

الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية

الباحثان

الدكتورة نهاد البطيحي

الدكتور أسامه حسونة

٢٠١٣

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية، وقد بلغت عينة الدراسة عددها (٢٩) عضواً بنسبة (١٠٠٪)، وقام الباحثان ببناء استبانته تضم ثلاث مجالات (مجال الإبداع الإداري الرياضي، ومجال إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري، ومجال الإنجازات)، وقد اشتملت الإستبانة في صورتها النهائية على (٢١) فقرة تهدف بمجملها إلى الكشف عن آراء واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية حيال دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات، وقد تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية كانت متوسطة بشكل عام، ولكل مجال من مجالات الأداة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس، والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر القسم وجاءت لصالح قسم الإشراف والتدريس، حيث دلت النتائج على أن مجال الإبداع الإداري الرياضي جاء بالمرتبة الأولى ثم مجال الإنجازات وأخيراً مجال إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري.

وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بأهمية إدارة الصراع الإيجابي من قبل إدارة حكيمة واعية تسير على خطط موضوعية بطريقة مبدعة، لكونها الأمر والنهائي وصاحب السلطة والقائد للمروسين بهذا الهرم الإداري من خلال تبنيتها للأساليب الحديثة لإحتضان أفرادها، فالعمل الجاد والمتبلور بالأهداف الموضوعية، من شأنه رفع مكانة المنظمة إلى أعلى المستويات وتحقيق الأهداف المنشودة، فدور الإداري الرياضي المبدع له أهمية كبيرة في بلورة الصراعات التي تحدث بين الأفراد إلى صراعات إيجابية تقوم على تحقيق النهضة للمنظمة، ويتمثل ذلك بتحقيق الإنجازات المطلوبة لأن الصراع الإيجابي دافع قوي للوصول إلى ذلك.

المقدمة:

تواجه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، على اختلاف مهامها وأحجامها، العديد من المشكلات والعقبات والقضايا التي تحد من مسيرتها، الأمر الذي يتطلب من القائمين عليها من قادة وتابعين محاولة إيجاد الحلول لهذه المشكلات والعقبات، باستخدام الفكر الهادف من خلال توظيف الإبداع بالعمل؛ وقد أجمع الباحثون والمفكرون والمهتمون بأن هذه المؤسسات التربوية بحاجة إلى الإبداع الإداري حاجة ملحة، لما تفرضه التطورات التكنولوجية الحديثة والتحديات التي تتمثل بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، فمن خلال الإبداع الإداري تُواجه المشكلات التي تنشأ بالمجتمع والمؤسسات، ومن هذه المشكلات الصراع داخل المؤسسة ولما له من آثار إيجابية وسلبية على أداء

الأفراد داخل المؤسسة؛ فالإداري المبدع الناجح يعمله يحاول من خلال فكره البناء والهادف تحويل التي تحدث بمؤسسته إلى صراعات إيجابية من شأنها الارتقاء بمستوى العمل بداخلها وتحقيق رضا الأفراد والعمل بروح الفريق. ويعد الصراع التنظيمي في داخل المنظمات أمراً طبيعياً إذا استطاع المدير أن يستثمر نتائجه الإيجابية وإلا أصبح مشكلة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إدارة المنظمات، إلا أن ظاهرة التعامل مع الصراع أصبحت من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من وقت المدير، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها فإنه أيضاً يخصص جزء من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي (الليثي، ٢٠١١).

ويعتمد تقدم الأمم على توفر الإمكانيات المادية والبشرية، ومن ضمن الإمكانيات البشرية الأشخاص المبدعين الذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي في مواجهة المشكلات بشكل فعال في جميع جوانب الحياة، وأشار تورانس (To-rance، 1988) بهذا الصدد إلى أهمية الإبداع تجاه الإسهام في رفع مستوى رفاهية الأمم والشعوب وتحقيق الرضا لدى الأفراد، كما أن الأخطار التي تواجه البشرية اليوم والمشكلات التي تواجه الأمم تنعكس على الأفراد، مما يستلزم تقديم حلول إبداعية من أجل تحسين حياة هؤلاء الأفراد (David، 1994).

ويعد الإبداع ظاهرة معقدة تتمثل في مجموع العمليات التي من خلالها تتولد الأفكار وتتطور وتحول إلى قيمة ملموسة، وهو مزيج من القدرات، والاستعدادات، والخصائص الشخصية للفرد الذي إذا ما وُجد في بيئة محفزة يمكن أن يتفاعل مع عناصرها، ويرقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، بالنسبة لخبرات الفرد أو المؤسسة أو المجتمع، والإبداع متعدد المستويات، إذ يكون على مستوى الفرد، أو على مستوى الجماعة، أو على مستوى المنظمة أو المجتمع، وهو عملية يمكن مراقبتها، وتحليلها، وفهمها، وتكرارها، وتعلمها، وإدارتها؛ وهذه العملية يمتلكها الناس جميعاً بدرجات متفاوتة، ويمكن تشجيع الإبداع وتطويره فهو ليس مقدرة مقترنة بالأشخاص الموهوبين وذوي المقدرة الفائقة (Kwan، Rudowicz & 2003).

فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه، يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير (الزهري، ٢٠٠٢).

مفهوم الإبداع: يعرف الإبداع على أنه عملية يحاول الإنسان فيها عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد، ان ينتج إنتاجاً جديداً نافعاً له وللمجتمع الذي يعيش فيه (الصرابرة، ٢٠٠٣).

عناصر الإبداع:

- ١- الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة أو غير مألوفة، فالشخص المبدع يمتلك تفكيراً أصيلاً يبتعد به عن المألوف أو الشائع.
- ٢- الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات.
- ٣- المرونة: وهي القدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء والنظر إليها من زوايا مختلفة.
- ٤- الميل إلى التحليل والتفصيل: ونقصد بها القدرة على فهم وتحليل العناصر التي تتكون منها الأشياء والعمل على إيجاد علاقات بين هذه العناصر.
- ٥- القدرة على تحسين المشكلات: ويعتبر هذا العنصر أساس العمل ابداعية، ونقصد به تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد، وذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتوصل إلى الحلول المبدعة بصدها.

٦- الميل إلى التجريب: يميل الشخص المبدع للشك وانتقاد الأمور والقضايا التي يعتبرها الآخرون مسلمات لا نقاش فيها، إذ يعتبرها نسبية تتوقف على المنظور الذاتي حيالها (بلواني، ٢٠٠٨) و (أبو زيد، ٢٠١٠).

وأشار العجلة (٢٠٠٩) إلى أن الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية والعاملون فيها، من مديرين وموظفين، وكذلك بيئة المنظمة، وتعد الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لا بد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلاحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين، الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً وتميزاً، يسهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الإداري، الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري الذي ينطلق من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها. فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للمستفيدين، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

إن الإبداع الإداري هو: ”المقدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة” (حوامدة، ٢٠٠٣).

يعرف القحطاني (٢٠٠١) الأداء الإداري المبدع بأنه يعني (استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة، بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم، الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم).

”والإبداع الإداري هو مقدرة الإداري على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد، واستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتلبي حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية“ (التميمي وسليمان، ٢٠١٠).

وأوضح القاسمي (٢٠٠٢) أن الإبداع الإداري هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المنظمات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع. ويعرف الشمري (٢٠٠٢) العمل الإداري المبدع بأنه ”القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المنظمات، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل. وهذا يعني أن الإبداع عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابهة: العنصر الأول: يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري.

أما العنصر الثاني: فإنه يتمثل في تحريك وتشغيل وإنكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق .

والعنصر الثالث: يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة مما يعمل على تطوير العمل.

وأشار محمد (٢٠٠٦) إلى أن الإبداع الإداري هو مقدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها والمستفيدين منها .

أهمية الإبداع الإداري:

- يمكن إجمال أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات على النحو الآتي (التميمي وسليمان، ٢٠١٠):
- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمة في وضع مستقر إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية.
- تحسين خدمات المنظمة بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.
- الإسهام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تواكب التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والإفادة من مقدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

مبادئ الإبداع الإداري:

- ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية للإبداع الإداري ومنها (الصريرة، ٢٠٠٣) و (حوامدة، ٢٠٠٣):
- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها.
- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التخلي عن الروتين وتأكيد اللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، من خلال تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله.
- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل مزيد من الجهد.
- ليس الإبداع تكوين نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن يكون العمل رائداً وفريداً.
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل ينبغي وضعها في الذهن ومناقشتها بين فترة وأخرى.
- يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

مستويات الإبداع:

- يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها (الفياض، ١٩٩٥):
- ١- الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك نكاه الفرد وموهبته.
- ٢- الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.
- ٣- الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات

نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.

نماذج الإبداع الإداري:

ويرى الليثي (٢٠٠٨) أن الإبداع الإداري يمثل أحد الضرورات الأساسية والهامة لنمو المؤسسات وبقائها وتطورها واستمراريتها، ويذكر نماذج عديدة منها:

١- أنه عملية ينتج عنها عمل جديد ويرضي الجماعة، فإنها عملية قادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلياً.

٢- يركز على الانتاج الابداعي وحل المشكلات، فإن الابداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير.

٣- يركز على السمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين وهناك من بين الباحثين الذين يركزون على سمات "المخاطرة، والاستقلالية، والمثابرة، والانفتاح، والطلاقة الفكرية، والأصالة والمرونة".

٤- ويركز على الإمكانية الإبداعية او الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع وتعرف الإبداع "أنه الاستعداد الكامن للتفوق والتميز".

٥- ويركز على المراحل الأساسية التي يمر بها الابداع وهي "مرحلة الإعداد، الاختمار، الإشراف، التحقيق".

معوقات الإبداع الإداري:

وقسمت معوقات الإبداع الإداري (العجلة، ٢٠٠٩، الصرن، ٢٠٠١، الموسوي، ٢٠٠٥) إلى:

- معوقات إدراكية: فكثيراً ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك، وخداعه ومحدوديته، مما يشكل معوقاً يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.

- معوقات نفسية وعاطفية: يؤدي الخوف دوراً كبيراً في الحد من المقدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيّد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيراً من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفاً من فشله في تحقيقها أو نقصاً في ثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير مقتدر على تحمل نتائج تلك الأفكار.

- معوقات تنظيمية: تتكون أدوار العاملين في المنظمة من مجموعة من التوقعات الرسمية (لوائح وتعليمات) وغير رسمية (إرشادات ونصائح)، وكلما حددت هذه التوقعات بشكل مفصل ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن يطلق عنان أفكاره.

- معوقات اجتماعية أو ثقافية: يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها.

وقد أضافت الزهري (٢٠٠٢) بعض معوقات الإبداع الإداري الموجودة في العالم العربي وهي:

- الخوف من الفشل، تجنب المخاطر، الإعتياد على الأمور، عدم توافر الحرية، مقاومة التغيير، جمود القوانين، انخفاض الدعم الجماعي، فقدان التحفيز، التوبيخ العلني، العقاب في حال الفشل.

وبين الفياض (١٩٩٥) أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة والصعوبة، للأسباب الآتية:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية

على المنظمة أن تتحملها.

- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم.

مفهوم الصراع:

الصراع: هي العملية التي يستخدم فيها الإداري أو القائد استراتيجيات محددة تساعد على تجنب الصراع أو التخلص من آثاره السلبية في حال حدوثه أو لإثارة الصراع بغية تحقيق أهداف محددة (الصرن، ٢٠٠١).

ويعرف الخشالي (٢٠٠٤) الصراع بأنه ”النزاع المباشر والمقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وتعد هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف.

النظريات التي تناولت الصراع:

- المرحلة التقليدية (الكلاسيكية): يرى أنصار تلك النظرة أن الصراع أمر غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد أو إزالته، من خلال الاختيار السليم للقيادات على مستوى الأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم، وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه (الفياض، ١٩٩٥).
- المرحلة الوظيفية (السلوكية): يرى أنصار هذه النظرة ان الصراع ظاهرة طبيعية حتمية تنظيمية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل المنظمة، ولا يمكن التخلص منها بل ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة (أبو عساكر، ٢٠٠٨).
- مرحلة الفكر التفاعلي: وتتبنى هذه المرحلة الفلسفة القائلة: الصراع ليس حتماً في المنظمات فقط، بل وان له جوانب ايجابية ذات فائدة للتنظيم ومن ثم فإنه ليس من صالح التنظيم أن يقضي نهائياً على الصراعات في داخله، ومن هنا فإن الإدارة تتدخل في أحد الحالتين التاليتين:
 - إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد المرغوب مما يستدعي التدخل لتخفيضه.
 - في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب وهنا تعمل الإدارة على تنشيطه والارتقاء به إلى المستوى المطلوب (الخشالي، ٢٠٠٤).

أهمية الصراع:

- ١- الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.
- ٢- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كيفية أو كبح جماحه بوصفه مجرد بشر.
- ٣- الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع والداة والإبداع فعندها لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجحود عما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن ان ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإنه المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون او اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلباً في الداء وبالتالي في الإبداع.
- ٤- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الاربك والفوضى فحسب بل لانهيار المنظمة فحسب بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور

الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وهذا هو السبب الذي دفع (lesly) إلى القول بان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر التنظيمي منطلقاً في رأيه هذا من وجود ايجابيات كثيرة للصراع إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها (العبيدي، ٢٠٠٨) و (الزعيبي، ٢٠٠٩).

اتجاهات الصراع:

هناك ثلاث اتجاهات للصراع التنظيمي:

١- الاتجاه الايجابي أو البناء: وينظر للصراع على انه فرصة للمنظمة ان تحل مشاكلها بطريقة بناءة فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكل المنظمة والابداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل كما إن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لاي تغيير تنشده المنظمة. وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل التنازع إلى زيادة الانتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفاعليتها وإنه يعد محركاً قوياً للطاقت الكامنة التي تتحفز بالمنافسة وغنه يؤدي إلى الابداع والتعبير وتماسك التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناءة وأخيراً تغيير تنظيمي بناء.

٢- الاتجاه السلبي أو الهدم: وينظر هنا للصراع على اساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة كما إن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية وزيادة ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية وقد تؤدي إلى حجب وتشويه انسياب المعلومات الضرورية.

٣- الاتجاه المتوازن أو البناء الهدم: وينظر له على انه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب في أحيان أخرى كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب غدارتها بطريقة فعالة وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع. إن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة مستوى معتد منه داخل المنظمة وذلك لكي تكون المنظمة فاعلة وخلاقة (عيسى، ٢٠٠٩) و (النملة، ٢٠٠٧).

أسباب الصراع التنظيمي:

١- محدودية المواد: عندما تتوافر الموارد، فإن الوحدات التنظيمية في المنظمة تتسارع في الحصول عليها، وذلك لكي تتمكن من تحقيق اهدافها. بينما عندما تكون الموارد محدودة، فإنه يحدث الصراع حول تقاسم هذه الموارد من قبل الوحدات التنظيمية.

٢- عدم وضوح الصلاحيات: يعد من اهم عوامل حدوث الصراع التنظيمي داخل المنظمة، خصوصاً عندما يكون هناك عدم وضوح للصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية العليا. ويظهر الصراع بين الرئيس والمرؤوس عندما يشعر أحدهما تجاوزاً من الآخر على الصلاحيات الممنوحة.

٣- عدم وضوح المسؤوليات: قد يدخل طرف في الصراع مع اطراف أخرى بسبب تكليفه بمهام ومسؤوليات جديدة بالإضافة إلى مسؤولياته، مما يزيد العبء الملقى على عاتقه، وذلك بهدف تخفيف المسؤوليات أو بهدف الحصول على الراحة.

٤- تعارض الأهداف: الهدف بالنسبة للمنظمة هو حالة مستقبلية توجه الجهود والموارد المتاحة نحوها وتمارس الوحدات التنظيمية داخل المنظمة نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود تعارض أو اختلاف بين أهدافها الفرعية، وينتج ذلك عن مغالاة الأفراد والوحدات في تحديد أهدافهم، أو نتيجة تفسيرهم الخاطئ لأهداف المنظمة، ويعد تعارض الأهداف من أكثر الأسباب السلوكية المؤدية إلى حدوث الصراع. ويزداد الأمر سوءاً عند تعارض المصلحة العامة للمنظمة والمصالح الشخصية للعاملين فيها (الزهري، ٢٠٠٢) و (الصرن، ٢٠٠٣)

و (الزعيبي، ٢٠٠٩).

يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع:

- السمو : يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع ايجابية.
- التعويض : يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.
- الإنسحاب : تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة .
- التبرير: إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعيا.
- الاسقاط : إلقاء اللوم على غيره من الأفراد (المومني، ٢٠٠٣).

أنواع الصراع حسب المستوى:

- ١- الصراع الفردي.
- ٢- الصراع بين الأفراد.
- ٣- صراع الجماعة.
- ٤- الصراع بين الجماعات.
- ٥- الصراع التنظيمي.
- ٦- الصراع بين المنظمات.

انواع الصراع التنظيمي:

- الصراع الأفقي: ويحدث عادة بين العاملين او الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- الصراع العمودي: ويحدث عادة بين المشرف وتابعيه في العمل حين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.
- صراع الدور: ويحدث عادة نتيجة تأدية الشخص ادواراً متعددة في مجال عمله.
- الصراع بين المنظمات: ويحدث عادة في حالة تسبب إحدى المنظمات بصعوبات لمنظمة أخرى (العبيدي، ٢٠٠٨).

الاثار السلبية للصراع:

- حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
- انخفاض مستوى الأداء بسبب الخلاف بين المدير والمعلمين، او الموظفين .
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين .
- اهدار الوقت والجهد والمال نتيجة محاولات ادارته وعلاجه.
- انحراف المنظمة عن اهداف الحقيقة.
- غياب العمل التعاوني (الزهري، ٢٠٠٢) و (أبو عساكر، ٢٠٠٨).

الاثار الايجابية للصراع:

- يولد الطاقة لدى الأفراد، ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة.
- يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل المشكلات.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة للاتصال.
- يساعد على اشباع الحاجات النفسية للأفراد.
- قد يؤدي الصراع إلى تشخيص المشكلات في المنظمة.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة.

- يساعد على الإنتاجية والنمو.
 - يمكن أن يكون أساساً للإبداع والابتكار والتحفيز (عيسى، ٢٠٠٩) و (الصريرة، ٢٠٠٣).
- ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة الكشف والتعرف على دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية، والسعي نحو تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة بتحقيق الإنجازات من خلال إدارة الصراع الرياضي من قبل إدارة مبدعة تتبنى الوسائل والأساليب الحديثة بعملها، ومن المؤمل أن تقدم نتائج هذه الدراسة معلومات وتوصيات لأصحاب القرار المسؤولين والمخططين والمنفذين في الجامعة الأردنية بشكل عام وكلية التربية الرياضية بشكل خاص، مما يساعدهم على الوصول إلى ما هو مخطط له ومرسوم، وستعمل هذه الدراسة على إثراء الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة من حيث الدراسات السابقة، والنتائج العملية التي سيتم التوصل إليها.

مشكلة الدراسة:

أصبحت أدوار الإدارات بشكل عام تبتعد عن التسلطية والدكتاتورية في العمل، وذلك بسبب توجيه أنظاريها نحو عمل الإدارات الناجحة في تحقيق أهدافها وأهداف هرمها الإداري المسؤولة عنه، وذلك من خلال تبنيها لأفكار الباحثين والمفكرين والقائمين على هذا الموضوع وتتبلور هذه الأفكار بإقامة إدارة مبدعة من شأنها الإرتقاء بمستوى منظماتها وأفرادها.

فالإدارة المبدعة تتبنى أهدافها المنشودة وتعمل على تحقيقها من خلال التجديد والإستحداث والتغيير في النهج والأساليب بطرق علمية حديثة، ومتلائمة مع الإمكانيات ومناسبة بتطلعات العصر بحيث تلبى الحاجات المطلوبة، كالإبداع في أساليب ووسائل العمل وتحفيز العاملين بحيث تبرز مواهب وقدرات الأفراد (زايد، ٢٠٠٣).

فقدرة الإداري على الإبداع تتضمن وسائل وطرق كثيرة وعديدة للوصول بالأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه معاً، فالأفراد هم عصب المنظمة وعلمهم بروح الفريق يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بشكل أفضل وأسرع وبدقة عالية، فالإداري المبدع يحتضن الأفراد ويحاول قصارى جهده بإخراج وإبراز قدراتهم ومواهبهم الكامنة. ويأتي دور الإداري المبدع بتبنيته وقدرته بإدارة منظمته عن طريق الأساليب والوسائل العلمية الحديثة ومن إبرازها إدارة الصراع داخل منظمته إلى صراع إيجابي من شأنه الإرتقاء والتنافسية في العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة؛ فالإداري الرياضي المبدع يبلور الصراع للإيجابي بين الأفراد لتحقيق الإنجازات المنشودة للوصول إلى ما هو مأمون ومطلوب. فقد جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية.

أسئلة الدراسة:

- ١- ما دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، القسم)؟

تعريف المصطلحات:

الرياضة: هي عبارة عن حركات منتظمة يقوم بها الفرد للوصول إلى ما يسمى بالأداء الصحيح الذي يحتوى على جميع عناصر اللياقة البدنية، والهدف: هو تحقيقها التوازن ما بين الجانب النفسي والعقلي والبدني (الهلائي، ٢٠٠٨).

الإبداع الإداري: وهو قدرة الإداري على تغيير أو تجديد أو إستحداث نهج أو أسلوب جديد وإستخدامه بتقنيات حديثة ومتلائمة مع متطلبات البيئة، ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع، كالإبداع في العمل وحفز العاملين وإبراز مواهب وقدرات العاملين (زايد، ٢٠٠٣).

إدارة الصراع: التعارض بين الأفراد والقيادات بالمصالح والأهداف والتصرفات داخل المنظمات (عيسى، ٢٠٠٩).

محددات الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بما يأتي:

- ١- الحدود الزمنية: سيتم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي (٢٠١٢م - ٢٠١٣م).
- ٢- الحدود المكانية: ستقتصر إجراء هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية.
- ٣- الحدود الموضوعية: ستحدد نتائج هذه الدراسة باستجابة أفراد عينة الدراسة وبلغ عددهم (٢٩) عضواً على فقرات أداة الدراسة.

الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثين على الأدب التربوي حول الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية، حصلنا على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث قام بتعريفها بشكل موجز وموثق، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات العربية الأجنبية:

دراسة (Posner، ١٩٨٦) حاول الباحث في هذه الدراسة تحديد المصادر التي يمكن ان تسبب في حدوث الصراع التنظيمي لمديري المشروعات، وكيف يمكن أن تختلف حدة هذا الصراع خلال المراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة، كما حاولت الدراسة فحص أسلوب إدارة الصراع الذي يعتمد عليه المديرين وكيف يمكن أن يتأثر بالأسلوب المختار ببعض المتغيرات التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة بأن هناك تباين في حدة الصراع خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، أما الصراع الأكبر فهو ناتج عن الاختلاف حول جدول العمل المقترح لتنفيذ المشروع.

وأجرى دراسة هنكن وكيستون ودي (Dee & Cistone & Henkkin، 2000) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري هذه المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٣) مديراً من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: نادراً ما يلجأ المديرين إلى استخدام استراتيجية التجنب في غدارة الصراعات التي تحصل في المدارس. أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل المديرين هي استراتيجية التعاون. استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة حسبلا تفضيلات المديرين لها هي: استراتيجية التعاون، المنافسة، والتجنب. كلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع زاد

اللجوء إلى استراتيجية التعاون كأسلوب للحل.

كما تناولت دراسة ولت (2000. Welt) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين الاستراتيجيات التي يستخدمها كل منهم، و كانتأداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤) مدير مدرسة شاملة و (٢٩) مدير مدرسة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون استراتيجية التوفيق في إدارتهم للصراع أكثر من مديري المدارس الثانوية الشاملة، أما بالنسبة للاستراتيجيات الأخرى التي بحثتها الدراسة وهي استراتيجية التعاون، الاسترضاء، التجنب، والمنافسة ليس هناك فروقا دالة إحصائيا بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الشاملة، والمدارس المتوسطة لهذه الاستراتيجيات.

وتوصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية: جاء ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تناولتها الدراسة الميدانية من حيث استخدامها من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية، من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كما يلي: أسلوب التعاون، أسلوب الحل الوسط، أسلوب المجاملة، أسلوب استخدام السلطة، أسلوب الرفع لمستوى إداري أعلى، أسلوب التجنب.

أجرى قطن (٢٠٠١) دراسة بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان، من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة فيها، وجمعت البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال استبانة مكونة من (٤٢) مفردة، موزعة على ستة محاور تم اعدادها لأغراض هذه الدراسة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وقد شمل التطبيق جميع محافظات ومناطق السلطنة التعليمية العشر. وتكونت عينة الدراسة من (١٨٤) مدير مدرسة ثانوية (١٠٢) ذكور و(٨٢) اناث.

ركزت دراسة فونتس 2001.Fuentes على القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع الإداري والتغيير، من خلال برنامج خاص طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم، بلغت (٥٠٠) مدير ومديرة ومساعدتهم بولايات أركنساس، وتكساس، ولويسيانا، ونيومكسيكو، وأوكلاهوما، وأستخدم فيها المنهج الوصفي، وجمعت بياناتها من خلال المقابلات، والاستبيانات، والملاحظات. وتكاملت هذه الأدوات مع بعضها من أجل وضع تصور علمي يهدف إلى تحسين الأداء لدى قادة هذه المدارس، وما تشمله من مديرين تربيويين ومساعدين. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ α) من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع الإداري والتغيير تعزى إلى متغيري الجنس، والخبرة.

أما دراسة هيجان (٢٠٠١) فقد هدفت إلى التعرف إلى معيقات الإبداع في المنظمات السعودية، وتكونت عينة الدراسة من ٦٧٤ فرداً من المديرين ومن في مستواهم من المشرفين والإداريين في الوزارات، والمؤسسات العامة الحكومية المستقلة وشبه المستقلة. واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة عن توفير المناخ لتشجيع الإبداع وتعزيزه على الرغم من توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى العاملين والمديرين، وأن ترتيب معيقات الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية جاء على النحو الآتي:

– الإفراط في مكافأة النجاح، والاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح والتسلية، والخوف من الفشل، وغياب جو الحرية، والتمسك بالأنماط التقليدية المألوفة، وضعف وضوح الرؤية، وقلة التشجيع من المنظمة، وضعف مساندة العمل الجماعي، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع، وأوضحت النتائج كذلك أن تخصص المديرين في المنظمات

لا يؤثر في زيادة معدلات الإبداع أو تقليلها، وفي توجيههم نحو الإبداع في المنظمات السعودية. وأن عدم تعاون المنظمات مع المجتمع المحلي يؤدي إلى عرقلة الإبداع في هذه المنظمات.

وأجرى حوامدة (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومستوى الإبداع الإداري لديهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٤) فرداً من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من مديري التربية والتعليم والمديرين الفنيين والإداريين وروؤساء الأقسام. واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات. وبينت نتائج الدراسة أن تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائد في مديرياتهم كانت إيجابية للمناخ ككل ولمجالاته باستثناء مجال التعويضات والمكافآت؛ إذ كانت التصورات نحوه سلبية، كما بيّنت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن ككل ولمجالاته كان مرتفعاً. وأظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري. وقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى؛ للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه كما وأظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة تبعاً لمتغير المنطقة لصالح إقليم الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح إقليم الشمال.

أما دراسة المومني (٢٠٠٣) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المعلمين والمديرين وأثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والإقليم، على تحديد أسلوب إدارة الصراع، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) مديراً ومديرة، و (٦٠٩) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد تم بناء أربع أدوات لجمع المعلومات عبارة عن استبانات لقياس المناخ التنظيمي السائد في المدارس، وقياس أسلوب إدارة الصراع من جهتي نظر المعلمين والمديرين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من وجهة نظر المديرين فهي: الأسلوب التعاوني، والتشاركي، والتوفيق التكميلي، والتنافسي، والتجنبي، أما من وجهة نظر المعلمين فكانت: التعاوني، والتجنبي، والتشاركي، والتوفيق التكميلي، والتنافسي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع الخمسة. كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأسلوب التجنبي تعزى للمؤهل العلمي لصالح المؤهل أقل من بكالوريوس. عدم وجود فروق دالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس وفق تصورات المديرين والمعلمين.

وأجرى ترومن (2003.Toremén) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرين لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٠) مديراً من مديري المدارس الثانوية في منطقة جوهانسبرغ التعليمية. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من العوامل التي تساعد المديرين في تكوين بيئة إبداعية في المدرسة هي: تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يد واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع. كما بيّنت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والداعم، وأن أهم الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي تتمثل في العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

كما أجرى دراسة (الخشالي، ٢٠٠٤) هدفت الدراسة للكشف عن مدى تأثير الاستراتيجيات : التعاون، التنافس والتجنب المستخدمة من قبل الادارة في التعامل مع الصراع التنظيمي على أساس احساس العاملين بفعالية الادارة واحساسهم بحدة و ايجابية الصراع التنظيمي، و اجريت الدراسة في بعض الشركات الصناعية الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين استراتيجية التعاون والتجنب من جهة واحساس العاملين بفعالية الادارة من جهة اخرى، فيما كانت العلاقة سلبية بين استراتيجية التنافس واحساس العاملين بفعالية الادارة .

أما دراسة جاكسون (Jackson, 2006) فقد هدفت إلى الكشف عن المقدرات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها الأكاديميون العاملون في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة حتى يتمكنوا من تطوير الإبداع لدى الطلبة وتقييمه في هذه المؤسسات. وقد أظهرت الدراسة أن الأكاديميين بحاجة إلى ثلاثة أنواع مختلفة من المقدرات هي: المقدرات التحليلية وتتضمن التحليل والتقييم والتقارير والمقارنة؛ والمقدرات العملية وتتضمن التطبيق والتنفيذ والتفعيل؛ والمقدرات الإبداعية وتتضمن التخيل والتركيب والربط والاكتشاف والابتكار والتكيف. كما أشارت الدراسة إلى أن عضو هيئة التدريس لابد أن يمتلك مقدرات إضافية حتى يتمكن من إحداث التطور الشخصي لدى الطلبة في مؤسسات التعليم العالي وهي التخطيط وتحليل المشكلات وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات.

وأجرى الليثي (٢٠٠٨) دراسة هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة بالمملكة العربية السعودية، ودورها في الإبداع الإداري، وتعرف العلاقة بينهما. وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٥) مديراً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كانت بدرجة كبيرة جداً . كما أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة لمديري المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدراسات العليا والبيكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدراسات العليا والبيكالوريوس، ووفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخدمة (١٦) سنة فأكثر. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً 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.

أما دراسة بلواني (٢٠٠٨) فقد هدفت إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل). وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١٥) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة ٨٦,٧٪.
- أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة ٧٥٪.
- أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة ٧٠,٤٪.
- أن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة ٧٠,٤٪.
- اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

إجراءات الدراسة:

منهج البحث المستخدم:

أستخدم المنهج الوصفي المسحي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة للبحث الحالي، فضلاً عن استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية والبالغ عددهم (٢٩) وللعام ٢٠١٢/٢٠١٣.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية وقد بلغ عددهم (٢٩) عضواً، ويمثلون ما نسبة (١٠٠٪) من مجتمع الدراسة..

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب القسم والجنس

القسم	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
الصحة والترويج	٨	٣	١١
الإشراف والتدريس	٨	٤	١٢
التدريب	٦	٠	٦
المجموع	٢٢	٧	٢٩

أداة الدراسة:

للتعرف على دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية قام الباحثين بتطوير استبانة، بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات ذات الصلة مثل: دراسة الليثي (٢٠٠٨)، ودراسة المومني (٢٠٠٣)، ودراسة بلواني (٢٠٠٨)، ودراسة حوامدة (٢٠٠٣)، ودراسة عيسى (٢٠٠٩)، ودراسة هنكن وكيستون ودي (Dee & Cistone & Henkkin, 2000)، بالإضافة إلى دراسة ولت (Walt, 2000)؛ وقد تكونت بصورتها الأولية من (٢٦) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي:

- مجال الإبداع الإداري الرياضي وعدد فقراته (٩) فقرات.
- مجال إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري وعدد فقراته (٨) فقرات.
- مجال الإنجازات وعدد فقراته (٩) فقرات.

هذا وقد أعطي وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك حسب الترتيب الآتي: البديل الأول (دائماً) وأعطي خمس درجات، والبديل الثاني (غالباً) وأعطي أربع درجات، والبديل (أحياناً) وأعطي ثلاث درجات، والبديل (نادراً) وأعطي درجتان، والبديل (نادراً جداً) وأعطي درجة واحدة. والملحق (١) يبين الاستبانة بصيغتها النهائية.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحثان بتوزيعها بصيغتها الأولية على خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وجامعة اليرموك، ومن مختلف الأقسام الأكاديمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ذوي الخبرة

والكفاءة في مجال الدراسة للوقوف على مدى وضوح صياغة الفقرات وانتمائها لقياس ما صممت لقياسه، كما طلب منهم تقديم أية ملاحظات يرونها مناسبة لتطوير الإستهانة، وتكونت فقرات الإستهانة بصيغتها الأولية من (٢٢) فقرة، وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، ودمج الفقرات المتشابهة لتخرج الإستهانة بصورتها النهائية، وقد عدت موافقة المحكمين على كل فقرة من فقرات الأداة بنسبة (٩٠٪) فأكثر، مؤشراً على صدق الفقرة، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للأداة، وتكونت فقرات الإستهانة بصيغتها النهائية من (٢١) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي:

- مجال الإبداع الإداري الرياضي وعدد فقراته (٧) فقرات.
 - مجال إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري وعدد فقراته (٧) فقرات.
 - مجال الإنجازات وعدد فقراته (٧) فقرات.
- والجدول (٢) يوضح صدق الأداء بصورتها النهائية.

جدول (٢)

صدق الأداة

الرقم	المجالات	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
١	الإبداع الإداري الرياضي	٧-١	٧
٢	إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري	١٤-٨	٧
٣	الإنجازات	٢١-١٥	٧

والملاحق (١) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test-re-test وذلك بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ أفرادها (٦) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم وبعد ذلك تم احتساب معامل الثبات (Reliability) باستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين استجابات أفراد العينة على مدى جولتين، وقد أظهر التحليل أن معامل ارتباط بيرسون للأداة ككل بلغ (٠,٩١) وهي نسبة عالية لأغراض إجراء هذه الدراسة.

الجدول (٣)

قيم معاملات الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا

المجال	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار test-re-test	طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
الإبداع الإداري الرياضي	0.92	0.84
إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري	0.86	0.87
الإنجازات	0.83	0.94
الدرجة الكلية	0.87	0.91

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة واختيار العينة، والحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة، قام الباحثان

بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة والمكونة من (٢٩) أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية، وتمت الإشارة في النموذج الموزع عليهم بأن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة، وهدفها للبحث العلمي فقط، وتم إعطاؤهم الوقت الكافي للإجابة عن الاستبانة، وقد استغرق توزيع الاستبانة وجمعها باليد ثلاثة أسابيع.

وقد بلغ عدد الإستبانات المسترجعة (٢٧) استبانة بنسبة (٩٣٪)، هذا وقد تم تفرغ الإستبانات المسترجعة في أنموذج خاص بالحاسوب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية.

ولتعرف دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية فقد تم تحديد ثلاثة مستويات للتطبيق هي:

١- درجة التطبيق منخفضة.

٢- درجة التطبيق متوسطة.

٣- درجة التطبيق مرتفعة.

وذلك باعتماد المعادلة الآتية:

$$\text{(القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل)} / \text{عدد المستويات} = ٣ / ٤ = ٣ / (١ - ٥) = ١,٣٣$$

واستناداً إلى هذه النتيجة تكون الدرجة المنخفضة للتطبيق من $١,٣٣ + ١ = ٢,٣٣$ وبالتحديد من ١ إلى أقل من $٢,٣٣$ ، وتكون الدرجة المتوسطة للتطبيق من $١,٣٣ + ٢,٣٣ = ٣,٦٦$ وتحديداً من $٢,٣٣$ إلى أقل من $٣,٦٦$ ، أما درجة التطبيق المرتفعة فتكون من $٣,٦٦ - ٥$ (حسونة، ٢٠٠٩).

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: الجنس.

ثانياً: الرتبة الأكاديمية.

ثالثاً: القسم.

المعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وعلى النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة إختبار (ت) وتحليل التباين الاحادي.
- أُستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، لإيجاد معامل الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (retest-test).
- استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Alpha-Cronbach)، لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

هدفت هذه الدراسة التعرف دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية، ولدى تطبيق إجراءات الدراسة واستعمال المعالجات الإحصائية المناسبة، بينت نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها للإجابة عن:

السؤال الأول: ما دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، التي تم ترتيبها تنازلياً فضلاً عن تحديد درجة التطبيق والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التطبيق لدور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات

رمز المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
أ	الإبداع الإداري الرياضي	٣,٤٧	٠,٦٦٠	١	متوسطة
ب	الإنجازات	٣,٤٤	٠,٨٤	٢	متوسطة
ج	إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري	٣,٢٠	٠,٩٦٠	٣	متوسطة
المجالات ككل		٣,٣٧	٠,٧٢		متوسطة

يتبين من الجدول (٤) أن درجة التطبيق حول دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية كانت متوسطة، فقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٧) وانحرافها المعياري (٠,٧٢). أما بالنسبة لمجالات الدراسة فقد جاء مجال «الإبداع الإداري الرياضي» بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧) وانحراف معياري (٠,٦٦) وبدرجة تطبيق متوسطة، في حين جاء مجال «الإنجازات» بالمرتبة الثانية إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣,٤٤) وانحرافه المعياري (٠,٨٤) وبدرجة تطبيق متوسطة أيضاً. أما مجال «إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري» فقد جاء بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٩٦) وبدرجة تطبيق متوسطة.

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال من المجالات الثلاثة فكانت النتائج على النحو الآتي:

١- مجال الإبداع الإداري الرياضي:

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال «الإبداع

الإداري الرياضي» والرتبة ودرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	١	تُقدم الإدارة الرياضية أساليب غير تقليدية تُهدف لخلق قيم مركبة جديدة.	٣,٧٠	٠,٩٧٠	مرتفعة
٢	٧	تُعلن الإدارة الرياضية عن أنشطتها المطروحة بطرائق حديثة تجلب الأفراد.	٣,٦٨	١,٠٣	مرتفعة
٣	٥	تُضع الإدارة الرياضية برامج هادفة من خلال المنافسات.	٣,٥٩	١,١٦	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٤	٢	تُسهّم الإدارة الرياضية بحل الكثير من المشكلات التي تعترضها.	٣,٤٧	١,١٦	متوسطة
٥	٣	تُخفّض الإدارة الرياضية التكاليف الإجمالية وتُحسّن عوائدها الإقتصادية بمختلف أنواعها.	٣,٣٤	١,١٠	متوسطة
٦	٦	تُشارك الإدارة الرياضية أصحاب الخبرات والمتخصصين لتحقيق أهدافها.	٣,٢٩	١,٢٣	متوسطة
٧	٤	تتبادل الإدارة الرياضية الآراء والخبرات من خلال التفاعل الهرمي.	٣,٢٤	١,٠٩	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣,٤٧	٠,٦٦	متوسطة

يتبين من الجدول (٥) أن درجة التطبيق لدور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية تراوحت بين العالية والمتوسطة. فقد حصلت جميع الفقرات على درجات تطبيق متوسطة باستثناء الفقرة الأولى والثانية فحصلتا على درجة تطبيق مرتفعة. وقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على «تقدم الإدارة الرياضية أساليب غير تقليدية تهدف لخلق قيم مركبة جديدة» بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٩٧) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة والتي تنص على «تتبادل الإدارة الرياضية الآراء والخبرات من خلال التفاعل الهرمي» إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٤) وانحرافها المعياري (١,٠٩) وبدرجة تطبيق متوسطة.

أما بالنسبة للمجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (٣,٤٧) بانحراف معياري (٠,٦٦) وبدرجة تطبيق متوسطة.

٢- الإنجازات:

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال «الإنجازات»

والرتبة ودرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	١٦	تُحفّز الإدارة الرياضية الأفراد عن طريق الإنجازات المحققة مسبقاً.	٣,٦٩	٠,٩٥٠	مرتفعة
٢	٢١	تضع الإدارة الرياضية الأفراد بجو المنافسة لإظهار قدراتهم وإستعداداتهم.	٣,٦١	١,٠٥	متوسطة
٣	١٥	تحت الإدارة الرياضية على التدريبات المكثفة لتطوير القدرات والمهارات.	٣,٥٩	١,٣٠	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٤	١٨	تُوجه الإدارة الرياضية الأنظار نحو الأهداف المنشودة وتقضي على التشتت والروتينية بالأداء.	٣,٤٦	١,٠٧	متوسطة
٥	١٧	تُساعد الإدارة الرياضية على حل المشكلات بين الأفراد وتحثهم على العمل بروح الفريق.	٣,٣٦	١,٠٣	متوسطة
٦	١٩	تُرّوح الإدارة الرياضية عن النفس لدى أفرادها ببرامجها المختلفة للوقوف على الأهداف المطلوبة.	٣,٢٨	١,٢٠	متوسطة
٧	٢٠	تُقيم الإدارة الرياضية العلاقات الإجتماعية بين أفرادها ولما لها من عوائد إيجابية.	٣,١٥	١,٠٥	متوسطة
الدرجة الكلية					
			٣,٤٤	٠,٨٤	متوسطة

يتبين من الجدول (٦) أن درجة التطبيق لدور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. فقد حصلت جميع الفقرات على درجات تطبيق متوسطة باستثناء الفقرة الأولى حصلت على درجة تطبيق مرتفعة. وقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على «تحفز الإدارة الرياضية الأفراد عن طريق الإنجازات المحققة مسبقاً» بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٩٥) وبدرجة تطبيق مرتفعة، أما الفقرة رقم (٢٠) فجاءت بالمرتبة الأخيرة والتي تنص على «تُقيم الإدارة الرياضية العلاقات الإجتماعية بين أفرادها ولما لها من عوائد إيجابية» إذ بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٥) وانحرافها المعياري (١,٠٥) وبدرجة تطبيق متوسطة.

أما بالنسبة للمجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (٣,٤٤) بانحراف معياري (٠,٨٤) وبدرجة تطبيق متوسطة.

٣- إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري:

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات مجال «إدارة الصراع

الإيجابي من خلال الإبداع الإداري» والرتبة ودرجة التطبيق لكل فقرة وللمجال ككل

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	١٢	تُشبع الحاجات النفسية للأفراد بمساعدة الصراع الإيجابي.	٣,٦٤	١,٢٨	متوسطة
٢	١١	تُفتح طرقاً جديدة للإتصال من خلال الصراع الإيجابي بكونه نوعاً من الإتصال.	٣,٥٥	١,١٩	متوسطة
٣	١٣	تُعدل الإنحرافات والأخطاء بالأداء بتشخيص الصراع الإيجابي للعقبات التي تواجه الأفراد.	٣,٥٣	١,٣٥	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
٤	١٠	تُغير الدوافع السلبية للأفراد إلى إيجابية لأن الصراع الإيجابي يبحث عادةً عن حل المشكلات.	٣,٤٢	١,٢٨	متوسطة
٥	١٤	يُعتمد على التخطيط المسبق بمساعدة الصراع الإيجابي على الإنتاجية والنمو.	٣,٣٩	١,٣٦	متوسطة
٦	٨	يُوجه الأفراد لتعويض النقص بقدراتهم من مجال إلى مجال آخر من خلال الصراع الإيجابي وتولد الطاقات لديهم.	٣,٠٧	١,٢٥	متوسطة
٧	٩	تُوفر الإمكانيات للإنجازات ويُبرز الصراع الإيجابي قدرات الأفراد وإستعداداتهم الكامنة.	٢,٨٦	١,٣٤	متوسطة
الدرجة الكلية					
			٣,٢٠	٠,٩٦	متوسطة

يتبين من الجدول (٧) أن درجة التطبيق لدور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية تراوحت بين العالية والمتوسطة. فقد حصلت جميع الفقرات على درجات تطبيق متوسطة. وقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على «تُشبع الحاجات النفسية للأفراد بمساعدة الصراع الإيجابي» بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,٢٨) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة والتي تنص على «توفر الإمكانيات للإنجازات ويُبرز الصراع الإيجابي قدرات الأفراد وإستعداداتهم الكامنة» إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢,٨٦) وانحرافها المعياري (١,٣٤) وبدرجة تطبيق متوسطة. أما بالنسبة للمجال ككل فقد بلغ متوسطه الحسابي (٣,٢٠) بانحراف معياري (٠,٩٦) وبدرجة تطبيق متوسطة.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، القسم)؟

١- متغير الجنس:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات حسب متغير الجنس، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على استجابة أفراد عينة الدراسة
دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري الرياضي	نكر	٢٠	٣,٥٥	.٦٠٠	١,٢٢١-	٢٦	٠,١٠١
	أنثى	٧	٣,٤٨	.٥٩٠			
إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري	نكر	٢٠	٣,٤٢	.٦٣٠	٠,٧٧٣-	٢٦	٠,١٣٤
	أنثى	٧	٣,٧٣	.٦٥٠			
الإنجازات	نكر	٢٠	٢,٧٤	.٧٦٠	٠,٥٩٨-	٢٦	٠,٣٥٤
	أنثى	٧	٣,٤٤	.٩٨٠			
الدرجة الكلية	نكر	٢٠	٣,٢٣	.٤٥٠	١,٠٩٣-	٢٦	٠,٢٠١٠
	أنثى	٧	٣,٥٤	.٥٣٠			

× ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$.

يتبين من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = ٠,٠٥)$ تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات.

٢- متغير الرتبة الأكاديمية:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات حسب متغير الرتبة الأكاديمية، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.٥٨٧٠	٣,٤٦	٤	ماجستير	الإبداع الإداري الرياضي
.٥٧٣٠	٣,٤٧	١٠	استاذ مساعد	
.٦١٩٠	٣,٤٣	٨	استاذ مشارك	
.٤٦٧٠	٣,٥٢	٥	استاذ دكتور	
.٥٩٣٠	٣,٤٧	٢٧	المجموع	
.٦٣٣٠	٣,٢٨	٤	ماجستير	إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري
.٧٠٢٠	٣,٢١	١٠	استاذمساعد	
.٦١٩٠	٣,١٦	٨	استاذ مشارك	
.٦٩٤٠	٣,١٤	٥	استاذ دكتور	
.٦٦١٠	٣,٢٠	٢٧	المجموع	

ماجستير	٤	٣,٤٥	٨٢٦٠
استاذ مساعد	١٠	٣,٤٠	١,٠١٥
استاذ مشارك	٨	٣,٤٢	١,٠٤٦
استاذ دكتور	٥	٣,٣٩	٨٧٨٠
المجموع	٢٧	٣,٤٤	٩٦٠٠
ماجستير	٤	٣,٤٠	٥٢٦٠
استاذ مساعد	١٠	٣,٤٢	٥٧٤٠
استاذ مشارك	٨	٣,٣٤	٥٠٣٠
استاذ دكتور	٥	٣,٣٥	٤٣١٠
المجموع	٢٧	٣,٣٧	٥٢٤٠

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات بسبب اختلاف فئات متغير الرتبة الأكاديمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (١٠).

جدول (١٠)

تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية على استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري
إدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.٦٥٠٠	١,١١٢	٣,٠١٩	٣	٩,٠٥٦	بين المجموعات	الإبداع الإداري الرياضي
		.٣٣١٠	٢٤	١٣١,١٨٧	داخل المجموعات	
			٢٧	١٤٠,٢٤٣	الكلي	
.٣٧٩٠	١,٠٣٠	.٤٥١٠	٣	١,٣٥٢	بين المجموعات	إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري
		.٤٣٧٠	٢٤	١٧٣,١٥٨	داخل المجموعات	
			٢٧	١٧٤,٥١٠	الكلي	
.٤٠٣٠	١,٦٧٧	٤,١٩٤	٣	١٢,٥٨١	بين المجموعات	الإنجازات
		.٨٩٧٠	٢٤	٣٥٥,٠٨٤	داخل المجموعات	
			٢٧	٣٦٧,٦٦٥	الكلي	
.٨٧١٠	.٢٣٧٠	.٠٦٥٠	٣	.١٩٦٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.٢٧٦٠	٢٤	١٠٩,٣٧٥	داخل المجموعات	
			٢٧	١٠٩,٥٧١	الكلي	

× ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,005$).

يتبين من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,005$) تعزى للرتبة الأكاديمية

في جميع المجالات.

٣- متغير القسم:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات حسب متغير القسم، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار «ت»، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لأثر القسم على استجابة أفراد عينة الدراسة حول

دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات

الدرجة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة «ت»	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	القسم	
.٢٢٣٠	٢٦	١,٢٧٧-	.٦٣٠	٣,٤٨	١٠	الصحة والترويح	الإبداع الإداري الرياضي
			.٤٩٠	٣,٥٧	١٢	الإشراف والتدريس	
			٠,٦٧	٣,٤٩	٥	التدريب	
.٠٠٠٠	٢٦	-٠,٣٨٥	.٦٣٠	٣,٦٠	١٠	الصحة والترويح	إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري
			.٧٤٠	٣,٦٣	١٢	الإشراف والتدريس	
			٠,٧٢	٣,٤٥	٥	التدريب	
.٣١٤٠	٢٦	١,١٠٩-	.٩٥٠	٣,١٦	١٠	الصحة والترويح	الإنجازات
			.٩٨٠	٣,١٧	١٢	الإشراف والتدريس	
			٠,٨٨	٣,٤٧	٥	التدريب	
.٣٩٨٠	٢٦	١,٧١٩-	.٥٣٠	٣,٤١	١٠	الصحة والترويح	الدرجة الكلية
			.٥١٠	٣,٤٥	١٢	الإشراف والتدريس	
			٠,٦١	٣,٤٧	٥	التدريب	

يتبين من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = ٠,٠٥$) تعزى لأثر القسم في مجال إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري وجاءت لصالح قسم الإشراف والتدريس.

فيما يأتي مناقشة لنتائج الدراسة الحالية في ضوء ما تمخضت عنه، وفقاً لأسئلتها، وهي على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية؟

يتبين من الجدول (٤) أن دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية كانت متوسطة، فقد بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٧) وانحرافها المعياري (٠,٧٢)، ويمكن تفسير ذلك على أن هناك دور للإدارات الجامعية بتوظيف الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي، ولكن يشوبه بعض الخلل فربما القوانين والأنظمة التي يسير عليها الإداري لا تخدم هذه الإبداعات بالعمل،

أو دور الإداري وتبنيها لهذه الأدوار ضعيف نوعاً ما، أو ربما الهيكل التنظيمي له وجهة نظر أخرى عن الإداري فبتالي لا يستجيب لما هو حديث وفعال.

وفيما يأتي مناقشة لفقرات مجالات الدراسة وفق النتائج التي حصلت عليها:

المجال الأول: الإبداع الإداري الرياضي:

تكون هذا المجال من (٧) فقرات والجدول (٥) يبين دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية، وفقاً لفقرات مجال «الإبداع الإداري الرياضي» وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٧٠ - ٣,٢٤) والانحرافات المعيارية (٠,٩٧ - ١,٢٣)، فقد حصلت جميع الفقرات على درجات تطبيق متوسطة بإستثناء فقرتين حصلتا على درجة تطبيق مرتفعة، وقد جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على «تُقدم الإدارة الرياضية أساليب غير تقليدية تُهدف لخلق قيم مركبة جديدة» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٩٧) وبدرجة تطبيق عالية، وهذا يعني أن الإدارة الرياضية تعمل الإرتقاء بمستوى خدماتها وأساليبها للوصول إلى الإبداع بالعمل من حيث إدخال الأساليب والوسائل الحديثة بالعمل، بينما جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها «تتبادل الإدارة الرياضية الآراء والخبرات من خلال التفاعل الهرمي» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤) وانحراف معياري (١,٠٩) وبدرجة تطبيق متوسطة، ويدل ذلك على أن دور الإدارات الجامعية الرياضية بالعمل بروح الفريق مع الهيكل التنظيمي وإشراكهم بإتخاذ القرارات وتبادل الآراء والأفكار والخبرات متدني نوعاً ما، فربما يعود ذلك إلى العبء الملقى عليهم بالعمل.

المجال الثاني: الإنجازات:

تكون هذا المجال من سبع فقرات والجدول (٦) يبين أن دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية، وفقاً لفقرات مجال «الإنجازات» قد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٦٩ - ٣,١٥) والانحرافات المعيارية (١,٣٠ - ٠,٩٥)، فقد حصلت جميع الفقرات على درجات تطبيق متوسطة بإستثناء الفقرة الأولى حصلت على درجة تطبيق مرتفعة، وقد جاءت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على «تُحفز الإدارة الرياضية الأفراد عن طريق الإنجازات المحققة مسبقاً» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٩٥) وبدرجة تطبيق عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن للأنشطة الرياضية توجد جمهور غفير ومحِب بل وممارس لها ولكن كل على طريقته، فدور الرياضة ملموس من قبل الجميع نحو الدافعية لأفراد المجتمع نحو ممارستها والإنخراط بها من خلال الإنجازات المحققة مسبقاً، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٠) ونصها «تُقيم الإدارة الرياضية العلاقات الإجتماعية بين أفرادها ولما لها من عوائد إيجابية» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٥) وانحراف معياري (١,٠٥) وبدرجة تطبيق متوسطة، ويعزي الباحثين هذه النتيجة إلى أن ممارسة النشاط الرياضي يمكن أن يقبل الجميع ولكن لكل مهارة ممارسة لها بناءً على خصائصه الجسمية وعُمره المناسب لممارستها، ومن خصائص الأنشطة الرياضية العمل بروح الفريق وبتالي تتحقق العلاقات الإجتماعية بين الأفراد.

المجال الثالث: إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري:

تكون هذا المجال من (٧) فقرات، والجدول (٧) يبين أن دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية، وفقاً لفقرات مجال «إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري» تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣,٦٤ - ٢,٨٦) وانحرافات معيارية ما بين (١,٣٦ - ١,١٩)، فقد حصلت جميع الفقرات على درجة تطبيق متوسطة.

وقد جاءت الفقرة رقم (١٢) والتي تنص على «تُشبع الحاجات النفسية للأفراد بمساعدة الصراع الإيجابي» في المرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,٢٨) وبدرجة تطبيق متوسطة، وهذا يدل على أن فكرة إشباع الحاجات النفسية واردة من خلال الصراع الإيجابي ولكن يجب على من يدير هذا الصراع مراعاة حاجات الأفراد النفسية، بينما جاءت الفقرة رقم (٩) ونصها «توفر الإمكانيات للإنجازات ويبرز الصراع الإيجابي قدرات الأفراد وإستعداداتهم الكامنة» بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٦) وانحراف معياري (١,٣٤) وبدرجة تطبيق متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن دور الإداري موجود ولكن من الممكن أن شح الموارد والإمكانيات تؤثر على سير العمل بشكل ملحوظ فبتالي كل الإبداعات الكامنة تبقى مدفونة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، القسم)؟

١- متغير الجنس:

يتبين من الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، ويمكن تفسير ذلك بأن الدور الذي يقوم به الإداري سواء أكان ذكر أم أنثى لا يختلف باختلاف متغير الجنس، وهذا يعني أن طبيعة العمل والأنظمة والإمكانيات لها دور بذلك، إضافتاً إلى قناعات الشخص نفسه بدوره بالإبداع.

٢- متغير الرتبة الأكاديمية:

يتبين من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تعزى للرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الأفكار متقاربة نوعاً ما، وهذا يعني أن مسمى الرتبة الأكاديمية ليس له أي تأثير بإجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس.

٣- متغير القسم:

يتبين من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر القسم في مجال إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري وجاءت لصالح قسم الإشراف والتدريس، ويمكن تفسير ذلك لكون أعضاء هيئة التدريس بقسم الإشراف والتدريس من القيادات الميدانية إضافة إلى الأكاديمية ولهم مصادر ومراجع خاصة ذات علاقة بتخصصاتهم والمتمركزة حول فهم طبيعة الأفراد النفسية و دورهم في ربط هذه المفاهيم بعملهم الميداني.

الاستنتاجات:

١- أن هناك دور للإدارات الجامعية بتوظيف الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي ولكن يشوبه بعض الخلل فربما القوانين والأنظمة التي يسير عليها الإداري لا تخدم هذه الإبداعات بالعمل، أو دور الإداري وتبنيه لهذه الأدوار ضعيف نوعاً ما، أو ربما الهيكل التنظيمي له وجهة نظر أخرى عن الإداري فبتالي لا يستجيب لما هو حديث وفعال.

٢- أن الإدارة الرياضية تعمل الإرتقاء بمستوى خدماتها وأساليبها للوصول إلى الإبداع بالعمل من حيث إدخال الأساليب والوسائل الحديثة بالعمل.

٣- أن دور الإدارات الجامعية الرياضية بالعمل بروح الفريق مع الهيكل التنظيمي وإشراكهم بإتخاذ القرارات وتبادل الآراء والأفكار والخبرات متدني نوعاً ما، فربما يعود ذلك إلى العبء الملقى عليهم بالعمل.

٤- إن فكرة إشباع الحاجات النفسية واردة من خلال الصراع الإيجابي ولكن يجب على من يدير هذا الصراع مراعاة حاجات الأفراد النفسية.

٥- إن شح الموارد والإمكانيات تؤثر على سير العمل بشكل ملحوظ فبتالي كل الإبداعات الكامنة تبقى مدفونة.

التوصيات:

- ١- الأخذ بالمفاهيم والأفكار الحديثة لسد حاجات الأفراد النفسية وتوجيههم للمسار المراد من خلال إدارة الصراع الموجود لديهم بصراع إيجابي من خلال الإبداع بالعمل وإنتقاء المناسب من الأساليب الهادفة وهذا بدوره هدف سامي لإزالة العدوان المكتوب بين الأفراد.
- ٢- إقامة الدورات التدريبية الهادفة والتي من شأنها تنمية الإبداع بالعمل للوصول إلى الأهداف المرجوه بالعمل لأن العنصر البشري أساس هذه المؤسسات.
- ٣- تذليل كافة الصعوبات والتحديات التي تواجه الإداري ومن بينها الحرفية بالعمل وشح الموارد.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو زيد، خالد ذيب (٢٠١٠)، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن (٢٠٠٨)، انماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
- بلوني، نجود شحادة (٢٠٠٨) . دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- التميمي، فواز محمد وسليمان، منير محمود (٢٠١٠) . درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، ١٠ (١) . ص ص ١١٠ - ١١١ .
- حسونة، أسامه عادل. (٢٠٠٩). درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حوامدة، باسم (٢٠٠٣) المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن. (اطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الخشالي، شاكر جار الله، ٢٠٠٤، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واثرها على احساس العاملين بفعالية الادارة وحدة ايجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد٧، عدد١، ص ص ١-٢٤ .
- زايد، عادل (٢٠٠٣). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الزعبى، حسن (٢٠٠٩)، دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، متوفر عبر موقع www.pdfactory.com.
- الزهري، رندا (٢٠٠٢) . الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر، ٣٠ (٣)، ص ١٢ - ٣٣ .
- الشمري، فهد (٢٠٠٢) . المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة مطابع نجد.
- الصرابرة، أكثم (٢٠٠٣)، ” العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات “، مؤتة، المجلد ١٨ ، العدد ٤ .

الصرن، رعد (٢٠٠١). إدارة الإبداع والابتكار. دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع .

العبيدي، امل محمود(٢٠٠٨)، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون.

العجلة، توفيق عطية (٢٠٠٩). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام «دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عيسى، ابراهيم عبد الفتاح (٢٠٠٩)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها باخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، عمان: جامعة الشرق الوسط للدراسات العليا.

الفياض، محمود (١٩٩٥)، « أثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية»، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية.

القاسمي، إسماعيل (٢٠٠٢). تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية «الهندرة» دراسة حالة: الجامعة الإسلامية- غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

القحطاني، سالم سعيد ؛ويوسف، حلمي شحادة، ٢٠٠١، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية(١)، مجلد ١٣، صص ١٥٣- ١٩٩.

قطن، طفول بنت سهيل بن علي (٢٠٠١)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير، سلطنة عُمان: جامعة السلطان قابوس.

الليثي، محمد (٢٠٠٨) 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.

محمد، زينة محمود (٢٠٠٦). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

الموسوي، سنان (٢٠٠٥). الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات. عمان: مجدلاوي للنشر والتوزيع .

الموني، واصل جميل (٢٠٠٢). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

النملة، سليمان بن ابراهيم (٢٠٠٧)، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصوير مقترح، اطروحة دكتوراة، السعودية: جامعة الملك سعود.

الهلال، محمد ولزق، عزيز (٢٠٠٩). العنف، دار توبقال للنشر، الدار البيضاء: المغرب.

هيجان، عبد الرحمن أحمد (٢٠٠١). المدخل الإبداعي في حل المشكلات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.

المراجع الأجنبية:

David, A., (1994). Today's Children. Creating a Future for a Generation in Crisis. New York: Time Books.

Fuentes, N.(2001) : Improvoement strategies at six culturally different school ,Office of Education Research and Improvement (ED) ,Washington .

Henkin, A.B. & Cistone, P.J. & Dee, J.R. (2000). Conflict Management Strategies of Principals in Site-based Manager School. *Journal of Educational Administration*, Vol. 38, No2, pp142-158.

Jackson, N. (2006). Developing and valuing student's creativity a new role for personal development planning? Surrey Center for Excellence in Professional Training and Education University of Surrey. *Journal of Innovation Management*, Vol. 44, No. (4), pp.123- 133.

Kwan . C; & Rudowicz, E; (2003) Creativity of university students: What is the impact of field and year of study? *Journal of Creative Behavior*, Vol. 37, No. (1), pp. 42-63.

Posner B., 1986, "What's All the fighting Around: *IEEE Transactions on Engineering Management*, 33(4), pp.207-211.

Torrance, E. p., (1988). "The Nature of Creativity as Manifest in its Testing". In: *The Nature of Creativity*, Edited by Sternberg, R. J. Cambridge University Press.

Toremén, F. (2003). Creative school and administration. *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol. 3, No. (1), pp.248-253.

Welt, Ellen. S. (2000).» Conflict Management Styles of Middle School Principals Compared to Comprehensive High School Principals». (Doctoral Dissertation, University of Laverne). *Dissertation Abstracts International*, Nov, vol,61, no,05, pp.1707.

Abstract

creativity Administrative on Positive conflict management and its relationship to the realizing the achievements from the point of view of faculty members in physical education faculty

**Dr. Nihad Battikhi,
Dr. Osama Hassouna**

This study aimed to identify the role of creativity administrative on positive conflict management and its relationship to the realizing the achievements from the point of view of faculty members, the population of the study was all the members of the Faculty of Physical Education in the University of Jordan, the study sample has reached of (19) members (100%), the researchers built a questionnaire consisting of three fields (sports creativity administrative field, and positive conflict management through creativity administrative, and field of the achievements), the questionnaire have included in its final form on (11) paragraph aimed as a whole to discover the opinions and trends of community members study from faculty members in physical education faculty about the role of creativity administrative on positive conflict management and its relationship to realizing the achievements, the validity and reliability has been verified for study tool. The study results showed that the role of creativity administrative on positive conflict management and its relationship to the realizing the achievements from the point of view of faculty members in physical education faculty were moderate in general, and for each area of the tool, and there isn't a statistically significant differences ($p = \alpha$) is attributable to the impact of gender, academic rank, and there is a statistically significant differences ($p = \alpha$) is attributable to the impact of department. In the light of the results of the study recommended that the researchers of the importance of positive conflict management from wise and conscious administration going to plans creativity way, and the administrative role of sports creator has great importance in the development of the conflicts that occur between individuals to conflicts is to achieve positive renaissance of the organization, and it is to achieve the required sporting achievements because the positive conflict strong motive to get to it.

ملحق (١)
الإستبانة بصيغتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة عضو هيئة التدريس:المحترم / هـ

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان:

” الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية ”

نظراً لكونكم من أصحاب الخبرات التعليمية والإدارية والتربوية نكون شاكرين لتفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة، ولا شك أن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مشاركتكم الفاعلة. مؤكداً بأن الإجابات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط وستبقى في إطار السرية التامة.

مع خالص الإمتنان والتقدير لتعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الباحثان

د.نهاد منير البطيحي

د.أسامه عادل حسونة

الرجاء وضع دائرة حول العبارة المناسبة لكل مما يأتي:

معلومات عامة:

١- الجنس: نكر أنثى

٢- الرتبة الأكاديمية: ماجستير أستاذ مساعد
أستاذ مشارك أستاذ دكتور

٣. القسم: الصحة والترويج الإشراف والتدريس
التدريب

تعليمات الاستبانة:

تشتمل هذه الاستبانة على (٢١) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (مجال الإبداع الإداري الرياضي، ومجال إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري، ومجال الإنجازات) ووضعت أمام درجة الحكم التي تعبر عن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية لها، وذلك وفق البدائل الآتية:

دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، نادراً جداً

يرجى الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بوضع إشارة (X) مقابل الفقرة وتحت درجة الحكم التي تعبر - من وجهة نظركم- عن الإبداع الإداري بإدارة الصراع الإيجابي وعلاقته بتحقيق الإنجازات.

رقم الفقرة	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
أ:	مجال الإبداع الإداري الرياضي:					
١	تُقدم الإدارة الرياضية أساليب غير تقليدية تهدف لخلق قيم مركبة جديدة.					
٢	تُسهم الإدارة الرياضية بحل الكثير من المشكلات التي تعترضها.					
٣	تُخفض الإدارة الرياضية التكاليف الإجمالية وتُحسن عوائدها الإقتصادية بمختلف أنواعها.					
٤	تتبادل الإدارة الرياضية الآراء والخبرات من خلال التفاعل الهرمي.					
٥	تضع الإدارة الرياضية برامج هادفة من خلال المنافسات.					
٦	تُشارك الإدارة الرياضية أصحاب الخبرات والمتخصصين لتحقيق أهدافها.					
٧	تُعلن الإدارة الرياضية عن أنشطتها المطروحة بطرائق حديثة تجلب الأفراد.					

رقم الفقرة	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
ب:	مجال إدارة الصراع الإيجابي من خلال الإبداع الإداري:					
٨	يُوجه الأفراد لتعويض النقص بقدراتهم من مجال إلى مجال آخر من خلال الصراع الإيجابي وتُولد الطاقات لديهم.					
٩	تُوفر الإمكانيات للإنجازات ويبرز الصراع الإيجابي قدرات الأفراد وإستعداداتهم الكامنة.					
١٠	تُغير الدوافع السلبية للأفراد إلى إيجابية لأن الصراع الإيجابي يبحث عادةً عن حل للمشكلات.					
١١	تُفتح طرقاً جديدة للإتصال من خلال الصراع الإيجابي بكونه نوعاً من الإتصال.					
١٢	تُشبع الحاجات النفسية للأفراد بمساعدة الصراع الإيجابي.					
١٣	تُعدل الإنحرافات والأخطاء بالأداء بتشخيص الصراع الإيجابي للعقبات التي تواجه الأفراد.					
١٤	يُعتمد على التخطيط المُسبق بمساعدة الصراع الإيجابي على الإنتاجية والنمو.					
ج:	مجال الإنجازات:					
١٥	تَحث الإدارة الرياضية على التدريبات المكثفة لتطوير القدرات والمهارات.					
١٦	تُحفز الإدارة الرياضية الأفراد عن طريق الإنجازات المحققة مسبقاً.					
١٧	تُساعد الإدارة الرياضية على حل المشكلات بين الأفراد وتحثهم على العمل بروح الفريق.					
١٨	تُوجه الإدارة الرياضية الأنظار نحو الأهداف المنشودة وتقضي على التشتت والروتينية بالأداء.					
١٩	تُروح الإدارة الرياضية عن النفس لدى أفرادها ببرامجها المختلفة للوقوف على الأهداف المطلوبة.					
٢٠	تُقيم الإدارة الرياضية العلاقات الإجتماعية بين أفرادها ولما لها من عوائد إيجابية.					
٢١	تَضع الإدارة الرياضية الأفراد بجو المنافسة لإظهار قدراتهم وإستعداداتهم.					