.34	2	مرتفعة
٥-	أتفهم وجهات نظر المعلمين في المدرسة	3.77	1.20	6	مرتفعة
٦-	أتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع	3.95	1.08	1	مرتفعة
٧-	أقدم عدة بدائل لحل المشكلة مع المعلمين	3.82	1.32	5	مرتفعة
	مجال التعاون	3.85	.94		مرتفعة

والتركيز على نقاط الاتفاق بدلا من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة، وقد حلت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على "أعمل على عدم إيذاء مشاعر المتنازعين" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٣) وانحراف معياري (١.٠٨)، في حين حلت الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على "أحاول الحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٦) وانحراف معياري (١.٣٧).

#### الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المجاملة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٨-	أعمل على عدم إيذاء مشاعر المتنازعين	3.93	1.08	1	مرتفعة
١٩-	أحاول الحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة	3.46	1.37	8	متوسطة
٢٠-	أبرز نقاط الاتفاق بدلا من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة	3.53	1.42	6	متوسطة
٢١-	أحاول إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع	3.80	1.05	4	مرتفعة
٢٢-	أضحى بأهدافي الشخصية في سبيل تحقيق أهداف أخرى في المدرسة	3.63	1.25	5	متوسطة
٢٣-	أحاول إقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع رغبات الطرف الآخر	3.48	1.54	7	متوسطة
٢٤-	أتساهل مع الآخرين في حال اختلفت معهم في الرأي	3.83	1.36	3	مرتفعة
٢٥-	أدعم الرأي الآخر رغم تحفظي عليه	3.83	1.31	2	مرتفعة
	مجال المجاملة	3.69	.83		مرتفعة

أطراف النزاع ويعمل على حلها أولاً بأول نظراً لوعيهم بتأثيرها على نفسية العاملين وبالتالي ينخفض تجاهل المديرين نحو أي صراع يكون داخل المدرسة وقد حلت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على "أوجل قضايا الصراع حتى أجد وقتاً كافياً للتفكير فيها" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٨٣)، في حين حلت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على "أحاول عدم البت في حل أو معالجة مظاهر الصراع وتأجيلها إلى ما لا نهاية" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٦) وانحراف معياري (١.٣٤).

**ثالثاً: مجال التجنب:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التجنب، والجدول (٦) يبين ذلك:

يلاحظ من خلال الجدول (٦) أن ست فقرات من فقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأربع فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري، ومديرات المدارس 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 مديري المدارس الشكاوى من قبل

### الجدول (٦)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التجنب

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٨-	أتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً	3.56	1.26	7	متوسطة
٩-	أعتبر حل الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحياتي الإدارية	3.35	1.25	9	متوسطة
١٠-	أنسحب عند مواجهة قضايا الصراع لتجنب التعامل معها بأي شكل	3.62	1.36	5	متوسطة
١١-	أوجل قضايا الصراع حتى أجد وقتاً كافياً للتفكير فيها	3.98	.83	1	مرتفعة
١٢-	أقوم بتأجيل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالأمر الخلفية بغض النظر عن أهميتها	2.75	1.61	4	مرتفعة
١٣-	أترك مشكلة الصراع للأطراف المختلفة لتجد لها حلاً	3.76	.99	3	مرتفعة
١٤-	أحاول تخفيف حدة الصراع بإهمالها أو تجاهلها	3.41	1.33	8	مرتفعة
١٥-	أتجنب التدخل لحل الخلافات وأقلل من شأنها	3.56	1.18	6	مرتفعة
١٦-	أحاول عدم البت في حل أو معالجة مظاهر الصراع وتأجيلها إلى ما لا نهاية	3.16	1.34	10	متوسطة
١٧-	استخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات والتورط في إدارتها	3.98	.90	2	مرتفعة
	مجال التجنب	3.51	.78		مرتفعة

وانحراف معياري (٠.٩٣)، في حين حل مجال روح المجازفة في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٩٩)، أما بالنسبة للمجال الكلي فجاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس قد خضعوا لبرامج تدريبية في الإدارة، والقيادة، وبالتالي يمتلكون مهارات إبداعية، إضافة إلى أنهم يحاولون بصورة أو بأخرى إظهار مدارسهم بصورة جيدة أمام مديريات التربية، وأمام وزارة التربية والتعليم، مما يجعلهم يسلكون سلوكاً إبداعياً في إدارتهم لمدارسهم، بالإضافة إلى رغبة هؤلاء المديرين والمديرات بالظهور بمظهر الإداري المبدع أمام المستويات الإدارية الأعلى حرصاً على سير العمل، واتفقت النتيجة مع دراسة (الرشيد، ٢٠١٠) و(العنزي،

**السؤال الثاني:** ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟ للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لكل مجال ولكل فقرة والجدول (٧)، (٨، ٩، ١٠) تبين نتائج ذلك.

يلاحظ من خلال الجدول (٧) أن مجالين قد جاءا بدرجة مرتفعة، ومجال واحد جاء بدرجة متوسطة، ولم يوجد أي مجال كان تقديره منخفضاً، وأن مجال حل المشكلات جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨) وانحراف معياري (١.٠٢)، وحل مجال القابلية للتغيير في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦)

(٢٠٠٩)، (الرشدي، ٢٠٠٨).

## الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك على متغير الإبداع الإداري ومجالاته

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الإبداع الإداري
مرتفعة	1	1.02	3.78	حل المشكلات
مرتفعة	2	.93	3.76	القابلية للتغيير
متوسطة	3	.99	3.61	روح المجازفة
مرتفعة		.92	3.72	الكلية

المقدرة على اكتشاف المشكلات وتعقبها، وحلها وجمع البيانات واتخاذ القرارات، وتجريب طرق جديدة لحل المشكلات، وقد حلت الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على "استفيد من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضني في المدرسة" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤) وانحراف معياري (١.٢٥)، في حين حلت الفقرة رقم (٣١) والتي تنص "اشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥١) وانحراف معياري (١.١٩).

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل مجال من مجالات أساليب إدارة الصراع:

**أولاً: مجال حل المشكلات:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال حل المشكلات، والجدول (٨) يبين ذلك

يلاحظ من خلال الجدول (٨) أن ست فقرات من فقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت فقرتان بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يمتلكون

## الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال حل المشكلات

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٦	أعطي الحرية للمعلمين لمناقشة المشكلات المدرسة	3.71	1.19	6	مرتفعة
٢٧	امتك القدرة على توقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها	3.79	1.22	3	مرتفعة
٢٨	استفيد من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضني في المدرسة	4.04	1.25	1	مرتفعة
٢٩	أحاول تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل أي مشكلة	3.74	1.14	5	مرتفعة
٣٠	أقوم بتحليل كافة البيانات والمعلومات التي تم جمعها قبل البت بها	3.75	1.38	4	مرتفعة
٣١	اشعر بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل	3.51	1.19	8	متوسطة
٣٢	امتك القدرة على تنظيم أفكاري عند مواجهة أي مشكلة	3.64	1.20	7	متوسطة
٣٣	أحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها	4.03	1.23	2	مرتفعة
	مجال حل المشكلات	3.78	1.02		مرتفعة

هذا المجال قد جاءت بدرجة مرتفعة، وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك لأن مديري ومديرات المدارس يميلون إلى التغيير، ويرون ان التغيير ظاهرة طبيعية، ويشجعون على وضع الخطط المستقبلية للتطوير، ويرون أن واجب المدرسة أن

**ثانياً: مجال القابلية للتغيير:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال القابلية للتغيير والجدول (٩) يبين ذلك: يلاحظ من خلال الجدول (٩) أن ثلاث فقرات من فقرات

والتي تنص على "ارغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل عن طريق استشارة المعلمين في ذلك" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٣) وانحراف معياري (١.٠٥).

تتعامل مع التغيير بمرونة وتكيف، ويفضلون إيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل. وقد حلت الفقرة رقم (٣٤) والتي تنص على "أشجع من اعمل معهم على وضع الخطط المستقبلية" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٨) وانحراف معياري (١.١٩)، في حين حلت الفقرة رقم (٣٥)

### الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال القابلية للتغيير

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣٤-	أشجع من اعمل معهم على وضع الخطط المستقبلية	4.08	1.19	1	مرتفعة
٣٥-	ارغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل عن طريق استشارة المعلمين في ذلك	3.63	1.05	5	متوسطة
٣٦-	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض أن تتعامل معها المدرسة بمرونة	3.64	1.21	4	متوسطة
٣٧-	احرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل	3.71	1.13	3	مرتفعة
٣٨-	أسعى لأكون في مقدمة من يجربون أفكاراً جديدة في العمل	3.72	1.03	2	مرتفعة
	القابلية للتغيير	3.76	.93		مرتفعة

بأعمال ذات مجازفة عالية، وقد حلت الفقرة رقم (٤١) والتي تنص على "أكون على استعداد للاستفادة من كل فكرة جديدة" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨) وانحراف معياري (١.٠٤)، في حين حلت الفقرة رقم (٣٩) والتي تنص على "أجرب أساليب جديدة في العمل حتى لو كان احتمال فشلها وارداً" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٢) وانحراف معياري (١.٣٢).

ثالثاً: مجال روح المجازفة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال روح المجازفة، والجدول (١٠) يبين ذلك: يلاحظ من خلال الجدول (١٠) أن فقرتين من فقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأربع فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس يشجعون الرضا لما هو خاطئ، ويتبنون كل فكرة جديدة ومعقولة، ويتبنون أساليب عمل جديدة ويرغبون في القيام

### الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال روح المجازفة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣٩	أجرب أساليب جديدة في العمل حتى لو كان احتمال فشلها وارداً	3.52	1.32	6	متوسطة
٤٠	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة	3.65	1.15	4	متوسطة
٤١	أكون على استعداد للاستفادة من كل فكرة جديدة	3.78	1.04	1	مرتفعة
٤٢	أقدم أفكار وأراء مختلفة حتى وان لم استطع تطبيقها	3.64	1.16	5	متوسطة
٤٣	اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	3.66	1.35	3	متوسطة
٤٤	أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولاً	3.76	1.23	2	مرتفعة
	روح المجازفة	3.61	.99		متوسطة

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع وأبعاده

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في أساليب إدارة الصراع وأبعاده

حسب الجنس وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي، والجدول (١١) بين ذلك:

يتبين من الجدول (١١) وجود فروق ظاهرية لأساليب الصراع وإبعاده لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك حسب الجنس وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي.

(التعاون، التجنب، المجاملة) لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أساليب إدارة الصراع وإبعاده لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك

### الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب الصراع وإبعاده لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك حسب الجنس وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي

المتغير	فئة المتغير	التعاون	التجنب	المجاملة	الكلّي
الجنس	ذكور	3.82	3.56	3.73	3.70
		143	143	143	143
		.98	.79	.81	.76
	إناث	3.90	3.43	3.61	3.66
		82	82	82	82
		.87	.77	.84	.74
المؤهل العلمي	بكالوريوس+دبلوم	3.66	3.39	3.55	3.53
		123	123	123	123
		.96	.75	.79	.73
	دراسات عليا	4.08	3.66	3.85	3.86
		102	102	102	102
		.85	.80	.83	.74
الخبرة الإدارية	أقل من ٥ سنوات	3.89	3.48	3.60	3.66
		59	59	59	59
		.87	.77	.83	.69
	٥- أقل من ١٠ سنوات	3.50	3.39	3.59	3.49
		74	74	74	74
		1.01	.86	.91	.84
١٠ سنوات فأكثر	4.12	3.63	3.82	3.85	
	92	92	92	92	
	.83	.72	.74	.68	

من الجنس، والتفاعل بين الجنس والمؤهل، والتفاعل بين الجنس والخبرة، والتفاعل بين المؤهل والخبرة، والتفاعل بين الجنس والمؤهل والخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المناظرة (١.١٦٧، ٠.٣٤٣، ١.٦١٠، ١.٢٧٣، ١.٢٦٧) على التوالي، في حين يتضح وجود فروق في كل من المؤهل العلمي والخبرة حيث بلغت قيمة (ف) المناظرة (٣.٤٣٦، ٢.٥١٥)

ولمعرفة دلالة الفروق بالنسبة لأبعاد أساليب إدارة الصراع تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) والجدول (١٢) يبين ذلك:

يتبين من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في أبعاد أساليب إدارة الصراع (التعاون، التجنب، المجاملة) مجتمعة تعزى لكل

على التوالي.

الجدول (١٢)

تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في أبعاد أساليب إدارة الصراع حسب الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي

الدالة	ف المناظرة	القيمة	المصدر
.323	1.167	.017	الجنس "هوتلنج" (Hotelling's Trace)
.018	3.436	.049	المؤهل العلمي "ويلكس" (Hotelling's Trace)
.021	2.515	.932	الخبرة "ويلكس" (Wilks' Lambda)
.795	.343	.995	تفاعل الجنس والمؤهل "ويلكس" (Wilks' Lambda)
.143	1.610	.956	تفاعل الجنس والخبرة "ويلكس" (Wilks' Lambda)
.269	1.273	.965	تفاعل المؤهل والخبرة "ويلكس" (Wilks' Lambda)
.271	1.267	.965	تفاعل الجنس والمؤهل والخبرة "ويلكس" (Wilks' Lambda)

لأبعاده (التعاون، التجنب، المجاملة) على التوالي، ومن خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (١٢) يلاحظ بأن الفروق لصالح ذوي المؤهل دراسات عليا، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في بعد التعاون من أبعاد أساليب الصراع تعزى لمتغير الخبرة، حيث كانت قيمة (ف) = (٧.٦٣) في حين لم يتبين وجود فروق في بعدي (التجنب، المجاملة) حيث كانت قيمة (ف) = (١.٤٩)، (١.٦٦) على التوالي.

ولمعرفة لأي من أساليب إدارة الصراع تعود تلك الفروق تم استخدام اختبار (ف) الثنائي لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد أساليب إدارة الصراع (التعاون، التجنب، المجاملة) مجتمعة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية، والجدول (١٣) يبين ذلك:

يتبين من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في أساليب الصراع وأبعاده الثلاثة (التعاون، التجنب، المجاملة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (ف) = (٨.٩١، ٤.٣٥، ٦.٤٠)

الجدول (١٣)

نتائج اختبار (ف) الثنائي لدلالة الفروق في أبعاد أساليب الصراع (التعاون، التجنب، المجاملة) تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية

الدالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
.003	8.91	6.87	1	6.87	المؤهل	التعاون
.001	7.63	5.89	2	11.78	الخبرة	
.051	3.02	2.33	2	4.67	التفاعل بين المؤهل والخبرة	
		.77	219	169.01	الخطأ	
			224	197.42	الكلية	
.038	4.35	2.59	1	2.59	المؤهل	التجنب للتغيير
.228	1.49	.89	2	1.77	الخبرة	
.179	1.73	1.03	2	2.06	التفاعل بين المؤهل والخبرة	
		.595	219	130.34	الخطأ	
			224	138.19	الكلية	
.012	6.40	4.22	1	4.22	المؤهل	المجاملة
.192	1.66	1.09	2	2.19	الخبرة	

				.977	التفاعل بين المؤهل والخبرة
	.74	.49	2	144.50	الخطأ
.478		.66	219	153.06	الكلية

ولمعرفة اتجاه الفروق في بعد التعاون من أبعاد أساليب الصراع تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول (١٤) يبين ذلك:

تشير النتائج في الجدول (١٤) أن الفروق بين ذوي الخبرة الإدارية (أقل من ٥ سنوات) من ناحية وذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) من ناحية أخرى ولصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

ولمعرفة اتجاه الفروق في بعد التعاون من أبعاد أساليب الصراع تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول (١٤) يبين ذلك:

تشير النتائج في الجدول (١٤) أن الفروق بين ذوي الخبرة الإدارية (أقل من ٥ سنوات) من ناحية وذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) من ناحية أخرى ولصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

#### الجدول (١٤)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في بعد التعاون من أبعاد أساليب الصراع تبعاً لمتغير الخبرة

الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق	الخبرة (ب)	الخبرة (أ)
.047	.16	.39*	٥-أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات
.324	.15	-.23	١٠ سنوات فأكثر	٥-أقل من ١٠ سنوات
.000	.14	-.62*	١٠ سنوات فأكثر	٥-أقل من ١٠ سنوات

\* تعني دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

المدير مستجدا في الإدارة لكن لديه الخلفية العلمية والمعرفة التي تؤهله لاستخدام أساليب إدارة الصراع بشكل جيد ومفيد للمدرسة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العززي، ٢٠١٠)، واختلفت مع دراسة (العتار، ٢٠١٠) و(نوح، ٢٠٠٨) و(الطراونه، ٢٠٠٨).

في حين يلاحظ وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، ويعزى ذلك لأن مديري ومديرات المدارس أصحاب الشهادات العليا لديهم الخلفية العلمية والمعرفة التي تؤهلهم لمعرفة سلبيات وإيجابيات الصراع التنظيمي وأثره على المدرسة والأفراد بشكل عام، بالإضافة إلى أن معرفتهم وسعة اطلاعهم أيضاً لها دور في إدارة الصراع بشكل جيد، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطراونه، ٢٠٠٨)، واختلفت مع (العززي، ٢٠١٠)، ومن خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (١٤) يلاحظ بأن الفروق لصالح ذوي المؤهل دراسات عليا.

أما بالنسبة لأساليب الصراع الكلي فتم استخدام اختبار (ف) الثلاثي والجدول (١٥) يبين ذلك:

يتبين من الجدول (١٥) عدم وجود فروق في أساليب الصراع الكلي تعزى للجنس، وللخبرة، وللتفاعل بين الجنس، والمؤهل، والتفاعل بين الجنس والخبرة، والتفاعل بين المؤهل والخبرة، والتفاعل بين الجنس والمؤهل والخبرة، ويعزى ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس ويصرف النظر عن خبرتهم ونوعهم الاجتماعي فإنهم يعيشون في مناخ تنظيمي موحد الأمر الذي يجعلهم متقاربين في الرأي، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس التعليمات 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، بالإضافة إلى أنه ليس من اللازم أن نقول بأن الخبرة الطويلة لها دور في أساليب إدارة الصراع فقد يكون

#### الجدول (١٥)

نتائج اختبار (ف) الثنائي لدلالة الفروق في أساليب الصراع الكلي تبعاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.195	1.692	.865	1	.865	الجنس
.003	8.801	4.498	1	4.498	المؤهل
.086	2.485	1.270	2	2.540	الخبرة
.490	.478	.244	1	.244	التفاعل بين الجنس والمؤهل

.413	.887	.453	2	.906	التفاعل بين الجنس والخبرة
.135	2.022	1.033	2	2.066	التفاعل بين المؤهل والخبرة
.075	2.623	1.340	2	2.680	التفاعل بين الجنس والمؤهل والخبرة
		.511	213	108.845	الخطأ
			224	126.063	الكلية

لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك حسب الجنس وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي، والجدول (١٦) بين ذلك:

يتبين من الجدول (١٦) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري وإبعاده لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك حسب الجنس، و سنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي.

#### الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري وإبعاده لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك حسب الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي

المتغير	فئة المتغير	حل المشكلات	القابلية للتغيير	روح المجازفة	الكلية
الجنس	ذكور	3.80	3.86	3.67	3.77
		العدد	143	143	143
		الانحراف المعياري	1.05	.82	1.01
الجنس	إناث	3.73	3.58	3.52	3.61
		العدد	82	82	82
		الانحراف المعياري	.97	1.09	.95
المؤهل العلمي	بكالوريوس+دبلوم	3.61	3.70	3.51	3.61
		العدد	123	123	123
		الانحراف المعياري	1.06	.88	1.01
المؤهل العلمي	دراسات عليا	3.96	3.82	3.74	3.84
		العدد	102	102	102
		الانحراف المعياري	.94	1.00	.96
الخبرة الإدارية	أقل من ٥ سنوات	3.82	3.79	3.65	3.75
		العدد	59	59	59
		الانحراف المعياري	.97	.87	.98
الخبرة الإدارية	٥-١٠ سنوات	3.43	3.48	3.32	3.41
		العدد	74	74	74
		الانحراف المعياري	1.11	1.00	1.10
الخبرة الإدارية	١٠ سنوات فأكثر	4.02	3.95	3.82	3.93
		العدد	92	92	92
		الانحراف المعياري	.89	.87	.85

والتفاعل بين الجنس والخبرة، والتفاعل بين المؤهل والخبرة، والتفاعل بين الجنس والمؤهل والخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المناظرة (١.٤٣، ١.٤٢، ٠.٥٤، ٠.٦٢، ١.٩٦) على التوالي، في حين يتضح وجود فروق تعزى لكل من الجنس، والمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المناظرة (٢.٩٥، ٣.٣٦) على التوالي.

ولمعرفة قيمة إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) والجدول (١٧) يبين ذلك:

يتبين من الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة) مجتمعة تعزى لكل من الخبرة، والتفاعل بين الجنس والمؤهل،

#### الجدول (١٧)

تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في أبعاد الإبداع الإداري حسب الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي

الدلالة	ف المناظرة	القيمة	المصدر
.034	2.95	.042	الجنس "هوتلنج" (Hotelling's Trace)
.020	3.36	.954	المؤهل العلمي "هوتلنج" (Hotelling's Trace)
.202	1.43	.961	الخبرة "ويلكس" (Wilks' Lambda)
.238	1.42	.980	تفاعل النوع والمؤهل "ويلكس" (Wilks' Lambda)
.777	.54	.985	تفاعل النوع والخبرة "ويلكس" (Wilks' Lambda)
.719	.62	.983	تفاعل المؤهل والخبرة "ويلكس" (Wilks' Lambda)
.071	1.96	.947	تفاعل النوع والمؤهل والخبرة "ويلكس" (Wilks' Lambda)

تعزى للمؤهل العملي والتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي، في حين يلاحظ وجود فروق في بعد حل المشكلات تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح ذوي المؤهل دراسات عليا بمتوسط حسابي أعلى كما يتبين من الجدول (١٦)، كما يتبين وجود فروق في بعد القابلية للتغيير تعزى للنوع الاجتماعي، ولصالح الذكور بمتوسط حسابي أعلى كما يتبين من الجدول (١٦).

ولمعرفة لأي من أبعاد الإبداع الإداري تعود تلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الثنائي، والجدول (١٨) يبين ذلك:

يتبين من الجدول (١٨) عدم وجود فروق في بعدي (حل المشكلات، وروح المجازفة) تعزى للنوع الاجتماعي تعزى للنوع الاجتماعي والتفاعل بين الجنس والمؤهل، كما يتضح عدم وجود فروق في بعدي (القابلية للتغيير، وروح المجازفة)

#### الجدول (١٨)

نتائج تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق في أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة) تبعا للنوع الاجتماعي والمؤهل

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
.385	.759	.772	1	.772	الجنس	حل المشكلات
.006	7.568	7.704	1	7.704	المؤهل العملي	
.598	.279	.284	1	.284	التفاعل بين الجنس والمؤهل	
		1.018	221	224.975	الخطأ	
			224	232.906	الكلية	
.019	5.582	4.802	1	4.802	الجنس	القابلية للتغيير
.200	1.650	1.419	1	1.419	المؤهل العملي	
.855	.033	.029	1	.029	التفاعل بين الجنس والمؤهل	
		.860	221	190.136	الخطأ	
			224	195.830	الكلية	
.156	2.028	1.974	1	1.974	الجنس	روح

.066	3.412	3.320	1	3.320	المؤهل العملي	المجازفة
.686	.164	.160	1	.160	التفاعل بين الجنس والمؤهل	
		.973	221	215.051	الخطأ	
			224	220.366	الكلية	

ولمعرفة اتجاه الفروق في الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول (٢٠) يبين ذلك: تشير النتائج في الجدول (٢٠) أن الفروق الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك بين ذوي الخبرة الإدارية (أقل من ٥ سنوات) من ناحية وذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) من ناحية أخرى ولصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، ويعزى ذلك إلى أن الخبرة في مجال الإدارة لها اثر كبير في الإبداع الإداري، كما نجد أن المديرين والمديرات ذوي الخبرة الأكثر قد استفادوا من خبرتهم في مجال الإدارة المدرسية، حيث تعرضوا لكثير من المشكلات 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 تحسين وضعهم الإداري وتحسين أدائهم رغبة في الترفيعات ورغبة في نيل رضا المستويات الإدارية العليا، واتفقت النتيجة مع دراسة (الرشدي، ٢٠٠٨) واختلفت مع دراسة (العنزي، ٢٠٠٩).

وبالنسبة للإبداع الإداري الكلي تم استخدام تحليل التباين الثلاثي والجدول (١٩) يبين ذلك: يتضح من الجدول (١٩) عدم وجود فروق في الإبداع الإداري الكلي تعزى لكل من الجنس والمؤهل العلمي، والتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي، والتفاعل بين الجنس والخبرة، والتفاعل بين المؤهل العلمي والخبرة، حيث كانت قيمة (ف) = (٣.٦٣٣، ٣.٢٥٧، ٠.٠١٣، ٠.٠١٢، ٠.٠٨٣٩) على التوالي وقد يعزى ذلك لان تصورات مديري ومديرات المدارس عن المهارات الإبداعية التي يتصف بها كل مدير هي واحدة بغض النظر عن المؤهل العلمي لمدير المدرسة سواء كان بكالوريوس أو أعلى من البكالوريوس، كما أن تصورات مديري المدارس الذكور عن الإبداع الإداري لدى مديري المدارس لا تختلف عن تصورات مديرات المدارس الإناث عن الإبداع، واتفقت النتيجة مع دراسة (الرشدي، ٢٠٠٨)، واختلفت مع دراسة (الرشدي، ٢٠١٠) و (العنزي، ٢٠٠٩) و (Kwasniews NecKa، 2004) and Ka)، في حين تبين وجود فروق في الإبداع الإداري تعزى لمتغير الخبرة، والتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، حيث كانت قيمة (ف) = (٤.٥٢٩، ٣.٤٩٧) على التوالي.

#### الجدول (١٩)

نتائج تحليل التباين الثلاثي للفروق في الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك حسب الجنس وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.058	3.633	2.799	1	2.799	الجنس
.073	3.257	2.509	1	2.509	المؤهل العملي
.032	3.497	2.694	2	5.389	الخبرة
.911	.013	.010	1	.010	تفاعل النوع والمؤهل
.988	.012	.010	2	.019	تفاعل النوع والخبرة
.433	.839	.647	2	1.294	تفاعل المؤهل والخبرة
.012	4.529	3.490	2	6.979	التفاعل بين النوع والمؤهل والخبرة
		.770	213	164.110	الخطأ
			224	189.329	الكلية

#### الجدول (٢٠)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة (أ)	الخبرة (ب)	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	الدلالة
أقل من ٥ سنوات	٥-أقل من ١٠ سنوات	.34	.16	.095
٥-أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	-.18	.15	.478
٥-أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر	-.52*	.14	.001

\* تعني دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

ذلك إلى تقارب المفهومين من بعضهما (مفهوم أساليب إدارة الصراع ومفهوم الإبداع الإداري) فالصراع التنظيمي إذا أحسنت إدارته تحول إلى ظاهرة تبعت 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 المدير اختيار الأساليب المناسبة لإدارة الصراع، بالإضافة إلى أن المدير عندما يمتلك المقدرة على ضبط الصراع وإدارته بشكل جيد فإنه يوجد المناخ المناسب للإبداع الإداري وباختصار نستطيع القول أن المدير الناجح القادر على إدارة الصراع بشكل جيد وتحديده بشكل واقعي داخل المدرسة والاستفادة منه لصالح المدرسة هو مدير مبدع.

#### الجدول (٢١)

معامل ارتباط بيرسون بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك

الإبداع الإداري	روح المجازفة	القابلية للتغيير	حل المشكلات	التعاون
.778**	.729**	.710**	.744**	
.773**	.777**	.651**	.739**	التجنب
.669**	.621**	.637**	.621**	المجاملة
.840**	.803**	.757**	.796**	أساليب الصراع

\*\* تعني دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ).

#### التوصيات

اعتمادا على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- أشارت النتائج إلى أن مجال روح المجازفة جاء بدرجة متوسطة لذلك نوصي بتشجيع مديري ومديرات المدارس على تجريب أساليب العمل الجديدة، وإبراز الأفكار الخلاقة، واستغلالها في العمل، واتخاذ القرارات المهمة، وتحمل المخاطر المحسوبة المترتبة على هذه الأساليب.
- أشارت النتائج إلى أن مجال التجنب جاء بدرجة متوسطة لذلك نوصي بالعمل على تدريب مديري ومديرات المدارس على كيفية تشخيص الصراع، والتعرف على أسبابه وطرق

- أشارت النتائج إلى أن مجال روح المجازفة جاء بدرجة متوسطة لذلك نوصي بتشجيع مديري ومديرات المدارس على تجريب أساليب العمل الجديدة، وإبراز الأفكار الخلاقة، واستغلالها في العمل، واتخاذ القرارات المهمة، وتحمل المخاطر المحسوبة المترتبة على هذه الأساليب.
- أشارت النتائج إلى أن الإبداع الكلي جاء بدرجة مرتفعة

## المراجع

- على انتماء المدراء في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عارف، حسين ناجي، ٢٠٠١، السلوك التنظيمي، الأردن: دار يافا العلمية.
- العتار، سلامة ابراهيم، ٢٠١٠، اثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عفان، نصر، ٢٠٠٣، الشخصية المبدعة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان، ٢٠٠٤، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢، عمان، دار وائل للنشر.
- العنزي، مبارك عبدالله، ٢٠٠٩، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- العنزي، ريم ضاحي، ٢٠١٠، درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدرکها المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الغرابية، 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 كاظم وموسى اللوزي، وإنعام الشهابي، ٢٠٠٩، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان: داراتراء للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم، ٢٠٠٢، المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية ٢ مجلد (١٤)، ص٣٢٧-٣٧٣.
- القيوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٣، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق.
- القطاونه، منار إبراهيم، ٢٠٠٠، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- المغربي، كامل محمد، ٢٠٠٤، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيمي: عمان: دار فكر.
- المومني، واصل جميل، ٢٠١١، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في البلوي، صلاح معزي، ٢٠٠٩، تأثير عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه دراسة ميدانية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- حمادات، محمد حسين، ٢٠٠٧، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسين، ٢٠٠٨، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حوامدة، باسم علي ومحمد عبود حراشنة، ٢٠٠٦، مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ٢ (١٨)، ص٤٩٣-٥٤٣.
- الخلايلة، انس محمد، ٢٠١٠، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الدرايسه، بسمة قاسم، 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 عايش، ٢٠٠٨، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الرشيدي، سعود العود، ٢٠١٠، الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الشقهاء، 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.
- الصيرفي، محمد، ٢٠٠٨، القرار الإداري ونظم دعمه، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر.
- الطجم، عبدالله بن عبد الغني وطلق بن عوض الله السواط، ٢٠٠٣، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية، التطبيقات) ط٤، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الطروانه، هاني خلف، ٢٠٠٨، اثر أساليب ادارة الصراع التنظيمي

- 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.
- Zalman, Currey and Richelle, Carmen. 2001. *Elementary principals and conflict management: A critical incident study*. Doctoral Dissertation for University of Nebraska - Lincoln, 62 (08): 26.
- المؤسسات التربوية، عمان: دارالحامد للنشر والتوزيع.  
 نصر، عزة جلال، ٢٠٠٨، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.  
 النملة، سليمان بن ابراهيم، ٢٠٠٧، ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية.  
 نوح، خالد، ٢٠٠٨، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة الحكومية في منطقة تبوك وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.  
 Kwasniewska, Joanna and Necka, Edward. 2004. Perception of

## Organizational Conflict Management Methods and its Relationship with Administrative Creativity at School Principals in Karak Governorate from Their Point of View

*Safa Jamil Aljaafreh\**

### ABSTRACT

This study aimed at investigating the relationship between organizational conflict management methods and its relationship to administrative creativity of managers and directors of Government schools in Karak. The goal of the study achieved by questionnaire which was developed and distributed to the study sample consisting of (225) principals. Results showed that the area overall methods of conflict management came high degree, and there is no significant differences in the methods of conflict management attributed to gender and experience, and the existence of differences in the methods of conflict management attributed to academic qualification. The study also pointed out that the area overall creativity administrative came highly, and no significant differences in the administrative Innovation total attributed to gender and qualification, and the existence of significant differences in administrative Innovation total attributed to the experience. A positive relationship was significant at the significance level ( $\alpha \leq 0.01$ ) between the methods of conflict management and its dimensions and administrative innovation and dimensions. Recommendation of the study in light of these results increased attention to managers rehabilitation through educational development programs, and training on methods of administrative leadership, and attending training programs to develop their creative skills, to familiarize them with the new innovations in education, especially in the field of school administration.

**Keywords:** Organizational Conflict Management Methods, Administrative Creativity.

---

\* Researcher, Al-Karak, Mutah That Ras, Jordan. Received on 17/2/2012 and Accepted for Publication on 14/5/2013.