

## أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي

بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز- ليبيا  
د . عمر شعبان أبو القاسم العوامة ، د . رجب عبدالسلام العموري عبدالنبي  
- كلية الاقتصاد العجيلات - جامعة الزاوية

### مقدمة الدراسة :

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي من الظواهر الطبيعية التي قد تحدث في أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية ، و المدارس الثانوية من ضمن المنظمات التربوية التي يشكل الأفراد فيها العنصر الأساسي في تحسين المخرجات التربوية ، يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مؤسساتهم التعليمية ، وتربطهم شبكة من العلاقات المتبادلة ، هذا التفاعل وهذه العلاقات يتخللها أحياناً بعض الصراعات التي تحدث نتيجة تفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية وقيمهم الشخصية ، وبالتالي لا يتوقع أن يسود مناخ دائم من الوفاق والوئام بين أفراد المؤسسة التعليمية الواحدة ، فلا بد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحياناً إلى درجة من الصراع التنظيمي.

والصراع التنظيمي وبالرغم مما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من بعض الآثار الإيجابية التي يمكن للإدارة استغلالها والاستفادة منها لصالح المؤسسة التعليمية .

ومما لا شك فيه أن المدير في أي مجال كان سواء في المجال التربوي أو غير التربوي يقع على مسؤوليته الارتقاء بالمنظمة التي تقع تحت إدارته إلى مصاف المنظمات الرائدة ، ومدير المؤسسة التربوية يقع على مسؤوليته الارتقاء بالعملية التربوية ، من خلال معرفة كيفية إدارة الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل المدرسة وتحويلها إلى صراعات إيجابية تحقق أهداف المدرسة وتطلعاتها<sup>1</sup>

من هنا تبين للباحثين أهمية الموضوع و أنه يتطلب المزيد من الدراسة والبحث لأن جميع المؤسسات الخدمية و الإنتاجية والمؤسسات التعليمية محل الدراسة والبحث بحاجة ماسة إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي و توجيهه نحو تحقيق الإبداع

الإداري لما لذلك من أثر إيجابي على مخرجات العملية التعليمية في هذه المؤسسات وعلى المجتمع ككل.

## الإطار العام للدراسة

### مشكلة الدراسة :

لوحظ من خلال المقابلات غير الرسمية مع بعض مدراء مدارس التعليم الثانوي بأن هناك حالات من الصراعات التنظيمية التي تحدث في المدارس ، ومن الأمثلة على هذه الصراعات صراع المدير مع الإدارة العليا ، وصراعه مع أعضاء هيئة التدريس و مع الطلبة ، وصراع المعلمين مع بعضهم البعض ، مع غياب واضح لكيفية إدارة مثل هذه الصراعات ، وينتج عن ذلك ردود أفعال تؤثر سلبا في قدرة أطراف الصراع على أداء الأعمال الموكلة لهم ، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في تفاقم المشاكل التي تواجهها المؤسسات التعليمية الثانوية بمدينة الزاوية المركز الناتجة عن الصراعات التنظيمية داخل هذه المؤسسات ، مما يستدعي من مديري المدارس الثانوية مواجهتها وإيجاد السبل لمعالجتها والتغلب عليها وهذا يؤثر التساؤلات التالية:

1. ما مدى فهم المديرين في المدارس محل الدراسة والبحث لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ؟
2. ما درجة ممارسة مدراء المدارس محل الدراسة والبحث لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ؟
3. هل هناك علاقة ارتباط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري؟

### أهداف الدراسة :

1. معرفة مدى إدراك مديري المدارس محل الدراسة والبحث لأساليب إدارة الصراع التنظيمي .

2. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس محل الدراسة والبحث لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
3. معرفة علاقة الارتباط بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الزاوية المركز والإبداع الإداري.
4. التعرف على درجة تأثير أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الزاوية المركز على الإبداع الإداري.

### أهمية الدراسة :

يمكن تحقيق أهمية الدراسة من خلال الجانبين العلمي والتطبيقي كآتي :

### الأهمية العلمية :

1. تسليط الضوء على موضوع إساليب إدارة الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل الدراسة والبحث.
2. الإسهام في تحديد طبيعة التأثيرات المباشرة بين كل من أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل الدراسة والبحث .
3. المساهمة في سد الفجوة البحثية في مجال إدارة الصراع والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي .

### الأهمية التطبيقية :

1. محاولة توجيهه الأنظار بالمدارس الثانوية محل البحث لدور وأهمية إدارة الصراع في تحقيق الإبداع الإداري .
2. تقديم إطار علمي لمدارس التعليم الثانوي محل الدراسة تمكنهم من الإلمام بمتغيرات وأبعاد الدراسة ( أساليب إدارة الصراع ، الإبداع الإداري) ومساعدتهم في وضع الآلية المناسبة لإدارة الصراع وتحقيق الإبداع الإداري.
3. تعتبر الدراسة إسهاما متواضعا في دعم التوجهات والسياسات الرامية إلى تطوير أداء القيادات الإدارية التربوية بالمؤسسات التعليمية محل البحث.

4. الوصول الى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد على تدعيم الجوانب الإيجابية والحد من الجوانب السلبية لدى المؤسسات التعليمية محل البحث.

### فروض الدراسة :

بناءً على مشكلة و أهداف الدراسة يسعى الباحثان إلى اثبات مدى صحة الفروض التالية :

**الفرض الرئيسي الأول :** لا يوجد ارتباط معنوي بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

**الفرض الفرعي الأول :** لا يوجد ارتباط معنوي بين أسلوب المعاملة والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

**الفرض الفرعي الثاني :** لا يوجد ارتباط معنوي بين أسلوب المجاملة والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

**الفرض الفرعي الثالث :** لا يوجد ارتباط معنوي بين أسلوب التجنب والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

**الفرض الرئيسي الثاني :** لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

**الفرض الفرعي الأول :** لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

**الفرض الفرعي الثاني :** لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

**الفرض الفرعي الثالث :** لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

### منهجية الدراسة :

اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية ، وهو منهج مستحدث لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ، ويستند هذا المنهج على

حقيقة وجود ترابط وتلازم بين الإطار العلمي للبحث (الجانب النظري) وبين الواقع العملي (الجانب التطبيقي).

ويتيح هذا المنهج للدراسة مزايا عديدة منها تحقيق العمق باستخدام المنهج التاريخي ، والشمول باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والتوازن باستخدام أدوات التحليل الإحصائي<sup>2</sup>.

### أسلوب الدراسة :

**البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها :**

أعتمد الباحثان في اتمام هذه الدراسة على :

**بيانات ثانوية :** وتم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمجلات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث مما مكن الباحثين من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للبحث .

**بيانات أولية:** وتم الحصول عليها من مدارس التعليم الثانوي محل البحث باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض وتحليلها مما مكن الباحثان من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث والتوصل إلى النتائج والتوصيات.

### مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز.

### وحدة المعاينة وعينة الدراسة :

تتمثل وحدة المعاينة في مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز ولضمان تحقيق أهداف الدراسة تعمد الباحثان جمع البيانات الأساسية المتعلقة بمجتمع الدراسة من خلال المسح الشامل لوحدة المعاينة حيث تم توزيع 23 قائمة استقصاء على وحدة المعاينة استرجع منهم 18 قائمة بنسبة استجابة بلغت 78% والجدول رقم ( 2 ) يقدم وصفا لعينة الدراسة .

### أداة الدراسة :

اعتمد الباحثان في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرهما الأولية على قائمة استقصاء أعدت خصيصا لهذا الغرض في ضوء نتائج الدراسة النظرية ووجهت

لمديري المدارس وتضمنت 20 عبارة لقياس أبعاد إدارة الصراع التنظيمي و18 عبارة لقياس أبعاد الإبداع الإداري .

وتم استقصاء مفردات الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات موافق تماماً ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماماً.

### أساليب تحليل البيانات:

اعتمد الباحثان في تحليل بيانات الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية :

مقاييس النزعة المركزية والتشتت: لوصف أفراد الدراسة ومعرفة اتجاهاتهم.

معامل الارتباط بيرسون : لبيان نوع وقوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج : لحساب معاملات الانحدار المتعدد للمتغيرات .

واستخدم الباحثان برنامج **pspp** في التحليل الوصفي والإحصائي لبيانات الدراسة وذلك لتميزه بدقة النتائج ودعمه للغة العربية ولصغر حجمه وسهولة استخدامه بالإضافة لسرعته في التحليل مقارنة بالبرامج الأخرى .

### محددات الدراسة :

المحددات الزمنية : اقتصرت الحدود الزمنية للدراسة عن الفترة من 8/15 - 10/31 /2018.

المحددات المكانية : مدارس التعليم الثانوي الزاوية المركز .

المحددات البشرية : مديري مدارس التعليم الثانوي الزاوية المركز.

### الدراسات السابقة :

دراسة (الهوراني ، 2017)<sup>3</sup> هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية للصحة التنظيمية ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي،

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.65 كما وجدت علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

دراسة ( لافي المخاريز ، موسى السعودي ، 2017 )<sup>4</sup> هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع والالتزام التنظيمي ، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء ادتين إحداهما للتعرف على مستوى إدارة الصراع والآخرى للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمية ، تم اختيار عينة من المديرين والمعلمين في مدارس محافظة المفرق بلغت ( 160 ) فردا وبواقع ( 40 ) مديرا و ( 120 ) معلما ، وبعد تطبيق الاداة كشفت النتائج أن مستوى إدارة الصراع جاء عاليا حيث جاءت استراتيجية التعاون في المرتبة الاولى تلتها استراتيجية التسوية واخيرا جاءت استراتيجية التجنب ، كما أظهرت النتائج ان مستوى الالتزام التنظيمي قد تراوح بين متوسط وعال ، كما اظهرت النتائج ان هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات ادارة الصراع وبين الالتزام التنظيمي.

دراسة ( عونية أبو سنيينة ، عبد الجبار البياتي ، 2014 )<sup>5</sup> هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، وتكونت عينة الدراسة من 200 معلم ومعلمة ، واستخدمت استبانتان تم تطويرهما بعد التأكد من صدقهما وثباتهما ، وأفادت النتائج أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، و أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث ، وتبعاً لمتغير الرتبة لصالح رتبة معلم خبير، وتبعاً لمتغير المنطقة لصالح عمان الثانية ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لجميع المتغيرات ، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته.

دراسة ( صفاء الجعافرة ، 2013 )<sup>6</sup> هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من ( 225 ) مديرا ومديرة ، وأظهرت 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 ايجابية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده ، أوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي ، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية ، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم ، كي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية.

دراسة ( أحمد الخالدي ، 2008 )<sup>7</sup> هدفت الدراسة الى تحقيق ما يلي :

1. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
2. التعرف على مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.
3. التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- 1 - أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متفاوتة.
- 2 - أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية.

- 3- أن جميع أبعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عال لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية ، وبعد رضا العاملين عن العمل في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة عالية جداً.
- 4- أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

### الإطار النظري للدراسة

#### المبحث الأول - إدارة الصراع التنظيمي :

##### مفهوم الصراع التنظيمي :

إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع باللغة العربية بمعنى النزاع ، أو الخصام ، أو الجدل ، أو المشادة ، أو التنافر ، أو الخلاف ، أو الشقاق ، أما الكلمة الانجليزية ( conflict ) فهي من أصل لاتيني ، وتعني العراك ، أو الخصام أو الصدام ، إذاً فالصراع يعني اشتقاقاً :التعارض بين المصالح والآراء ، أو الخلاف<sup>8</sup> .

ويعرف ليكرت الصراع بأنه" المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع"<sup>9</sup> .

##### خصائص الصراع التنظيمي :

ذكر (بن معتوق ، 2015)<sup>10</sup> أن هناك عدة خصائص للصراع التنظيمي أجمالها فيما يلي :

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في هذه الأهداف.
- يعد التوتر بعدا أساسيا في الصراع ، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً ، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة طويلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر ، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

### أسباب الصراع التنظيمي :

يحدث الصراع التنظيمي في المنظمات لعدة أسباب منها التنظيمية المتعلقة بالعمل ومنها الفردية ، ومن الاسباب التنظيمية التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي كما ذكرت دراسة ( العويوي ، 2013 )<sup>11</sup> التنافس على الموارد المحدودة و تعارض الأهداف بين وحدات العمل داخل المنظمة ، وعدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق بين موظفي التربية والتعليم بشكل دقيق مما يجعلهم في حيرة من أمرهم ويؤدي إلى غموض الأدوار ويجعلهم - أيضا - غير قادرين على العمل بالأسلوب السليم ، وبالتالي تحدث الخلافات والنزاعات بين زملاء العمل ، أيضا من الأسباب التنظيمية عدم فاعلية نظام الاتصال الفعال والتغيير الإداري في المناصب الإدارية.. الخ

أيضا من أهم الأسباب التنظيمية كما يرى الباحثان هي عدم توفر ظروف العمل المناسبة ، و قلة العدالة التنظيمية بين العاملين خاصة فيما يتعلق بالثواب والعقاب والتكليف بالمهام الإدارية ، و قلة الثقة التنظيمية بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالحقوق والواجبات، كذلك قد يحدث الصراع عندما تكون مدة خبرة فريق الإدارة العليا قليلة بالمقارنة بالعاملين، بالإضافة إلى غياب الشفافية في عرض المعلومات المتعلقة بالقوانين واللوائح والتقارير والتحجج بسرية تلك المعلومات.

أما عن الأسباب الفردية التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في المؤسسات فهناك عدة أسباب نذكر منها ما يلي:

- قلة الخبرة والمعرفة بمهام العمل و عدم القدرة على الاستيعاب والفهم .
- عدم تقبل النقد والتعليقات السلبية والتهكم والسخرية من قبل الآخرين .
- عدم الثقة بالنفس .

- غياب الوازع الديني خاصة فيما يتعلق بأخلاقيات المهنة .
- الظروف والمشاكل الاجتماعية والمادية .
- الاختلافات الثقافية كالعادات والتقاليد والمعتقدات الدينية واللغة وأنماط الاتصال .
- الاختلافات الديموغرافية (السن ، الجنس ، السكن ) بين أطراف الصراع.
- الظروف الصحية والأمراض المزمنة قد تؤدي الى الانفعال بسرعة ومن ثم إلى حدوث الصراع .

### آثار الصراع التنظيمي :

- إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون إن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير ، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها ، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي كما وردت بدراسة الخالدي، 2008 ما يلي:<sup>12</sup>
- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
  - يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة ، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
  - الصراع نوع من الاتصال ، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
  - يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
  - قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
  - يمكن للصراع أن يكون خبره تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
  - يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
  - يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
  - يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
  - يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

**ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي :**

ذكرت دراسة ( زرفاوي ، 2014 )<sup>13</sup> نتائج الصراع التالية:

- ضعف الرضا الوظيفي عن العمل.
- دوران العمل وما يترتب عليه من مصاريف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركون العمل.
- تدني مستوى أداء العاملين بسبب الصراع التنظيمي.
- التغيب عن العمل .
- انخفاض مستوى الإنتاجية.

كما ذكرت دراسة (الهوراني، 2017)<sup>14</sup> بعض الآثار السلبية للصراع التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:

- إحداث أضرار نفسية وجسمية للأفراد.
- انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين المدير والمعلمين.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- إهدار الوقت، والجهد، والمال نتيجة محاولة إدارته وعلاجه.

**مراحل الصراع التنظيمي :**

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 أوقات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلي نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد ، ويمر الصراع بخمس مراحل وفق ما ذكرت دراسة (عبدالواحد، 2008)<sup>15</sup> واتفقت معها دراسة ( الجعافرة ، 2013 )<sup>16</sup> وهي كالتالي :

**المرحلة الأولى - الصراع الكامن :**

وهي المرحلة التي تتوافر 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 اطراف 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 اطراف 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 العلني

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 اطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو 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 تتساوى فيها مصادر قوة الاطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل، ويتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع.

### أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :<sup>17</sup>

- استراتيجية استخدام القوة أو السلطة (الإخماد) : تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الآخر، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.
- استراتيجية التلطيف : تعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة وموازرتهم باستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشية مع بعضهم بسلام.
- استراتيجية التجنب : تعني محاولة تحويل الاهتمام من الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة.

- **استراتيجية التسوية** : تعد وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، ويتم فيها التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية . وتعتمد هذه الاستراتيجية إذا كانت الأهداف مهمة جدًا وتتطلب حلولاً سريعة.
- **استراتيجية تدخل طرف ثالث** : تعني تدخل جهة ثالثة ليست هي طرفاً في أصل النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة ، ويمكن أن يكون الطرف الثالث مديراً أو أحد زملاء العمل القادرين على حل النزاعات ومن أصحاب السمعة الجيدة.
- **استراتيجية الانضمام** : تعني ضم الأطراف المتصارعة إلى مجموعة أو جماعة جديدة بالدمج، فتقوم الجهة الجديدة بتكيف تفاعل أطرافها.
- **استراتيجية العملية الديمقراطية** : تنفذ عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات والمؤتمرات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان وغير ذلك.
- **استراتيجية تبادل الوظائف** :تنفذ عن طريق تبادل الوظائف بإشغال كل طرف من الصراع لموقف الطرف الآخر المتصارع معه، حيث إن وجوده في الموقع الجديد يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع.
- **استراتيجية التعاون** : تسعى إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف، فيؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلاً من رؤيتها كمعركة لا بد من الفوز فيها، وتعتمد هذه الاستراتيجية عندما يستلزم حل المشاكل رؤية جديدة، ويكون الالتزام ضرورياً لأن مثل هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة.
- **استراتيجية المجابهة** : وتتم من خلال طرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو تسوده العواطف و/ أو الضغوط أو محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.
- **استراتيجية توسيع الأهداف** : تعني إضافة أهداف جديدة أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

وقد يستخدم المدراء أكثر من استراتيجية في إدارة الصراع بأن واحد على أن يتوافق ذلك مع شكل الصراع وطبيعة الموقف وقدرة المديرين على تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

### مهارات إدارة الصراع التنظيمي :

تشير الدراسات الحديثة كما ذكرت دراسة ( خميس ، 2014 )<sup>18</sup> أنه من الصعب تجنب الصراع التنظيمي بين أعضاء الفريق في بيئة العمل، و عليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم و اكتساب المهارات اللازمة من أجل إدارة الصراع بشكل بناء ومن أهم المهارات الواردة بالدراسة ما يلي:

- على المدير أن يتعامل مع الصراعات بطريقة إيجابية و يخفف من حدته من خلال تحديد المهام و الاختصاصات و تقسيم الأدوار و المهمات بين العاملين و التنسيق فيما بينهم.
  - إن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة ، مثل تحسين صنع القرارات و زيادة القدرة على التغيير و التطوير و الابتكار من خلال تفجير القدرات الإبداعية، شريطة أن يحسن المدير اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع.
  - اتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات ، ثم عقد اللقاءات و المقابلات المباشرة بين أطراف النزاع ووجهها لوجه خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات.
  - تنمية مجموعة من الأهداف السليمة كالتالي لا يمكن أن تتم إلا من خلال روح التعاون.
  - السعي الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية حيث إن هذا التوسيع ويؤدي إلى حل المشكلات.
  - العمل على بناء الثقة بين الإدارة و العاملين ، حتى يشعر الأفراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به.
  - ضمان مستقبل مستقر و ناجح للمنظمة الإدارية.
  - تصميم برامج تدريبية و اعتماد متغيرات السياسات الداخلية.
- و بشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية و استخدام العقلانية و المنطق و التأثير السلوكي على الأفراد و الجماعات و فتح أبواب الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضا عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعينة.

## المبحث الثاني - الإبداع الإداري :

### مفهوم الإبداع الإداري :

الإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبداع بمعنى ابتكر أو اخترع على غير مثال سابق ، وفي لسان العرب بَدع وبدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه ، وفي المعجم الوسيط بدعه بدعا : أنشأه على غير مثال سابق وتعرف الموسوعة العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب.<sup>19</sup>

ويعرف الإبداع الإداري هو قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>20</sup>.

ويعرف الإبداع الإداري أيضا بأنه قدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والاصالة والحساسية للمشكلات واستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية وبطرق مختلفة<sup>21</sup>.

### مستويات الإبداع الإداري :

صنفت لنا دراسة ( عمومن ، 2014 )<sup>22</sup> الإبداع الإداري الى ثلاثة مستويات وهي " الإبداع على مستوى الفرد : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية.

ومن بين خصائص الفرد المبدع التي تكون عادة فطرية :

- المعرفة : حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
- التعليم : وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.
- الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية : يحب الشخص المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل و مثابر و عالي الدافعية و متشكك و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التعامل مع العزلة و عالي الفكاهة.

- العادات الإجتماعية : الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

**الإبداع على مستوى الجماعة:** و هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ( قسم أو إدارة أو لجنة أو فريق عمل ..إلخ) ، ويمكن القول إن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ، و نتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة يتطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة.

**الإبداع على مستوى المؤسسة :** إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة ، على اختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئا كمالياً وإنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء و الازدهار ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية :

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لا بد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية ، وهذا يعني تكييف التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة.

- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية و التعود على التفكير المطلق و الشامل و تقصي أبعاد أي مشكلة.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات ( الافتراضية ) والعمل على حلها.

ولقد اتفقت مع هذا التصنيف للأبداع الإداري دراسة (مرعي، 2014) <sup>23</sup>

#### معوقات الإبداع الإداري :

أشارت دراسة ( مرعي ، 2014 ) <sup>24</sup> إلى بعض معوقات الإبداع الإداري في المنظمات نذكر منها ما يلي :

1. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات الثقافية السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يتطلبها التغيير.
2. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة .
3. الخوف من الفشل ، وتجنب المخاطر، والاعتیاد على الوضع الراهن.
4. جمود القوانين .

ويرى الباحثان إن من أهم معوقات الابداع الاداري في المدارس بالإضافة الى ما ذكر سابقا ما يلي:

- غياب الثقة التنظيمية بين الإدارة والعاملين والمعلمين فيما يتعلق بالحقوق والواجبات.
- غياب العدالة التنظيمية فيما يتعلق بالثواب والعقاب.
- انتشار وتغلغل التخلف والفساد والتسيب الإداري بين أروقة ومؤسسات الدولة.
- الصمت التنظيمي الناتج عن الأسباب الاجتماعية والفردية والتنظيمية.
- الظروف المعقدة المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية خاصة الخارجية منها .

### الإطار التحليلي للدراسة

#### اختبارات الصدق والثبات :

للتأكد من ثبات أداة القياس وأنها سوف تعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة وفي نفس الظروف قام الباحثان وفق الإمكانيات المتاحة باختيار طريقة ألفا كرونباخ ويشير التحليل الإحصائي للجدول رقم ( 1 ) إن معامل ثبات أداة القياس كان على النحو التالي :

معامل الثبات لأداة قياس المتغير المستقل أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق مقياس ألفا كرونباخ يساوي **0.87** وهذا يدل على ثبات أداة القياس .

معامل الثبات لأداة قياس المتغير التابع الإبداع الاداري وفق مقياس ألفا كرونباخ يساوي **0.88** وهذا يدل على ثبات عال لأداة القياس.

معامل الثبات لأبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التعاون والمجاملة والتجنب **0.89 ، 0.89 ، 0.90** على التوالي وهذا يدل على ثبات عالي لأداة القياس .

واتضح من قياس معامل التميز لجميع الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل أساليب إدارة الصراع التنظيمي أن جميعها ذات معامل تميز موجب يزيد عن **0.63** مما أسهم في ارتفاع معامل ثبات جميع الأبعاد .

## الجدول رقم ( 1 ) صدق و ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	ت	الأبعاد	التكرار	التغير معامل	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الصراع التنظيمي	1	مجال التعاون	7	0.75	0.89
	2	مجال المجاملة	6	0.71	0.89
	3	مجال التجنب	7	0.63	0.90
المعدل العام					0.87
الإبداع الإداري	1	مجال حل المشكلات	7	0.42	0.91
	2	مجال التغيير	5	0.73	0.89
	3	مجال المجازفة	6	0.71	0.89
المعدل العام					0.88

## التحليل الوصفي :

باستخدام الباحثان لبرنامج pspp في ادخال البيانات الأولية وإجراء التحليل الوصفي والإحصائي توصل الباحثان إلى أهم النتائج التالية:

تشير نتائج التحليل الوصفي للجدول رقم ( 2 ) الخاص بوصف عينة الدراسة أن غالبيتهم من الذكور حيث بلغت نسبتهم 94 % من عدد أفراد الدراسة ، وأن أكثر جميع أفراد الدراسة يحملون مؤهلا جامعيًا ، وأن 100 % من أفراد العينة لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر .

## الجدول رقم ( 2 ) وصف وحدة المعاينة

المتغير	الرمز في قاعدة البيانات	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	1	ذكر	17	94%
	2	أنثى	1	6%
	المجموع		18	100%
المؤهل العلمي	1	عليا	-	-
	2	جامعي	18	100%
	3	دبلوم متوسط	-	-
المجموع		18	100%	

--	--	سنة وأقل من 5 سنوات	1	الخبرة
--	--	5 وأقل من 10 سنوات	2	
100%	18	10 سنوات فأكثر	3	
100%	18	المجموع		

### التحليل الإحصائي :

أولا - قياس اتجاهات أفراد الدراسة حول متغيرات الدراسة :

لقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول متغيرات الدراسة استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي : موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما.

وحيث إن العبارات تم صياغتها في صورتها الإيجابية فقد أعطيت خمس نقاط لموافق تماما ، وأربع نقاط لموافق وثلاث نقاط لمحايد ، ونقطتين لغير موافق ، ونقطة واحدة لغير موافق تماما.

وبذلك سيكون المتوسط الحسابي بين أحد الفئات التالية :<sup>25</sup>

(1- 1.80) وتعني عدم الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

( 1.81 – 2.60 ) وتعني عدم الموافقة من قبل أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

( 2.61 – 3.40 ) وتعني عدم تأكد أفراد الدراسة من أسئلة الاستبانة.

( 3.41 – 4.20 ) وتعني الموافقة من أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

( 4.21 – 5 ) وتعني الموافقة الشديدة من أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.

أما الانحراف المعياري فهو من أهم مقاييس التشتت والذي يعني مدى تباعد البيانات (الاستجابات) عن بعضها البعض وعن المتوسط الحسابي، وبالنسبة لتفسير قيم الانحراف المعياري ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي ، و كقاعدة عامة المتوسط الحسابي  $\pm 1$  انحراف معياري يعني أن تقريبا 75% من أفراد الدراسة ضمن هذا النطاق .

وباستخدام برنامج pspp الإحصائي توصل الباحثان إلى أهم النتائج التالية:

أولا - اتجاهات افراد الدراسة حول أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

**أسلوب التعاون :** و يقيس اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى استخدام أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة 4.17 بنسبة أهمية 83.4 % ضمن الفئة الرابعة موافقة أفراد الدراسة باستخدام أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي وبلغ الانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي 0.60 .

**أسلوب المجاملة:** و يقيس اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى استخدام أسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة 3.93 بنسبة أهمية 78.6 % ضمن الفئة الرابعة موافقة أفراد الدراسة باستخدام أسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي وبلغ الانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي 0.65 .

**أسلوب التجنب :** و يقيس اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى استخدام أسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة 2.61 بنسبة أهمية 52.2 % ضمن الفئة الثالثة عدم تأكد أفراد الدراسة من استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي وبلغ الانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي 0.65 .

### الجدول رقم ( 3 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	ت	الابعداد	المتوسط الحسابي	النسبة الأهمية	الانحراف المعياري	التباين
إدارة الصراع	1	أسلوب التعاون	4.17		0.60	0.36
	2	أسلوب المجاملة	3.93	% 78.6	0.65	0.4225
	3	أسلوب التجنب	2.61	% 52.2	0.73	0.5329
		المعدل العام للمتغير	3.57	% 71.4	0.55	0.3025
إدارة الأبداع	1	مجال حل المشكلات	3.92	% 78.4	0.35	0.1225
	2	مجال التغيير	4.01	% 80.2	0.68	0.4624
	3	مجال المجازفة	3.59	% 71.8	0.46	0.2116
		المعدل العام للمتغير	3.84	% 76.8	0.41	0.1681

المصدر : من اعداد الباحثان بناء على نتائج برنامج psp

### ثانيا - اتجاهات أفراد الدراسة حول ابعاد إدارة الابداع :

**مجال حل المشكلات :** و يقيس اتجاهات أفراد الدراسة حول مجال حل المشكلات ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة **3.92** بنسبة أهمية **78.4 %** ضمن الفئة الرابعة موافقة أفراد الدراسة حول الفقرات الخاصة بمجال حل المشكلات وبلغ الانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي **0.35** .

**مجال التغيير:** و يقيس اتجاهات أفراد الدراسة حول مجال التغيير ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة **4.01** بنسبة أهمية **80.2 %** ضمن الفئة الرابعة موافقة أفراد الدراسة حول الفقرات الخاصة بمجال التغيير وبلغ الانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي **0.68** .

**مجال المجازفة :** و يقيس اتجاهات أفراد الدراسة حول مجال المجازفة ويتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لاتجاهات أفراد الدراسة **3.59** بنسبة أهمية **76.8 %** ضمن الفئة الرابعة موافقة أفراد الدراسة حول الفقرات الخاصة بمجال المجازفة وبلغ الانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي **0.41** .

### ثانيا - اختبارات الفروض :

لإجراء اختبار فروض الدراسة والتأكد من صحتها يعرض الباحثان أهم الخطوات المتبعة في اختبار الفروض كما اوضع (العلاونة ، 1996)<sup>26</sup> وهي كالتالي :

1. تشكيل الفرضية الأساسية والبدئية.
2. الاختبار الإحصائي المناسب بناء على نوع البيانات المتوفرة.
3. تحديد مستوى المعنوية  $\alpha$  .
4. إيجاد القيمة المعيارية للاختبار الإحصائي من الجداول المخصصة لذلك .
5. إيجاد القيمة الإحصائية للاختبار الذي تم اختياره في الخطوة الثانية.
6. مقارنة القيمة الإحصائية التي تم إيجادها في الخطوة السابقة مع القيمة المعيارية التي تم إيجادها في الخطوة الرابعة .
7. القرار: إذا كانت القيمة الإحصائية أكبر من القيمة المعيارية فإننا سوف نقوم برفض الفرضية الأساسية والعكس صحيح.

**اختبار الفرض الرئيسي الأول :** لا يوجد ارتباط معنوي بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

الفرضية الأساسية  $H_0 : r = 0$  أي أن المتغيرين مستقلين تماما والفرضية البديلة  $H_1 : r \neq 0$

الاختبار المناسب اختبار T ومستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$

قيمة T المعيارية من الجداول عند ( N-1 ، مستوى معنوية 0.05 ) تساوي 1.74 تحديد قيمة T الإحصائية باستخدام القانون التالي<sup>27</sup>:

$$T = \frac{r}{\sqrt{\frac{(1-r^2)}{n-2}}} = \frac{0.68}{\sqrt{\frac{(1-0.46)}{18-2}}} = 3.78$$

الارتباط من الجدول رقم 4)

وحيث إن قيمة t المحسوبة 3.78 أكبر من قيمة t المعيارية 1.74 تم رفض فرض العدم  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$ .

**القرار:** يوجد ارتباط معنوي موجب عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث بلغت نسبة الارتباط 0.68 ويُرجع الباحثان هذا الارتباط إلى أسلوب التعاون في إدارة الصراع حيث كانت نسبة الارتباط كبيرة 0.74 مقارنة مع الأبعاد الأخرى المجاملة والتجنب حيث كانت نسبة الارتباط متوسطة إلى ضعيفة على التوالي والجدول رقم 4) يوضح ذلك.

**الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد ارتباط معنوي بين أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

$$T = \frac{r}{\sqrt{\frac{(1-r^2)}{n-2}}} = \frac{0.74}{\sqrt{\frac{(1-0.55)}{18-2}}} = 4.35$$

وحيث أن قيمة t المحسوبة 4.35 أكبر من قيمة t المعيارية 1.74 تم رفض فرض العدم  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$ .

**القرار:** يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث بلغت نسبة الارتباط 0.74

**الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد ارتباط معنوي بين أسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

$$T = \frac{r}{\sqrt{\frac{(1-r^2)}{n-2}}} = \frac{0.50}{\sqrt{\frac{(1-0.25)}{18-2}}} = 2.27$$

وحيث أن قيمة t المحسوبة أكبر 2.27 من قيمة t المعيارية 1.74 تم رفض فرض العدم H0 وقبول الفرض البديل H1 .

**القرار:** يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين أسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث بلغت نسبة الارتباط 0.50

**الفرض الفرعي الثالث :** لا يوجد ارتباط معنوي بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

$$T = \frac{r}{\sqrt{\frac{(1-r^2)}{n-2}}} = \frac{0.47}{\sqrt{\frac{(1-0.22)}{18-2}}} = 2.14$$

وحيث إن قيمة t المحسوبة 2.14 أكبر من قيمة t المعيارية 1.74 تم رفض فرض العدم H0 وقبول الفرض البديل H1 .

**القرار:** يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث بلغت نسبة الارتباط 0.47

**وتبين نتائج الجدول رقم ( 4 )** قيمة معامل ارتباط المتغير المستقل (أساليب إدارة الصراع التنظيمي) بالمتغير التابع (إدارة الإبداع) ، حيث تشير النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري بلغت 0.68 .

**الجدول رقم ( 4 )** معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات وابعاد الدراسة

الأبعاد			الابداع الاداري	المتغيرات	الأبعاد
مجال المجازفة	مجال التغيير	مجال حل المشكلات			
0.65	0.61	0.33	0.68	أساليب إدارة الصراع	
0.50	0.79	0.41	0.74	اسلوب التعاون	
0.55	0.39	0.27	0.50	اسلوب المجاملة	
0.56	0.39	0.17	0.47	اسلوب التجنب	

**المصدر :** من اعداد الباحثان بناء على نتائج برنامج pspp

**أختبار الفرض الرئيسي الثاني :** لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.  
لاختبار صحة الفرض أستخدم الباحثان الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد أساليب الصراع التنظيمي على أبعاد الإبداع الإداري .  
الفرضية الأساسية والفرضية البديلة

$H_0$  : لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد أساليب الصراع التنظيمي على أبعاد الإبداع الإداري .

$H_1$  : يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد أساليب الصراع التنظيمي على أبعاد الإبداع الإداري .

الاختبار المناسب اختبار T ، مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  ، قيمة T المعيارية من الجداول **1.74**

تم تحديد قيمة T الإحصائية باستخدام pspp ، وبالرجوع إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الجدول رقم ( 5 ) يتبين ما يلي :

إن قيمة T الإحصائية **3.68** أكبر من قيمة T المعيارية **1.74** وبالتالي توجد علاقة تأثير معنوي مباشرة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري.

إن قيمة معامل الارتباط **0.68** ومعامل التحديد **0.46** ، وإن قيمة F الإحصائية **13.53** أكبر من F المعيارية حيث أن F المعيارية تساوي **1.79** تقريبا ( مستوى معنوية **0.05** , درجة حرية **17**).

إن مستوى المعنوية **0.002** وهذا يدل على وجود تأثير لمتغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على متغير الإبداع الإداري بلغ **0.46**

**النتيجة :** رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل

**القرار :** يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية **0.05** لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية محل الدراسة.

ويرجع الباحثان تفسير هذه النتيجة الى أن 46% من التغيير الحاصل على الابداع الاداري تفسره أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأن 54 % تفسره عوامل أخرى أو يرجع ذلك الى خطأ في القياس .

الجدول رقم ( 5 ) اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

اختبار التباين ANOVA		اختبار الارتباط Correlation		اختبار الانحدار Regression		المتغير التابع وأبعاده	المتغير المستقل وأبعاده
F	Sig	R	R2	T	Sig		
1.79	0.05	الارتباط	التحديد	1.740	0.05		
<b>13.53</b>	<b>0.002</b>	<b>0.68</b>	<b>0.46</b>	<b>3.68</b>	<b>0.002</b>	الإبداع الإداري	إدارة الصراع
1.98	0.179	0.33	0.11	1.41	0.179	حل المشكلة	
9.55	0.007	0.61	0.37	3.09	0.007	التغيير	
11.51	0.004	0.65	0.42	3.39	0.004	المجازفة	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

**أختبار الفرض الفرعي الأول :** لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي على الابداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

بالرجوع إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الجدول رقم ( 6 ) يتبين ما يلي :

إن قيمة T الإحصائية 4.44 أكبر من قيمة T المعيارية وبالتالي توجد علاقة تأثير معنوي مباشرة بين أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي و الإبداع الإ

إن قيمة معامل الارتباط 0.74 ومعامل التحديد 0.55.

إن قيمة F الإحصائية 19.74 أكبر من F المعيارية حيث إن F المعيارية تساوي 1.79 تقريبا ( مستوى معنوية 0.05 , درجة حرية 17).

وحيث إن مستوى المعنوية 0.000 هذا يدل على وجود تأثير معنوي لأسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي على متغير الإبداع الإداري بلغ 0.55 وبالتالي تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل

**القرار :** يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية **0.05** لأسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية محل الدراسة. ويرجع الباحثان تفسير هذه النتيجة الى أن **55%** من التغيير الحاصل على الإبداع الإداري يفسره أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي وأن **45%** تفسره عوامل أخرى أو يرجع الى خطأ في القياس .

الجدول رقم (6) اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير التعاون على المتغير التابع وابعاده

اختبار التباين ANOVA		اختبار الارتباط Correlation		اختبار الانحدار Regression		المتغير التابع وأبعاده	المتغير المستقل وابعاده
F	Sig	R	R2	T	Sig		
1.79	0.05	الارتباط	التحديد	1.740	0.05	الابداع الاداري	التعاون
<b>19.74</b>	<b>0.000</b>	<b>0.74</b>	<b>0.55</b>	<b>4.44</b>	<b>0.000</b>	حل المشكلة	
3.28	0.089	0.41	0.17	1.81	0.089	التغيير	
26.29	0.000	0.79	0.62	5.13	0.000	المجازفة	
5.38	0.034	0.50	0.25	2.32	0.034		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

**أختبار الفرض الفرعي الثاني :** لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

بالرجوع إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الجدول رقم (7) يتبين ما يلي :

إن قيمة الإحصائية **2.30** أكبر من قيمة T المعيارية ، إن قيمة معامل الارتباط **0.50** ومعامل التحديد **0.25**.

إن قيمة F الإحصائية **5.29** أكبر من F المعيارية **1.79** تقريبا ( مستوى معنوية **0.05** ، درجة حرية 17).

إن مستوى المعنوية **0.035** وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لاسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي على متغير الإبداع الإداري بلغ **0.55** ، وبالتالي تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل

**القرار :** يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية **0.05** لأسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل الدراسة.

ويرجع الباحثان تفسير هذه النتيجة الى أن **25%** من التغيير الحاصل على الإبداع الإداري يفسره أسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي وأن **75%** تفسره عوامل أخرى أو يرجع الى خطأ في القياس .

الجدول رقم ( 7 ) اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير المجاملة على المتغير التابع وابعاده

اختبار التباين ANOVA		اختبار الارتباط Correlation		اختبار الانحدار Regression		المتغير التابع وابعاده	المتغير المستقل وابعاده
F	Sig	R	R2	T	Sig		
1.79	0.05	الارتباط	التحديد	<u>1.740</u>	<u>0.05</u>	المتغير التابع وابعاده	
5.29	0.035	0.50	0.25	2.30	0.035	الإبداع الإداري	المجاملة
1.27	0.276	0.27	0.07	1.13	0.276	حل المشكلة	
2.81	0.113	0.39	0.15	1.68	0.113	التغيير	
6.91	0.018	0.55	0.30	2.63	0.18	المجازفة	

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج PSPP

**أختبار الفرض الفرعي الثالث :** لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

**بالرجوع إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد الجدول رقم ( 8 ) يتبين ما يلي :**  
إن قيمة T الإحصائية **2.15** أكبر من قيمة T المعيارية وبالتالي توجد علاقة تأثير معنوي مباشرة بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي و الإبداع الإداري.

إن قيمة معامل الارتباط **0.47** ومعامل التحديد **0.22**.

إن قيمة F الإحصائية **4.64** أكبر من F المعيارية حيث أن F المعيارية تساوي **1.79** تقريبا عند مستوى معنوية **0.05** , درجة حرية (17).

إن مستوى المعنوية **0.047** وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لاسلوب التجنب في

إدارة الصراع التنظيمي على متغير الإبداع الإداري بلغ **0.55**

**النتيجة :** رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل

**القرار :** يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية **0.05** لأسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية محل الدراسة.

ويرجع الباحثان تفسير هذه النتيجة الى أن 22% من التغيير الحاصل على الابداع الاداري يفسره أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي وأن 78 % تفسره عوامل أخرى أو يرجع الى خطأ في القياس .

الجدول رقم ( 8 ) اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير التجنب على المتغير التابع وابعاده

اختبار التباين ANOVA		اختبار الارتباط Correlation		اختبار الانحدار Regression		المتغير التابع وابعاده	المتغير المستقل وابعاده
F	Sig	R	R2	T	Sig		
1.79	0.05	الارتباط	التحديد	1.740	0.05		
4.64	0.047	0.47	0.22	2.15	0.047	الابداع الاداري	
0.47	0.503	0.17	0.03	0.68	0.503	حل المشكلة	1
2.84	0.111	0.39	0.15	1.69	0.111	التغيير	2
7.30	0.016	0.56	0.31	2.70	0.016	المجازفة	3

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج PSPP

## النتائج :

### أولاً - نتائج تحليل اتجاهات الدراسة نحو متغيرات البحث:

1. موافقة أفراد الدراسة باستخدام أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي.
2. موافقة أفراد الدراسة باستخدام أسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي.
3. عدم تأكد أفراد الدراسة من استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.
4. موافقة أفراد الدراسة حول الفقرات الخاصة بأبعاد الإبداع الإداري حل المشكلات والتغيير والمجازفة.

### ثانياً - نتائج اختبار الفروض :

1. يوجد ارتباط معنوي موجب عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث وذلك بنسبة ارتباط 0.68 .
2. يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث بلغت نسبة الارتباط 0.74 .

3. يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية **0.05** بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث بلغت نسبة الارتباط **0.47** .
4. يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية **0.05** لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية محل الدراسة.
5. يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية **0.05** لأسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية محل الدراسة.
6. **0.05** لأسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل الدراسة.
7. يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية **0.05** لأسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية محل الدراسة.

### التوصيات وآليات التنفيذ المقترحة :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لمتغيرات وأبعاد البحث يوصي الباحثان مجتمع الدارسة وطلاب العلم والمعرفة بما يلي :

1. العمل على زيادة وعي مديري المدارس بأهمية معرفة أساليب إدارة الصراع لما لها من أثر إيجابي على سير ونجاح العملية التعليمية من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل.
2. اعتماد الأساليب العلمية المبتكرة وذلك لتطوير العملية التعليمية والإدارية المساندة لها من خلال البحث العلمي والنقل الافقي للتكنولوجيا بمحاكاة المدارس الثانوية في الدول المتقدمة .
3. محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع التنظيمي والتغلب عليها من خلال دعم الثقة التنظيمية بين المديرين والمعلمين والإداريين فيما يتعلق بالحقوق والواجبات ، والعمل على تحقيق العدالة التنظيمية فيما يتعلق بالثواب والعقاب بين المعلمين و الإداريين.
4. الابتعاد عن التمسك بالأراء وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون في حل الصراعات التنظيمية واستخدام الحلول الوسط ومحاولة إرضاء جميع أطراف

الصراع قدر المستطاع من خلال كسر الصمت التنظيمي وفتح باب النقاش والمشاركة في تقديم الحلول للمشاكل والصعوبات التي تواجه العملية التعليمية.

5. نوصي طلاب العلم والمعرفة ومؤسسات البحث العلمي بإجراء المزيد من البحوث و الدراسات المستقبلية وعلى مجتمعات مختلفة وبأبعاد مختلفة لمقارنة نتائج تلك الدراسات بنتائج الدراسة الحالية ، وذلك للتأكيد على أهمية مثل هذه الموضوعات ، ولمواكبة التطور العلمي والإسهام في دعم العملية التعليمية بالدولة ، ونقترح بعض العناوين التالية:

- دور النقل الأفقي للتكنولوجيا في تحقيق الابداع الإداري.
- دور العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري .
- توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين الصراع التنظيمي و الإبداع الإداري .
- أثر الثقة التنظيمية على الصراع التنظيمي .
- علاقة الجينات التنظيمية بالصراع التنظيمي.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> الخالدي ، أحمد بن محمد بن مهدي ، 2008 ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية : 2 .
- <sup>2</sup> مبارك ، محمد الصاوي محمد ، 1992 ، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة : 32 .
- <sup>3</sup> الحوراني ، هبة منير ، 2017 ، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط .
- <sup>4</sup> لافي المخاريز ، موسى السعودي ، 2017 ، ادارة الصراعات والالتزام التنظيمي للمعلمين وتحديد استراتيجيات ذلك لاستخدامها في التعليم، دراسات، العلوم التربوية، مجلد 44 ، عدد4 ، ملحق2 .
- <sup>5</sup> عوينية أبوسينية ، عبد الجبار البياتي ، 2014 ، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 10 ، عدد1 : 101 .
- <sup>6</sup> الجعافرة ، صفاء جميل ، 2013 ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40 ، العدد 2: 1663 .
- <sup>7</sup> الخالدي ، أحمد بن محمد بن مهدي ، 2008 ، مرجع سبق ذكره .
- <sup>8</sup> بن معتوق ، حمزة ، 2015 ، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة : 80 .
- <sup>9</sup> الفقعاوي ، ميسون إسماعيل محمود ، 2017 ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة : 13 .
- <sup>10</sup> بن معتوق ، حمزة ، 2015 ، مرجع سبق ذكره : 83 .
- <sup>11</sup> العويوي ، محمد فراس شاهر ، 2013 ، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل : 29 .
- <sup>12</sup> الخالدي ، أحمد بن محمد بن مهدي ، 2008 ، مرجع سبق ذكره: 30 .
- <sup>13</sup> زرفاوي أمال ، 2014 ، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة : 109 .

- <sup>14</sup> الحوراني ، هبة منير ، 2017 ، مرجع سبق ذكره: 42 .
- <sup>15</sup> عبد الواحد ، مؤمن خلف، 2008 ، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة غزة : 44 .
- <sup>16</sup> الجعافرة ، صفاء جميل ، 2013 ، مرجع سبق ذكره : 1664 .
- <sup>17</sup> عساف ، محمد حسين ، 2013 ، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة سانت آليمنتس العالمية، العراق :43 .
- <sup>18</sup> خميس أسماء ، 2014 ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس " و "كولمان " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية ، جامعة سطيف2، الجزائر : 42 .
- <sup>19</sup> رمضان عمومن ، 2014 ، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: 83
- <sup>20</sup> الجعافرة ، صفاء جميل ، 2013 ، مرجع سبق ذكره : 1666 .
- <sup>21</sup> عبانية ، رامي محمود ، الشقران ، رامي إبراهيم ، 2013 ، درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد 14 ، العدد 2 : 469 .
- <sup>22</sup> رمضان عمومن ، 2014 ، مرجع سبق ذكره : 95 .
- <sup>23</sup> مرعي ، علي عبد الرحمن ، 2014 ، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية ، رسالة دكتوراه ، مجلة كلية التربية ، جامعة بور سعيد ، العدد الخامس عشر: 403 .
- <sup>24</sup> مرعي ، علي عبد الرحمن ، 2014 ، مرجع سبق ذكره :408.
- <sup>25</sup> المعتم ، نبيل بن عبد الرحمن ، 2010 ، المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض: 315 .
- <sup>26</sup> العلاونة ، علي سليم، 1996 ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن: 237 .
- <sup>27</sup> العلاونة ، علي سليم، 1996 ، مرجع سبق ذكره : 314 .