

## دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين

د. منصور أحمد حسين مقابلة<sup>(1,\*)</sup>

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة التربوية المساعد - قسم العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة الطائف  
\* عنوان المراسلة: [mansour\\_maqableh@yahoo.com](mailto:mansour_maqableh@yahoo.com)

## دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي، وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (285) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على مجالين، هما: دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي، ودور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين متوسط، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح فئة الذكور، وسنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات تعزى لأثر الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، إدارة الصراع، تحقيق الإنجازات، المدارس الثانوية.

## Role of Administrative Creativity in the Management of Positive Conflict and Goals Achievements at Secondary Schools, in Al Taif- KSA, from Teachers' Perspective

### Abstract:

The study examined the role of administrative creativity in the management of positive conflict and the achievement of goals at secondary schools in Al Taif- KSA from the teachers' perspective. The sample of the study consisted of (285) male and female secondary school teachers. To achieve the objectives of the study, a questionnaire of (25) items was developed. It was divided into (2) dimensions: the role of administrative creativity in the management of positive conflict, and the role of administrative creativity in achieving the goals. The results of the study showed that the teachers believed that the role of administrative creativity in managing positive conflicts and achieving goals was of average rating. There were statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the role of administrative creativity in managing positive conflict attributed to gender, in favor of males and due to years of experience, in favor of more than (10) years of experience. However, no statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to qualification were found. There were statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the role of administrative creativity in goals achievement attributed to years of experience, in favor of more than (10) years of experience while no statistically significant differences ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to gender and qualification were found.

**Keywords:** Administrative creativity, Conflict management, Goals achievement, Secondary schools.

## المقدمة:

يعد الإبداع من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام القادة التربويين في وقتنا الحاضر، رغبة في التحول من المفهوم التقليدي للإدارة إلى المفهوم الحديث، خاصة مع التطورات التكنولوجية الحديثة، حيث تواجه المؤسسات التربوية العديد من المشكلات في مختلف الجوانب الإدارية والاقتصادية والاجتماعية التي تقف عائقا أمام تطورها وتقدمها، ومن هذه المشكلات الصراع داخلها، وما يتضمنه من آثار سلبية وإيجابية، مما يتطلب من القادة التربويين إيجاد الحلول لهذه المشكلات والعقبات، وذلك باستخدام العقلية المبدعة.

إن الإدارة الروتينية التي تقوم بواجباتها الاعتيادية لم تعد مقبولة، وذلك بسبب ارتفاع مستوى تأهيل المديرين والعاملين، والتنافس المتزايد مع المؤسسات الأخرى. ولكي تتغلب الإدارة المدرسية على هذه الأشياء لا بد أن تتجه إلى الإدارة الإبداعية، وتؤمن بالإبداع وتمارسه في عملها (القيوتي، 2003)، حيث إن هناك مجموعة من الخطوات ساهمت في تنمية الإبداع الإداري لدى المعلمين، وهي التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة للمعلمين، وأن يكون المدير قدوة للمعلمين في التفكير المجرد، فيبتعد عن التفكير بطريقة تقليدية، ولا يجعل الأنظمة واللوائح عائقا لتقبل وتطبيق الجديد من الأفكار، وإن يشجع المناقشة بين المعلمين لتقديم وطرح أفكار مبدعة تتعلق بتقديم العمل في المؤسسة التربوية (العتيبي، 2011). ويواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات، وهي: معوقات إدراكية، ومعوقات نفسية وعاطفية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات اجتماعية أو ثقافية (الجللة، 2009).

ويرى الصرن (2010) أن أهمية الإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية تتمثل بالقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة لمساعدة المؤسسة على التطور، والإسهام في تنمية قدرات الفرد وفكره لتوجيه جهوده لصالح مؤسسته، وتوجيه الجهود لتعزيز هذه القدرات واستثمارها بالشكل الأمثل، لمواجهة كافة المتغيرات والصراعات التي قد تعترض سيرها والنهوض بالمؤسسة.

فالإبداع الإداري يسهم بشكل فعال في القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، والتطورات العلمية والتكنولوجية، وتحويلها إلى إبداع قوي متمكن من مواجهة المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة للتعامل معها، مما يعزز لدى المديرين القدرة على استغلال كافة جهودهم وطاقاتهم لمواجهة الصراعات والنزاعات داخل المؤسسة (الرشيدي، 2008)، ويعد الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية أمرا طبيعيا، إذا تم استثمار نتائجه الإيجابية، ولا تحول إلى مشكلة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إدارة المؤسسات، حيث تأخذ ظاهرة التعامل مع الصراع وقتا ليس باليسير من مدير المدرسة (الساكرنة، 2011).

إن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تفضي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي تساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمؤسسة التعليمية، مثل تحسين عملية صنع القرارات، وزيادة القدرة على التغيير والتطوير، من خلال توظيف الإبداع في العمل، وتحويل هذا الصراع إلى صراع إيجابي يحقق الميزة التنافسية بين المعلمين، ويساعد على الارتقاء بالمؤسسة التعليمية، والعمل على تطويرها وتحقيق رضا المعلمين في المدرسة، وتضجير القدرات الإبداعية شريطة أن يحسن مدير المدرسة اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة هذا الصراع، مع الأخذ في الاعتبار أن أكثر الاستراتيجيات قدرة على تحقيق تلك الجوانب الإيجابية للصراع هي استراتيجية التعاون، في حين أن أكثرها تحقيقا للجوانب السلبية هي استراتيجية التنجيب، التي قد تبني على افتراض خاطئ مؤداه أن تجاهل المدير للصراع يمكن أن يسهم في حل هذا الصراع (العنزي، 2010).

ويعرف Dągty (2010) الإبداع الإداري بأنه "الممارسات الإبداعية والفكرية لمدرء المؤسسة التعليمية أو المهنية، والتي تؤثر بشكل واضح على ممارسات باقي الموظفين في المؤسسة وحسب تصوراتهم، والقدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية، وتوزيع مهام العمل بشكل إبداعي". ويرى (العبيدي، 2008) أن أهمية الصراع تكمن في أن الصراع أداة للإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية، وأنه أداة لتسيير حركة المؤسسة، وكذلك أداة للتكيف والبقاء، وتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر.

وللصراع عدة آثار إيجابية، فقد يؤدي إلى تشخيص المشكلات في المؤسسة، والصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة للاتصال، ويمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة، ويولد الطاقة لدى الأفراد، ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة، ويتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل للمشكلات، ويساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد، ويساعد على الإنتاجية والنمو، ويمكن أن يكون أساساً للإبداع.

كما أن للصراع عدة آثار سلبية، وهي: انحراف المؤسسة عن أهدافها الحقيقية، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وانخفاض مستوى الأداء بسبب الخلاف بين المدير والمعلمين، أو الموظفين، وإهدار الوقت والجهد والمال نتيجة محاولات إدارته وعلاجه للمشكلات، وغياب العمل التعاوني، وحدث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد (أبو عساكر، 2008).

وبناء على ما سبق وفي ضوء المراجعة المتأنية للدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة لم يعثر الباحث على أي دراسات عربية تناولت موضوع دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي، وفي تحقيق الإنجازات على حد علمه، نظراً لحدثة الموضوع، كذلك لاحظ قلة في الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات؛ ولكنه عثر على بعض الدراسات القريبة من موضوع الدراسة تم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث في عرضها ومناقشتها.

قام Necka وKwaśniewska (2004) بدراسة هدفت إلى الكشف عن الفروق بين الموظفين في المواقع الإدارية وغير الإدارية في المؤسسات البولندية، وبين الذكور والإناث في إدراكهم لمناخ الإبداع الإداري، وافترضت الدراسة بشكل عام أن المديرين يدركون أن مناخ الإبداع مرغوب ومتبع في إداراتهم أكثر من إدراك المرؤوسين، لذلك فإن التعارض في الإدراك ينطبق على المستوى الإداري، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدراك المستخدمات الإناث لمناخ الإبداع أعلى من إدراك المستخدمين الذكور لذلك في المؤسسات التي يعملون بها.

كما وأجرى Weerd-Nederhof وKrabbendam، Ren (2006) دراسة هدفت إلى تتبع تطور الممارسات الإبداعية في مؤسسات التعليم الصينية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (345) مديراً يعملون في مدارس وجامعات وكليات العاصمة بكين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام عدة أدوات بحثية، هي: الاستبانة، والأسئلة المفتوحة، والمقابلات الفردية، وتحليل الوثائق، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن الإداريين في الصين يمارسون الإدارة الإبداعية من خلال المبادرات الخلاقة، وتجويد العمل، واعتماد التكنولوجيا، واستخدام نظام الهرم الإداري اللامركزي، وكما أشارت النتائج إلى أن كثرة أعباء العمل والروتين من أهم معوقات العمل الإبداعي لدى الإداري الصيني.

وقامت Lulia (2008) بدراسة هدفت إلى تقديم بعض الحلول التي تساعد قائد فريق العمل على معالجة انسحاب بعض أفراد الفريق، ومحاولة الدفاع عن موقفهم دون مشاركة للآخرين في المعلومات، حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة تنمية مهارات إدارة الصراع، وإلى تغيير الثقافة التنظيمية، من حيث التركيز على سماع وجهات النظر المخالفة، والابتعاد عن لوم الآخرين، والتواصل مع أعضاء الفريق في مناخ يسمح بالاسترخاء والمودة.

وقام الليثي (2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة بالملكة العربية السعودية، ودورها في الإبداع الإداري، والتعرف على العلاقة بينهما، وتكونت عينة الدراسة من (115) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة كل من الثقافة المساندة وعنصر الأصالة كانت بدرجة كبيرة جداً، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة لمديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الدراسات العليا والبيكالوريوس، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (16) سنة فأكثر، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عناصر الإبداع الإداري لمدير

المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة، لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركزي الوسط والشمال، كما أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

وأجرى Lu و Hong (2006) دراسة حالة في مدرسة بايتوي في تايوان هدفت إلى التعرف على خصائص الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة، وتم اختيار المدرسة بناء على فوز مديرها بجائزة الإبداع السنوية التي تنظمها وزارة التربية في تايوان، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع منهجية نوعية قامت على جانبين: الأول ملاحظة سلوك المدير داخل المدرسة، والجانب الثاني إجراء مقابلة موسعة معه داخل المدرسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها بواسطة أساليب التحليل النوعي للبيانات، أشارت نتائج الدراسة أن أهم خصائص المدير المبدع تحويل المدرسة إلى مجتمع متكامل، واعتماد اللامركزية في العمل، والثقة بالذات، وتوظيف مهارات القيادة الديمقراطية، وإشراك المجتمع المحلي بالعملية التربوية، وتوظيف التكنولوجيا.

كما أجرى الرشدي (2010) دراسة بعنوان الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقديرات مديري المدارس الخاصة بالإبداع كانت مرتفعة في جميع المجالات، باستثناء مجال روح المجازفة جاء بدرجة تقدير متوسط، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وأن هناك علاقة إيجابية بين أنماط الشخصية والإبداع الإداري.

وقامت الجعافرة (2013) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة تقدير مرتفع، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، كما أشارت النتائج إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة تقدير مرتفع، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية دالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

وأجرى الشهري (2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن أنماط إدارة الصراع لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بالرياض وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: أن مجال أسلوب التجنب جاء بدرجة تقدير متوسط، وجاء مجال أسلوب إدارة الصراع ومجال أسلوب التنافس بدرجة تقدير منخفض، بينما جاء مجال التعاون بدرجة تقدير مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في أي أسلوب من الأساليب، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس في أسلوب التنافس، وعدم وجود فروق بين المتوسطين الحسابيين لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأسلوب التجنب والتعاون.

ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظم الدراسات ركزت على دور الإبداع الإداري في المدارس، كدراسة الشهري (2013) ودراسة الجعافرة (2013)، كما ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالإبداع الإداري، كدراسة الجعافرة (2013)، كما ركزت بعض الدراسات على المهارات والممارسات الإبداعية، كدراسة Jackson (2006) ودراسة Ren وآخرون (2006).

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها أولى الدراسات في المملكة العربية السعودية - حسب علم الباحث - التي تناولت دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف، حيث تعتبر إضافة نوعية، كما تتميز هذه الدراسة بتناولها لمجتمع الدراسة، وهم المعلمون في المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

## مشكلة الدراسة:

يشهد العالم تطورات علمية وتكنولوجية متسارعة، مما فرض على مديري المدارس التحول من النمط التقليدي في الإدارة إلى النمط الحديث القائم على التغيير والإبداع، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة والمنافسة مع المؤسسات الأخرى وتحقيق التميز في العمل، من خلال تبني الأفكار المبدعة، وبما أن الإدارة هي عملية إبداع وتغيير فلا بد من مواكبة هذه التطورات و أحداث التغييرات المناسبة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة تعليمية، فالإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وينمي العنصر البشري في المؤسسة التعليمية، وبالأخص مدير المدرسة على اعتبار أن المدير جوهر عملية الإبداع (الدراسية، 2008).

وتواجه المؤسسات العديد من أنماط الصراع التي تكاد لا تخلو منه مؤسسة تعليمية، وتظهر قدرة المدير الفعال في إدارته الإبداعية للصراع، وتحديدده للصراع بشكل واقعي في المدرسة، وتحديد الأسباب التي أدت إليه بطريقة إبداعية، فمدير المدرسة المبدع هو من يواجه المشكلات، ويعمل على تحويل الصراع إلى صراع إيجابي داخل المدرسة من أجل التغيير، وهذا ما أشارت إليه دراسة العنزي (2010) ودراسة الجعافرة (2013)، ويعد الإبداع الإداري مطلباً هاماً في المؤسسات التربوية، وذلك للتحديات الكبيرة والصراعات والظروف المتغيرة التي تواجهها المدرسة، وعدم مقدرتها على استقطاب العقول والكفاءات المؤهلة، فمن هنا ظهرت الحاجة إلى تطوير وتنمية الإبداع الإداري على مستوى الأفراد والجماعات لمواجهة الصراعات داخل المؤسسات التعليمية.

## أسئلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وبيان دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

## أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ما تضيفه من معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية، والمكتبة العربية خاصة، حول الإبداع الإداري والصراع الإيجابي وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، وإفادة الباحثين والدارسين من الأداة التي طورت لعمل دراسات لاحقة، ومحاولة الكشف والتعرف على دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع بمدارس مدينة الطائف وفي تحقيق الإنجازات من وجهة نظر المعلمين، والسعي نحو تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة في تحقيق الإنجازات من خلال إدارة الصراع من قبل إدارة مبدعة تتبنى الوسائل والأساليب الحديثة بعملها. ومن المؤمل أن تقدم نتائج هذه الدراسة معلومات وتوصيات لأصحاب القرار المسؤولين والمخططين والمنفذين بمدارس مدينة الطائف، مما يساعدهم على الوصول إلى ما هو مخطط له ومرسوم، وإثراء الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، من حيث الدراسات السابقة، والنتائج العملية التي سيتم التوصل إليها.

## حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين للعام الدراسي (2016م).
- ◀ الحدود المكانية : اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية.
- ◀ الحدود الزمانية : تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2016م).
- ◀ الحدود البشرية : تم تطبيق الدراسة على معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف للعام الدراسي (2016م).
- ◀ الحدود المقاسية : اقتصرت الدراسة على استخدام الاستبانة المعدة لهذه الغاية.

## مصطلحات الدراسة:

الإبداع الإداري : هو قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف والنتائج بتميز، والاستخدام الذكي للموارد المتاحة، وحل المشكلات بأساليب متطورة جديدة غير مستخدمة في المؤسسات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين (خير الله، 2009)، ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً : بأنه قدرة مدير المدرسة على التغيير واستخدام أساليب إدارية غير مألوفة، مواكبة للمستجدات العالمية وتلبي حاجات المدرسة كالإبداع بالأساليب الإدارية ووسائل العمل ويقاس من خلال أداة الدراسة.

إدارة الصراع : الأساليب التي تستخدمها الإدارة المدرسية في حال حدوث التعارض بين المعلمين والإدارة بالمصاح والأهداف والتصرفات داخل المؤسسات للتوصل إلى حلول منطقية (عيسى، 2009). ويعرف إجرائياً بأنه قدرة مدير المدرسة على استخدام أساليب وطرق لمواجهة الخلافات بين أطراف الصراع، لتضييق هوة الخلاف والوصول إلى حلول أفضل ويقاس بالدرجة الكلية المتحصل عليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

تحقيق الإنجازات : الأهداف والمهام التي تحققها الإدارة المدرسية، وتقاس من خلال الدرجة الكلية المتحصل عليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات.

المدارس الثانوية : هي مؤسسات تعليمية تُشرف عليها وزارة التربية والتعليم السعودية وتخضع لأنظمتها وقوانينها وتخصص لها الاحتياجات المادية والبشرية حسب مخططاتها، وهي مرحلة تأتي بعد مرحلة التعليم الأساسي وتضم الصفين الأول ثانوي والثاني ثانوي، وقد تضم بعض الصفوف الابتدائية أحياناً.

المعلمون : هم الأفراد الذين تم تعيينهم للقيام بمهنة التدريس في المدارس الثانوية في محافظة الطائف ممن يحملون مؤهل علمي بكالوريوس أو دراسات عليا، والذين هم على رأس عملهم للعام الدراسي (2016). والذين عينوا وفقاً لنظام الخدمة المدنية في وزارة التربية والتعليم السعودية.



## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة :

اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة الحثائية.

### مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة الطائف والبالغ عددهم (3000) معلما ومعلمة حسب إحصاءات مديرية التعليم العام في مدينة الطائف وذلك للعام الدراسي 2016م (وزارة التربية والتعليم السعودية).

### عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (285) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المعلمين العاملين في مدارس مدينة الطائف وذلك للعام الدراسي 2016م. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة في ضوء خصائصها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الضئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	125	43.9
	أنثى	160	56.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	224	78.6
	دراسات عليا	61	21.4
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	143	50.2
	10 سنوات فأكثر	142	49.8
	المجموع	285	100.0

### أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانة وتطويرها للتعرف على دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وتكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (33) فقرة موزعة على مجالين هما: مجال دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وعدد فقراته (12) فقرة، ومجال دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات وعدد فقراته (13) فقرة، حيث استفاد الباحث من بعض الدراسات السابقة، كدراسة الرشيدى (2008) ودراسة الليثي (2008) ودراسة الجعافرة (2013) في بناء فقرات الاستبانة، بعد حذف بعض فقراتها وتعديل البعض الآخر وصياغتها لتغطية مجالات الدراسة الثلاثة.

### صدق الأداة :

تم التأكد من صدق المحتوى لاستبانة دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين وذلك في صورتها الأولية، بعرضها على (17) محكما من أساتذة الجامعات المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم في جامعة الطائف وجامعة أم القرى وجامعة اليرموك، بالإضافة إلى الخبراء، وطلب منهم إبداء الملاحظات والرأي حول مناسبة الفقرة للمحتوى ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما، وتم

الأخذ بملاحظاتهم بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة، واعتمد الباحث ما نسبته (80%) فأكثر من آراء المحكمين، حيث تكونت أداة الدراسة بعد التحكيم من (25) فقرة، وكانت قبل التحكيم مكونة من (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، حيث تم دمج مجال الإبداع الإداري وإدارة الصراع في مجال واحد وهو دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي، كما تم حذف (8) فقرات من كلا المجالين.

#### صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً من خارج عينة الدراسة، حيث تم حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لإيجاد مدى ارتباط كل مجال والدرجة الكلية لجميع المجالات والتأكد من عدم التداخل بينهما. والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ للمجالات والدرجة الكلية لدور الإبداع الإداري في إدارة الصراع وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف

المجال	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ
دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع	0.92
دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات	0.92
الدرجة الكلية	0.95

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ جاءت متساوية لمجال دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي ومجال دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات حيث بلغت (0.92)، كما بلغت قيمة ألفا للأداة ككل (0.95)، وبناء على ما سبق فإن دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات تتمتع بدلالات صدق وثبات تسمح باستخدامها لأغراض هذه الدراسة.

#### تصحيح أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (25) فقرة، بحيث يضع المستجيب إشارة (X) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع ما يناسبه ومدى قناعته الخطية، وفقاً لتدرج ليكرت (Likert) الخماسي، (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، قليل، قليل جداً)، وبما أن المقياس يتكون من (25) فقرة فإن أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها المبحوث هي (25) درجة، وأعلى درجة هي (125)، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لدور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين إلى ما يأتي: من 1.00 - إلى أقل من 2.34 منخفض، ومن 2.34 - إلى أقل من 3.66 متوسط، ومن 3.66 - 5.00 مرتفع.

#### متغيرات الدراسة:

##### المتغيرات المستقلة:

- الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى)

- سنوات الخبرة: وله مستويان: أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر

- المؤهل العلمي: وله مستويان - بكالوريوس فأقل - دراسات عليا

المتغير التابع: دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين.

## المعالجات الإحصائية :

للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، أما بالنسبة للإجابة عن السؤال الثالث والرابع فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة على استجابة أفراد عينة الدراسة لدور الإبداع الإداري في إدارة الصراع وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها : ما دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين؟

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	تُسهّم الإدارة المدرسية في حل الكثير من المشكلات التي تعترض المعلمين.	3.22	1.054	متوسط
2	5	تقدم الإدارة عدة بدائل لحل الصراع بين المعلمين.	3.18	1.092	متوسط
3	12	تشارك الإدارة المعلمين في حل الصراع من خلال الاستفادة من أفكارهم المختلفة ومقترحاتهم.	3.08	1.151	متوسط
4	10	تؤجل الإدارة قضايا الصراع حتى تجد وقتاً كافياً للتفكير في حلها.	2.96	1.066	متوسط
5	11	تعتمد الإدارة المدرسية على التخطيط الإبداعي لإدارة الصراع.	2.96	1.098	متوسط
6	6	تتنبأ الإدارة بالمشكلات قبل حدوثها وتضع حلولاً لها.	2.95	1.142	متوسط
7	1	تستخدم الإدارة أساليب إدارية حديثة في إدارة الصراع وتبتعد عن الطرق التقليدية.	2.92	1.091	متوسط
8	3	تشكل الإدارة فرق عمل لحل المشكلات المعقدة.	2.82	1.068	متوسط
9	9	توفر الإدارة طرقاً جديدة للاتصال مع المعلمين لإدارة الصراع.	2.77	1.104	متوسط
10	7	تعقد الإدارة جلسات العصف الذهني لمناقشة المشكلات التي تواجه المعلمين للحد من الصراعات فيما بينهم.	2.76	1.128	متوسط
11	2	تحاول الإدارة إقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع الآخر.	2.74	1.221	متوسط
12	8	تستخدم الإدارة طرقاً وأساليب إبداعية غير مألوفة لحل المشكلات التي تواجهها.	2.51	1.106	متوسط
		دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي	2.91	.839	متوسط

ويبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لدور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي قد تراوحت ما بين (2.51-3.22)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تسهل الإدارة المدرسية في حل الكثير من المشكلات التي تعترض المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.22) وبدرجة تقدير متوسط، ويعزو الباحث ذلك إلى إحساس المعلمين بحرص الإدارة المدرسية على حل مشكلاتهم حتى لا تتفاقم وتتحول إلى صراعات ومنازعات فيما بينهم، مما يؤثر على عمل الإدارة المدرسية، كما يعزو الباحث ذلك إلى خبرة الإدارة المدرسية وقدرتها الإبداعية في حل المشكلات وحرصها على توفير بيئة آمنة للمعلمين خالية من المشكلات للحد من الصراع فيما بينهم. بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "تستخدم الإدارة طرقاً وأساليب إبداعية غير مألوفة لحل المشكلات التي تواجهها." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.51) وبدرجة تقدير متوسط. ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة الإدارة المدرسية في التغيير، وفي التحول من استخدام الأساليب التقليدية غير الناجعة في حل المشكلات إلى الأساليب الإبداعية القائمة على التفكير والتمحيص، كما يعزو الباحث ذلك إلى أهمية الأساليب الإبداعية وفعاليتها في حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية مما يؤدي إلى الوصول إلى حلول عملية ناجعة للصراعات التي قد تحدث في المدرسة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لدور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي (2.91). وبدرجة تقدير متوسط، ويعزو الباحث ذلك إلى دور الإدارة المدرسية في إدارة الصراع الإيجابي بين المعلمين باستخدام أساليب إبداعية متنوعة مما يؤدي إلى الحد من الصراع بين المعلمين، كما يعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء يطبقون الإبداع في عملهم لما له من نتائج إيجابية بناءة في إدارة الصراع، وبالتالي تحقيق الإنجازات المدرسية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2013)، ودراسة العنزي (2009). واختلفت مع نتيجة دراسة كل من الرشيد (2008)، ودراسة الليثي (2008)، ودراسة الرشيد (2010)، ودراسة الجعافرة (2013)، التي أظهرت نتائجها أن المتوسطات الحسابية لدور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي كانت بدرجة مرتفعة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين؟

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	19	تعزز الإدارة المدرسية العلاقات الاجتماعية بين معلميهما بالتعاون في إنجاز الأعمال.	3.78	0.909	مرتفع
2	20	تشجع الإدارة المعلمين في إبراز مواهبهم لتحقيق أهداف المدرسة.	3.63	1.033	متوسط
3	25	تحفز الإدارة المعلمين بحوافز مادية ومعنوية لإنجاز أعمالهم بأسرع وقت.	3.61	1.100	متوسط
4	23	تعزز الإدارة الإنجازات لدى المعلمين للإبداع في عملهم.	3.53	1.057	متوسط
5	18	تحرص الإدارة على إيجاد طرق عمل جديدة في أداء مهامها	3.52	1.037	متوسط
6	15	تطور الإدارة قدرات المعلمين ومهاراتهم لأداء مهامهم.	3.46	1.022	متوسط
7	17	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على العمل بروح الفريق لإنجاز أعمالهم.	3.45	1.114	متوسط

متوسط	1.087	3.30	توجه الإدارة المدرسية أنظار المعلمين نحو الأهداف المنشودة وتقضي على التشتت والروتينية بالأداء.	16	8
متوسط	.946	3.28	تثني الإدارة على المعلمين الذين حققوا أي إنجاز داخل المدرسة.	13	9
متوسط	1.128	3.26	تمارس الإدارة الإبداع في التعامل مع المتغيرات الطارئة بنظرة مستقبلية.	21	10
متوسط	1.151	3.21	تعديل الإدارة في أساليب عملها لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل.	22	11
متوسط	1.015	3.19	تضع الإدارة المدرسية المعلمين بجو المنافسة لإظهار قدراتهم واستعداداتهم.	14	12
متوسط	1.233	3.15	تهيئ الإدارة بيئة إبداعية تساعد المعلمين على أداء أعمالهم.	24	13
متوسط	.790	3.42	دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات		

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لدور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات قد تراوحت ما بين (3.15-3.78)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) التي تنص على "تعزز الإدارة المدرسية العلاقات الاجتماعية بين معلميها للتعاون في إنجاز الأعمال" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبدرجة تقدير مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى دور الإدارة المدرسية الفاعل في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين لتوثيق أواصر المحبة والأخوة والتعاون فيما بينهم للعمل بروح الفريق الواحد، لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى إليها، مما يؤدي إلى تلاشي الصراعات فيما بينهم وبالتالي تحقيق مزيد من الإنجازات في العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الرشيد (2008)، ودراسة الليثي (2008)، ودراسة الرشيد (2010)، ودراسة الجعافرة (2013). واختلفت مع دراسة الشهري (2013)، ودراسة العنزي (2009).

وجاءت الفقرة رقم (24) التي تنص على: "تهيئ الإدارة بيئة إبداعية تساعد المعلمين على أداء أعمالهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك الإدارة المدرسية أهمية تهيئة بيئة إبداعية للمعلمين لما لها من أثر في تشجيعهم على إنجاز مهامهم، كما أن توافر البيئة الإبداعية يساعد المعلمين على الإبداع في العمل وتجنب المعوقات المادية والبشرية، كما يمكن تفسير ذلك بأن وجود بيئة إبداعية يؤدي إلى توفير جو نفسي لدى المعلمين خال من الصراعات والمنازعات، وبلغ المتوسط الحسابي ككل لدور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات (3.42). وبدرجة تقدير متوسط، ويعزو الباحث ذلك في ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة إلى الجهود التي تبذلها الإدارة المدرسية في العمل وفي أداء المهام الموكلة إليها بتفان وإخلاص، وإلى أن هناك دوراً إيجابياً للإدارة في تحقيق الإنجازات، كما يعزو الباحث ذلك إلى أن الإبداع الإداري يساعد الإدارة المدرسية على إنجاز المهام الموكلة إليها بأسرع وقت وأقل جهد، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2013)، ودراسة العنزي (2009)، واختلفت مع نتيجة دراسة كل من الرشيد (2008)، ودراسة الليثي (2008)، ودراسة الرشيد (2010)، ودراسة الجعافرة (2013) التي أظهرت تناقضاً أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) حول دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على استجابة أفراد عينة الدراسة لدور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على استجابة أفراد عينة الدراسة لدور الإبداع الإداري في إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف

المجال	المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	الجنس	ذكر	125	3.08	0.806	3.08	283	0.002
		أنثى	160	2.77	0.942			
دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	224	2.95	0.841	0.325	283	0.745
		دراسات عليا	61	2.94	0.838			
	سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	143	2.62	0.698	6.06	283	0.000
		10 سنوات فأكثر	142	3.19	0.874			

يظهر الجدول (5) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، حيث يتبين من الجدول ما يأتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ت (3.08) وبدلالة إحصائية بلغت (0.002)، وجاءت الفروق لصالح فئة الذكور، ويعزو الباحث ذلك في ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن المدراء الذكور لديهم مقدرة إبداعية أكثر من المدراء الإناث في إدارة الصراعات، وذلك لأنهم أكثر حزماً وصرامة في التعامل مع المشكلات، كما يعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء الذكور يحكمون العقل والمنطق في إدارة الصراعات بين المعلمين في المدرسة، بينما المدراء من الإناث تحكمهم العاطفة في إدارة الصراعات بين المعلمين في المدرسة، بالإضافة إلى أن المشكلات والصراعات في مدارس الذكور أقل منها في مدارس الإناث. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (2013) ودراسة الرشيد (2010). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجعافرة (2013).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى الاتفاق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الدور الإبداعي لمدراء المدارس في إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس، كونهم يحملون نفس المؤهلات العلمية ويعملون في نفس البيئات المدرسية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (2013). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرشيد (2008) ودراسة الجعافرة (2013) ودراسة الليثي (2008).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر الخبرة، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر. ويعزو الباحث ذلك إلى خبرة المعلمين التي اكتسبوها خلال سنوات عملهم الطويلة في الحكم على المدراء وابداء وجهات النظر في قدرتهم على إدارة الصراع الإيجابي في مدارسهم، كما يعزو الباحث ذلك إلى خبرة مدراء المدارس في إدارة الصراع الإيجابي بين المعلمين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرشيد (2008) ودراسة الجعافره (2013) ودراسة الليثي (2008). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2009) ودراسة الشهري (2013).

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها؛ هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) حول دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على استجابة أفراد عينة الدراسة لدور الإبداع الإداري في تحقيق

## الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف والطائف والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على استجابة أفراد عينة الدراسة لدور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف

المجال	المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات	الجنس	ذكر	125	3.47	0.873	0.941	283	0.347
		أنثى	160	3.38	0.796			
المؤهل العلمي	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	244	3.41	0.824	0.317	283	0.751
		دراسات عليا	61	3.44	0.656			
سنوات الخبرة	سنوات	أقل من 10 سنوات	143	3.20	0.744	4.740	283	0.000
		10 سنوات فأكثر	142	3.63	0.799			

يظهر الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ويتضح ذلك على النحو الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم الاختلاف في وجهات النظر في استجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث حول دور المدرء في تحقيق الإنجازات المدرسية كونهم يعملون في نفس البيئات المدرسية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجعافرة (2013) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (2013) ودراسة الرشيد (2010).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى الاتفاق في وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات كونهم يحملون نفس المؤهلات العلمية التي تؤهلهم للحكم على مدى تحقيق مدرء المدارس لإنجازاتهم. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (2013)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرشيد (2008) ودراسة الجعافرة (2013) ودراسة الليثي (2008).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر. ويعزو الباحث ذلك إلى خبرة المعلمين التي اكتسبوها خلال سنوات عملهم الطويلة في الحكم على المدرء وإبداء وجهات النظر حول دورهم في تحقيق الإنجازات المدرسية والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرشيد (2008) ودراسة الجعافرة (2013) ودراسة الليثي (2008)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2009) ودراسة الشهري (2013).

## خلاصة النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي في تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين متوسط.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح فئة الذكور، وسنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور الإبداع الإداري في تحقيق الإنجازات تعزى لأثر الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

### التوصيات:

- تدريب المدراء على مهارات التعامل مع الصراع وكيفية إدارته وكذلك تحقيق الإنجازات.
- توفير المستلزمات المادية للبيئة المدرسية التي تعمل على تنمية الإبداع للمعلمين والمتعلمين.
- تحفيز المدراء المبدعين بحوافز مادية ومعنوية لتشجيعهم على الاستمرار في الإبداع.
- إجراء مسابقات تنافسية بين المدراء في الأعمال الإبداعية.
- إنشاء قسم إداري خاص في إدارة التعليم العام لإجراء المسابقات الإبداعية بين المدراء والمعلمين والطلبة.
- حث المدراء على استخدام الأساليب الإبداعية في التعامل مع الصراع داخل المدرسة.

### المراجع:

- أبو عساكر، فوزي (2008). أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير)، غزة.
- الجعافرة، صفاء (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- خير الله، جمال (2009). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الدررايسة، بسمة (2008). مستوى الإبداع الإداري والوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس في محافظة اربد (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- الرشيدي، سعود (2010). الأنماط الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل التعليمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- الرشيدي، عيد (2008). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة القريات من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- السكرانة، بلال (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشهري، محمد بن عبد الله (2013). أنماط إدارة الصراع لدى القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم بالرياض. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 29 (2).
- الصرن، رعد (2010). إدارة الإبداع والابتكار. دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- العبيدي، أمل (2008). إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المؤسسة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 69.
- العتيبي، محمد (2011). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. ط2، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- العجلة، توفيق (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العنزي، ريم (2010). درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- العنزي، مبارك (2009). علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.



- عيسى، ابراهيم (2009). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- القيوتي، محمد (2003). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق.
- الليثي، محمد (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي في العاصمة المقدسة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- Dagytė, I. (2010). Creative self-management as a tool of enhancing innovation's portfolio of business organization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 24(5), 33-44.
- Hong, J. C., & Lu, Y. C. (2006). The Characteristics of Creative leadership in School Innovation: A case study on Po Tow elementary school principal. National Taipei Teacher College, National Chengchi University.
- Kwaśniewska, J., & Nęcka, E. (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender. *Creativity and innovation management*, 13(3), 187-196.
- Lulia, M. (2008). Conflict into a Productive Not Destructive Experience. Retrieved from <http://officepolitics.suite101.com/article.cfm/gow-to-handle-conflict-work.dec2008>.
- Ren, L., Krabbendam, K., & de Weerd-Nederhof, P. (2006). Innovation practices success in China: the use of innovation mechanisms in Chinese SOEs. *Journal of Technology Management in China*, 1(1), 76-91.