



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

2024/

الرقم التسلسلي:

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري

لدى مديري المدارس الابتدائية

دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية بولاية مسيلة

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

د. مكفس عبد المالك

من إعداد الطالبين:

علي خالد

بن قاسيمي محمد شريف

السنة الدراسية: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

لقد مرّ بحثنا بالعديد من العوائق والصعوبات التي تمثلت في ندرة المراجع المتخصصة وصعوبة الوصول إلى البيانات الدقيقة اللازمة وضيق الوقت إضافة إلى ذلك، واجهنا تحديات تقنية ومادية، والتي كانت تتطلب جهداً إضافياً للتغلب عليها رغم هذه العقبات، لم يزدنا ذلك إلا إصراراً على المضي قدماً في إنجاز هذا العمل وبفضل الله تعالى وتوفيقه استطعنا تجاوز هذه الصعوبات وإكمال هذا البحث العلمي، لذا نحمد الله عز وجل الذي منحنا الصحة والعافية والعزيمة لإتمامه، فالحمد لله حمداً كثيراً.

كما نتقدم بشكرنا الجزيل إلى الأستاذ المشرف "مكفّس عبد المالك" على دعمه وتوجيهاته القيمة طوال فترة إعداد هذا البحث، إذ كانت نصائحه وإرشاداته دافعاً كبيراً لتحقيق هذا الإنجاز.

إهداء

إلى ذلك الرجل العظيم الذي علمني أن العلم هو سبيل الارتقاء، والذي لطالما شجعني على طلب العلم، وكان السند والداعم الرئيسي لوصولي إلى هذا المكان، والذي دمت لي فخراً وأسمو وأملو به.

إلى معني الحب والحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة، أمي الحبيبة
إلى إخوتي وأخواتي حفظكم الله.

إلى زوجتي رفيقة العمر

إلى أصدقائي ورفقائي الذين كانوا داعمين لي ومؤمنين

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع "المعلمين والأساتذة".

إلى كل طالب وباحث عن العلم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رعيده المعرفي.

إلى كل من كان الحافز ودفعني خطوة للأمام دون أن يشعر.

أهديكم هذا الجهد المتواضع.

بن قاسيمي محمد شريف

إهداء

إلى التي كانت هي الجنة تحت أقدامها، والتي عمرتني دائماً بحبها، والتي لم أعرفه زماناً أو مكاناً إلا وهي لي دائمة بجانها.

وإلى منبع العطف والحنان، الذي أفتخر بحمل اسمه حتى آخر الزمان، أبي، ولا معنى للحياة من بعده

إلى من شاركوني أخطر أيام طفولتي، ومن أسعد بوجودهم في حياتي، إلى إخوتي الأحباء إلى زوجتي وأبنائي: أيوب، يوسف، وهبة

إلى رفقاء الدرب والأقرب إلى القلب، شكراً لكم على دعمي وكل مساعدة قدمتموها لي. أهديكم هذا الجهد المتواضع.

علي خالد



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة، باستخدام المنهج الوصفي شملت الدراسة مجتمعاً مكوناً من 682 مدير مدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبلغت العينة النهائية 60 مديراً ابتدائياً، تم استخدام الاستبيان الإلكتروني عن طريق نماذج فوكل كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال تطبيق أساليب إحصائية مناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها، منها معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرات، اختبار T Test لعينتين مستقلتين، والمتوسط الحسابي، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لإيجاد الفروق بين الفئات المختلفة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري.
- مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مرتفع لدى مدراء المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.
- مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة لمتغير الأقدمية المهنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.



Abstract:

This study aimed to explore the relationship between organizational conflict management strategies and administrative creativity among primary school principals in the province of M'sila, using a descriptive approach. The study included a population of 682 school principals selected randomly, with a final sample size of 60 primary school principals. An electronic questionnaire using Google Forms was utilized as a tool for data collection. Data analysis was conducted using SPSS software by applying appropriate statistical methods for the study hypotheses and questions, including Pearson correlation coefficient to find the relationship between variables, mean calculation for assessing levels, and one-way ANOVA test to identify differences between different categories. The study reached the following results:

- There is a positive relationship between organizational conflict management and administrative creativity.
- The level of organizational conflict management strategies is high among primary school principals in the province of M'sila.
- The level of administrative creativity is high among primary school principals in the province of M'sila.
- There are no statistically significant differences in organizational conflict management strategies among primary school principals in the province of M'sila attributable to gender.
- There are no statistically significant differences in the level of administrative creativity among primary school principals in the province of M'sila attributable to gender.



Abstract



-
- There are statistically significant differences in the level of organizational conflict management strategies among primary school principals in the province of M'sila attributable to years of professional experience.
 - There are statistically significant differences in the level of administrative creativity among primary school principals in the province of M'sila attributable to years of professional experience.



المحتويات

6	ملخص:
7	Abstract:
9	المحتويات
17	فهرس الجداول:
18	فهرس الأشكال:
أ	مقدمة:
3	1- إشكالية الدراسة:
4	تساؤلات الدراسة:
4	التساؤل الرئيسي:
4	التساؤلات الفرعية
4	2- فرضيات الدراسة
4	2-1- الفرضية الرئيسية
5	2-2- الفرضيات الفرعية
5	أ - الفرضية الجزئية الأولى:
5	ب - الفرضية الجزئية الثانية:
5	ج - الفرضية الجزئية الثالثة:
5	د - الفرضية الجزئية الرابعة:
5	هـ - الفرضية الجزئية الخامسة:
5	و - الفرضية الجزئية السادسة:
6	3- أهداف الدراسة:
6	4- أهمية الدراسة:



7	5-أسباب ودوافع اختيار الدراسة:
7	1. دقة وأهمية الموضوع:
7	2. إثراء البحث العلمي:
7	3. الميول الشخصية:
7	4. المساهمة في سلسلة الدراسات الكمية والنوعية:
7	6-تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:
7	6-1- الصراع التنظيمي:
7	6-2- إدارة الصراع التنظيمي:
7	6-3- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:
8	6-4- الإبداع الإداري:
10	7-الدراسات السابقة
10	7-1-الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:
10	الدراسة الأولى: دراسة هنكن وكيستون ودي (2004) - الولايات المتحدة الأمريكية
10	الدراسة الثانية: دراسة توفيق حامد طوالبه (2008) - الأردن
11	الدراسة الثالثة: دراسة الأحسن حمزة (2011) - الجزائر
13	الدراسة الرابعة: دراسة أسماء خميس (2013) - سطيف، الجزائر
14	الدراسة الخامسة: دراسة إيمان حفيظ (2018) - الأردن
15	7-2-الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري
15	الدراسة الأولى: دراسة زينة محمود محمد (2006) - الأردن
16	الدراسة الثانية: دراسة توفيق عطية توفيق العجلة (2009) - فلسطين
17	الدراسة الثالثة: دراسة رمضان عمومن (2014) - ورقلة
18	الدراسة الرابعة: دراسة خالد علي (2017) - باتنة



19	الدراسة الخامسة: دراسة دالة محمد وبنو عادل (2020) - الجزائر
19	الدراسات الخمس:
20	3-7-الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي والإبداع الإداري معًا
20	الدراسة الأولى: دراسة أحمد فتحي الحيت وسهى عبد الرؤوف عبد العال (2017) - عمان
	الدراسة الثانية: دراسة عمر شعبان أبو القاسم العوامة ود. رجب عبد السلام العموري عبد النبي (2019) - ليبيا:
21	
22	4-7-4-التعليق على الدراسات السابقة:
23	7-4-1-أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:
23	7-4-2-الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:
24	7-4-3-أهمية الدراسة الحالية:
25	8-الخلفية النظرية:
25	1. مفهوم الصراع التنظيمي:
25	1-1. الصراع لغة:
25	1-2. الصراع اصطلاحًا:
27	1-3. نظريات الصراع التنظيمي:
27	1-3-1-النظرية التقليدية:
28	1-3-2-النظرية السلوكية:
28	1-3-3-النظرية التفاعلية:
29	1-4-ملخص الأفكار والاتجاهات الفكرية لموضوع الصراع التنظيمي:
29	1-5-أنواع الصراع التنظيمي:
29	1-5-1-الصراع الأفقي (Horizontal Conflict):
30	1-5-2-الصراع العمودي (Vertical Conflict):



30	6-1 أقسام الصراع التنظيمي:
30	1-6-1. صراع مؤسسي:
30	2-6-1. صراع طارئ:
30	7-1 الصراع الوظيفي وغير الوظيفي:
30	1-7-1. الصراع الوظيفي:
30	2-7-1. الصراع غير الوظيفي:
30	8-1 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:
30	1-8-1 استراتيجية التجنب:
31	2-8-1 استراتيجية التسوية:
31	3-8-1 إستراتيجية التعاون:
31	4-8-1 إستراتيجية المنافسة:
31	5-8-1 استراتيجية المجاملة (الاسترضاء):
31	خلاصة:
32	2-الإبداع الإداري:
32	تمهيد:
32	1-2 مفهوم الإبداع:
32	مفهوم الإبداع:
33	2-2 مفهوم الإبداع الإداري:
33	- حريم (2003):
33	- العميان:
33	- الدهان:
33	- السكارنه:



33	- مرشود وآخرون (2020):
33	- خيرى (2012):
33	- حلاق (2020):
34	3-2 نظريات الإبداع الإداري:
34	1-3-2 نظرية Simon & March (1958):
34	2-3-2 نظرية Burns & Stalker (1961):
34	3-3-2 نظرية Wilson (1966):
34	4-3-2 نظرية Mill & Harvey (1970):
35	5-3-2 نظرية Aiken & Hage (1970):
35	6-3-2 نظرية Zaltman & Others (1973):
35	3-عناصر الإبداع الإداري:
35	1-3 خصائص الإبداع:
35	1-1-3 الطلاقة Fluency:
35	2-1-3 المرونة:
36	3-1-3 الأصالة:
36	4-1-3 الحساسية للمشكلات:
36	5-1-3 المخاطرة:
36	6-1-3 الخروج عن المألوف:
36	7-1-3 القدرة على التحليل:
36	4-أساليب واستراتيجيات تنمية القدرات الإبداعية:
36	1-4 أساليب الإبداع الإداري:
36	أ- أسلوب العصف الذهني:



37	ب- أسلوب دلفي:
37	ج- أسلوب المجموعة الاسمية:
37	2-4 استراتيجيات الإبداع الإداري:
37	أ- التطوير التنظيمي:
38	ب- التخصص الوظيفي:
38	ج- الدورية في العمل:
38	د- نقاط إضافية لتنمية الإبداع الإداري وتطويره:
39	خلاصة:
49	تمهيد
50	1- منهج الدراسة:
50	1-1 المنهج الوصفي:
50	2- حدود الدراسة:
50	1-2 الحدود الموضوعية:
50	2-2 الحدود البشرية:
50	3-2 الحدود المكانية:
51	4-2 الحدود الزمانية:
51	5-2 مجتمع وعينة الدراسة:
51	3-عينة الدراسة:
51	1-3 خصائص عينة الدراسة
51	- : 1-1-3 توزيع العينة حسب الجنس:
52	2-1-3 توزيع العينة حسب الأقدمية:
53	4-أداة جمع بيانات الدراسة:



53	1-4 الاستبيان:
54	1-1-4 مميزات الاستبيان الإلكتروني:
54	2-4 أداة هذه الدراسة تنقسم إلى ثلاثة أجزاء:
54	1. الجزء الأول:
54	2. الجزء الثاني:
54	3. الجزء الثالث:
55	5- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:
55	1-5 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:
55	الثبات:
56	6- إجراءات تطبيق الدراسة:
56	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة تشمل:
56	1. التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية:
56	2. اختبار الفروق (ت) (t-test):
56	3. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA - One Way):
56	4. معامل الارتباط بيرسون:
56	خلاصة الفصل:
58	تمهيد:
59	أولاً: التحقق من شرط اعتدالية التوزيع:
59	1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل العام:
59	1-1 نص الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية
60	2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الأول:



- 1-2 صياغة الفرضية الجزئية الأولى التي تفترض أن مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مرتفع لدى مدراء المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة..... 60
- 3- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الثاني: 61
- 1-3 الفرضية الجزئية الثانية: مستوى الإبداع الإداري متوسط لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة. 61
- 4- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الثالث: 62
- 1-4 الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس: 62
- 5- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الرابع: 64
- 1-5 الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس 64
- 6- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الخامس: 65
- 1-6 نص الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية 65
- 7- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي السادس: 69
- 1-7 الفرضية الجزئية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية. 69
- استنتاج عام: 72
- خاتمة: 72
- التوصيات: 73
- آفاق بحوث مستقبلية: 74
- المراجع 76
- الملحق رقم(01) 79



فهرس الجداول:

- جدول 1- تلخيص أهم الأفكار والاتجاهات الفكرية لموضوع الصراع التنظيمي والفوارق بينها 29
- جدول 2- توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس 51
- جدول 3- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية 52
- جدول 4- درجات مقياس ليكارت الخماسي 55
- جدول 5- التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة 59
- جدول 6- يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية 60
- جدول 7- يتضمن حساب اختبارات للعينة الواحدة لحساب الفروق بين المتوسط النظري لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمتوسط الحسابي لعينة البحث. 61
- جدول 8- يتضمن حساب اختبارات للعينة الواحدة لحساب الفروق بين المتوسط النظري للإبداع الإداري والمتوسط الحسابي لعينة البحث. 61
- جدول 9- يتضمن حساب اختبارات للعينتين المستقلتين لقياس الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الجنس. 63
- جدول 10- يتضمن حساب اختبارات للعينتين المستقلتين لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري والتي تعزى لمتغير الجنس. 64
- جدول 11- يتضمن حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية 66
- جدول 12- يتضمن الجدول 12- مصادر الاختلاف بين متوسطات العينات 68
- جدول 13- يتضمن حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري والتي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية 70



فهرس الأشكال:

- 52 رسم توضيحي 1- دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس
- 53 رسم توضيحي 2- دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

مُقَدِّمَةٌ



مقدمة:

شهد النظام الحالي العديد من التحولات والتطورات في مختلف المجالات، وخاصة في المجال الإداري هذا الأمر دفع المنظمات بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن استراتيجيات تمكنها من مواجهة التحديات المختلفة حيث أن هذه المنظمات تعمل في بيئات معقدة ومتشابكة بين أفرادها بخصالهم وطباعهم المختلفة، تجمع هؤلاء الأفراد نوازع ومصالح ورغبات متنوعة، مما يجعل من الطبيعي أن يواجه الأفراد صوراً متعددة من الصراعات سواء مع ذواتهم، أو مع الآخرين، أو مع المنظمة، بالإضافة إلى الصراعات الاجتماعية والثقافية في البيئة التي يعيشون فيها.

الاهتمام بالصراع التنظيمي يُعدّ أحد المداخل التي استحوذت ولا تزال تستحوذ على اهتمام الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي، نظراً لقدرتها على المساهمة الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة، وتُعد المدارس الابتدائية من أبرز الأماكن التي تشهد صراعات بسبب علاقاتها المتشعبة داخل المؤسسة وخارجها، مما يفرض على مديري المدارس ضرورة الوعي بأهمية إدارة الصراع والسيطرة عليه لصالحها، فإدارة الصراع أمر ضروري للنهوض بالمؤسسة مهما كان نوع الصراع أو سببه أو مستواه، لذلك يجب على المنظمة أن تعرف كيفية التعامل معه بالطريقة الصحيحة وتحويله إلى شيء إيجابي يعود بالنفع عليها لا يمكن للمدير، بوصفه قائداً إدارياً، إهمال هذه الصراعات، بل يجب أن تكون إدارتها جزءاً لا يتجزأ من عمله الإداري، حيث أن الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية، ووجودها يمثل تحدياً للمديرين، المطلوب ليس القضاء على الصراع بل إدارته والتعامل معه بإيجابية. (فراج، ليتيم، و فاتن)

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المدير الذي يجب أن يمتلك مهارات إدارية تساعده على إدارة المؤسسة بالشكل الصحيح، وإيجاد حلول للمشاكل القائمة والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة، والتخطيط الجيد لمواجهتها والنظرة إلى الصراع تغيرت مع مرور الزمن من نظرة تقليدية سلبية تعتبره خللاً يجب التخلص منه إلى نظرة إيجابية تعتبره أمراً طبيعياً يمكن الاستفادة منه في تحفيز الطاقات الكامنة الإيجابية هناك من يشجع الصراع ويحاول الحفاظ على مستوى معين منه لإثارة الإبداع، وأكد العديد من العلماء والباحثين أن الإبداع أصبح من الوظائف الرئيسية للمدير ومن واجب المدير أن يتعلم كيفية إدارة عملية الإبداع والتغيير حتى تتمكن المدارس الابتدائية من التأقلم مع متطلبات التغيير السريع لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في المدارس الابتدائية وتتطلب وجود إدارة مدرسية مبدعة تملك رؤية استراتيجية مستقبلية، وتفكيراً ابتكارياً، وتشجيع السلوك الإبداعي لتصبح أكثر كفاءة وفعالية، والاستفادة من الصراعات القائمة وتحويلها إلى أداة إيجابية بناءة. (رواجية و سطوطاح، 2016)

وأفكار مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً له دور مهم وفاعل في نجاح العملية التعليمية التي يديرها يجب أن يكون لدى المدير الخبرة والمؤهلات اللازمة والإبداع لقيادة مدرسة ناجحة تعمل على إرساء علاقات إيجابية مع المعلمين وتحفيزهم



للعمل، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى فهم الصراعات التنظيمية، أسبابها واستراتيجيات التعامل معها، لزيادة الروح الإبداعية في العمل الإداري لدى مديري المدارس. (علي م.، 2021)

من هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة، وستشتمل الدراسة على ثلاث فصول وهي: الفصل الأول: يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة الذي يحتوي على إشكالية الدراسة، الفرضيات أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة، الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، الفصل الثاني: بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تتضمن الدراسة الأساسية، منهج الدراسة، حدود ومجالات الدراسة، عينة وأداة الدراسة وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، الفصل الثالث: المخصص لغرض عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وذلك حسب فرضيات الدراسة، متبوعا باستنتاج عام ثم عرض بعض الاقتراحات للدراسات المستقبلية ثم خاتمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. أهمية الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. تحديد المفاهيم والمصطلحات إجرائيا

6. الدراسات السابقة

7. الخلفية النظرية



1- إشكالية الدراسة:

يُعتبر المورد البشري أحد أهم وأثمن موارد المؤسسة، ويُعد من أبرز عناصر الإنتاج نظراً لأهميته ودوره الفعّال في نجاح أي منظمة يحقق المورد البشري تميزاً يجعل المؤسسة تتفوق على غيرها في بيئة تتسم حالياً بشدة المنافسة والتغيير السريع والمستمر هذا الواقع يدفع أي مؤسسة للاهتمام الكبير بهذا المورد الثمين باعتباره مصدر إبداع وتطور واستمرارية للمؤسسة، من خلال إيجاد توافق بين أهدافها وأهداف أعضائها، والاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي لم يعد كافياً، بل يجب الاستثمار في العنصر البشري لتحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة يتضمن ذلك إشراك الموظفين في وضع الخطط والاستراتيجيات، الاستماع إلى شكاويهم، تقدير مهاراتهم وقدراتهم، والحفاظ على هذا المورد الهام وتطويره وتنميته ليؤدي واجباته الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية كل ذلك يحدث في بيئة تنظيمية مليئة بالعلاقات المتداخلة والمتشابكة التي تتسم بالتفاعل المستمر، لكنها لا تستمر طويلاً في مناخ دائم من الوفاق والوثام تعدد الأطراف المتفاعلة يولد تناقضات في وجهات النظر، مما قد يؤدي إلى غموض وتعارض الأدوار، وأحياناً إلى التنافس بين الأفراد الذين يختلفون في العديد من المواضيع المرتبطة بشخصياتهم وقيمهم وثقافتهم وطرق تفكيرهم وتعاملهم مع الواقع، وهذا يمكن أن يؤدي إلى نشوء الصراع. (كرنيب، 2016).

وتناول العديد من الباحثين مفاهيم الإدارة العامة والسلوك التنظيمي، وبخاصة مفهوم الصراع التنظيمي، من جميع جوانبه السلبية والإيجابية يُعبر هذا الصراع عن حالة من الخلاف الناتج عن المعارضة الفعلية أو المتصورة للاحتياجات والقيم والمصالح بين الأشخاص الذين يعملون معاً، والتي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد سواء كان ذلك داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، يهدف هذا الضغط إلى إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد. (سهام، 2017)

يُعتبر الصراع التنظيمي أمراً حتمياً لا يمكن تجنبه بين الأفراد، نظراً لاختلاف طبيعة البشر والخلافات الموجودة بينهم على جميع المستويات الإدارية، وهذا ينطبق بالطبع على المدارس باعتبارها مؤسسات هامة في المجتمع على الرغم من أزلية الصراع داخل المؤسسات التربوية، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بدأت فقط مع تطور علم الإدارة المدرسية والحاجة الماسة إلى وجود قيادات مدرسية مؤهلة وقادرة على إدارة المدرسة يجب على مدير المدرسة أن يكون ملماً بأساليب وطرق إدارة الصراع للسيطرة على المدرسة وإدارتها بشكل جيد، بهدف تحويل الوضعيات السلبية المصاحبة لهذه الظاهرة إلى أخرى إيجابية من خلال اتباع أساليب واستراتيجيات احتوائية مخطط لها ومدروسة، يتطلب ذلك من مديري المدارس الابتدائية امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات، واستخدام أساليب وطرق تضمن التعامل الجيد مع هذه المواقف، ليس فقط لإدارتها ووضعها تحت السيطرة، بل أيضاً للاستفادة منها إيجابياً لصالح المنظمة والأفراد العاملين فيها. (الفقعاوي، 2017)



تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن إدارة الصراع والتعامل معه وضبطه وفق مستويات مرغوبة يخلق جوانب إيجابية ويصحح الجوانب السلبية، مما يعزز الصحة النفسية للعاملين وروحهم المعنوية هذا ينعكس على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، ويتيح لهم فرصة المساهمة بالأفكار وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية. (صبرينة و بن عامر، 2013)

يُعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص، إذ تسعى لتحقيق نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أدائها وأساليب عملها الإدارية كما تسعى لدعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، والاستثمار في الأفكار الجديدة وتحسينها بطرق إبداعية مميزة، وفتح الآفاق للخيال المنتج هذا بدوره قد يدفع الأفراد للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين، ويشجعهم على إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة. (سعيدة، 2008)

انطلاقاً مما سبق، ونظراً لأهمية موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري، تمحورت الإشكالية حول التساؤلات التالية:

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؟

التساؤلات الفرعية

- أ- التساؤل الجزئي الأول: ما مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؟
- ب- التساؤل الجزئي الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؟
- ج- التساؤل الجزئي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تُعزى لمتغير (الجنس، الأقدمية)؟
- د- التساؤل الجزئي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تُعزى لمتغير (الجنس، الأقدمية)؟

2-فرضيات الدراسة

2-1-الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ارتباطية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.



2-2-الفرضيات الفرعية

- أ - الفرضية الجزئية الأولى: مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة متوسط.
- ب - الفرضية الجزئية الثانية: مستوى الإبداع الإداري التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة مرتفع.
- ج - الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تُعزى لمتغير الجنس.
- د - الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تُعزى لمتغير الأقدمية
- هـ - الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس .
- و - الفرضية الجزئية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية.



3- أهداف الدراسة:

- بناءً على إشكالية البحث وفرضيات الدراسة، تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري
- الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف مدى ارتباط استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة.
- التحقق من مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:
- قياس مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة.
- التحقق من مستوى الإبداع الإداري:
- تقييم مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة.
- التحقق من الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:
- فحص ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى لمتغيري الجنس والأقدمية.
- التحقق من الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الإبداع الإداري:
- فحص ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى لمتغيري الجنس والأقدمية.

4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وهو من المواضيع المهمة في الدراسات السلوكية البحث في العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والإبداع الإداري يساهم في إثراء المعرفة في المجالات السلوكية، الإدارية، والاقتصادية، وتوفر الدراسة أطراً نظرية وميدانية لمتغيرات الدراسة، وتحقيق من العلاقة بينها، مما يزيد من وضوح وفهم هذه المتغيرات.

وكذلك تسلط الدراسة الضوء على أهمية إدارة الصراع ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، مما يعزز من فهم هذا الموضوع الحيوي، كما تساهم الدراسة في تعزيز وتعميق فكرة التعامل مع الصراع بشكل جدي في بيئات العمل وتطبيقه على الموظفين، مما يمكن أن يحسن من أداء المؤسسة بشكل عام.

كما تساهم الدراسة في زيادة الرصيد المعرفي في مجال السلوك التنظيمي، مما يمكن الباحثين والمهتمين من الاستفادة من نتائجها في دراساتهم المستقبلية وتطبيقها في ممارساتهم العملية.



5- أسباب ودوافع اختيار الدراسة:

1. دقة وأهمية الموضوع:

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحاسمة والحساسة في مجال الدراسات السلوكية، مما يجعله جديرًا بالبحث والدراسة المتعمقة.

2. إثراء البحث العلمي:

- تهدف الدراسة إلى إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يعود بالفائدة على المجتمع بشكل عام وعلى المؤسسات التربوية بشكل خاص.

3. الميول الشخصية:

- تعكس الدراسة ميلاً شخصياً للباحث نحو الموضوع، مما يعزز من شغفه وإصراره على تقديم بحث ذو قيمة علمية عالية.

4. المساهمة في سلسلة الدراسات الكمية والنوعية:

- تسعى هذه الدراسة إلى أن تكون حلقة في سلسلة الدراسات الكمية والنوعية، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية متكاملة ومتطورة في هذا المجال.

6- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

6-1- الصراع التنظيمي:

- هو عملية تفاعلية طبيعية تنافسية تظهر لدى مدرء مؤسسات التربية والتعليم نتيجة عدم التوافق أو التعارض حول قضايا متعلقة بالعمل، مثل المهام والأهداف التنظيمية أو تعارض في المصالح والأهداف الشخصية.

6-2- إدارة الصراع التنظيمي:

- هي قدرة مدرء مؤسسات التربية والتعليم على التقليل من حدة وحجم الصراع، حيث يتدخل المدير لتطويعه بما يخدم مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها يتم ذلك من خلال إيجاد استراتيجيات متطورة لمعالجة الصراع الموجود وتحويل نتائجه إلى نتائج إيجابية لصالح المؤسسة.

6-3- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

- هي نتيجة استجابة أفراد عينة الدراسة على بنود استبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تشمل (التعاون، التجنب، التسوية، الاسترضاء، والتنافس).



6-3-1- التعاون: عملية التعاون الفعال بين الأفراد أو الفرق داخل المنظمة، بهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة وحل المشكلات بشكل جماعي، التعريف الإجرائي يتضمن تقييم مدى استخدام الأفراد للتعاون في التخطيط والتنفيذ وحل النزاعات بطريقة تعزز العمل الجماعي والتعاونية.

6-3-2- التجنب: استراتيجية تجنب التعامل المباشر مع الصراعات أو المشاكل، وذلك من خلال تجنب النزاعات بشكل مباشر أو تأجيل مواجهتها، التعريف الإجرائي يتضمن تقييم مدى ميل الأفراد إلى استخدام هذه الاستراتيجية وتأثير ذلك على التفاعلات الداخلية في المنظمة.

6-3-3- التسوية: عملية التفاوض والتوسط لحل النزاعات بشكل مقبول من قبل الأطراف المتنازعة، بهدف الوصول إلى توافق وتسوية نهائية للخلافات، التعريف الإجرائي يشمل تقييم كيفية استخدام الأطراف للتسوية كأداة لحل الصراعات بشكل بناء وفعال.

6-3-4- الاسترضاء: استجابة المنظمة لاحتياجات ومطالب الأفراد أو الفرق المتنازعة بشكل مقبول وموافق عليه، دون الحاجة إلى حلول رسمية، التعريف الإجرائي يتضمن تقييم مدى استجابة المنظمة للمطالب والاحتياجات وكيفية تحقيق التوافق والرضا من خلال هذه الاستراتيجية.

6-3-5- التنافس: العملية التي يتنافس فيها الأفراد أو الفرق داخل المنظمة من أجل تحقيق موارد أو أهداف محددة، مما يعزز من الأداء التنافسي والابتكار داخل المنظمة، التعريف الإجرائي يشمل تقييم كيفية استخدام الأفراد للتنافس بشكل بناء وموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

باستخدام هذه التعريفات الإجرائية، يمكن للمنظمات فهم وتقييم استخدام الأفراد لاستراتيجيات إدارة الصراع وكيفية تحسين التفاعلات الداخلية والحفاظ على الفعالية التنظيمية والتعاون البناء.

6-4-4- الإبداع الإداري:

- هو نتيجة استجابة أفراد عينة الدراسة على بنود استبيان الإبداع الإداري والتي تشمل (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط).

6-4-1- الأصالة: قدرة الأفراد على التعبير عن أفكارهم ورؤاهم بطريقة فريدة ومتميزة، مما يساهم في تقديم حلول وأفكار جديدة ومبتكرة، يتمثل التعريف الإجرائي في تقييم مدى تمثيل الأفراد لأفكارهم الخاصة وإبداعهم الفريد في مجالات العمل المختلفة.

6-4-2- الطلاقة: القدرة على التفكير السريع والتكيف مع التغيرات والتحديات دون فقدان الفعالية أو التأثير الإيجابي في الأداء، يتضمن التعريف الإجرائي قياس كيفية استجابة الأفراد للمواقف المتغيرة وقدرتهم على ابتكار حلول سريعة وفعالة.



6-4-3- المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية بشكل شامل، والتكيف مع الظروف المتغيرة بدقة وفعالية، يشمل التعريف الإجرائي قياس مدى قدرة الأفراد على تكيف استراتيجياتهم وأساليب عملهم مع المتغيرات الخارجية.

6-4-4- الحساسية للمشكلات: القدرة على التعرف على المشاكل المحتملة في مراحلها المبكرة، وفهم أسبابها وتأثيراتها المحتملة على العمل، التعريف الإجرائي يتضمن تقييم كيفية استشعار الأفراد للمشاكل واكتشافها ومعالجتها بفعالية.

6-4-5- قبول المخاطرة: الاستعداد لتحمل المخاطر وتجربة الحلول الجديدة والمبتكرة دون الخوف من الفشل، مما يساعد في تعزيز الابتكار والتجديد داخل المنظمة، يتضمن التعريف الإجرائي تقييم مدى استعداد الأفراد لتجربة أفكار جديدة وتقديم حلول تعتمد على المخاطرة.

6-4-6- القدرة على التحليل والربط: القدرة على تحليل المعلومات والبيانات المتعددة، وربطها بشكل منطقي لتطوير فهم عميق وشامل للمشاكل والفرص داخل المنظمة، التعريف الإجرائي يتضمن تقييم قدرة الأفراد على استخدام التحليل النقدي والربط بين الأفكار والمعلومات بطريقة منطقية ومفيدة.

باستخدام هذه التعريفات الإجرائية، يمكن للباحثين والمدربين داخل المنظمات فهم وقياس مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد وكيفية تعزيزه وتطويره لتحقيق أداء متميز وتنافسية قوية.



7- الدراسات السابقة

7-1- الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:

الدراسة الأولى: دراسة هنكن وكيستون ودي (2004) - الولايات المتحدة الأمريكية

- عنوان الدراسة: أساليب إدارة الصراع لدى مدير مدارس الإدارة الذاتية
- المصدر: مجلة البحث العلمي، المجلد 32، العدد 2
- الهدف: هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري هذه المدارس.
- المنهج: وصفي
- العينة: تكونت عينة الدراسة من 103 مدير من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية.
- أداة الدراسة: الاستبانة
- النتائج:
- نادراً ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل المديرين هو أسلوب التعاون.
- أساليب إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيلات المديرين هي: أسلوب التعاون، أسلوب استخدام السلطة، أسلوب التجنب.
- كلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع، زاد اللجوء إلى أسلوب التعاون كأحد أساليب الحل.

الدراسة الثانية: دراسة توفيق حامد طوالبه (2008) - الأردن

- عنوان الدراسة: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، بالإضافة إلى تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في هذه المؤسسات.
- المنهج: وصفي ارتباطي. - العينة: 410 موظفاً. - أداة الدراسة: استبانة.
- النتائج:



- أظهرت النتائج من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أن الأنماط القيادية، على اختلاف أنواعها (النمط التسلسلي الاستغلالي، النمط التسلسلي الخبير، النمط الاستشاري، النمط المشارك، والنمط التحويلي)، كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن، حيث كانت نسبة الموافقة على هذه الأنماط مرتفعة، مما يعني قبول جميع الفرضيات البديلة، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

- أشارت النتائج إلى أن النمط القيادي التحويلي كان النمط القيادي السائد والأكثر تأثيراً على عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذا النمط 83% بينما كان النمط التسلسلي الخبير الأقل شيوعاً بين الأنماط القيادية في المؤسسات العامة في الأردن بنسبة موافقة بلغت 76%.

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية كان متبايناً، حيث أظهرت النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

- بينت النتائج أن تأثير المتغير الوظيفي (الخبرة العملية) كان كبيراً على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

- أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع يعزى لمتغيرات (الجنس، السن، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

- وجدت الدراسة أن الخبرة العملية كانت لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي.

الدراسة الثالثة: دراسة الأحسن حمزة (2011) - الجزائر

- عنوان الدراسة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الإدارة الوسطى في ضوء بعض المتغيرات الفردية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، الجزائر).

- الهدف:

- التعرف على الأساليب التي يستخدمها المشرفون في الإدارة الوسطى عند إدارتهم ومعالجتهم للصراع التنظيمي.

- التعرف على مدى مساهمة المتغيرات الفردية (الجنس، الحالة العائلية، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة) في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- التعرف على مدى فعالية المشرفين في إدارة وحل ومعالجة الصراعات التنظيمية.

- التعرف على الأساليب التي يستخدمها المشرفون الفعالون وغير الفعالين بكثرة عند إدارتهم للصراع التنظيمي.



- المنهج: وصفي. - العينة: 110 مشرفين يعملون في الإدارة الوسطى. - أداة الدراسة: استبيان.

- النتائج:

- وجود اختلاف بين المشرفين في الإدارة الوسطى في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث كان أسلوب التعاون الأكثر استخدامًا، يليه أسلوب التسوية، ثم أسلوب التنازل، يليه أسلوب التنافس، بينما كان أسلوب التجنب الأقل استخدامًا من طرف المشرفين.

- عدم وجود فروق بين الجنسين في استخدام أسلوب التعاون، التنافس، التسوية، والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي، بينما توجد فروق بين الذكور والإناث في استخدام أسلوب التنازل، حيث كان الذكور الأكثر استخدامًا لهذا الأسلوب.

- عدم وجود فروق بين العزاب والمتزوجين في استخدام أساليب التعاون، التنافس، التسوية، التنازل، والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

- عدم وجود فروق بين المشرفين في استخدام أساليب التعاون، التنافس، التسوية، والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير العمر، بينما توجد فروق في استخدام أسلوب التنازل الذي يستخدم بكثرة من طرف المشرفين الذين تفوق أعمارهم 40 سنة.

- عدم وجود فروق بين المشرفين في استخدام أساليب التعاون، التنافس، التسوية، والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي، بينما توجد فروق في استخدام أسلوب التنازل الذي يستخدم بكثرة من طرف المشرفين الجامعيين.

- عدم وجود فروق بين المشرفين في استخدام أساليب التعاون، التنافس، التسوية، والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة، بينما توجد فروق في استخدام أسلوب التنازل الذي يستخدم بكثرة من طرف المشرفين الذين تتراوح أعمارهم بين 21-30 سنة.

- أغلبية المشرفين في الإدارة الوسطى فعالون في حل الصراعات التنظيمية، حيث تبين أن 80.9% من المشرفين ينجحون في إدارة الصراع التنظيمي بشكل سليم.

- وجود فروق بين المشرفين الفعالين وغير الفعالين في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث تبين أن المشرفين الفعالين يستخدمون بكثرة أساليب التعاون، التنافس، والتسوية، بينما يستخدم المشرفون غير الفعالين بكثرة أساليب التجنب والتنازل.



الدراسة الرابعة: دراسة أسماء خميس (2013) - سطيف، الجزائر

- عنوان الدراسة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي: دراسة ميدانية ببعض مستشفيات ولاية ورقلة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف.
- الأهداف:
- التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي.
- التعرف على درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- التعرف على مستوى التوافق المهني الذي يتمتع به عمال القطاع الصحي.
- التعرف على ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف الجنس، السن، الأقدمية، والوظيفة لدى عمال القطاع الصحي.
- التعرف على ما إذا كان مستوى التوافق المهني يختلف باختلاف الجنس، السن، الأقدمية، والوظيفة لدى عمال القطاع الصحي.
- المنهج: وصفي تحليلي. - العينة: 200 عامل بمستشفيات دائرة تقرت ولاية ورقلة. - أداة الدراسة: استبيان.
- النتائج:
- العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني: هناك علاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- أساليب إدارة الصراع والتوافق المهني:
- أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مرتبطان بشكل إيجابي مع مستوى التوافق المهني.
- لا توجد علاقة بين أسلوب التنافس، أسلوب التجاهل، وأسلوب التنازل ومستوى التوافق المهني.
- ممارسات أساليب إدارة الصراع التنظيمي: يتم ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بترتيب تنازلي كالتالي: أسلوب التعاون، أسلوب التجاهل، أسلوب التنازل، أسلوب التوسط، وأسلوب التنافس.
- مستوى التوافق المهني: هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- اختلاف ممارسة أساليب إدارة الصراع حسب المتغيرات الديموغرافية:
- أسلوب التعاون:
- يختلف حسب الجنس لصالح الذكور.
- يختلف حسب السن لصالح الفئة العمرية أكثر من 35 سنة.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة



- يختلف حسب الوظيفة لصالح الأطباء والإداريين على حساب شبه الطبي.
- لا يختلف باختلاف الأقدمية.
- أسلوب التنافس: لا يختلف حسب الجنس، السن، الأقدمية، والوظيفة.
- أسلوب التوسط:
- يختلف حسب الجنس لصالح الذكور.
- يختلف حسب السن لصالح الفئة العمرية أكثر من 35 سنة.
- لا يختلف باختلاف الأقدمية، والوظيفة.
- أسلوب التجاهل: لا يختلف حسب الجنس، السن، الأقدمية، والوظيفة.
- أسلوب التنازل:
- يختلف حسب الجنس لصالح الذكور.
- يختلف حسب السن لصالح الفئة العمرية أكثر من 35 سنة.
- مستوى التوافق المهني: لا يختلف مستوى التوافق المهني حسب متغير الجنس، السن، الأقدمية، والوظيفة.

الدراسة الخامسة: دراسة إيمان حفيظ (2018) - الأردن

- عنوان الدراسة: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الأهداف:
- التعرف إلى درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بدرجة استخدامهم للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين.
- المنهج: المنهج الوصفي التحليلي. - العينة: 490 معلم ومعلمة. - أداة الدراسة: الاستبيان.
- نتائج الدراسة:
- درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة من حيث الاستخدام، بمتوسط حسابي (54.4).
- درجة استخدام الاتصال الفعال: درجة استخدام الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (15.4).



- العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والاتصال الفعال: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين استخدامهم للاتصال الفعال.
- الفروق بناءً على المتغيرات الديموغرافية:
- الخبرة والمؤهل العلمي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعال تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي لصالح فئة (أقل من 10 سنوات) وفئة الماجستير على التوالي.
- الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعال تعزى لمتغير الجنس.

7-2- الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري

الدراسة الأولى: دراسة زينة محمود محمد (2006) - الأردن

- عنوان الدراسة: درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، تخصص إدارة تربوية، الأردن.
- الأهداف:
- التعرف على درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن من وجهة نظرهم.
- دراسة علاقة ممارسة تكنولوجيا المعلومات بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر معلميه.
- المنهج: المسحي الارتباطي. - العينة: 70 مديراً ومديرة و210 معلماً ومعلمة. - الأداة: استبيان.
- النتائج:
- درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات: أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لدرجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات طبقاً لإجابات المديرين أنفسهم.
- الإبداع الإداري: تبين وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين.



- العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري: أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم ومستوى إبداعهم الإداري من وجهة نظر معلمهم.

- الفروق بناءً على المتغيرات الديموغرافية:

- الجنس: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير الجنس.

- المؤهل العلمي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة درجة الماجستير.

- الخبرة العملية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير الخبرة العملية، لصالح من خبرته بين 6-10 سنوات، و 11-15 سنة.

- الإبداع الإداري: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الخاصة، وتؤكد أن المؤهل العلمي والخبرة العملية لهما تأثير إيجابي على استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يساهم في تحسين الإبداع الإداري.

الدراسة الثانية: دراسة توفيق عطية توفيق العجلة (2009) - فلسطين

- عنوان الدراسة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية بغزة، عمادة كلية الدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال إدارة موارد بشرية، فلسطين.

- الأهداف:

- معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة.

- المنهج: الوصفي. - العينة: 370 مفردة من المجتمع. - الأداة: استبيان.

- النتائج:

- القدرات الإبداعية: أظهرت النتائج أن المديرين في وزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.

- المتغيرات التنظيمية والمناخ الإبداعي: المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

- واقع الإبداع الإداري: واقع الإبداع الإداري في وزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

- تقويم الأداء: عملية تقويم الأداء في وزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً.



- واقع الأداء الوظيفي: واقع الأداء الوظيفي في وزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
التحليل:

هذه الدراسة تسلط الضوء على القدرات الإبداعية لمديري القطاع العام في غزة، وتبين أن هناك إمكانيات إبداعية كبيرة لديهم إلا أن المناخ التنظيمي لا يدعم الإبداع بشكل كافٍ، وتقييم الأداء الوظيفي يحتاج إلى تحسين العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي تعتبر مقبولة، ولكن يمكن تعزيزها من خلال تحسين البيئة التنظيمية وتقييم الأداء بشكل أكثر فعالية.

الدراسة الثالثة: دراسة رمضان عمومن (2014) - ورقة

- عنوان الدراسة: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، ورقة.
- الأهداف:

- الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية.
- التعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى الإبداع الإداري لديهم.
- التعرف على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة وهل تختلف الأنماط القيادية والإبداع الإداري واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات (الجنس، السن، نوع العمل، الرتبة، مدة العمل، المستوى التعليمي).
- المنهج: الوصفي. - العينة: 360 موظف إداري. - الأداة: الاستبيان.
- النتائج:

- النمط القيادي السائد: النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعال.
- مستوى الإبداع الإداري: مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في المؤسسات الجامعية فوق المتوسط.
- اتجاهات الموظفين نحو التطوير التنظيمي: توجد اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية.
- تأثير المتغيرات: لا تختلف أنماط القيادة والإبداع الإداري واتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي باختلاف الجنس أو السن أو نوع الوظيفة أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية.
- العلاقة بين القيادة والإبداع: توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.
- التحليل:

هذه الدراسة تسلط الضوء على أن النمط القيادي الفعال هو السائد في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مما يشير إلى أهمية القيادة الفعالة في تعزيز الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي النتائج تبين أن مستوى الإبداع الإداري والإيجابية نحو التطوير



التنظيمي مرتفعان بين الموظفين الإداريين، وأن الأنماط القيادية والإبداع الإداري لا تتأثر بالمتغيرات الشخصية أو الوظيفية العلاقة الارتباطية بين القيادة والإبداع والتطوير التنظيمي تؤكد أهمية التكامل بين هذه العناصر لتحقيق تحسينات مستدامة في بيئة العمل الجامعية.

الدراسة الرابعة: دراسة خالد علي (2017) - باتنة

- عنوان الدراسة: أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل (الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية تخصص: إدارة أعمال، جامعة باتنة- 1 الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية.

- الأهداف:

- التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق (الجزائر)، شركة فوسفات قفصة (تونس)، والمكتب الشريف للفوسفات (المغرب).

- المنهج: الوصفي، إضافة إلى استخدام المنهج المقارن. - العينة: 1036 مفردة. - أداة الدراسة: الاستبيان.

- النتائج:

- مستوى الإبداع الإداري: كان جيدًا في المكتب الشريف للفوسفات، ومتوسطًا في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة كذلك الحال بالنسبة لمستوى الأداء في المؤسسات الثلاث.

- استخدام الأساليب الإدارية: إدارة المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة لا تستخدمان الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه لدى العاملين، بينما يستخدم المكتب الشريف تلك الأساليب بشكل محدود.

- العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء: المتغيرات الديموغرافية ليست ناقلة للعلاقة بين الإبداع الإداري والأداء وبين أساليب الإدارة والأداء.

التحليل:

توضح هذه الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات المدروسة يتفاوت، حيث كان الأفضل في المغرب مقارنة بالجزائر وتونس استخدام الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع كان محدودًا، مما يؤثر سلبيًا على الأداء الوظيفي النتيجة الرئيسية هي أن العوامل الديموغرافية للعاملين لا تؤثر بشكل كبير على العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء، مما يعني أن تحسين الإبداع الإداري يجب أن يكون هدفًا إداريًا مستقلًا عن خصائص العاملين الديموغرافية تدل الدراسة على ضرورة تعزيز استخدام الأساليب الإدارية المحفزة للإبداع لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.



- عنوان الدراسة: معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار أدرار، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
- الأهداف:
- معرفة معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية.
- أجريت الدراسة الميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار أدرار.
- المنهج: الوصفي. - العينة: 14 فردًا. - الأداة: الاستبيان.
- النتائج:
- عدم وجود معوقات عقلية: لا توجد معوقات عقلية تعترض الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية.
- وجود معوقات انفعالية: هناك معوقات انفعالية تحد من تحقيق الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية.
- وجود معوقات دافعية: هناك معوقات دافعية تحول دون تحقيق الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية.
- وجود معوقات تنظيمية: توجد معوقات تنظيمية تعترض الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية.
- الاستنتاج: هناك معوقات تعترض الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية.
- التحليل:

تظهر هذه الدراسة أن معوقات الإبداع الإداري في مديريات الشباب والرياضة الجزائرية متنوعة وتشمل جوانب انفعالية، دافعية وتنظيمية هذه المعوقات تشكل تحديات رئيسية يجب معالجتها لتعزيز الإبداع الإداري من الملفت للنظر أن الدراسة لم تجد معوقات عقلية، مما قد يشير إلى أن القدرات العقلية للموظفين ليست هي العائق، بل البيئة والانفعالات والدوافع والتنظيم هي المعوقات الرئيسية هذا يشير إلى ضرورة التركيز على تحسين بيئة العمل والدوافع التنظيمية لدعم الإبداع الإداري.

الدراسات الخمس:

بإجمال، تتناول الدراسات الخمس جوانب مختلفة من الإبداع الإداري وتحدياته في بيئات مختلفة مثل التعليم والقطاع الحكومي ومؤسسات الأعمال والشباب والرياضة النتائج المتكررة تشير إلى أن العوامل التنظيمية والدافعية والانفعالية تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز أو عرقلة الإبداع الإداري، بينما العوامل الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمؤهلات التعليمية غالبًا لا تكون مؤثرة بنفس القدر توصيات هذه الدراسات تشمل تحسين المناخ التنظيمي واستخدام الأساليب الإدارية المحفزة للإبداع لتطوير الأداء الوظيفي وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات المختلفة.



7-3- الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي والإبداع الإداري معاً

الدراسة الأولى: دراسة أحمد فتحي الحيت وسهى عبد الرؤوف عبد العال (2017) - عمان

- عنوان الدراسة: أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، المجلد (20)، العدد (2).
- الأهداف:
- التعرف إلى أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب)، وثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني وتعزيز ثقافة التمكين الإداري) على عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، القدرة على التحليل).
- المنهج: الوصفي التحليلي. - العينة: 150 موظفًا. - أداة الدراسة: الاستبيان.
- النتائج:
- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:
- التجنب: احتل المرتبة الأولى بالأهمية بين أبعاد المتغير المستقل، بمتوسط حسابي (4.01).
- التعاون: أظهر تأثيرًا إيجابيًا على عناصر الإبداع الإداري.
- التنافس: احتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير المستقل، بمتوسط حسابي (3.15)، ولكنه أظهر أيضًا تأثيرًا على عناصر الإبداع الإداري.
- ثقافة التمكين:
- تعزيز ثقافة التمكين الفني: جاء بمتوسط حسابي (4.62) وأظهر تأثيرًا على عناصر الإبداع الإداري.
- تعزيز ثقافة التمكين الإداري: جاء بمتوسط حسابي (4.17) وأظهر تأثيرًا على عناصر الإبداع الإداري.
- عناصر الإبداع الإداري:
- الحساسية للمشكلات: احتلت المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير التابع، بمستوى أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.03).
- الأصالة: جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32).
- العلاقة بين المتغيرات:
- وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) على عناصر الإبداع الإداري.
- وجود تأثير لتعزيز ثقافة التمكين (الفني والإداري) على عناصر الإبداع الإداري.

التحليل:



توضح هذه الدراسة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري، حيث أن استراتيجيات التجنب والتعاون والتنافس لها تأثيرات متفاوتة على عناصر الإبداع الإداري مثل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والأصالة والقدرة على التحليل كما أظهرت الدراسة أهمية تعزيز ثقافة التمكين الفني والإداري في تحسين الإبداع الإداري. استراتيجيات التجنب، رغم أنها تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، قد تكون مؤشراً على رغبة الموظفين في تجنب النزاعات، مما يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على الإبداع إذا لم يتم التعامل مع الصراع بشكل بناء في المقابل، استراتيجيات التعاون، التي تؤثر إيجابياً على الإبداع الإداري، تدعم بيئة عمل تعاونية يمكن أن تحفز الإبداع. ثقافة التمكين، سواء الفني أو الإداري، تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الإبداع الإداري تعزيز التمكين الفني يعني توفير الأدوات والموارد اللازمة للموظفين، مما يمكنهم من تطبيق معرفتهم ومهاراتهم بشكل إبداعي تعزيز التمكين الإداري يتعلق بمنح الموظفين الثقة والمسؤولية لاتخاذ قرارات إدارية، مما يشجعهم على التفكير بإبداع. بإجمال، تظهر نتائج الدراسة أن البيئة التنظيمية التي تدعم التعاون والتمكين تعزز الإبداع الإداري، بينما قد تعيق الاستراتيجيات التي تتجنب الصراع أو تتنافس بشكل غير بناء من تحقيق إمكانيات الإبداع الكامل.

الدراسة الثانية: دراسة عمر شعبان أبو القاسم العوامة ود. رجب عبد السلام العموري عبد النبي (2019)

— ليبيا:

- عنوان الدراسة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز - ليبيا، مجلة كليات التربية.
- الأهداف:
- معرفة مدى إدراك مديري المدارس محل الدراسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- معرفة علاقة الارتباط بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الزاوية المركز والإبداع الإداري.
- التعرف على درجة تأثير أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الزاوية المركز على الإبداع الإداري.
- المنهج: المنهج المتكامل. - العينة: 23 مديراً ومديرة. - أداة الدراسة: قائمة استقصاء.
- نتائج الدراسة:
- يوجد ارتباط معنوي موجب عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي بنسبة ارتباط 0.68.
- يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري بنسبة ارتباط 0.74.



- يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري بنسبة ارتباط 0.74.

- توجد علاقة معنوية مؤثرة عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي.

- يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لأسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري.

- يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لأسلوب إدارة المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري.

- يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لأسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري.

التحليل:

تُظهر هذه الدراسة وجود علاقة وطيدة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة الزاوية المركز بليبيا تُبيّن النتائج أن هناك ارتباطاً معنوياً قوياً بين أسلوب التعاون في إدارة الصراع والإبداع الإداري، مما يؤكد أهمية التعاون في تعزيز بيئة عمل إبداعية.

كما تكشف الدراسة أن أسلوب التجنب، رغم ارتباطه الإيجابي بالإبداع الإداري، يمكن أن يكون له تأثيرات مختلطة، حيث قد يؤدي تجنب الصراعات إلى الحد من المواجهة الفعالة للمشكلات بالإضافة إلى ذلك، يبرز تأثير أسلوب المجاملة، مما يشير إلى أن الاحتفاظ بعلاقات ودية وإيجابية يمكن أن يدعم الإبداع الإداري.

بإجمال، تؤكد هذه الدراسة أن هناك تأثيرات متعددة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري، وتشير إلى أن أساليب التعاون والمجاملة يمكن أن تكون أكثر فعالية في تعزيز الإبداع مقارنة بأسلوب التجنب هذه النتائج تدعو إلى تطوير استراتيجيات إدارية تدعم التعاون والمشاركة الفعالة لحل النزاعات وتعزيز الإبداع الإداري في المدارس الثانوية.

7-4-التعليق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة عوناً كبيراً لأي باحث في إثراء ووصف المشكلات المرتبطة بمجال البحث وقد كانت الدراسات السابقة لنا بمثابة أرضية نطلق منها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة والإمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة الحالية، حيث سمحت بتوجيهنا إلى أهم المراجع الأساسية التي تتعلق بموضوعنا، وكذا الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها، وتفادي الأخطاء، وبالتالي محاولة بناء الدراسة الحالية، وإعداد الإطار العام لها، وإثراء الإطار النظري بالإضافة إلى التعرف على أهم الإجراءات المناسبة لهذه الدراسة ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكننا استنتاج ما يلي:



7-4-1- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

1. المفهوم العام:

- اتفقت معظم الدراسات على المفهوم العام لإدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري وتبيان أهمية إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري للمنظمات سواء كانت صناعية أو حكومية أو غير حكومية.

2. موضوع الدراسة وأهدافها:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أن الدراسة الحالية هدفت إلى بيان العلاقة بين المتغيرين: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الخمسة (التعاون، التجنب، التسوية، المجاملة، التنافس) والإبداع الإداري بأبعاده الستة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) لدى مديري المدارس الابتدائية.

3. تركيز الدراسات السابقة:

- ركزت معظم الدراسات السابقة على رصد أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، أو علاقتها بمتغيرات مثل الرضا الوظيفي والتوافق المهني.

- الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع، إذ لم يجد الباحثان في حدود اطلاعهما دراسة واحدة تعنى باستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس وخاصة في البيئة الجزائرية.

4. عينات الدراسة:

- اتفقت معظم الدراسات السابقة في عيناتها، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين أو مديري مدارس باستخدام العينة العشوائية، ماعدا دراسة خميس أسماء (2014) التي استخدمت العينة غير العشوائية.

5. المنهج المستخدم:

- وظفت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي، ماعدا دراسة زينة محمود (2006) التي وظفت المنهج المسحي الارتباطي.

7-4-2- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

- ربط المشكلة البحثية:

- تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية في محاولة إيجاد العلاقة بين الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري، وهذا ما يجعلها مختلفة عن الدراسات الأخرى (مثل دراسة الجعافرة، 2013 ودراسة الحيت وعبد العال، 2017) التي تناولت المتغيرين ولم تتناول الأبعاد كلها حيث اكتفت بثلاثة أبعاد لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري.



- اعتماد المنهج الوصفي:

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات الأخرى في اعتماد المنهج الوصفي.

- أدوات جمع المعلومات:

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أدوات جمع المعلومات، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

3-4-7- أهمية الدراسة الحالية:

من العرض السابق، يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري حيث تناولنا موضوع الصراع بطريقة إيجابية وأخرجناه من الدائرة السلبية المتعارف عليها وحاولنا ربطه بأهم المواضيع الإدارية الحديثة، ما يسمى بالإبداع الإداري لأن إدارة الصراع التنظيمي والتحكم فيه وضبطه وفق المستويات المرغوبة قد يؤدي إلى تفجير القدرات الإبداعية.

8- الخلفية النظرية:

تمهيد:

يُعتبر الصراع التنظيمي من أهم العمليات السلوكية والاجتماعية والتنظيمية المستمرة التي تواجه الأفراد في عملهم، والتي تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، نتيجة لتعارض الأهداف والمصالح كان يُنظر إليه سابقًا على أنه أمر سلبي وضار بالمنظمة ووظائفها ولا يستند إلى العقلانية ولا بد من تجنبه ومع ذلك، هناك من يرى أن الصراع أمر طبيعي الحدوث في التنظيمات المختلفة.

في النظرة الحديثة، يُعتبر الصراع أمرًا يجب تشجيع الجوانب الإيجابية منه من خلال إدارته وضبطه والتحكم فيه تلعب ممارسة إدارة المنظمة للصراع دورًا في تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة، مما يعزز من قدرتها الإيجابية وتوجيهه لصالحها ووضعها تحت سيطرتها وقد نال موضوع إدارة الصراع اهتمامًا كبيرًا، مما تولد عنه استراتيجيات ونماذج متعددة لمعالجة الصراعات التنظيمية وحلها من خلال تشخيص نقاط القوة وجوانب الضعف فيه، بل وتوجيهه لصالحها، مما يؤدي إلى تحرير الطاقات والمواهب وخلق الأفكار الإبداعية.

وعليه، يرى الباحثان أن هذا الموضوع يستحق الدراسة وعلى هذا الأساس، سنتطرق في هذا الفصل إلى كافة الجوانب المتعلقة بالصراع التنظيمي وإدارته وأثره على الإبداع الإداري سنستعرض كذلك المفاهيم الأساسية، النظريات ذات الصلة، وأهم الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع، بالإضافة إلى كيفية تأثير إدارة الصراع بشكل إيجابي على الأداء والإبداع داخل المنظمات.

بهذا، نهدف إلى تقديم إطار شامل يمكن من خلاله فهم ديناميكيات الصراع التنظيمي، وكيف يمكن تحويله من معوق إلى محفز للإبداع والابتكار، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

1-1. الصراع لغة:

جاء في معجم اللغة العربية أن كلمة "الصراع" مأخوذة من الفعل "صرع"، أي طرحه على الأرض، ويقال: صرعته المنية، وصرعت الريح الزرع، فهو مصروع وصريع في اللغة العربية، يشير الصراع إلى النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق أما كلمة "conflict" في اللغة الإنجليزية فهي من أصل لاتيني وتعني العراك أو الخصام والصدام، وبالتالي يشير الصراع إلى التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف.

1-2. الصراع اصطلاحاً:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي نظراً لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى وفيما يلي بعض التعريفات للصراع التنظيمي:



- **شلاي (2012):** يرى أن الصراع هو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، مما يسبب حالة من التوتر حيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب تتعلق بمحدودية الموارد أو غموض الصلاحيات أو تعارض الأهداف ومع ذلك، يمكن أن يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أُدير بشكل جيد.
- **سلطان (2004):** يعرف الصراع على أنه "عملية تنشأ حينما يدرك كل طرف أن تصرفات الطرف الآخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة، مما يؤدي إلى روح عدائية تؤثر سلبًا على مصالح كل طرف من الطرفين".
- **الزيباري (2020):** يصف الصراع على أنه "حالة من التوتر أو عدم الانسجام بين الأفراد أو الجماعات، مع محاولة كل طرف فرض توجهاته أو السيطرة على الطرف الآخر".
- **بولدينغ (Boulding):** يعرف الصراع على أنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع المدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل من الطرفين في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".
- **مارش وسيمون:** يعرفان الصراع على أنه "اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل".
- **كيلي (Kelly):** ترى أن الصراع هو "نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفًا وفعالًا بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة".
- **سميث (Smith):** ينظر إلى الصراع على أنه "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".
- **ليفيت (Leavitt):** يعرف الصراع على أنه "نوع من الإحباط الذي يسير في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين".
- **كوسر (Coser):** يرى الصراع التنظيمي بأنه "حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ والسعي من أجل المكانة والقوة أو الموارد النادرة، حيث يسعى كل جماعة أو أفراد إلى تهيئ الآخرين رغبة في تحقيق تلك المطالب".
- **ليكرت (Likert):** يعرف الصراع بأنه "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها يحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم، لذا ينشأ الصراع بين الطرفين".
- **القربوني:** يعرف الصراع على أنه "عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبًا على الطرف الآخر، بشكل يؤثر سلبًا على قدرة ذلك الطرف، مما يعيق تحقيق أهدافه، وينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى".



- **مصطفى:** يرى أن الصراع التنظيمي هو "عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة هؤلاء الأفراد أو معاييرهم أو قيمهم".

- **معجم العلوم الاجتماعية:** يعرف الصراع بأنه "التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، أو بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص"

- **عابد وأبو السعيد (2010):** يعرفان الصراع بأنه "النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب)، باستخدام شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه".

- **رحيم (Rahim, 2001):** يعرف الصراع بأنه "عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم متباينة".

- **عباس (2013):** يعرف الصراع بأنه "عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما".

1-3. نظريات الصراع التنظيمي:

تباينت الآراء ووجهات النظر حول مفهوم الصراع التنظيمي عبر مختلف المراحل التاريخية للفكر الإداري حيث يعتبر الفكر الإداري التقليدي أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، في حين يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي وضروري لتحقيق الأعمال بفعالية.

1-3-1- النظرية التقليدية:

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه النظرية مع الاتجاه السائد حول السلوك في الفترة بين 1930 و1940، والتي تأثرت بتجارب هوثون أشارت هذه التجارب إلى أن الصراع ينتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم قدرة الإدارة على تلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم خلال هذه المرحلة، كان يُنظر إلى الصراع على أنه شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.

اعتمدت أدبيات هذه المرحلة على مجموعة من الافتراضات حول الصراع التنظيمي، أهمها:

- الصراع يمكن تجنبه.

- الصراع يؤدي إلى مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوكيات السلبية.



- الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب اختلافات الأفراد فيما بينهم.
لقد أهملت هذه المرحلة الصراع التنظيمي واعتبرته شيئاً سلبياً يجب القضاء عليه يعود هذا الإهمال إلى النظرة السائدة حينها للعامل في المنظمة، حيث كان يُنظر إلى العنصر البشري كجزء من عوامل الإنتاج وليس كأهم عنصر فيها هذه النظرة السطحية أدت إلى إهمال القضايا المتعلقة بالعنصر البشري مثل الرضا، وزيادة المعنويات، والإبداع مع تطور النظرة إلى العنصر البشري وزيادة الاهتمام بتلبية احتياجاته النفسية والمادية، بدأت تظهر تغيرات في أدبيات الإدارة حول موضوع الصراع التنظيمي، وهذا ما يمكن ملاحظته في مرحلة الفكر السلوكي.

1-3-2- النظرية السلوكية:

تعتبر النظرية السلوكية أن الصراع أمر حتمي، وأنه ليس كله سلبياً بل يمكن أن يكون له جوانب إيجابية السلوكيون يعترفون بأن الصراع قد ينعكس سلباً على المؤسسة من خلال توتر العلاقات بين أعضائها وإرباك برامجها، لكنهم يؤكدون أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره ضمن حدود معقولة والاستفادة منه في تعزيز فعالية المؤسسة.
تقوم آراء هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الصراع أمر حتمي لا مفر منه.
- أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف ككل.
- الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير داخل المنظمة.
- الصراع قد يكون في صالح المنظمة.

1-3-3- النظرية التفاعلية:

تمثل النظرية التفاعلية أحدث مراحل التطور الفكري، وتتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط، بل له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم لذلك، ليس من صالح التنظيم القضاء نهائياً على الصراعات بناءً على هذا المنطق، فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

- زيادة مستوى الصراع: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فمن واجب الإدارة التدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.
- انخفاض مستوى الصراع: في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب، يجب على الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

وفقاً لهذا المنظور، فإن غياب الصراع تماماً يشير إلى عدم مبالاة العاملين وتحليلهم عن المشاركة في فعاليات وأنشطة المنظمة من جهة أخرى، يؤدي الصراع الشديد إلى إعاقة العمل والإضرار بالمعنويات ومستويات الإبداع لدى العاملين لذا، ينادي



هذا التوجه بضرورة الحفاظ على مستوى معقول من الصراع داخل التنظيم، إذ يُنظر إلى الصراع المعتدل على أنه ضروري لزيادة أداء العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة إبداعية الأفراد.

أدى هذا التوجه الجديد لموضوع الصراع التنظيمي إلى ظهور العديد من الدراسات التي حاولت فهم طبيعة ومسببات الصراع داخل بيئة العمل كما أسهم في تحديد وتشخيص الصراع وإيجاد أساليب واستراتيجيات تعمل على مواجهة الصراعات الحادة وتوجيه الصراع بما يخدم أهداف المنظمة.

1-4 ملخص الأفكار والاتجاهات الفكرية لموضوع الصراع التنظيمي:

يمكن تلخيص أهم الأفكار والاتجاهات الفكرية لموضوع الصراع التنظيمي والفوارق الموجودة بينها من خلال الجدول التالي:

جدول 1- تلخيص أهم الأفكار والاتجاهات الفكرية لموضوع الصراع التنظيمي والفوارق بينها

المدرسة التفاعلية	المدرسة السلوكية	المدرسة التقليدية	المدارس
ضروري/ محرك للإبداع	طبيعي	غريب/ غير مبرر	طبيعة الصراع
عوامل وقتية وشخصية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية	أسباب الصراع
مفيد/ ضار	ضار/ مفيد	ضار	خصائص الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	مثيرو المشاكل	أطراف الصراع
تطوير	تنافس	مدمر	نتائج الصراع
التشجيع أحياناً	القبول	الرفض	الفاعل
كيفية الاستفادة منه	علاج	تفادي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	السلطة البيروقراطية	الإدارة

المصدر: إبراهيم عاشوري، 2013، ص40.

من خلال الجدول، يمكن ملاحظة أن الفكر الحديث (التفاعلي) ساهم بشكل كبير في فهم طبيعة الصراع وأسبابه، مما سهل عمل الإدارة في مواجهة الصراع عن طريق زيادة التعاون بين جميع الأطراف في المنظمة والاستفادة القصوى من هذه الصراعات لتحقيق أهداف المنظمة هذا التوجه الحديث أدى أيضاً إلى زيادة الفهم العميق لنفسيات العامل واحتياجاته داخل التنظيم، بالإضافة إلى فهم أنماط التفاعل بين الأفراد وكيفية مساهمة هذا التفاعل في زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين.

1-5 أنواع الصراع التنظيمي:

1-5-1 الصراع الأفقي (Horizontal Conflict):

- يحدث بين العاملين أو الدوائر في نفس المستوى التنظيمي.



1-5-2 الصراع العمودي (Vertical Conflict):

- يحدث بين المشرف وتابعيه الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف (القاضي، 2015، ص363).

1-6 أقسام الصراع التنظيمي:

1-6-1. صراع مؤسسي:

- يظهر عندما تحاول إحدى الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى. مثال على ذلك هو الصراع حول اقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية.

1-6-2. صراع طارئ:

- يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أو الافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية مثل شعور أحد المرؤوسين بأنه أكثر معرفة بالأمر من غيره أو أكثر من رئيسه أو مشرفه.

1-7 الصراع الوظيفي وغير الوظيفي:

1-7-1. الصراع الوظيفي:

- ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره حيث تتمتع مجموعات العمل المتجانسة بأفكارها بقدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية.

1-7-2. الصراع غير الوظيفي:

- ينتج عن التفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

1-8 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

إدارة المنظمة تلعب دورًا حيويًا في تقليل حدة الصراع وتوجيهه نحو خدمة المنظمة واستفادتها لتحقيق أهدافها المرجوة استراتيجيات إدارة الصراع قد ساهمت في تحقيق نتائج إيجابية في هذا السياق عبر تطوير وسائل معالجة الصراع، ولذا فإن تطبيق مقاربة جديدة لإدارة الصراع باستخدام استراتيجيات متنوعة يمكن أن يحول الصراع إلى منافسة مثمرة ويزيد من القدرة على السيطرة عليه.

1-8-1 استراتيجية التجنب: تعبر عن اهتمام قليل بالذات والآخرين، حيث يتجنب الفرد مواجهة الصراعات وحل

المشكلات يعتبر هذا النهج "فوز-خسارة"، حيث يفقد المدير الاهتمام بأسباب الصراع للحفاظ على سلامته الشخصية يمكن استخدام هذه الاستراتيجية في مواقف تعتبر الصراعات فيها طبيعية أو غير مهمة، ولكنها غير ملائمة عند التعامل مع الصراعات التنظيمية، حيث يمكن أن يزيد من تفاقمها ويصعب حلها.



(المرجع: سالم، 2013، ص34)

1-8-2 استراتيجية التسوية: تتمثل هذه الاستراتيجية في استعداد كل طرف من أطراف النزاع للتنازل عن بعض مطالبه من خلال الحوار والتفاوض، مما يؤدي إلى تقاسم المنافع وتحمل التبعات المشتركة (كافي، 2014، ص67) ويتم اللجوء إلى الحل الوسط، حيث يجمع بين التعاون والحزم من قبل الطرفين، وبذلك يتحقق لكل منهما نصيب من الفوائد والتنازلات. (رضوان، 2012، ص52).

1-8-3 إستراتيجية التعاون: تعكس ميل الوحدة نحو حل المشاكل وشمول الطرف الآخر في هذه العملية لتحقيق حلول مشتركة، بشرط توافر الظروف المناسبة الوحدة التنظيمية تقدم طلباتها بوضوح، وتظهر رغبتها الكبيرة في التعاون مع الطرف الآخر الذي يختلف معها، وتعبّر عن ذلك من خلال استعدادها للجلوس على طاولة التفاوض، وأكثر من ذلك، من خلال رغبتها الصادقة في فهم وجهات نظر الطرف الآخر، ومحاولتها التوصل إلى حل يحقق مصلحة كليهما. (شلابي، 2011، ص139)

1-8-4 إستراتيجية المنافسة: تعبّر عن اهتمام ذاتي متفرد واهتمام ضئيل بالآخرين، حيث يقوم الفرد باللجوء إلى القوة والإكراه لتحقيق أهدافه ورغباته دون مراعاة لأهداف ورغبات الطرف الآخر تتضمن هذه الاستراتيجية السعي للفوز على حساب الآخرين، مما يؤدي في النهاية إلى خسارة أحدهما لصالح الآخر يستخدم القائد في هذه الحالة سلطته وقوته لتخفيض الصراعات بين المرؤوسين، من خلال إصدار توجيهات وأوامر للأطراف المتصارعة لإنهاء التوتر بينهم ومع ذلك، يُعاب على هذه الاستراتيجية غالبًا عدم قدرتها على حل المشكلات الصراعية أو حتى إدارتها بشكل فعال، حيث تظل جذور الصراعات وأسبابها قائمة، مما يجعل الصراع يتطور وينمو مع مرور الوقت، وقد يصبح مستحيلًا على الإدارة السيطرة عليه.

1-8-5 استراتيجية المجاملة (الاسترضاء): يتعامل المدير في هذه الحالة وكأنه يعتقد أن الصراع سيختفي مع مرور الوقت، ويدعو الأطراف المتنازعة إلى التعاون في محاولة لتقليل التوتر ومع ذلك، فإن هذا الأسلوب يشجع الأطراف على كبت مشاعرهم، مما يجعله غير فعال في معالجة العديد من المشاكل يتم استخدام هذه الاستراتيجية بشكل رئيسي عندما يكون الصراع ناتجًا عن اختلافات شخصية بين الأطراف. (حبابة، 2017، ص265).

خلاصة:

سعيًا لتقديم صورة شاملة عن مفهوم الصراع التنظيمي، حيث استعرضنا مفاهيمه المتنوعة وخصائصه وأسباب نشوئه المتباينة، بالإضافة إلى استراتيجيات إدارته تناولنا مراحل الصراع ومستوياته المختلفة، وتصنيفاته الرئيسية وأنواعه، وأهم الأسباب المؤدية إليه كما أشرنا إلى الآثار السلبية والإيجابية للصراع في النهاية، تطرقنا إلى مهارات وأساليب إدارة الصراع والتحكم فيه، من خلال استعراض أهم النماذج والاستراتيجيات التي قدمها أبرز الباحثين في هذا المجال.



2- الإبداع الإداري:

تمهيد:

الإبداع الإداري هو أحد الموضوعات التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين والكتاب من مختلف التخصصات، وخاصة علم النفس ونظرًا لأهميته البالغة، نجد العديد من المؤسسات تشجع الإبداع وتسعى لتنميته لما له من تأثير إيجابي كبير عليها فقد أصبح الإبداع ضرورة لا غنى عنها لدرجة أن نجاح المؤسسات يقاس بما تقدمه من أفكار إبداعية جديدة وتجسيدها على أرض الواقع لذا يتعين على المؤسسات الاعتماد على الإبداع كأسلوب لممارسة أعمالها اليومية والتطلع إلى مستقبل أكثر نجاحًا وقوة.

في هذا الفصل، سنوضح مفهوم الإبداع الإداري، أنواعه، أهميته، مستوياته، بالإضافة إلى استراتيجيات تنميته وتطويره.

2-1 مفهوم الإبداع:

مفهوم الإبداع:

لغة: الإبداع في اللغة العربية مشتق من "بدع"، أي أنشأ الشيء على غير مثال سابق وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Innovate" إحداث أو إيجاد شيء جديد.

اصطلاحًا:

- يعرف قاموس أكسفورد الإبداع بأنه: "تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة".
- يعرف الكاتب "دافيد دافت" الإبداع بأنه: "تبنى فكرة جديدة وأسلوب جديد بالنسبة لمجال/صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة" (حريم، 2004، ص353).
- في كتابهما "حلول المبدع"، يؤكد كل من كلايتون كريستينسن ومايكل راينور على الإبداع المدعم لتحقيق النمو في عمل المؤسسة، حيث يُحقق الأداء الناتج داخل المؤسسة من خلال بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس فقط وجود أفكار، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو (برافين، 2008، ص200).
- يرى جيلفورد أن الإبداع هو "شيء في غاية الروعة"، ويتوافق بشكل جوهري مع ماكينون حيث يوضح أن للإبداع معاني كثيرة، منها القدرة على تقديم شيء جديد لأرض الواقع.
- تقليديًا، يُعتبر الإبداع ظاهرة غامضة غير محددة المعالم تحدث عادة لأشخاص استثنائيين مثل: إديسون، دافنشي، وأينشتاين ويفهم الناس أن بعض الأشخاص المبدعين مثل العلماء والفنانين ينتجون عملاً إبداعياً نادرًا أو من حين لآخر (Hota.Ashok، 2011، ص16).



- يعرف الإبداع أيضاً بأنه: تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وتكون جديدة بالنسبة للمنظمة عندما تطبقها (داود، 2020، ص9).

2-2 مفهوم الإبداع الإداري:

- حريم (2003): الإبداع الإداري هو مصدر قيم مهم ينبغي تعزيزه وتطويره، ويجب على المؤسسات الاهتمام بهذه القيم فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة مثل العولمة والمعلوماتية واليد البشرية متعددة الجنسيات، مما يجبرها على النظر للإبداع كوظيفة مثل الوظائف الأخرى التي يجب إدارتها والعمل على توسيع نطاق البحث فيها (حريم، 2003، ص314).

- العميان: يعرف الإبداع الإداري بأنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة (زينة، 2006، ص33).

- الدهان: يعرف الإبداع الإداري بأنه العملية التي يتميز بها الفرد عند مواجهته للمواقف التي ينفعل بها ويتعايش معها بعمق، بحيث يستجيب لها وفقاً لتصوراته بطريقة جديدة تختلف عن استجابة الآخرين (الجعبري، 2009، ص12).

- السكرانه: يعرف الإبداع الإداري بأنه المبادرة التي يبديها الموظف بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، وعندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات العملية الإدارية وخصوصاً في مجال الأعمال (عمرو الطيب، 2020، ص178).

- مرشود وآخرون (2020): يُعرف الإبداع الإداري بأنه السعي المخطط لتكوين وتوفير مقومات إدارة التغيير والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات المستهدفين وتشبع رغباتهم وتلبي تطلعاتهم، لتحقيق الإنجاز ونموه بمعدلات متصاعدة (مرشود وآخرون، 2020، ص473).

- خيرى (2012): يصف الإبداع الإداري بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته (خيرى، 2012، ص40).

- حلاق (2020): يطلق على الإبداع الإداري أحياناً الإبداع التنظيمي، ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد (حلاق، 2020، ص150).



2-3 نظريات الإبداع الإداري:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي: (طلال نصير، 2011، ص 3-4).

1-3-2 نظرية Simon & March (1958):

تفسر هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يُفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل تمر عملية الإبداع بعدة مراحل: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع وقد عزا سيمون ومارش الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية مثل التغيير في الطلب أو التغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية.

2-3-2 نظرية Burns & Stalker (1961):

كانا أول من أكدوا على أن التركيبات والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة فقد توصلوا إلى أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات، من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، مما يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3-3-2 نظرية Wilson (1966):

بينت عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل تهدف إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه يبدأ الإبداع بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها وقد افترضت النظرية أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل مثل التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهام المختلفة، زادت المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية ويقلل من ظهور الصراعات كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وزيادة مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4-3-2 نظرية Mill & Harvey (1970):

استفادا مما قدمه كل من Simon & March و Burns & Stalker، فركزا على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية والإبداعية لما يعرف بـ "الحالة والحلول" فقد وصفا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، والاستجابة المناسبة، أو البحث لتقدير الأفعال المحتملة، أو اختيار الحل الأمثل، أو إعادة التعريف باستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب تسعى المنظمة إلى وضع حلول



روتينية لمعالجة الحالات أو المشكلات التي تم التصدي لها سابقًا، وأيضًا استحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

2-3-5 نظرية Aiken & Hage (1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع والعوامل المؤثرة فيها وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه (كما جاء في نظرية Simon & March).
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء في تنفيذ الإبداع مع احتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: السلوكيات والمعتقدات التنظيمية.

ومن أهم العوامل المؤثرة في الإبداع: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة، والرضا عن العمل.

2-3-6 نظرية Zaltman & Others (1973):

تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولكل منهما مراحل جزئية يعتبر الإبداع فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصف الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية Aiken & Hage مع توسع في شرح المشكلة التنظيمية وإضافة متغيرات أخرى مثل العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

3-عناصر الإبداع الإداري:

3-1 خصائص الإبداع:

3-1-1 الطلاقة Fluency:

تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو الأسئلة أو الألفاظ أو المعلومات أو الأشكال وللطلاقة عدة أنواع تشمل:

- الطلاقة اللفظية، - الطلاقة الربطية، - طلاقة الأشكال، - طلاقة الأفكار، - الطلاقة التعبيرية

3-1-2 المرونة:

تعني القدرة على الانتقال من حل إلى آخر داخل المشكلة الواحدة، ويتضمن ذلك إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات فالمرونة هي عكس الصلابة والجمود، وتشجع على البحث عن الجديد (فاطمة محمود، 2009، ص52-53).



3-1-3 الأصاله:

تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به، ولذلك تكون أفكاره جديدة.

4-1-3 الحساسية للمشكلات:

تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المتنوعة فالشخص المبدع يستطيع رؤية العديد من المشكلات في الموقف الواحد، ويدرك الأخطاء ونواحي القصور، ويشعر بالمشكلات شعوراً مرهفاً.

5-1-3 المخاطرة:

تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، مع الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

6-1-3 الخروج عن المألوف:

تعني القدرة على التحرر من الطرق التقليدية والتطورات الشائعة، والتعامل مع الأنظمة الجامحة وتطويرها لواقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية (دالة محمد، 2020، ص 123).

7-1-3 القدرة على التحليل:

تعني إنتاج إبداعي يتضمن عملية اختيار وتنظيم أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها عند القيام بأي عمل جديد (وهيبة، 2014، ص 14).

4-أساليب واستراتيجيات تنمية القدرات الإبداعية:

تركز معظم الأساليب والاستراتيجيات على التدريب على إنتاج الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تعتمد عليها عملية الإبداع عملياً.

1-4 أساليب الإبداع الإداري:

أ- أسلوب العصف الذهني:

يعتمد هذا الأسلوب على توليد الأفكار من خلال طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن من الأشخاص المهتمين بحلها، بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، وفتح باب تلقي الآراء والأفكار حول الحلول المقترحة من وجهات نظر مختلفة.

يعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة قواعد أساسية:

1. تأجيل الحكم: إرجاء أي حكم سواء كان إيجابياً أو سلبياً على أي فكرة حتى نهاية جلسة إنتاج الأفكار.
2. تشجيع الانطلاق في الأفكار: كلما كانت الفكرة جامحة، كان ذلك أفضل.



3. التركيز على الكم: إنتاج أكبر عدد من الأفكار والتركيز على الكم على حساب الكيف، وتقييم جميع الأفكار بالتساوي.
4. التهجين أو البناء على أفكار الآخرين: توليد أفكار جديدة باستخدام الأفكار السابقة كنقاط انطلاق.

ب- أسلوب دلفي:

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها دون اجتماع الأعضاء وجهًا لوجه، ويتضمن الخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة بوضوح.
2. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وأصحاب الرأي.
3. تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، وإرسال القائمة للخبراء.
4. تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في تقرير مختصر.
5. إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة أخرى لطلب رد فعلهم وتوقعاتهم حول المشكلة المطروحة.
6. إعادة الخطوة الرابعة والخامسة مرة أخرى.
7. تجميع الآراء النهائية ووضعها في تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

ج- أسلوب المجموعة الاسمية:

يستخدم هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية والإبداعية، ويعتمد على مجموعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك دون التفاعل مع بعضهم البعض يتراوح عدد أفراد المجموعة بين 6 و9 أفراد، حيث يُطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون مناقشة مع الآخرين، بهدف خلق الضغط الإبداعي ثم يقوم مقرر الجلسة بقراءة المقترحات وتسجيلها على لوحة كبيرة معلقة أمامهم دون إطلاق أي أحكام أو تعليقات بعد ذلك، تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مناقشة الآخرين في آرائهم في نهاية الجلسة، يُجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل.

4-2 استراتيجيات الإبداع الإداري:

أ- التطوير التنظيمي:

- يعتبر التطوير التنظيمي مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة من العلوم السلوكية التي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها من أمثلة هذه الطرق:
- جمع البيانات: لجمع المعلومات الضرورية لفهم الوضع الحالي.
 - تشخيص المنظمة: لتحديد المشكلات الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.



- تدريب الحساسية: لتعزيز الفهم المتبادل بين الأفراد وتحسين العلاقات بينهم.
 - تطوير الفريق: لتعزيز التعاون والعمل الجماعي.
 - استخدام وكلاء التغيير: للمساعدة في تسهيل عملية التغيير داخل المنظمة.
- تُركز هذه الأساليب بشكل كبير على المحددات السلوكية مثل قيم الأفراد، معايير الجماعة، والعلاقات بين الأفراد، مع التركيز ليس فقط على إزالة معوقات التغيير ولكن أيضًا على تسهيل عملية التغيير كعملية مستمرة.

ب- التخصص الوظيفي:

يتمثل التخصص الوظيفي في قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة تشمل هذه الوحدات التنظيمية بيئة تشغيلية ملائمة لمراحل العمل المختلفة، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط تُعتبر هذه الاستراتيجية الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيًا ولا تكون جذرية يُعد التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعًا بين استراتيجيات الإبداع.

ج- الدورية في العمل:

- تشمل الدورية في العمل القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، مثل:
- نموذج المصفوفة: الذي يتم فيه تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين، ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى بعد الانتهاء من المشروع.
- نقل أفراد الإدارة العليا: للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكن ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.
- التعيين الدوري لموظفين جدد: ذوي خبرات مختلفة، خاصة في المناصب التي تمتلك إمكانيات إبداعية غير عادية.
- التطوير المتوازي للجماعات: التي تعمل على حل نفس المشكلة أو مشكلات مشابهة.

د- نقاط إضافية لتنمية الإبداع الإداري وتطويره:

- تشجيع الأفراد على السؤال: سواء كانوا أطفالاً أو راشدين.
 - الاعتراف بالفروقات الفردية: في المؤسسات وعلى مقاعد الدراسة.
 - وجود قيادة إدارية متفهمة وواعية: تسعى إلى قيادة المؤسسة نحو البحث والتحليل والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- هذه الاستراتيجيات تساعد في تعزيز الإبداع داخل المنظمة وجعلها أكثر مرونة واستعدادًا لمواجهة التحديات المختلفة.



خلاصة:

يُعد الإبداع الإداري من بين المفاهيم الأساسية التي يجب أن تتوفر في أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات المختلفة يُسهم الإبداع الإداري في دعم روح الطاقات البشرية الإبداعية وتشجيع الطموح نحو مستقبل ناجح يُمكن المنظمة من مواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق السيطرة على السوق.

تناولنا مفهوم الإبداع الإداري وجميع الجوانب المرتبطة به ونستنتج أن الإبداع أصبح عنصرًا أساسيًا في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث يُستخدم كوسيلة للتجديد ومواكبة التطورات التي تضيف الحيوية إلى الأنشطة الإبداعية يقوم به الإداريون والموظفون على حد سواء، ويهدف إلى تحسين العلاقات والتفاعل بينهم، وبالتالي يُسهم في نجاح المؤسسة ككل.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. حدود الدراسة
3. مجتمع وعينة الدراسة
4. أداة جمع بيانات الدراسة
5. إجراءات تطبيق الدراسة
6. المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
7. خلاصة الفصل



تمهيد

بعد الاستكشاف النظري لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري، والذي اعتمدناه كإطار مرجعي في الدراسة الميدانية، سنسعى في هذا الفصل إلى تحديد مجال الدراسة وإبراز التطبيق العملي للجوانب المنهجية للبحث ويستند ذلك إلى مجموعة من الإجراءات العلمية والمنهجية التي سنتناولها.



1- منهج الدراسة:

تحديد منهج البحث المناسب يعتبر أمراً ضرورياً وغير سهلاً، إذ يعتمد ذلك على نوع البحث وموضوعه فاختيار منهج غير مناسب قد يؤدي إلى نتائج غير صحيحة يجب على الباحث العلمي أن يتبنى منهجاً يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، فلا يمكن الاستغناء عن استخدام منهج معين الذي يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة. يُعرف المنهج على أنه مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث في تحديد أبعاد الدراسة وتوجيهها نحو الهدف المنشود وتبعاً لمتطلبات الدراسة، قد يكون الاعتماد على منهج وصفي مناسباً، حيث يركز على وصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، التي ستغطي جميع جوانب الدراسة وتعبّر عن متغيراتها بشكل دقيق.

1-1 المنهج الوصفي:

المنهج الوصفي يُعرف بأنه أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي ومنظم، بهدف الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة، أو سكان معينين يُعتبر المنهج الوصفي طريقة منتظمة لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، والتحقق من آثارها، والعلاقات التي تتصل بها، وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها يتضمن المنهج الوصفي جمع معلومات مقننة حول المشكلة وتصنيفها، وتحليلها، وخضوعها للدراسة الدقيقة، وذلك عن طريق وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كما هي، واستخدام الأساليب المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، بما يتيح فهماً دقيقاً للموضوع المدروس والكشف عن تفاصيله بشكل شامل (سلاطينة، الجيلاني، 2012 ص 133)

يهدف المنهج الوصفي في هذه الدراسة إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، المتمثلة في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (كمتغير مستقل)، والإبداع التنظيمي (كمتغير تابع). ويشمل ذلك تحليل البيانات الإدارية، حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة، بل يمتد إلى تحليلها وقياسها وتغيرها، بهدف التوصل إلى وصف دقيق يصف الظاهرة أو المشكلة ونتائجها بشمولية ودقة.

2- حدود الدراسة :

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

1-2 الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري.

2-2 الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة.

2-3 الحدود المكانية: يتحدد المجال المكاني لدراسة الميدانية في المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة



2-4 الحدود الزمانية: قام الباحثان بإعداد هذه الدراسة من بداية شهر ماي 2024 إلى نهايته.

2-5 مجتمع وعينة الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث ليعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، حيث تشمل المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة، والبالغ عددها أكثر من 682 مدرسة.

3-عينة الدراسة :

أما العينة فهي جزء من المجتمع، وفي دراستنا اعتمدنا على اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتمثلت في 60 مديراً يتوزعون على الولاية (المسيلة) ونظراً للظروف مثل البعد الجغرافي وضيق الوقت، قمنا بإعداد الاستبيان الإلكتروني عن طريق نماذج قوغل (نماذج Google هي أداة في Google Drive تسمح للمستخدمين بإنشاء استطلاعات واستبيانات عبر الإنترنت بشكل سهل ومباشر تسمح هذه الأداة للمستخدمين بإنشاء أسئلة متنوعة مثل النصوص القصيرة، والخيارات المتعددة، والخانات النصية، وتقديم الصور، وغيرها يمكن للمستخدمين مشاركة النماذج مع الآخرين وجمع الردود بشكل مباشر توفر نماذج Google أيضاً تحليلات بسيطة للردود المجمعة يمكن الوصول إلى نماذج Google مباشرة من حساب Google Drive أو من خلال الرابط التقديمي الذي يتم إنشاؤه لكل نموذج) حيث وفر لنا الكثير من الجهد والوقت.

3-1 خصائص عينة الدراسة

- 3-1-1 توزيع العينة حسب الجنس :

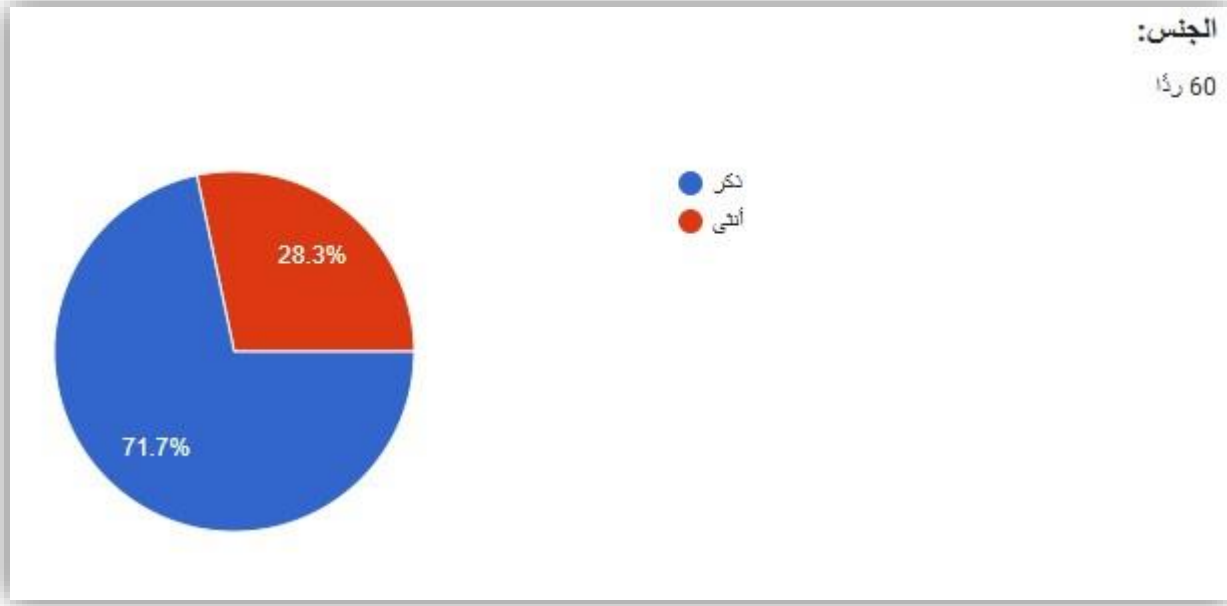
الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.

جدول 2 توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	43	71.7
إناث	17	28.3



الشكل رقم (15): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.



رسم توضيحي 1- دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

يتبين من خلال هذا الجدول أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 43 بنسبة 71.7 % في حين بلغ عدد الإناث 17 بنسبة 28.3 %.

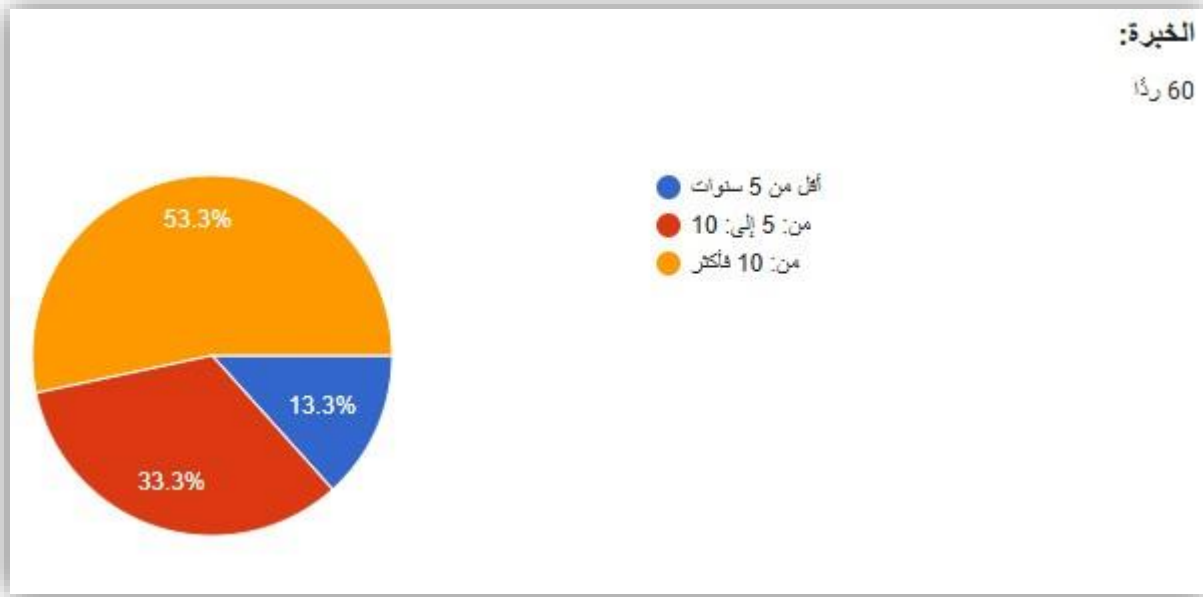
3-1-2 توزيع العينة حسب الأقدمية :

جدول 3- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
13.3	8	أقل من 5 سنوات
33.3	20	من 05 إلى 10 سنوات
53.3	32	أكثر من 10 سنوات



الشكل رقم (16): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



رسم توضيحي 2- دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

يتبين من خلال هذا الجدول أن عدد المدراء الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات يفوق عدد المدراء الأقل خبرة، حيث بلغ عددهم 32 بنسبة 53.3% في حين بلغ عدد المدراء الذين لديهم خبرة من 5-10 سنوات 20 بنسبة 33.3% بينما بلغ عدد المدراء أقل من 5 سنوات 8 مدراء وذلك بنسبة 13.3%

4-أداة جمع بيانات الدراسة :

من المعتاد أن يستخدم الباحث مجموعة من الإجراءات والأدوات لفهم جميع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ويعتبر استخدام الأدوات وسيلة رئيسية لربط الباحث بالواقع وتوصيل الإطار النظري والإطار المنهجي وتحليل جوانب الموضوعية لموضوع الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للوصول إلى نتائج معينة تخدم موضوع الدراسة وتُعرف الاستبانة بأنها مجموعة الوسائل والمقاييس التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلة من المصادر المحددة لذلك.

عادةً، يستخدم أي باحث في أي دراسة مجموعة متنوعة من الأدوات والوسائل التي تساعد في جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالموضوع، وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

1-4 الاستبيان:

يُعرف على أنه تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، حيث تحدد صيغ الإجابات مسبقاً هذا ما يعرف بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف العلاقات الرياضية، وإقامة مقارنات كمية فالاستبيان هو أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة، وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون في إجاباتهم على الأسئلة المتضمنة في الاستبيان.



الاستبيان الإلكتروني: هو أداة لجمع البيانات تُستخدم لاستطلاع آراء الأفراد أو جمع المعلومات منهم عبر الإنترنت. يتم تصميم الاستبيان الإلكتروني باستخدام منصات أو برامج مخصصة، ثم يُرسل إلى المشاركين عبر البريد الإلكتروني أو يُنشر عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو المواقع الإلكترونية وقد قمنا بتوزيع الاستبيان الإلكتروني بدل الورقي نظراً لمميزاته.

4-1-1 مميزات الاستبيان الإلكتروني:

- سهولة التوزيع: يمكن إرسال الاستبيانات الإلكترونية إلى عدد كبير من الأشخاص بسهولة وسرعة.
- التكلفة المنخفضة: تكلفتها أقل بكثير من الاستبيانات الورقية التقليدية.
- الوصول الواسع: يمكن الوصول إلى المشاركين في أماكن جغرافية مختلفة بدون قيود.
- التلقائية والسرعة في جمع البيانات: يتم جمع البيانات وتحليلها بشكل فوري ومباشر.
- البيئة الصديقة: يقلل من استخدام الورق وبالتالي يساهم في الحفاظ على البيئة.
- المرونة في التصميم: يمكن تخصيص الأسئلة بسهولة، واستخدام أنواع مختلفة من الأسئلة مثل النصوص المفتوحة، والاختيارات المتعددة، والدرجات.

4-2 أداة هذه الدراسة تنقسم إلى ثلاثة أجزاء:

1. الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين وتشمل الجنس والعمر.
2. الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على استبيان جاهز تم اعتماده في هذه الدراسة لغرض كشف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يتألف هذا الاستبيان من 40 بنداً موزعة على خمسة محاور أو خمس استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية - منها 05 بنود سالبة - على النحو التالي:
 - المحور الأول: استراتيجية التعاون وتتكون من (08 بنود).
 - المحور الثاني: استراتيجية التجنب وتتكون من (09 بنود).
 - المحور الثالث: استراتيجية التسوية وتتكون من (08 بنود).
 - المحور الرابع: استراتيجية الاسترضاء وتتكون من (07 بنود).
 - المحور الخامس: استراتيجية المنافسة وتتكون من (08 بنود).
3. الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء أيضاً على استبيان جاهز تم اعتماده في هذه الدراسة لغرض كشف الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية يتألف هذا الاستبيان من 30 بنداً موزعة على ستة محاور لأبعاد الإبداع الإداري على النحو التالي:

- المحور الأول: الأصالة وتتكون من (05 بنود).



- المحور الثاني: الطلاقة وتتكون من (05 بنود).
- المحور الثالث: المرونة وتتكون من (05 بنود).
- المحور الرابع: الحساسية للمشكلات وتتكون من (05 بنود).
- المحور الخامس: قبول المخاطرة وتتكون من (05 بنود).
- المحور السادس: القدرة على التحليل والربط وتتكون من (05 بنود).

جدول 4- درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

5- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

نظرا لعدم حصولنا على عدد كبير من الإجابات على الاستبيان بالرغم من كونه الكترونيا وغير ممل، لجأنا إلى الاكتفاء في قياس الخصائص السيكومترية لأداة القياس (إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (عبد الهادي سالم، 2013)، والإبداع التنظيمي (لفقير علي، 2018)) على الخصائص السيكومترية لهاتين المذكرتين، ونظرا لتشابه العوامل الثقافية واللغة المطبق فيها الاختبارين.

5-1 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

الثبات: "ويقصد بثبات الاختبار دقته واتساقه، ومعنى أدق أن يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة على نفس الأفراد وتحت ظروف مماثلة" (الريماوي، 2017، ص 187).

تم التأكد من الثبات لأداة الدراسة باستخدام الطرق التالية:

بالنسبة للاستبيان الخاص بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تم اعتماده في دراستنا من مذكرة (عبد الهادي سالم، 2013)، وقد تبين أن معامل الثبات الكلي قدر ب (0.76)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. بالنسبة للاستبيان الخاص بالإبداع الإداري، الذي تم اعتماده في دراستنا من مذكرة (لفقير علي، 2018)، فقد تبين أن معامل الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية للاستبيان قدر ب (0.83)، وهذا قبل التصحيح وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان بيرسون لتصحيح الطول، قدر ب (0.90) بعد ذلك تم تأكيده بمعادلة التصحيح لجوتمان وقدر ب (0.90)، وهي قيمة مرتفعة.

وبذلك يمكن القول أن الاستبيان يتميز بثبات عال، حيث تم تطبيق هذا الاستبيان من قبل صاحبه على عينة من مديري المدارس في مدينة برج بوعرييج، وبما أن البيئة الجغرافية لبرج بوعرييج والمسيلة والثقافة العامة بينهما متشابهة إلى حد بعيد فيمكن القول أن الاستبيان صالح للتطبيق على هذه الدراسة.



6- إجراءات تطبيق الدراسة:

تطبيق الدراسة تم بموافقة مديرية التربية لولاية المسيلة، حيث تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على مستوى جميع المدارس من خلال إرسال رابطته عن طريق البريد الإلكتروني، تم تنفيذ عملية التطبيق من 2024/05/05 حتى 2024/05/31 تحصلنا على 62 رد وهو رقم صغير مقارنة بعدد المدارس على مستوى الولاية، وذلك راجع حسب ظننا إلى فترة تقييم المكتسبات على مستوى المدارس الابتدائية التي نحللها تربصنا.

تم استبعاد 02 استبيانين لعدم صلاحيتها للدراسة وأصبح مجموع الردود المتحصل عليها هو 60 رد.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة تشمل:

1. التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية: تم استخدام هذه الأساليب لتحليل وتلخيص البيانات الكمية من الاستبيانات، مما يساعد في فهم التوزيعات والاتجاهات العامة في البيانات.

2. اختبار الفروق (ت) (t -test): يتم استخدام هذا الاختبار للمقارنة بين متوسطين لعينتين مستقلتين وتحديد ما إذا كان هناك فرق يعتبر إحصائياً معنوياً بينهما.

3. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ($ANOVA - One Way$): يستخدم هذا الاختبار لمقارنة متوسطات ثلاثة أو أكثر من المجموعات المستقلة لتحديد ما إذا كان هناك فرق يعتبر إحصائياً معنوياً بينها.

4. معامل الارتباط بيرسون: يستخدم هذا المعامل لتقدير قوة العلاقة الخطية بين زوجين من المتغيرات الكمية، ويمكن استخدامه لتحليل العلاقات بين المتغيرات في الدراسة.

تم استخدام هذه الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وفهم العلاقات بين المتغيرات في الدراسة بشكل أكثر دقة وعمق.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم استعراض مجموعة من الخطوات الأساسية التي تساعد في الوصول إلى نتائج محددة تخدم الدراسة بشكل فعال تناولنا عدة نقاط أبرزها، التعرف على المنهج وحدود الدراسة، بالإضافة إلى تعريف الأداة الرئيسية وأهم العمليات المتعلقة بدراستها من خلال هذا الفصل، تم تحديد الفصل التالي كفصل يهدف إلى استعراض الاستنتاجات الرئيسية التي تم الوصول إليها من خلال تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كما سيتم الإجابة على تساؤلات الدراسة بشكل شامل من خلال معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة سيتم أيضاً مناقشة النتائج بالنظر إلى الإطار النظري المعتمد في الدراسة، والدراسات السابقة، بالإضافة إلى التفاعل مع الميدان واستنتاجات العينة.

الفصل الثالث: عرض، تفسير ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: التحقق من شرط الاعتدالية

ثانياً: عرض وتفسير ومناقشة النتائج

- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل العام
- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الأول
- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الثاني
- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الثالث
- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الرابع
- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الخامس
- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي السادس

• استنتاج عام

• خاتمة



تمهيد:

بعد الانتهاء من الفصل السابق الذي قدم إجراءات الدراسة الميدانية وبيان منهجها، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وأداتها (الاستبانة)، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، يأتي هذا الفصل لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سيتم في هذا الفصل عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS، مع التركيز على مفاهيم الإحصاء الميداني ومعالجتها إحصائياً سيتم استخدام الوصف الإحصائي وأساليبه لتحليل البيانات، ومن ثم الوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة، بالإضافة إلى مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة المتوفرة.

هذا الفصل يهدف إلى فهم أعمق للبيانات الميدانية التي تم جمعها وتحليلها، واستخلاص النتائج الرئيسية وتفسيرها بشكل موضوعي ومبني على الأدلة، مما يساهم في تعزيز فهمنا للظواهر التي تمت دراستها وتطوراتها على المستوى الإداري والتنظيمي.



أولاً: التحقق من شرط اعتدالية التوزيع:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة، يجب أولاً التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 5- التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro- Wilk			Kolmogorov-Smirnov			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
دال	0.521	60	0.570	0.200	60	0.226	الاستراتيجيات
غير دال	0.000	60	0.662	0.000	60	0.331	الإبداع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرنوف وكذا اختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وجاءت على مقياس الإبداع الإداري غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهنا يمكن اعتماد نتيجة المتغير المستقل، وهذا يعني أن توزيع البيانات اعتدالي وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في المعالجة الإحصائية هي أساليب بارامترية.

1- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل العام:

تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في المعالجة الإحصائية لفروض الدراسة، حيث تم استخدام أساليب إحصائية بارامترية واختيار أفرادها بشكل عشوائي.

تم تحليل البيانات باستخدام SPSS بما في ذلك الإحصائيات الوصفية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية المتقدمة مثل اختبارات الفروق وتحليل التباين ومعامل الارتباط.

1-1 نص الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري

لدى مديري المدارس الابتدائية

$$0=ر: (0H) \quad 0 \neq ر: (1H)$$

حيث "ر" هو معامل الارتباط بيرسون

بحساب معامل الارتباط بيرسون تحصلنا على النتائج الآتية:

الجدول رقم (06): يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري.



جدول 6- يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	هامش الخطأ	القرار الإحصائي
إدارة الصراع التنظيمي	60	197.45	0.66	0.77	58 n-2	0.000	0.05	دال
الإبداع الإداري		229.6	0.74					

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (06) نجد أن المتوسط الحسابي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هو 197.45 والمتوسط الحسابي للإبداع الإداري هو: 229.6

قيمة الارتباط (ر) بلغت 0.77، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري، يعني هذا أنه كلما زادت إدارة الصراع التنظيمي، زاد الإبداع الإداري، والعكس صحيح بالنسبة للدلالة الإحصائية، وجدنا أن قيمة الدلالة كانت (0.000)، وهي أقل من هامش الخطأ المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية وبالتالي، نرفض الفرض الأول الذي يفترض عدم وجود علاقة، ونقبل الفرض البديل الذي يفترض وجود علاقة إيجابية بين إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري.

باختصار، يؤكد تحليل النتائج والتفسير أن المدراء القادرين على إدارة الصراع بشكل جيد واستخدام استراتيجيات إدارة الصراع بشكل إبداعي يمكن أن يساهموا بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية هذه النتائج متوافقة مع الدراسات السابقة وتظهر أهمية دور المدير المبدع في تحفيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء التنظيمي واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجعافرة، 2013)، ودراسة (الحيت، وعبد العال، 2017)

2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الأول:

1-2 صياغة الفرضية الجزئية الأولى التي تفترض أن مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مرتفع لدى

مدراء المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة.

$$2\text{م}=1\text{م}:(0\text{H}) \quad 2\text{م}\neq 1\text{م}:(1\text{H})$$

حيث: "1م" هو المتوسط النظري لمقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

"2م" هو المتوسط الحسابي لعينة البحث.

باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة تحصلنا على النتائج الآتية:



جدول 7- يتضمن حساب اختبارات للعينة الواحدة لحساب الفروق بين المتوسط النظري لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والمتوسط الحسابي لعينة البحث.

المتغير	العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	هامش الخطأ	القرار الإحصائي
إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	60	120	131.63	15.88	5.67	59	0.000	0.05	دال

المصدر: مخرجات SPSS

توضح النتائج أن هناك فرقاً ملحوظاً بين المتوسط النظري لمقياس إدارة الصراع التنظيمي والمتوسط الحسابي لعينة البحث، حيث بلغت قيمة الفارق 11.63 درجة.

بالنسبة للدلالة الإحصائية لهذا الفارق، وجدنا أن قيمة الدلالة (>0.00)، وهي أقل من هامش الخطأ المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الأولى التي تفترض عدم وجود فروق بين المتوسطين ونقبل الفرضية البديلة التي تفترض وجود فروق دالة إحصائية.

بالتالي، تتحقق الفرضية الجزئية الأولى التي تفترض أن مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مرتفع لدى مدراء المدارس الابتدائية بولاية المسيلة، يشير هذا التحليل إلى الإدراك الذي يتمتع به المديرون لأهمية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الجودة التعليمية وتحقيق أهداف التربية والتعليم.

وبالتالي، يمكن اعتبار هذه النتائج دعماً قوياً لضرورة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع بشكل إبداعي وفعال في المدارس، حيث تساهم هذه الاستراتيجيات في تحقيق أهداف التعليم وتحسين بيئة التعلم والتعليم داخل المدارس الابتدائية وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (إيمان حفيظ، 2018)

3- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الثاني:

3-1 الفرضية الجزئية الثانية: مستوى الإبداع الإداري متوسط لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 \quad H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

حيث "1" هو المتوسط النظري لمقياس الإبداع الإداري

"2" هو المتوسط الحسابي لعينة البحث.

باستخدام اختبارات للعينة الواحدة تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول 8- يتضمن حساب اختبارات للعينة الواحدة لحساب الفروق بين المتوسط النظري للإبداع الإداري والمتوسط الحسابي لعينة البحث.

المتغير	العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	هامش الخطأ	القرار الإحصائي
---------	--------	----------------	-----------------	-------------------	--------	-------------	-------------------	------------	-----------------



الإبداع الإداري	60	90	114.80	21.24	9.041	59	0.000	0.05	دال
-----------------	----	----	--------	-------	-------	----	-------	------	-----

المصدر: مخرجات SPSS

توضح النتائج وجود فارق ملحوظ بين المتوسط النظري لمقياس الإبداع الإداري والمتوسط الحسابي لعينة البحث، حيث بلغت قيمة الفارق 24.80 درجة.

بالنسبة للدلالة الإحصائية لهذا الفارق، وجدنا أن قيمة الدلالة (0.000)، وهي أقل من هامش الخطأ المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية الأولى التي تفترض عدم وجود فروق بين المتوسطين ونقبل الفرضية البديلة التي تفترض وجود فروق دالة إحصائية.

يمكن تفسير ذلك بأن المدير يتمتع بسعة إبداعية أو رصيد إضافي على الصعيد الذهني يتجلى في سمته في الحوار والنقاش فمعظم تعاملات المدير تكون ضمن إطار قيادي وإشرافي مع زملائه في المهنة هذه الفئة من المدراء تجعل المدير على استعداد دائم لإثراء خبراتهم، حيث إن طبيعة العمل التدريسي تتطلب تبادل الأفكار وتحديدتها بوسائل تدريسية مبتكرة وتنوع في الأساليب، وتغييرها حسب الظروف بالإضافة إلى ذلك، يسعى هؤلاء المدراء لإظهار مؤسستهم بأفضل شكل وأعلى مستوى أمام قيادات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم ويتمثل اهتمامهم الأساسي في إثبات أنفسهم كمدراء مبدعين والظهور بمظهر إداري متميز أمام الهياكل الإدارية العليا، مع الحرص على استمرارية العمل بفاعلية وتميز هذا يتماشى مع الدراسات السابقة مثل دراسة (زينة محمود، 2006) ودراسة (خالد علي، 2014)، واختلفت مع دراسة (توفيق العجلة، 2009) ودراسة (رمضان عمومن 2014).

4- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الثالث:

4-1 الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس:

$$(0H) : 2م=1م \quad (1H) : 2م=1م$$

حيث "1م" هو المتوسط الحسابي لعينة الذكور

"2م" هو المتوسط الحسابي لعينة الإناث.

- باستخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين تحصلنا على النتائج الآتية :

جدول 9- يتضمن حساب اختبارات للعينتين المستقلتين لقياس الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الجنس.

الفرق الإحصائي	هامش الخطأ	الدلالة	المتغير	قيمة t	اختبار ليفني للتجانس			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الجنس	العدد
					القرار	Sig	F				
غير دال	0.05	0.869	(n- 2) 58	0.165-	يتجانسون	0.656	0.201	17.65	131.41	ذكور	43
								10.58	132.17	إناث	17

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول نجد أن المتوسطين الحسابيين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لكل من عينة الذكور والإناث متقاربين والفرق بينها يقدر بـ 0.76 درجة بما أننا استخدمنا اختبارات للعينتين المستقلتين نقوم باختبار التجانس بينها كخطوة أولى بين عينة الذكور وعينة الإناث، وذلك عن طريق اختبار ليفني (Levene)، حيث يظهر لنا أن قيمة F كانت (0.201) في حين قيمة sig كانت (0.656)، وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه فإنها لا توجد فروق دالة إحصائية بين عينة الذكور وعينة الإناث، وبالتالي العينتين متجانستين، أي سوف نستخدم اختبارات في حالة التجانس أما بالنسبة لدلالة الفروق في حالة التجانس، وعند درجة حرية 58 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد)، نجد أن قيمة الدلالة قدرت بـ (0.869) وهي أكبر من هامش الخطأ 0.05، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل H0 التي تنص على أن $m=1$ ، ونرفض H1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس، ويمكن تفسير ذلك أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية وبصرف النظر عن جنسهم (ذكور أم إناث) فإنهم يعيشون في مناخ تنظيمي موحد الأمر الذي يجعلهم متقاربين في الرأي، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس تعليمات وقوانين وأنظمة العمل فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي، ويمكن القول بأن استراتيجيات إدارة الصراع هي واحدة بغض النظر عن استخدامها سواء ذكور أم إناث اتفقت هذه النتائج مع دراسة (توفيق حامد طوالة، 2008) ودراسة (الأحسن حمزة، 2011)، واختلفت مع دراسة (أسماء خميس، 2013) ودراسة (إيمان حفيظ، 2018).

5- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء التساؤل الجزئي الرابع:

5-1 الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري

المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس

$$2\mu = 1\mu \quad (0H) \quad 2\mu \neq 1\mu \quad (1H)$$

حيث "م1" هو المتوسط الحسابي لعينة الذكور

"م2" هو المتوسط الحسابي لعينة الإناث.

باستخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين تحصلنا على النتائج الآتية

جدول 10- يتضمن حساب اختبارات للعينتين المستقلتين لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري والتي تعزى لمتغير الجنس.

القرار الإحصائي	هامش الخطأ	الدلالة	درجة الحرية	قيمة t	اختبار ليفني للتجانس			متوسط الفروق	متوسط الحسابي	المتغير	الجنس
					القرار	Sig	F				
غير دال	0.05	0.890	58 (n-2)	0.139-	تجانس	0.212	1.569	24.64	114.55	43	ذكور
								8.34	115.41	17	إناث

المصدر: مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نجد أن المتوسطين الحسابيين للإبداع الإداري لكل من عينة الذكور والإناث متقاربان والفارق بينها يقدر بـ 0.86 درجة بما أننا استخدمنا اختبار ت للعينتين المستقلتين نقوم باختبار التجانس بينها كخطوة أولى بين عينة الذكور وعينة الإناث، وذلك عن طريق اختبار (ليفني Levene)، حيث يظهر لنا أن قيمة F كانت (1.569) في حين قيمة sig كانت (0.212)، وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه فإنها لا توجد فروق دالة إحصائية بين عينة الذكور وعينة الإناث، وبالتالي العينتين متجانستين، أي سوف نستخدم اختبار ت في حالة التجانس أما بالنسبة لدلالة الفروق في حالة التجانس، وعند درجة حرية 58 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد)، نجد أن قيمة الدلالة قدرت بـ (0.890) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل H_0 التي تنص على أن $\mu_1 = \mu_2$ ونرفض H_1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس ويمكن تفسير ذلك كون أن الإنسان له قدرات فطرية توجد لدى البشر بغض النظر عن العينة الجنس، والإبداع الحقيقي ليس له هوية جنسية وهذا يتطابق مع أن الإبداع ظاهرة إنسانية، تختلف من شخص



لآخر، حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها، بحيث يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة، ويمكن تنميته وتطويره على حسب البيئة التي ينتمي إليها الفرد، لأن العمل الحقيقي يفرض قيمته بما فيه من ميزات تتطابق مع معايير الإبداع ولا يفرض قيمته على أساس الجنس، والدراسات التجريبية في هذا المجال تظهر بوضوح أن التوزيع الاعتيادي للقدرات العقلية لا يختلف عند الذكور والإناث، مما يعني أن الإبداع يوجد لدى الجنسين بنفس القدر أو بشكل متقارب على الأقل، وما يظهر لنا أن كل المدرء اتجاههم نحو التطوير التنظيمي للمدرسة إيجابي، مما يوحي أن كلا الجنسين لهما أهداف مشتركة ونظرة إيجابية نحو أهمية الاستقرار والتطوير للمدرسة اتفقت هذه النتائج مع دراسة (زينة محمود محمد، 2006) ودراسة (خالد علي، 2017) ودراسة (رمضان عمومن، 2014).

6- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الخامس:

6-1 نص الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية

$$(0H) \quad \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \quad (1H) \quad \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

حيث "1" هو المتوسط الحسابي لعينة المدرء ذوي أقدمية مهنية أقل من 05 سنوات.

"2" هو المتوسط الحسابي لعينة المدرء ذوي أقدمية مهنية من 05 إلى 10 سنوات.

"3" هو المتوسط الحسابي لعينة المدرء ذوي أقدمية مهنية تفوق 10 سنوات.

باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين العينات المستقلة تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول 11- يتضمن حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية

الخبرة المهنية	العينة	المتوسط الحسابي	التباين	مجموع المربعات	مربع المتوسط	درجة الحرية	F	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي عند 0.05
أقل من 05 سنوات	21	134.28	ما بين المجموعات	2631.309	1315.65	2	6.121	0.04	دال
05 - 10 سنوات	31	134.19							
أكثر من 10 سنوات	8	114.75	داخل المجموعات	12252.62	214.95	57			
المجموع	60	131.63	الكلية	14883.93		59			

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 22.

من خلال الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لعينات فئات الأقدمية المهنية كانت متقاربة نوعاً ما بين المجموعات حيث كان الفارق بين المجموعات 0.28 درجة وباستخدامنا لتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كانت قيمة F (6.121) عند درجة حرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (47) وقدرت قيمة الدلالة الإحصائية بـ (0.04) وهي أصغر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه توجد دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض H0 التي تنص على أن م=1م=2م=3م ونقبل H1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية، وبالتالي فإنه يوجد اختلاف معنوي بين اثنتين على الأقل من المجموعات وأن المتوسطات غير متساوية.

وعند رفض الفرض العدمي H0 في هذه الحالة فإننا بالطبع نريد أن نعرف أين توجد هذه الفروق بمعنى:

- هل يوجد فرق معنوي بين في الخبرة المهنية بين فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (من 5 إلى 10 سنوات).
- هل يوجد فرق معنوي بين في الخبرة المهنية بين فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (أكبر من 10 سنوات).
- هل يوجد فرق معنوي بين في الخبرة المهنية بين فئة (من 5 إلى 10 سنوات) وفئة (أكبر من 10 سنوات).



ولتحقيق ذلك فإننا نحتاج إلى إجراء اختبار T ثلاث مرات لاكتشاف الفرق سواء كان الفرق واحدا أو أكثر من فرق معنوي من أجل ذلك هناك عدة اختبارات يطلق عليها الاختبارات البعدية Post Hoc Tests تنجز لنا هذه المهمة في خطوة واحدة توفيراً للوقت ومن أهمها وأشهرها اختبار "توكي" Tukey test ويطلق عليه أيضا (HSD Test) (الدين، 2014)

الجدول رقم (12): يتضمن Multiple Comparisons Tukey HSD الخاص بعرض مصادر الاختلاف بين العينات

- يتضمن الجدول 12- مصادر الاختلاف بين متوسطات العينات

Multiple Comparisons Tukey HSD								
Dependent Variable	(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
مجموع ب استراتيجيه	سنوات أقل من 5	من 5 إلى 10 سنوات	,09217	4,14370	1,000	-9,8793	10,0636	
		أكثر من 10 سنوات	19,53571*	6,09146	,006	4,8771	34,1943	
	سنوات من 5 إلى 10	أقل من 5 سنوات	-,09217	4,14370	1,000	10,0636	9,8793	
		أكثر من 10 سنوات	19,44355*	5,81411	,004	5,4524	33,4347	
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	19,53571*	6,09146	,006	34,1943	-4,8771	
		من 5 إلى 10 سنوات	19,44355*	5,81411	,004	33,4347	-5,4524	
	مجموع ب ابداع	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	,77266	5,73795	,990	13,0352	14,5806
			أكثر من 10 سنوات	21,72024*	8,43509	,033	1,4219	42,0186
سنوات من 5 إلى 10		أقل من 5 سنوات	-,77266	5,73795	,990	14,5806	13,0352	
		أكثر من 10 سنوات	20,94758*	8,05104	,031	1,5734	40,3217	
أكثر من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	21,72024*	8,43509	,033	42,0186	-1,4219	
		من 5 إلى 10 سنوات	20,94758*	8,05104	,031	40,3217	-1,5734	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

من خلال الجدول رقم (12) وعند المتغير "إستراتيجيات إدارة الصراع" هناك مقارنة بين المتوسطات بين كل فئتين فنجد أن هناك ستة مقارنات.



نرفض فيها الفرض العدمي H_0 عندما تكون الدلالة الإحصائية أصغر من هامش الخطأ (0.05) أي أن المتوسطين غير متساويان وذلك في فئة (أكثر من 10 سنوات) مع فئة (من 5 إلى 10 سنوات).

ونقبل الفرض العدمي H_0 عندما تكون الدلالة الإحصائية أكبر من هامش الخطأ (0.05) أي أن المتوسطين متساويين وذلك بين فئتي (أقل من 5 سنوات) وبين (من 5 إلى 10 سنوات)

ويعزى ذلك إلى أن الأقدمية الطويلة لها دور في إستراتيجيات إدارة الصراع عكس المدير المستجد في الإدارة حيث لا تكون لديه الخلفية العلمية والمعرفة التي تؤهله لاستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع بشكل جيد ومفيد للمدرسة، وأيضاً هم لا يتعرضون لنفس الدورات والورش التدريبية التي تقام لإدارة الصراع ، ويمكن القول بان إستراتيجيات إدارة الصراع مختلفة بالنظر إلى من يقوم باستخدامها اختلفت دراستنا مع دراسة (أسماء خميس، 2013)، واتفقت مع دراسة (إيمان حفيظ، 2018).

7- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي السادس:

7-1 الفرضية الجزئية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى

مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

$$(H_0) \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \quad (H_1) \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

حيث "1" هو المتوسط الحسابي لعينة المدراء ذوي أقدمية مهنية أقل من 05 سنوات.

"2" هو المتوسط الحسابي لعينة المدراء ذوي أقدمية مهنية من 05 إلى 10 سنوات.

"3" هو المتوسط الحسابي لعينة المدراء ذوي أقدمية مهنية تفوق 10 سنوات.

باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين العينات المستقلة تحصلنا على النتائج الآتية:

الجدول رقم (13): يتضمن حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري والتي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

الفصل الثالث: عرض، تفسير ومناقشة النتائج

جدول 13- يتضمن حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري والتي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	F	درجة الحرية	مربع المتوسط	مجموع المربعات	التباين	المتوسط الحسابي	العينة	الجزء المهنية
دال	0.028	3.810	2	1570.57	3141.14	ما بين المجموعات	118.09	21	أقل من 05 سنوات
			57	412.18	23494.45	داخل المجموعات	117.32	31	من 05 إلى 10 سنوات
			59		26635.60	الكلي	114.80	60	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية للإبداع الإداري لعينات فئات الأقدمية المهنية كانت متقاربة بين فئتي (أقل من 5 سنوات) وبين (من 5 إلى 10 سنوات) أي ما بين المجموعات حيث كان الفارق 0.77 درجة وباستخدامنا لتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كانت قيمة F (3.810) عند درجة حرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (57)، قدرت قيمة الدلالة الإحصائية بـ (0.028) وهي أصغر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه توجد دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض H0 التي تنص على أن م1=م2=م3 ونقبل H1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية،

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لعينات فئات الأقدمية المهنية كانت متقاربة نوعاً ما بين المجموعات بمدى 0.77 درجة وباستخدامنا لتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كانت قيمة F (3.810) عند درجة حرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (47)

وقدرت قيمة الدلالة الإحصائية بـ (0.028) وهي أصغر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه توجد دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض H0 التي تنص على أن م1=م2=م3 ونقبل H1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية، وبالتالي فإنه يوجد



اختلاف معنوي بين اثنتين على الأقل من المجموعات وأن المتوسطات غير متساوية، فعند رفض الفرض العدمي H_0 في هذه الحالة فإننا بالطبع نريد أن نعرف أين توجد هذه الفروق بمعنى:

- هل يوجد فرق معنوي بين في الخبرة المهنية بين فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (من 5 إلى 10 سنوات).

- هل يوجد فرق معنوي بين في الخبرة المهنية بين فئة (أقل من 5 سنوات) وفئة (أكبر من 10 سنوات).

- هل يوجد فرق معنوي بين في الخبرة المهنية بين فئة (من 5 إلى 10 سنوات) وفئة (أكبر من 10 سنوات).

ولتحقيق ذلك فإننا نحتاج إلى اختبارات Post Hoc Tests ومن أهمها وأشهرها اختبار "توكي" Tukey test الذي يطلق عليه أيضا (HSD Test).

ويرجع وجود الفروق إلى أن الإبداع الإداري يتأثر كثيرا بسنوات الأقدمية في العمل وبموامل أخرى كالأستعداد الفطري للفرد وظروف العمل المناسبة التي تتسم بالمرونة والاستقلالية وغيرها من الموامل الأخرى، إضافة إلى أن الحماس لمن خبرتهم أكثر يقابله الملل وضعف الدافعية بين أفراد العينة ويضعف وجود الفروق، والحماس ربما يعود لأصحاب الخبرة الأقل.

استنتاج عام:

يُعتبر الصراع التنظيمي من المشكلات السلوكية الاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم العملية اليومية نظراً لأهمية هذه المشكلة، أُجريت العديد من الدراسات لاستكشاف جوانبها المختلفة، إلا أن الأهم هو معرفة طرق إدارتها وفهم العوامل المؤثرة فيها بما أن العمل داخل المنظمات، على اختلافها، يتطلب العمل بروح الفريق بشكل أساسي، إذ يُعد الأفراد جوهر العملية وأهم عناصرها، فإن تحقيق التوافق النفسي والمهني بينهم ضرورة ملحة تستدعي الاهتمام، لأنه بذلك تتحقق أهداف المنظمة ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لاستكشاف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية، معتمدين على المنهج الوصفي، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري
- مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مرتفع لدى مدراء المدارس الابتدائية بولاية المسيلة
- مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية المسيلة تعزى لمتغير الجنس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة لمتغير الأقدمية المهنية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية المسيلة تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

خاتمة:

إن دراسة الظواهر الإنسانية في الأطر التنظيمية أصبحت في وقتنا الحاضر من الأهداف الأساسية التي يسعى إليها المختصون في علم التنظيم والإدارة هذا يعود إلى تقديرهم لأهمية إنجازات وعطاءات الموارد البشرية داخل المنظمات مهما كان حجمها ونشاطها، وقد أظهرت هذه الدراسات أن كل فرد أو مجموعة أفراد يمتلكون سلوكيات واتجاهات وأهداف معينة، ومع تضارب هذه الأهداف والمصالح يظهر التنافس والصراع، وينشأ الصراع من مصادر وتوجهات متعددة، وهو يختلف في درجة توقعه أو سرعة نشوئه، وأحياناً يظهر بدون سابق إنذار، يمكن أن يكون الصراع هداماً أو بناءً، وهنا يبرز دور المدراء في تخفيف الصراع عند الحاجة أو محاولة حله، فمن الضروري أن تتمكن الإدارة من حل الصراع قبل أن يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي، لذا أصبحت القدرة على تخفيف حدة الصراع ومعالجته من المهارات الضرورية للمديرين، لأن المنظمة الفعالة



تلعب دورًا حاسمًا في تحجيم الصراع وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق أهدافها، ولقد شهدت الإدارة التربوية، مثل غيرها من العلوم، تحولات هيكلية عميقة نتيجة التطورات الإدارية، وأصبح مفهوم الصراع مهمًا في مجال السلوك التنظيمي الذي يساعد على فهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويبدو دور مدير المدرسة واضحًا كقائد تربوي من خلال توظيف استراتيجيات إدارة الصراع لتحويله إلى أداة إيجابية، فالصراع يشجع على تبني الأفكار الإبداعية والحلول الخلاقة ويجفز التحدي بعيدًا عن الحمول، مما يؤدي إلى التغيير والتطوير اللازمين في المدارس التربوية، ولكي تصل أي منظمة تربوية للإبداع، يجب أن تستثمر الطاقات الفكرية والعقلية بشكل أمثل، لأن ذلك يعد من أهم العوامل المؤثرة في بلوغ المنظمة للإبداع والتطور الفكري في ظل الظروف المتغيرة والمعقدة، تتطلب الإدارة الإبداعية لتطوير وتحديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة، إدراكًا لأهمية دور القيادة في تعزيز الأداء الإبداعي، فإن القائد المبدع يبحث دائمًا عن أهداف ووسائل جديدة ويستغل ذكائه دون خوف من التجربة، ويتجنب القيود البيروقراطية، وله نزعة استطلاعية لتحديد خطواته المستقبلية.

استعرضت هذه الدراسة ثلاثة فصول أساسية هدفت إلى تحديد المعالم الأساسية لموضوع استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالإبداع الإداري، خلصت الدراسة إلى أن الصراع التنظيمي حتمي ولا يمكن تجنبه، وأن انعدامه أو وجوده بمستوى منخفض يسبب الركود وقد يؤدي إلى انهيار المنظمة في المقابل، فإن وجود الصراع بدرجة عالية ضار بالمؤسسة، إذ يصيب التعاون والتكامل التنظيمي ومع تطور الفكر الإداري، ظهرت رؤية جديدة للصراع تشجع المدراء على قبوله وخلق بيئة تنظيمية صحية تساهم في تفجير الطاقات والمواهب الفردية والجماعية للإداريين.

التوصيات:

1. زيادة الوعي بأهمية الصراع التنظيمي وأساليب إدارته لتعزيز الإبداع الإداري.
2. الاهتمام باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق تأثير إيجابي على مستوى الفرد والجماعة.
3. ضبط وإدارة الصراع وفق المستوى المرغوب فيه بدلاً من محاولة القضاء عليه.
4. إثارة الصراع عند الحاجة لتعزيز النشاط الإبداعي من خلال المنافسة واستخدام الاستشاريين الخارجيين والتغيير.
5. الاعتراف بوجود الصراع داخل المؤسسة والعمل على عدم تجاهله.
6. تحويل الصراعات القائمة إلى أداة إيجابية وفعالة لصالح المنظمة.
7. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتخفيف حدة الصراعات التنظيمية وتوزيع المهام بما يتناسب مع كفاءات وقدرات الموظفين.
8. زيادة تأهيل المديرين من خلال برامج التدريب والتطوير لتنمية مهاراتهم الإبداعية.
9. إعطاء مدير المدرسة المساحة اللازمة لتطوير الإبداع في العملية التعليمية.



آفاق بحوث مستقبلية:

- توسيع نطاق البحث مستقبلاً من خلال دراسة مجتمعات أوسع.
- إجراء دراسات ميدانية حول:
 - القيادة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي.
 - أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والسلوك القيادي على الإبداع الإداري.
 - علاقة نمط السلوك القيادي بالإبداع الإداري.
 - إدارة الصراع وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع

- الأحسن حمزة. (2011). أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند المشرفين في الإدارة. قسم علم النفس وعلوم التربية. العجلة توفيق عطية توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. القاضي محمد يوسف. (2015). السلوك التنظيمي (المجلد ط2). عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع. برفين جوتبا. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين (المجلد ط2). القاهرة: دار الفجر. حباة سعد فؤاد علي. (2017). السلوك التنظيمي. ط1. حريم حسين. (2017). السلوك التنظيمي (المجلد ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. حفيظ إيمان. (2018). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر. حلاق بطرس. (2020). السلوك التنظيمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. حلاق بطرس. (2020). القيادة الإدارية. سوريا. خميس أسماء. (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق لدى عمال القطاع الصحي. داود محمد. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار ابن النفيس. رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. ط1. زينة محمود محمد. (2006). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة. سالم مرفت عبد الرحيم عبد الهادي. (2013). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. شلابي زهير بوجمعة. (2011). الصراع التنظيمي إدارة المنظمة. ط1. طلال نصير، و نجم العزاوي. (2001). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. طالبة توفيق حامد. (2008). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصرع التنظيمي. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. عباس سمير. (2013). الصراع التنظيمي كصورة من صور التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات دراسة في الأبعاد النفسية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.



- عبد الرؤوف طارق، و إيهاب عيسى المصري. (2017). المقاييس والاختبارات التصميم، الإعداد، التنظيم. علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية. (2014). علي خالد. (2017). أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال. عمر شعبان أبو القاسم عوامة، و رجب عبد السلام العموري. (2019). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي. مجلة كليات التربية. قوماش وهيبة. (2014). مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى أداء الوظيفي في المنظمات الإدارية. جامعة الجزائر 3 مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي. محمد دالة، و عادل بزيو. (بلا تاريخ). معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. مهديد فاطمة الزهراء. (2019). الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال (المجلد ط1). عمان: دار زمزم للنشر والتوزيع. وليد سعد الدين. (2014). التحليل الإحصائي spss 20. مصر: المركز المصري لتبسيط العلوم.

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

تخصص ماستر علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... سيدي، سيديتي: تحية طيبة وبعد في إطار القيام بدراسة علمية، لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف معرفة آرائكم حول بعض المعلومات عن العمل، حيث نسعى من خلال البحث العلمي إلى إيجاد حلول لمشاكل في الواقع العملي، فلا قيمة للبحث العلمي إن كان في معزل عن الحياة الواقعية الميدانية، لذلك سوف نقدم لكم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة ونرجو أن تتعاونوا معنا وأن تكون إجاباتكم صادقة وموضوعية. فيما يلي مجموعة من العبارات، المطلوب منكم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك الصريح أمام الاختيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، و نشكركم على حسن تعاونكم معنا. ولكم منا فائق التقدير و الاحترام

البيانات الشخصية:

الجنس

ذكر

أنثى

العمر أقل من 30 سنة

من 31 إلى 40

من 41 - 50

الخبرة أقل من 5 سنوات

05 - 10

10 فأكثر

الجزء الأول: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ضع أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع					
2	أعزز فكرة "أنا جميعا في قارب واحد"					
3	أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف					

					4	أتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع
					5	أقدم الحوافر لحث أعضاء الهيئة التدريسية على التعاون
					6	أسعى إلى إيصال أفكار ي بأسلوب تر بوي تعاوي
					7	أحث الأطراف على فهم و جهات النظر المختلفة
					8	أطرح جميع الاهتمامات و القضايا بشكل علني
إستراتيجية التجنب						
					9	أبتجنب المناقشات المفتوحة بين أعضاء الهيئة التدريسية
					10	أرحل المشكلة للآخرين لاتخاذ قرارات حولها
					11	أدير الصراعات عن طريق تجاهلها
					12	أبتجاهل الأسباب المؤدية للصراع
					13	أحاول منع أعضاء الهيئة التدريسية من إظهار مشاعر الغضب والإحباط
					14	أبتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا أتفق معهم في الرأي
					15	أأخذ إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات و التورط بإدارتها
					16	أؤجل التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور
					17	ألزم الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأعضاء والأقسام
إستراتيجية التسوية						
					18	أحاول أن أجد توازنا بين الأرباح والخسائر للجميع
					19	أأفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية
					20	أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع
					21	أشجع سياسة الأخذ والعطاء عند التعامل مع الصراع
					22	أعمل على تقريب وجهات نظر أطراف الصراع حول نقاط الخلاف
					23	أراعي مشاعر الآخرين وأحافظ على العلاقات القائمة معهم
					24	أشعر الأطراف المتصارعة بأنهم جميعا على حق
					25	أأقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات
إستراتيجية الاسترضاء						
					26	أأميل إلى مجاملة جميع الأطراف المتصارعة
					27	أحرص على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة
					28	أأتمه غالبا مع اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.
					29	أستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية

					30	أتنازل عن رغباتي الخاصة من أجل تلبية رغبات الطرف الآخر.
					31	أركز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الإخلاف عند إدارة الصراع.
					32	أعمل على حل المشكلات بطريقة ترضي توقعات أعضاء الهيئة التدريسية
إستراتيجية المنافسة						
					33	أرفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.
					34	ألح على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً
					35	أستخدم أسلوب التهديد والوعيد في حل الصراعات.
					36	أستخدم السلطة الإدارية لحل الصراع بقوة.
					37	أحاول الاسترسال في الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات
					38	أستخدم العقوبات حتى تتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.
					39	أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة.
					40	أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم.
الجزء الثاني: الإبداع الإداري						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	بعاد الإبداع الإداري
الأصالة						
					1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد
					2	أطور أساليب جديدة في حل المشكلات
					3	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل
					4	أمتلك المهارة في الحوار والنقاش
					5	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
الطلاقة						
					6	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل
					7	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
					8	أمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة
					9	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل مشكلة واحدة
					10	لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل التي نواجهني في العمل
المرونة						

					لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	11
					أمتلك القدرة على تغيير حالي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف	12
					أحرص على معرفة الرأي المخالف للإستفادة منه	13
					ليس لدي مشكلة في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	14
					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة إلى أخرى	15
الحساسية للمشكلات						
					أمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	16
					لدي القدرة على تحليل وتشخيص مشكلات العمل	17
					أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها في العمل	18
					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	19
					أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	20
قبول المخاطرة						
					أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات	21
					أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها	22
					أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	23
					أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	24
					أبنى الأفكار الجديدة الصادرة من العاملين	25
القدرة على التحليل والربط						
					أمتلك القدرة على تنظيم أفكاري	26
					لدي القدرة على تحليل مهام العمل	27
					لدي القدرة على التحليل والإستدلال	28
					لدي القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها	29
					أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	30



Corrélations

	سن	استراتيجيات	الابداع
استراتيجيات	Corrélation de Pearson	1	,771**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
الابداع	Corrélation de Pearson	,771**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
استراتيجيات	M	43	3,7907	,73381	,11191
	F	17	3,6765	,46574	,11296
الابداع	M	43	3,8953	,85606	,13055
	F	17	4,0000	,35355	,08575



Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
استراتيجيات	Hypothèse de variances égales	,017	,897	,595	58
	Hypothèse de variances inégales			,718	45,955
الابداع	Hypothèse de variances égales	2,066	,156	-,486	58
	Hypothèse de variances inégales			-,670	57,811

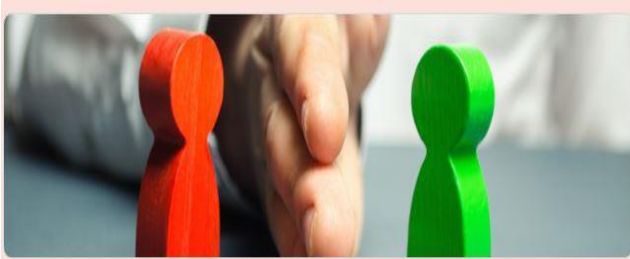
ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
مجموع ب ابداع	Between Groups	3141,141	2	1570,571	3,810
	Within Groups	23494,459	57	412,183	
	Total	26635,600	59		
مجموع ب استراتيجية	Between Groups	2631,309	2	1315,654	6,121
	Within Groups	12252,624	57	214,958	
	Total	14883,933	59		



Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
مجموع ب استراتيجية	,226	60	,200	,570	60	,521
مجموع ب ابداع	,331	60	,000	,662	60	,000



استبيان خاص باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري

في إطار القيام بدراسة علمية لتليل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف معرفة آرائكم حول بعض المعلومات عن العمل، حيث نسعى من خلال البحث العلمي إلى إيجاد حلول لمشاكل في الواقع العملي، فلا قيمة للبحث العلمي إن كان في معزل عن الحياة الواقعية الميدانية، لذلك سوف نقدم لكم استبياناً تحتوي على مجموعة من الأسئلة ونرجو أن تتعاونوا معنا وأن تكون إجاباتكم صادقة وموضوعية.

فيما يلي مجموعة من العبارات، المطلوب منكم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك الصريح أمام الاختيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ونشكركم على حسن تعاونكم معنا. ولكم منا فائق التقدير والاحترام.



* تشير إلى أن السؤال مطلوب

الجزء الثاني: الإبداع الإداري.

يحتوي هذا القسم على 6 أبعاد وهي:

1. الأصالة.
2. الطلاقة.
3. المرونة.
4. الحساسية للمشكلات.
5. قبول المخاطرة.
6. القدرة على التحليل والربط.

وكل بعد يحتوي على عدة بنود.

الجزء الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

يحتوي هذا القسم على 5 استراتيجيات (أبعاد) وهي:

1. استراتيجية التعاون.
2. استراتيجية التجنب.
3. استراتيجية التسوية.
4. استراتيجية الاسترضاء.
5. استراتيجية المنافسة.

وكل استراتيجية أو بعد يحتوي على عدة بنود.

1- استراتيجيات التعاون *

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

أضح أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
أعزز فكرة "أنا جميعاً في قارب واحد".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
أدرس الأسياب المؤدية إلى الصراع، بالتعاون مع كافة الأطراف.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>