

الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري
في المدارس الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية

إعداد

أ/ انتصار صالح الخالدي

ماجستير في الإدارة التربوية - جامعة الكويت

الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية

أ/ انتصار صالح الخالدي *

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى مواجهة الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر العاملين في الإدارة المدرسية، وتكونت العينة من (١٢٠) فرداً من مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المرحلة المتوسطة البالغ عددهم (٩٨٩) للعام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى كلا من (إدارة الصراع التنظيمي) و(الإبداع الإداري) و(أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري) مرتفع جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، والمسمى الوظيفي بجميع المجالات، كما توضح النتائج بالنسبة للمجال (واقع الإبداع الإداري) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠.٠٥ بين المسمى الوظيفي (مدير ورئيس قسم) والمسمى الوظيفي (مدير مساعد) لصالح المسمى الوظيفي (مدير ورئيس قسم)، مما يعني أن واقع الإبداع الإداري يزيد بمسميات وظيفية (مدير ورئيس قسم عن المسمى الوظيفي (مدير مساعد)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة القيادية، وأن واقع الإبداع الإداري ومجال أثر مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري والدرجة الكلية يزيد بمنطقة الأحمدية التعليمية عن باقي المناطق التعليمية.

وفي ضوء هذه النتائج توصى الباحثة بالتوعية باستخدام الأسلوب الأنسب في التعامل مع الصراع الذي بدوره يعزز التطوير التنظيمي، وبضرورة التنمية الإدارية المستمرة للقيادات التربوية في البيئة المدرسية وذلك بعقد دورات وورشات عمل تحث على ممارسة الإبداع بمختلف أساليبه.

الكلمات المفتاحية: الصراع، الصراع التنظيمي، الإبداع، الإبداع الإداري.

* أ/ انتصار صالح الخالدي: ماجستير في الإدارة التربوية - جامعة الكويت.

Abstract:

This study aimed at confronting the organizational conflict and its impact on administrative creativity at governmental schools from the viewpoint of administrative staff. The sample consisted of (120) individuals from the study community of all the 989 intermediate school administrative staff members in the academic year 2019/2020. The results of the study showed that the level of (organizational conflict management), (administrative creativity) and (the impact of organizational conflict on administrative creativity) was very high, and there are no statistically significant differences that were attributed to the gender variable, and the job title in all areas. The results in the field of (The status quo of administrative creativity) showed that there were statistically significant differences at the significance level, 0.05 between the job title (principal and head of department) and the job title (vice principal) in favor of the job title (principal and head of department), which means that the administrative creativity increases with job titles (principal and head of the department more than the job title (vice principal). There are no statistically significant differences attributable to the variable of years of leadership experience, and that the status quo of administrative creativity and the field of (the impact of confronting organizational conflict on administrative creativity and the overall score) increases in Al- Ahmadi Educational Area over the rest of the educational areas.

In light of these results, the researcher recommends raising awareness of using the most appropriate approach in dealing with the conflict, which in turn promotes organizational development, and the need for continuous administrative development of educational leaders in the school environment by holding courses and workshops that urge the creativity practices in its various methods.

Keywords: Conflict, Organizational Conflict, Creativity, Administrative Creativity.

الاختلاف والتباين هو سنة الله في خلقه، وبتفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية، وترابطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة، فلا تسير الحياة على وتيرة واحدة أبدًا، فدوام الحال محال، وإنما نمر أحيانًا بمناخ من الوفاق والوئام، وأحيانًا نمر بما لا يسرنا من الخلاف والصراع والتنافس بنوعيه الشريف وغير الشريف، ويكون ذلك على مستوى أفراد المجموعة الواحدة أو بين مجموعتين، أو بين مجموعة ومن يرأسها، أو حتى بين الشخص ونفسه، فكثيرًا ما يتقلب مزاج الشخص وتتغير طموحاته وأهدافه ومطالبه وقناعاته أو يسعى إلى تحقيق هدفين متناقضين، وخاصة في مجال العمل الحكومي، الذي يخضع إلى روتين معقد وإلى إجراءات معينة.

وتشير الجعافرة (٢٠١٣) إلى أنه لا بد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانًا إلى درجة الصراع، ولما كان الصراع جزءًا من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية أو الرياضية (ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى فالأستاذ الجامعي مثلًا يقوم بدور الزوج، والأب والمرشد والمروءوس والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته ولا بد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار وهذا نوع من أنواع الصراع).

ولأن طبيعة الأفراد والمؤسسات تستدعي التطور والتغيير فالاستقرار والثبات حالة غير طبيعية لذا فإن الصراعات غالبًا ما تلازم التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة، وليس من الضرورة أن تمر عملية إدارة الصراع بسلاسة وسهولة داخل المؤسسة.

وبجانب ظاهرة الصراع نجد أن الإبداع الإداري لا يزال واحدًا من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في علم الإدارة، نظرًا لارتباطه بدورة حياة المؤسسة في مراحلها المختلفة، وتأثيره على نموها وبقائها، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، لذا فإنه ينظر إليه كمؤشر هام على فعالية المؤسسات بشكل عام.

ومن هذا المنطلق قامت الباحثة في هذه الدراسة بالتركيز على هذين الموضوعين وهما إدارة الصراع التنظيمي داخل المدارس الحكومية، وأثر الإبداع الإداري لما لهما من أهمية للفرد المؤسسة على السواء، فإذا استطاعت هذه الصراعات التنظيمية التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية، فسوف يؤثر ذلك على الإبداع الإداري لدى العاملين في البيئة الداخلية، من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، مما يكون دافعًا جيدًا للأداء المتميز.

مشكلة الدراسة:

أصبح الصراع التنظيمي واقعيًا فعليًا وضرورة لا بد منها بين المؤسسات خاصة الحكومية منها لما تعرف به من تعقيدات وروتين وتسلسل للسلطة ومركزية في العمل، وقد أشار الجعافرة

الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية

(٢٠١٣) إلى أن إدارة الصراع عملية مهمة لأنه من الممكن الاستفادة من هذه الصراعات إيجابياً وتوجيهها الوجهة السليمة، ومنع وصولها إلى مرحلة الإرباك وتعطيل العمل، حيث يختلف أثرها ومداها حسب نوع وأسلوب التعامل معها، فإما أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو وسيلة للتدمير والهدم.

وقد تبلور مفهوم الصراع في المدارس الحكومية بفعل شدة المنافسة وندرة الموارد وأساليب التنافس، ويؤكد ذلك ربابعة (٢٠١٦) فهو يرى أن أي مدرسة لا يمكن أن يكتب لها النجاح والإبداع وهي في حالة سكون دائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، فهناك تفاعلات بين المؤسسات وبين بيئاتها الخارجية والداخلية، الأمر الذي يترتب عليه تغيرات مختلفة وعلى المستويات كافة وسبب ذلك هو وجود ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية وبشكل يؤدي إلى حدوث تغييرات مستمرة في المؤسسات.

أيضا يرى "تشينغ" Cheng (٢٠١٤) أن الضغوط والصراعات التنظيمية تنتج من سوء توافق الفرد والبيئة، وينتج عن سوء التوافق أو حسن التوافق جانبيين أساسيين هما مدى الانسجام بين قدرات الفرد ومهاراته الشخصية مع المطالب المطروحة، ومدى الإشباع الفعلي للحاجات والتوقعات التي يطمح إليها الفرد.

بينما يرى المومني (٢٠١١) أن ظهور شكل من أشكال الصراع داخل المدارس هو إحدى قوى التغيير، لذا فإن ما يميز القائد الفعال عن غيره يكون في كيفية إدارته للصراع، وأن القائد الناجح يحدد بشكل واقعي الصراعات داخل المدرسة ويحاول تحديد الأسباب الرئيسة، فالمدير الناجح يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه، من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير.

وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس الكويت الحكومية من وجهة نظر العاملين بالمدارس، وكيف نحاول توجيه هذا الصراع والاستفادة منه في خلق روح تنافسية تساعد على إظهار الإبداع والابتكار لدى الإداريين في تلك المدارس؟
أسئلة الدراسة:

يتفرع من التساؤل الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما واقع مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
- ٢- ما أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري لدى العاملين في الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي في المدارس تعزي للمتغيرات التالية: (الجنس -المسمى الوظيفي- الخبرة- المنطقة التعليمية)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الراهنة إلى:

- ١- معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري وتسليط الضوء على أبرز أشكال هذا الصراع وبيان أثره على الإبداع في العمل لدى العاملين بالمدارس الحكومية في دولة الكويت.
- ٢- تعرف خصائص العاملين في مدارس الكويت الحكومية وتحديد خصائص مدارسهم.
- ٣- تحديد المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري للعاملين في مدارس الكويت الحكومية والمتعلقة بالقيادة، والحوافز، وأنظمة وإجراءات العمل، والمركزية، وضغوط العمل، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وتفويض الصلاحيات.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كون الصراع التنظيمي أصبح واقعًا ملموسًا في كافة مؤسسات الدولة سواء انعكس بالسلب أم بالإيجاب على عملية الإبداع الإداري، وتكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ١- يعتبر الصراع التنظيمي من الموضوعات المهمة لأي مؤسسة فهو معني بالكيان البشري الذي تسعى أي مؤسسة للاستفادة منه باعتباره من أهم الموارد المتاحة، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تعتبر بيئة خصبة للصراعات.
- ٢- أما بالنسبة لمفهوم الإبداع الإداري فإنه مصدر من مصادر بقاء المؤسسات واستمراريتها، خاصة في المؤسسات التعليمية، فهو سبب من أسباب استمرارها وزيادة قدرتها على الإنجاز ومواكبة التطورات والتكيف مع المستجدات على جميع المحاور سواء الاقتصادية أم الاجتماعية أم السياسية.
- ٣- إثراء الدراسة بالأدبيات السابقة والحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة بكافة جوانبها.
- ٤- أن عينة الدراسة من العاملين بالمدارس هم فئة جديرة بالاحترام، ويستحقون تسليط الضوء على مشكلاتهم الوظيفية بعد سنوات كثيرة من العطاء.
- ٥- إمكانية التوصل إلى نتائج تكمن فائدتها في رفع مستوى أداء مديري المدارس في دولة الكويت.
- ٦- يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج إعداد المديرين وصلقلهم مهنيًا.

الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية

٧- قد تفتح هذه الدراسة مجالاً أمام باحثين آخرين لدراسات تربوية أخرى ومحاولة تناول موضوعات ذات صلة لم تتناولها هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

التزمت الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود البشرية: العاملون في الإدارات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م.
- الحدود المكانية: تجرى الدراسة في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، في جميع مناطق الكويت التعليمية.
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على كيفية مواجهة الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر العاملين في الإدارات المدرسية.

مصطلحات الدراسة:

إن تحديد المفاهيم التي يبنى عليها البحث تعتبر من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي يجب أن يخطوها أي باحث؛ لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي لدراسته، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وكذلك حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة.

- **الصراع التنظيمي:** يعرفه جمال الدين وجابر والأستاذ (٢٠١٤) بأنه: ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة تتجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة، أفراد وجماعات، ويمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على طبيعة العلاقات بينهم من ناحية، ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى، بدرجة فاعلية المنظمة ذاتها. (٢٠١٤، ص ٧). أو (الموقف الذي يوجد فيه أهداف ومدركات ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني). (جبران، ٢٠١٧، ص ٢٥)
- **الإبداع الإداري:** يعرفه السكارنة بأنه (المبادرة التي يبديها المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي). (السكارنة، ٢٠١١، ص ١٨)

الإطار النظري

أولاً- الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل وقد يحدث الصراع إرباكاً أو تعطيلاً للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، وقد أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً أحد

مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية. (رابعة، ٢٠١٦، ص ٣١)

والصراع في اللغة هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق (ابن منظور، ١٩٩٧). وتشير الفقاعوي (٢٠١٨) إلى أن الصراع اصطلاحاً مأخوذ من الكلمة اللاتينية *Conflicyus*، والتي تعني النظامين معاً باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق، فالمعنى اللفظي "يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية. (الفقاعوي، ٢٠١٨، ص ٢٥).

وتعرفه حفيظ بأنه (الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة). (حفيظ، ٢٠١٨، ص ١٧). إن الصراع هو (نتيجة جانبية للتغير ومن الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تقجير الطاقات والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة). (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٤، ص ٩)

بينما يرى ماهر (٢٠١٠) أن مفهوم الصراع التنظيمي يشير إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أم في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة.

وتعرف هذه الدراسة الصراع التنظيمي بأنه: سلوك ينشأ عن تفاعل المديرين والمعلمين معا في مدارس المتوسط بدولة الكويت نتيجة تضارب أفكارهم وأهدافهم ومبادئهم والأعمال الموكولة لديهم مما يجعلهم يعيشون حالة من التوتر والإحباط الذاتي.

تطور مفهوم الصراع:

مر مفهوم الصراع في ثلاث مراحل هي:

- **النظرة التقليدية:** عدت هذه المرحلة الصراع كأنه حالة مرضية يجب عدم حصولها وتجنبها أو التخلص منها لأنها تشيع الفوضى في المنظمة وتعرقل أعمالها ولذلك كان يواجه بالتهديد والعقاب وفرض رقابة شديدة (الخليلية، ٢٠١٠، ص ٤٤)
- **النظرة السلوكية:** تبنت فكرة أن الصراع أمر لا مفر منه نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي وقد اتجهت النظرتان التقليدية والسلوكية إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه (بن معتوق، ٢٠١٥، ص ١٥)

- **النظرة التفاعلية:** تبنت الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط بل وقد تكون له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم في أحيان معينة ومن ثم فإنه ليس من مصلحة التنظيم أن يقضي نهائياً على الصراعات فيه. (القعراوي، ٢٠١٨، ص ٢٢)

أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

صنف جولد بيرج (2018) Goldberg أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي والتي سوف نستعرضها وكما يلي:

- استعرض جريس (2014) Gracie الخطوات التالية لحل الصراع:
- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع.
 - تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
 - التجنب والانسحاب. - التوفيق بين أطراف الصراع. - المجابهة.
- أما درابر (2012) Draper فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:
- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
 - التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
 - التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.
- وتعتبر فوليت إن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

أما هارتلي وبروكر (2014) Hartley & Plucker فيعرضا الأساليب التالية لحل الصراع:

- التفاوض. - التوسط. - التحكيم.
- وعرضاً مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد ، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:
- بُعد التعاون يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
 - بُعد الحزم يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

ثانياً- الإبداع الإداري:

الإبداع في اللغة مشتق من الفعل الثلاثي (بدع)، وجاء في لسان العرب أن (بدع) الشيء يبدعه بدعا، وابتدعه: أنشأه وأبدعه (ابن منظور، ١٩٩٧).

يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازها، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى، والإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة. (القيوتي، ٢٠١٠، ص ٥٩)

ويمكن تعريفه بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته، مما ينعكس أثرها إيجابيا على تطوير المؤسسة أو المنظمة (العززي، ٢٠١٠، ص ١٦).

وتعرف الدراسة الإبداع الإداري بأنه: الدرجة التي يحصل عليها مديرو مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في الاستبانة من خلال تقييمهم لأنفسهم وكذلك تقييم المعلمين لهم.

أنواع الإبداع:

تصنف الجعافرة (٢٠١٣) عملية الإبداع داخل أي مؤسسة إلى صنفين أساسيين، وهما الإبداع الفني والإبداع الإداري، ويكونان كما يلي:

- الإبداع الفني يتلخص في ابتكار واختراع وتطوير آليات وتقنيات جديدة في الأدوات والمعدات وطرق سير العمل التي تحتاجها وتنتهجها المنظمة.
- الإبداع الإداري والذي يهتم فقط بكيفية إتمام الإجراءات والمهام والأدوار المختلفة، وكذلك سبل النهوض بالبناء التنظيمي للمؤسسة وتحسين العلاقات بين الأفراد والجمهور.

وتقسم الجعافرة (٢٠١٣) الإبداع الإداري إلى قسمين، هما:

- الإبداع الإداري العلمي، والذي يعتمد على الجهود الذهنية ويتطلب معرفة بالقواعد والنظريات العلمية والرياضية المختلفة.
- الإبداع الإداري العملي، والذي يعتمد على سبل وضع حلول فورية للمشكلات والأزمات ومعالجة مختلف القضايا ووضع خطط واقتراحات سريعة لمواجهة أي قصور.

مستويات الإبداع:

تقسم الجعافرة (٢٠١٣) مستويات الإبداع إلى التالي:

- 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

الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري
في المدارس الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية

مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

٢- الإبداع على المستوى الاجتماعي: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

٣- الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.

المنهج والإجراءات:

- منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يتناول آراء عينة من العاملين في الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة من خلال توزيع أداة الدراسة عن (مواجهة الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر العاملين في الإدارة المدرسية) والمكونة من (٣٠) بنداً. وقد اختارت الباحثة المنهج الوصفي لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها وربطها بمتغيرات أخرى ذات تأثير بها للوصول إلى الهدف من الدراسة.

- مجتمع الدراسة:

تتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية بالمرحلة المتوسطة بجميع المناطق العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩ البالغ عددهم (٩٨٩) وذلك بحسب إحصائية ٢٠١٨-٢٠١٩ الصادرة عن قطاع التخطيط والمعلومات في وزارة التربية.

- عينة الدراسة:

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية، وتكونت العينة من (ن=١٢٠) من العاملين في الإدارة المدرسية في المناطق التعليمية الستة، أي ما نسبته (١٢.١%) من مجتمع الدراسة الأصلي، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة الجنس والخبرة والمسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية.

جدول (١) وصف العينة

المتغيرات	الفئات	ت	%
الجنس	ذكر	59	49.2
	أنثى	61	50.8
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	2	1.7
	١٠ - أقل من ٢٠	13	10.8

المتغيرات	الفئات	ت	%
	أكثر من ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة	82	68.3
	أكثر من ٣٠ سنة	23	19.2
الوظيفة	مدير مدرسة	12	10.0
	مدير مساعد	23	19.2
المنطقة التعليمية	رئيس قسم	85	70.8
	العاصمة	20	16.7
	الأحمدي	20	16.7
	مبارك الكبير	20	16.7
	الجهراء	20	16.7
	حولي	20	16.7
	الفروانية	20	16.7

يتضح من الجدول (١) بالنسبة لمتغير الجنس جاءت نسبة الإناث ٥٠.٨ % مقابل ٤٩.٢ % للذكور. بالنسبة لمتغير الخبرة بلغ نسبة المشاركين من الخبرات (أكثر من ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة) ٦٨.٣ % ثم سنوات خبرة (أكثر من ٣٠ سنة) بنسبة ١٩.٢ % . ثم سنوات خبره (١٠ - أقل من ٢٠) ١٠.٨ % وأخيرا سنوات خبرة (أقل من ١٠ سنوات) بنسبة ١.٧ % . وبالنسبة لمتغير المنطقة التعليمية تساوت نسب المشاركة بالمناطق التعليمية الست بنسبة ١٦.٧ %.

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة صممت استبانة من أجل تعرف (مواجهة الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في الكويت) والمكونة من (٣٠) بنداً موزعة على (٣) مجالات (واقع الصراع - واقع الإبداع الإداري- أثر مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري)، وذلك بالاستعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي:

(دائماً = ٥ ، غالبا = ٤ ، أحيانا = ٣ ، نادرا = ٢ ، أبداً = ١)

وباستخدام مقياس ليكرت ذي المستويات الخمسة تم إلحاق كل عبارة بتدرج خماسي، لقياس مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على مضمون العبارة ولغرض رصد الدرجات حدد الباحث لتقدير عبارات الاستبانة كما يلي:

- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (١-١.٨٠) تكون ضمن درجة ممارسة (ضعيفة جدا).

- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (١.٨١-٢.٦٠) تكون ضمن درجة

الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري
في المدارس الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية

- ممارسة (ضعيفة). الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (٢.٦١-٣.٤٠) تكون ضمن درجة ممارسة (متوسطة).
 - الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (٣.٤١-٤.٢٠) تكون ضمن درجة ممارسة (مرتفعة).
 - الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (٤.٢١-٥) تكون ضمن درجة ممارسة (مرتفعة جدا).
- صدق الاستبانة وثباته:

صدق الاستبانة Validity:

صدق المحكمين: (الصدق الظاهري)

قامت الباحثة بحساب صدق الاستبانة حيث تم عرضها على المحكمين، وقد تم الأخذ بالمقترحات والملاحظات اللازمة حول بنود أداة الدراسة .

الثبات: Reliability

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال استخراج معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة "ألفا كرونباخ"، لعينة الدراسة وقد كانت قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل هو (٠.٨٧٥)، أما قيمة معامل ثبات للمجال الأول هو (٠.٨٨٦)، وللمجال الثاني هو (٠.٧٩٢) وللمجال الثالث هو (٠.٨٥٠) وهي قيم مقبولة نسبياً وتعكس ثبات الأداة وبذلك اعتبرت مناسبة للاستخدام كأداة لجمع المعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة. والجدول (٢) يوضح قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (٢) قيم المعالجة الإحصائية لمعامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ حسب العينة		
المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
١ واقع الصراع	١٠	٠.٨٨٦
٢ واقع الإبداع الإداري	١٠	٠.٧٩٢
٣ أثر مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري	١٠	٠.٨٥٠
الأداة ككل	٣٠	٠.٨٧٥

المعالجات الإحصائية:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وتضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:
- مقاييس النزعة المركزية من متوسطات (Means) وانحرافات معيارية (Standrdiviation).
- حساب الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

- الإحصاء الاستنتاجي الدلالة الإحصائية T – Test للمقارنة بين متغيرات الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لتكرارات العينة . (Frequency – Percent)
- الارتباطات Correlation
- تحليل التباين الأحادي (one Way ANOVA) اختبار LSD (أقل فرق) للبحث عن الفروق.

نتائج الدراسة:

السؤال الأول:

ما واقع إدارة الصراع التنظيمي من وجهة العاملين في الإدارة المدرسية في مدارس المتوسطة في دولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ودرجة التقدير وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والرتبة

لمجال إدارة الصراع التنظيمي

الرتبة	درجة التقدير	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البنود	م
1	مرتفعة جدا	12.9	0.59	4.58	يمكن استثمار الصراع التنظيمي في مدرستي لمصلحة الجميع.	1
3	مرتفعة جدا	11.4	0.52	4.54	أقوم بجهود كبيرة لمعرفة أسباب الصراع التنظيمي في مدرستي.	2
7	مرتفعة جدا	11.5	0.52	4.49	أحاول تجنب المشاكل التي قد تؤدي إلى الصراع التنظيمي في مدرستي.	3
8	مرتفعة جدا	11.6	0.52	4.48	أسيطر على الخلافات التي تؤدي الى الصراع التنظيمي في مدرستي.	4
4	مرتفعة جدا	11.4	0.52	4.53	أستخدم أسلوب الإقناع من أجل حل النزاعات المرتبطة في الصراع التنظيمي في مدرستي.	5
10	مرتفعة جدا	13	0.58	4.43	أستخدم أسلوب الثواب والعقاب للسيطرة على الصراع التنظيمي في مدرستي.	6
5	مرتفعة جدا	11.5	0.52	4.51	تقديري لأعباء العمل يساعد في السيطرة على الصراع التنظيمي في مدرستي.	7
9	مرتفعة جدا	12	0.53	4.46	أستخدم أسلوب المواجهة بين الأطراف المتنازعة في مدرستي.	8
2	مرتفعة جدا	11.4	0.52	4.54	أقدر مشاعر العاملين عند علاج الصراع التنظيمي في مدرستي.	9
6	مرتفعة جدا	11.5	0.52	4.50	أحرص على العلاقات الإنسانية تقلل من الصراع التنظيمي في مدرستي.	10
	مرتفعة جدا	8.3	0.37	4.51	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	

الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري
في المدارس الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية

يوضح الجدول (٣) أن مستوى هذا المجال (إدارة الصراع التنظيمي) مرتفع جدا إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي له (٤.٥١) بدرجة تقدير مرتفعة جدا، وانحراف معياري (٠.٣٧) وهذا يدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة وكذلك يشير إلى أن هناك تجانسا واتفاقا وتأبيدا عاليا بين أفراد عينة الدراسة حول مجال إدارة الصراع التنظيمي. وداخل البنود، فقد حقق البند (١) أعلى متوسط حسابي (٤.٥٨) وانحراف معياري (٠.٥٩) وينص على (يمكن استثمار الصراع التنظيمي في مدرستي لمصلحة الجميع)، ثم البند (٩) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٤) وينص على (أقدر مشاعر العاملين عند علاج الصراع في مدرستي)، في حين حصل البند (٦) بأقل وسط حسابي (٤.٤٣) وانحراف معياري (٠.٥٨) وينص على (استخدم أسلوب الثواب والعقاب للسيطرة على الصراع التنظيمي في مدرستي). في حين حصل البنود (٤)، (٥) على أقل تشتت داخل المجال وينصان على (أسيطر على الخلافات التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي في مدرستي، أستخدم أسلوب الإقناع من أجل حل النزاعات المرتبطة في الصراع التنظيمي في مدرستي) بانحراف معياري (٠.٥٢).

وحصلت باقي البنود على متوسطات حسابية ما بين (٤.٤٦ - ٤.٥٤) تقع هذه الفقرات ضمن ممارسة بدرجة عالية جدا. كما يظهر الجدول أن معاملات الاختلاف للبنود جاءت ضعيفة ما بين (١١.٤ - ١٣%) وأحتل المجال (ادارة الصراع التنظيمي) المرتبة الأولى بين مجالات الدراسة الثلاثة من حيث المتوسطات الحسابية.

السؤال الثاني:

ما واقع الإبداع الإداري من وجهة العاملين في الإدارة المدرسية في مدارس المتوسطة في دولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ودرجة التقدير وجاءت النتائج كما بالجدول التالي :

جدول (٤)

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التقدير	الرتبة
1	تخلو مدارس الكويت الحكومية من الإبداع الإداري.	2.33	1.00	42.8	ضعيفة	10
2	أشجع الإبداع الإداري بين العاملين في مدرستي.	4.48	0.62	13.9	مرتفعة جدا	3
3	أسعى لخلق جو تنافسي بين العاملين في مدرستي.	4.42	0.51	11.6	مرتفعة جدا	9
4	أشجع العاملين على طرح أفكارهم الجديدة في مدرستي.	4.44	0.52	11.6	مرتفعة جدا	5

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التقدير	الرتبة
5	اشجع العاملين على ابراز مهاراتهم و قدراتهم في مدرستي.	4.43	0.51	11.6	مرتفعة جدا	7
6	اشجع العاملين على التفكير الإبداعي في مدرستي.	4.43	0.51	11.6	مرتفعة جدا	6
7	احث العاملين على الممارسات الإبداعية في مدرستي.	4.43	0.51	11.6	مرتفعة جدا	8
8	اشيع روح التنافس لتحقيق اعلى مستويات الإبداع بين العاملين في مدرستي.	4.49	0.52	11.5	مرتفعة جدا	2
9	اشجع الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العاملين في مدرستي.	4.47	0.52	11.6	مرتفعة جدا	4
10	ارفع شعارات محفزة للإبداع بين العاملين في مدرستي.	4.53	0.52	11.4	مرتفعة جدا	1
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.24	0.35	8.2	مرتفعة جدا	

يوضح الجدول (٤) أن مستوى هذا المجال (الإبداع الإداري) مرتفع جدا إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي له (٤.٢٤) بدرجة تقدير مرتفعة جدا وانحراف معياري (٠.٣٥) وهذا يدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة وكذلك يشير إلى أن هناك تجانسا واتفاقا وتأييدا عالياً بين أفراد عينة الدراسة حول مجال الإبداع الإداري. وداخل البنود، فقد حقق البند (١٠) أعلى متوسط حسابي (٤.٥٣) وانحراف معياري (٠.٥٢) وينص على (ارفع شعارات محفزة للإبداع بين العاملين في مدرستي)، ثم البند (٨) بمتوسط حسابي (٤.٤٩)، وانحراف معياري (٠.٥٢) وينص على (اشيع روح التنافس لتحقيق اعلى مستويات الإبداع بين العاملين في مدرستي) في حين حصل البند (١) بأقل وسط حسابي (٢.٣٣) وانحراف معياري (١.٠٠) وينص على (تخلو مدارس الكويت الحكومية من الإبداع الإداري) وهو ما يدل على رفضهم خلو مدارس الكويت الحكومية من الإبداع. في حين حصل البندين (٥)، (٦) على أقل تشتت داخل المجال وينصان على (اشجع العاملين على إبراز مهاراتهم وقدراتهم في مدرستي، اشجع العاملين على التفكير الإبداعي في مدرستي)، بانحراف معياري (٠.٥١). وحصلت باقي البنود على متوسطات حسابية ما بين (٤.٤٢-٤.٤٨) تقع هذه الفقرات ضمن ممارسة بدرجة عالية جداً. كما يظهر الجدول أن معاملات الاختلاف للبنود جاءت ضعيفة ما بين (١١.٤ - ١٣.٩%) عدا البند (١) حصل على معامل اختلاف كبيرة (٤٢.٨%) وأحتل المجال (الإبداع الإداري) المرتبة الثالثة بين مجالات الدراسة الثلاثة من حيث المتوسطات الحسابية.

الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري
في المدارس الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية

السؤال الثالث:

ما أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري لدى العاملين في الإدارة المدرسية في مدارس المتوسطة في دولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ودرجة التقدير وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

والرتبة لمجال أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التقدير	الرتبة
1	يساعد الصراع التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري داخل مدرستي.	4.15	0.70	16.8	مرتفعة	8
2	لا يمثل الصراع التنظيمي عائق للإبداع الإداري في مدرستي.	3.79	0.80	21.1	مرتفعة	10
3	أحرص على أشرك العاملين في اتخاذ القرار لمواجهة الصراع التنظيمي ودعمًا للإبداع الإداري.	4.18	0.72	17.3	مرتفعة	7
4	أحرص على أشرك العاملين معي في وضع الرؤى المستقبلية الخاصة بمدرستي دعمًا للإبداع الإداري.	4.09	0.75	18.3	مرتفعة	9
5	تسهيل إجراءات العمل للتقليل من الصراع التنظيمي ودعمًا للإبداع الإداري في مدرستي.	4.30	0.60	14.0	مرتفعة جدا	6
6	أقدر الجهود المبذولة من قبل العاملين دعمًا للإبداع الإداري.	4.36	0.53	12.2	مرتفعة جدا	4
7	أشجع العاملين على المبادرات في بيئة العمل دعمًا للإبداع الإداري.	4.39	0.52	11.9	مرتفعة جدا	3
8	يرفع الصراع التنظيمي من مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في مدرستي.	4.35	0.55	12.5	مرتفعة جدا	5
9	استثمر المشكلات والصراعات بشكل إيجابي لتحقيق الإبداع الإداري في مدرستي.	4.39	0.57	13.0	مرتفعة جدا	2
10	استخدم لغة التحفيز لاستثمار الصراعات لتحقيق مبادئ الإبداع الإداري في مدرستي.	4.46	0.55	12.3	مرتفعة جدا	1
	المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.25	0.41	9.8	مرتفعة جدا	

يوضح الجدول (٥) أن مستوى هذا المجال (أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري) مرتفع جدا إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي له (٤.٢٥) بدرجة تقدير مرتفعة جدا، وانحراف معياري (٠.٤١) وهذا يدل على قلة التباين والتشتت بين إجابات عينة الدراسة وكذلك يشير إلى

أن هناك تجانسا واتقافا وتأييدا عاليا بين أفراد عينة الدراسة حول أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري. وداخل البنود، فقد حقق البند (١٠) أعلى متوسط حسابي (٤.٤٦) وانحراف معياري (٠.٥٥) وينص على (استخدم لغة التحفيز لاستثمار الصراعات لتحقيق مبادئ الإبداع الإداري في مدرستي)، ثم البند (٩) بمتوسط حسابي (٤.٣٩)، وانحراف معياري (٠.٥٧) وينص على (استثمر المشكلات والصراعات بشكل إيجابي لتحقيق الإبداع الإداري في مدرستي) في حين حصل البند (٢) بأقل وسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٨٠)، وينص على (لا يمثل الصراع التنظيمي عائق للإبداع الإداري في مدرستي). في حين حصل البند (٧) على أقل تشتت داخل المجال وينص على (أشجع العاملين على المبادرات في بيئة العمل دعما للإبداع الإداري) بانحراف معياري (٠.٥٢) .

وحصلت باقي البنود على متوسطات حسابية ما بين (٤.٠٩-٤.٣٩) تقع هذه الفقرات ضمن ممارسة بدرجة عالية وعالية جدا . كما يظهر الجدول أن معاملات الاختلاف للبنود جاءت ضعيفة ما بين (١٢.٣ - ٢١.٨%) . وأحتل المجال (أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري) المرتبة الثانية بين مجالات الدراسة الثلاثة من حيث المتوسطات الحسابية.

السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي في المدارس تعزى للمتغيرات التالية (الجنس- المسمى الوظيفي- الخبرة - المنطقة التعليمية) للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمتغير الجنس واختبار (ف) تحليل التباين الأحادي لباقي متغيرات الدراسة وجاءت النتائج كما بالجدول من (٦ - ١١) .

الفروق بين متغير الجنس

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
واقع الصراع.	ذكر	59	4.49	0.40	118	-0.46	.647
	أنثى	61	4.52	0.35			
واقع الإبداع الإداري.	ذكر	59	4.25	0.41	118	0.20	.839
	أنثى	61	4.24	0.28			
اثر مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري.	ذكر	59	4.25	0.44	117	0.19	.852
	أنثى	60	4.24	0.39			
الأداة ككل	ذكر	59	4.33	0.31	118	0.39	.695
	أنثى	61	4.31	0.30			

الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري
في المدارس الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية

يوضح جدول (٦) نتائج اختبار (ت) التي تكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع بجميع المجالات والدرجة الكلية.

الفروق بين المسمى الوظيفي

جدول (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA)

للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.265	1.34	0.19	2	0.37	بين المجموعات	واقع الصراع
		0.14	117	16.31	داخل المجموعات	
			119	16.69	المجموع	
0.044	3.21	0.38	2	0.76	بين المجموعات	واقع الإبداع الإداري
		0.12	117	13.78	داخل المجموعات	
			119	14.53	المجموع	
0.536	0.63	0.11	2	0.22	بين المجموعات	أثر مواجهة الصراع
		0.17	116	20.10	داخل المجموعات	التنظيمي على الإبداع الإداري
			118	20.32	المجموع	
0.151	1.92	0.17	2	0.35	بين المجموعات	الإدارة ككل
		0.09	117	10.54	داخل المجموعات	
			119	10.88	المجموع	

يوضح جدول (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وأن قيم (ف) داله بمجال (واقع الإبداع الإداري) عند مستوى أقل من ٠.٠٥، فيما اختفت الفروق بباقي المجالات والدرجة الكلية وباستخدام اختبار (LSD) أقل فرق جاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٨) الفروق بين المسمى الوظيفي بمجال واقع الإبداع الإداري

عدد المقارنات	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الفرق	مستوى الدلالة
1	مدير	4.35	مدير مساعد	4.09	0.263	0.033
2	رئيس قسم	4.24	مدير مساعد	4.09	0.182	0.026

كما توضح النتائج الواردة في الجدول (٨) بالنسبة للمجال (واقع الإبداع الإداري) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠.٠٥ بين المسمى الوظيفي (مدير ورئيس قسم) والمسمى الوظيفي (مدير مساعد) لصالح المسمى الوظيفي (مدير ورئيس قسم) مما يعني أن واقع الإبداع الإداري يزيد بمسميات وظيفية (مدير و رئيس قسم عن المسمى الوظيفي (مدير مساعد).

الفروق بين سنوات الخبرة:

جدول (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA)

للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة القيادية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
واقع الصراع	بين المجموعات	0.06	3	0.02	0.13	0.939
	داخل المجموعات	16.63	116	0.14		
	المجموع	16.69	119			
واقع الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.15	3	0.05	0.41	0.745
	داخل المجموعات	14.38	116	0.12		
	المجموع	14.53	119			
اثر مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.69	3	0.23	1.35	0.263
	داخل المجموعات	19.63	115	0.17		
	المجموع	20.32	118			
الاداة ككل	بين المجموعات	0.24	3	0.08	0.88	0.452
	داخل المجموعات	10.64	116	0.09		
	المجموع	10.88	119			

يوضح جدول (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة القيادية فقد جاءت قيم (ف) غير دالة إحصائياً أكبر من ٠.٠٥ بجميع المجالات والدرجة الكلية.

الفروق بين المنطقة التعليمية:

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA)

للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
واقع الصراع	بين المجموعات	0.92	5	0.18	1.33	0.258
	داخل المجموعات	15.77	114	0.14		
	المجموع	16.69	119			
واقع الإبداع الإداري	بين المجموعات	2.10	5	0.42	3.85	0.003
	داخل المجموعات	12.43	114	0.11		
	المجموع	14.53	119			
اثر مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري	بين المجموعات	2.21	5	0.44	2.76	0.022
	داخل المجموعات	18.11	113	0.16		
	المجموع	20.32	118			
الاداة ككل	بين المجموعات	1.21	5	0.24	2.86	0.018
	داخل المجموعات	9.67	114	0.08		
	المجموع	10.88	119			

الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري
في المدارس الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية

يوضح جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وأن قيم (ف) داله بمجال واقع الإبداع الإداري ومجال اثر مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري والدرجة الكلية عند مستوى اقل من ٠.٠٥ وباستخدام اختبار (LSD) اقل فرق جاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١١) الفروق بين المناطق التعليمية بمجال واقع الإبداع الإداري ومجال أثر مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري والدرجة الكلية

المجال	المنطقة	المتوسط الحسابي	المنطقة	المتوسط الحسابي	الفرق	الدلالة
واقع الإبداع الإداري.	الاحمدي	4.24	العاصمة	4.10	0.320	.003
	الاحمدي	4.24	مبارك الكبير	4.11	0.305	.004
	الاحمدي	4.24	الفروانية	4.16	0.250	.018
اثر مواجهة الصراع التنظيمي	الاحمدي	4.34	مبارك الكبير	4.15	0.280	.029
	الاحمدي	4.34	الفروانية	4.05	0.378	.004
على الإبداع الإداري.	الاحمدي	4.44	مبارك الكبير	4.22	0.222	.018
	الاحمدي	4.44	الفروانية	4.16	0.283	.003
الإداة ككل						

كما توضح النتائج الواردة في الجدول (١١) بالنسبة بمجال واقع الإبداع الإداري ومجال أثر مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري والدرجة الكلية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠.٠٥ بين المنطقة التعليمية (الأحمدي) والمناطق التعليمية (العاصمة، مبارك الكبير، والفروانية) لصالح منطقة الأحمدي . وبوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠.٠٥ مجال أثر مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري والدرجة الكلية بين المنطقة التعليمية (الاحمدي) والمناطق التعليمية (مبارك الكبير، والفروانية) لصالح منطقة الأحمدي، مما يعني أن واقع الإبداع الإداري ومجال اثر مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري والدرجة الكلية يزيد بمنطقة الأحمدي التعليمية عن باقي المناطق التعليمية.

تفسير النتائج:

بالنسبة للسؤال الأول فقد ثبت أن مستوى (إدارة الصراع التنظيمي) مرتفع جدا مما يعزي ذلك وجود صراع تنظيمي بناء في مدارس الكويت للمرحلة المتوسطة مما يجعل إمكانية استثمار الصراع التنظيمي في المدارس لمصلحة الجميع، وفي المقابل ثبت أنه يمكن السيطرة على الخلافات التي تؤدي إليه باستخدام أسلوب الإقناع من أجل حل النزاعات المرتبطة في الصراع التنظيمي أو أستخدم أسلوب الثواب والعقاب، وأسلوب المواجهة، وهي بذلك تتفق مع دراسة النوباني (٢٠١٣) التي هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كلية التربية في جامعة أم القرى لمصادر سلطتهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واختلاف

مستوى الممارسة باختلاف الرتبة الأكاديمية، والخبرة، ومصدر آخر مؤهل، كما تتفق مع دراسة (Saiti 2015) والتي حاولت الوقوف على أسباب الصراع في المدارس الابتدائية وأظهرت النتائج أن الصراعات تنشأ في المدارس لأسباب شخصية وتنظيمية كما تنشأ في المدارس الحضرية بصورة أكبر منها في المناطق الأخرى، كما أظهرت أن التماسك والتعاون من أهم العوامل لتصميم استراتيجية فاعلة لإدارة الصراعات والوصول لأفضل أداء للمعلم. كما تتفق مع دراسة الشهري (٢٠١٤) التي هدفت إلى تعرّف المناخ التنظيمي السائد في مدارس الطائف الثانوية كمنظومة اجتماعية وانعكاس ذلك على فاعليتها. وأيضاً تحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع، وذلك من خلال تقدير مشاعر العاملين وتقدير أعباء العمل مما يساعد في السيطرة عليه، وهي في ذلك تختلف مع دراسة دوجان (Dogan 2016) والتي أجريت في تركيا وهدفت إلى تقييم الأسباب الكامنة وراء الصراعات التي تحدث في المدرسة حيث وكشفت نتائج الدراسة أن أسباب الصراعات تكمن في طريقة تصرف المعلمين والفروق الفردية واختلاف استراتيجيات حل النزاعات التي تستخدم وعدم وجود أي سياسة للإدارة المدرسية في حل النزاع.

بالنسبة للسؤال الثاني فقد ثبت أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع جداً مما يعزي ذلك إلى وجود حركة إبداعية في مدارس الكويت مردها كما أثبتت النتائج إلى الجو التنافسي الموجود وإتاحة الفرصة لإبراز المهارات، والتفكير الإبداعي، وهي بذلك تتفق مع دراسة أبو دلبوح وجرادات (٢٠١٣) التي هدفت إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها بمحافظة إربد بالأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وكانت نسبة الإبداع متزايدة في مجالات الطلاقة والمرونة والأصالة والإحساس بالمشكلة، كما تتفق مع دراسة أوزمن، وموراتوجلو (Ozmen and Muratoglu 2010) التي هدفت إلى تعرف الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وقد بينت الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري.

بالنسبة للسؤال الثالث فقد ثبت أن أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري مرتفع جداً مما يعزي إلى العلاقة الطردية بين الصراع التنظيمي والإبداع الإداري وأن الإدارة الجيدة للصراع التنظيمي أظهرت روح الإبداع لدى العاملين، فقد أثبتت نتائج الدراسة أن الصراع التنظيمي لا يمثل عائق للإبداع الإداري وأن مديري المدارس يشركون العاملين في اتخاذ القرار لمواجهة الصراع التنظيمي ودعماً للإبداع الإداري مما يجعل الصراع التنظيمي يرفع من مستوى الإبداع الإداري، مما يتفق مع دراسة موراك (Morake ٢٠١١) التي هدفت إلى البحث عن التحديات التي تواجه القادة في إدارة الصراع بالمدارس في بوتسوانا بالصين، وكشفت نتائج

الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية بدولة الكويت - دراسة ميدانية

الدراسة أن قادة المدارس يعتبرون الصراع ظاهرة لا مفرّ منها، وسلطت الضوء على فوائد إدارة الصراع بما يمكنهم من تحويل الصراع بمدارسهم إلى قوة إيجابية. بالنسبة للسؤال الرابع فقد ثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى متغير الجنس، والمسمى الوظيفي والخبرة والمنطقة التعليمية هي فروق طفيفة جدا بجميع المجالات مما يعزي إلى عدم تأثير الجنس تلك المتغيرات عدا الفرق في أثر الصراع التنظيمي على الإبداع في محافظة الأحمدية فإن سببه الزيادة في محافظة الأحمدية بسبب كثرة المدارس كونها المنطقة التعليمية الأكبر، وهي تختلف مع دراسة الرشيد (٢٠١٠) التي هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط الشخصية والإبداع الإداري في ضوء نظرية وليام مارستون حيث أظهرت النتائج وجود فروق في درجة الإبداع الإداري تعزي لمتغيرات الجنس لصالح الذكور والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها:

يتضمن هذا الجزء ملخصا لنتائج الدراسة، إضافة إلى توصيات بناء على ما أظهرته نتائج هذه الدراسة التي تضمنت مواجهة الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر العاملين في الإدارة المدرسية. وبعد تحليل البيانات باستخدام SPSS، أسفرت نتائج الأسئلة الأربعة الرئيسة والتي دارت حول مواجهة الصراع التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية من وجهة نظر العاملين في الإدارة المدرسية، وهل توجد فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)، أن مستوى كلا من (إدارة الصراع التنظيمي) و(الإبداع الإداري) و(أثر الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري) مرتفع جدا، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى متغير الجنس، والمسمى الوظيفي بجميع المجالات.

كما توضح نتائج هذه الدراسة بالنسبة للمجال (واقع الإبداع الإداري) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠.٠٥ بين المسمى الوظيفي (مدير ورئيس قسم)، والمسمى الوظيفي (مدير مساعد) لصالح المسمى الوظيفي (مدير ورئيس قسم)، مما يعني أن واقع الإبداع الإداري يزيد بمسميات وظيفية (مدير ورئيس قسم) عن المسمى الوظيفي (مدير مساعد)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى متغير سنوات الخبرة القيادية، وأن واقع الإبداع الإداري ومجال أثر مواجهة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري والدرجة الكلية يزيد بمنطقة الأحمدية عن باقي المناطق التعليمية.

التوصيات:

- بعد الاطلاع على نتائج الدراسة، ومقارنتها بنتائج الدراسات المتعلقة، وربط النتائج بواقع المجتمع الكويتي على وجه الخصوص، فإن الباحثة خرجت بالتوصيات التالية:
- ١- العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري ومعلمي المدارس المتوسطة من خلال التدريب الميداني المستمر إضافة إلى ورش العمل على مواجهة الصراع التنظيمي من أجل تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بالإدارات المدرسية.
 - ٢- تهيئة الظروف المادية والمعنوية المساعدة على ممارسة الإبداع بفاعلية.
 - ٣- توجيه قادة المدارس على كيفية إدارة الصراع المدرسي بحيث يتحول هذا الصراع إلى طاقة عمل جبارة إيجابا وليس سلبا.

المراجع

- ابن منظور، محمد بن مكرم الإفريقي المصري (٢٠٠٤). لسان العرب. (ط ٣، مج ١٥). بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
- بو سالم، أبو بكر. (٢٠١٠). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، عمان.
- بن معتوق، حمزة. (٢٠١٥). القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية بولاية المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- جبران، علي محمد. (٢٠١٧). الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن. قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، اردن.
- الجعافرة، صفاء جميل. (٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات، العلوم التربوية، ٤٠ (٢)، ١٦٦٣ - ١٦٨٧.
- جمال الدين، نجوى يوسف؛ وجابر، سامي سليمان حامد؛ والأستاذ، نجلاء محمد حامد. (٢٠١٤). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا. العلوم التربوية، (١)، ٤٣٣ - ٤٧٦.
- حفيظ، إيمان. (٢٠١٨). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين. قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- حلاوة، عماد. (٢٠١٥). غموض الحياة الوظيفية أثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخليلة، أنس. (٢٠١٠). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان.
- ربابعة، إبراهيم علي. (٢٠١٧). إدارة الصراع والنزاع. عمان: دار القاضي.

الصرايرة، خالد. (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، ٢٧ (١)، ٣٨-٨٨.

الفقاوي، ميسون إسماعيل محمود. (٢٠١٨). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

القيوتي، محمد. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

العنزي، عويد. (٢٠٠٨). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

المومني، واصل. (٢٠١١). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المنظمات التربوية. ط ٢. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (٢٠١٠). ابن مهارتك وتدريب على كيف تسيطر على صراعات العمل. الإسكندرية: الدار الجامعية.

Abrami, R., M., Kirby, W. C., & McFarlan, F. W. (2014). Why China can't innovate. *Harvard Business Review*, 92(3), 107-111. Retrieved from <https://hbr.org/2014/03/why-china-cant-innovate>.

Angelle, P. S., Arlestig, H., & Norberg, K. (2016). Identifying social justice leaders: Contextual differences in US and Swedish principals. *International Studies in Educational Administration*, 43(2), 19-35.

Ball, S. J. (2012). *Global Education Inc.: New policy networks and neo-liberal imaginary*. New York, NY: Routledge.

Browne-Ferrigno, T. (2016). Identifying, developing, and empowering leaders for collective school leadership: Introduction to special issue. *Journal of Research on Leadership Education*, 11(2), 151-157.

Cheng, P. (2014). National survey on suicide problems of primary and secondary school students in 2013. In Y. Dongping (Ed.), *Annual report of China's education* (pp. 175-190). Beijing, China: Social Sciences Academic Press.

- Curtis, R. (2013, February). Finding a new way: Leveraging teacher leadership to meet unprecedented demands. Washington, DC: The Aspen Institute.
- Donohoo, J. A. M. (2017). Collective efficacy: How educators' beliefs impact student learning. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Draper, J. (2012). Hong Kong: Professional preparation and development of teachers in a market economy. In L. Darling-Hammond & A. Lieberman (Eds.), *Teacher education around the world: Changing policies and practices* (pp. 82-97). New York, NY: Routledge.
- Frick, W. C., & Browne-Ferrigno, T. (2016). Formation of teachers as leaders: Response to the articles in this special issue. *Journal of Research on Leadership Education*, 11(2), 222-229.
- Goldberg, E. (2018). *Creativity: The human brain in the age of novation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Gracie, C. (2014, October). Can China become a leading global innovator? BBC News. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/world-asia-29502116>
- Hairon, S. (2017). Teacher leadership in Singapore: The next wave of effective leadership. *Research in Educational Administration & Leadership*, 2(2), 170-194.
- Harris, A. (2011). System improvement through collective capacity building. *Journal of Educational Administration*, 49(6), 624-636.
- Hargreaves, E., Berry, R., Lai, Y. C., Leung, P., Scott, D., & Stobart, G. (2013). Teachers' experiences of autonomy in continuing professional development: Teacher learning communities in London and Hong Kong. *Teacher Development*, 17(1), 19-34.
- Hartley, K. A., & Plucker, J. A. (2014). Teacher use of creativity-enhancing activities in Chinese and American elementary classrooms. *Creativity Research Journal*, 26(4), 389-399.
- Kettler, T., Lamb, K. N., Willerson, A., & Mullet, E. R. (2018). Teachers' perceptions of creativity in the classroom. *Creativity Research Journal*, 30 (2), 164-171.