

## الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ما قبل الجامعي

إعداد الباحث

خالد حمدي على شعيب

إشراف

د/ فتحي محمد الحسيني عصفور

د/ إيمان حمدي رجب

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

أستاذ الإدارة التربوية و سياسات التعليم

كلية التربية جامعة بني سويف

المساعد كلية التربية جامعة الفيوم

### المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري ، وأهميته لإدارة الصراع التنظيمي مع التعرف على الإطار النظري للصراع التنظيمي ، و رصد واقع تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ما قبل الجامعي ، ووضع آليات مقترحة لتنمية مهارات الإبداع الإداري لإدارة الصراع التنظيمي لدى مدارس التعليم ما قبل الجامعي ، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على واقع الإبداع الإداري ليتحقق إدارة الصراع التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الإبداع الإداري جاءت بوزن نسبي (0.527)، وبمتوسط حسابي عام (1.58 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.66) ، ومن أهم نتائج البحث: قيام القيادات التعليمية بإعادة بناء و تصميم المؤسسات التعليمية الإبداعية لإدارة الصراع التنظيمي و تشمل (أسلوب القيادة / القيم/ الهياكل/ النظم / الموارد ) لتهيئة بيئة صحية وآمنة وجاذبة ، إنشاء مركز خاص بتدريب القيادات بمستوياتها المختلفة للقدرة على إدارة الصراع داخل مؤسساتهم ، وضع برامج لتنمية الإبداع الإداري و تشجيع الإبداع و تدريبهم على إدراك مخاطر الصراع السلبي .

الكلمات المفتاحية : الإبداع الإداري- الصراع التنظيمي- مدارس التعليم ما قبل الجامعي .

## **Administrative creativity and its relationship to managing organizational conflict in pre-university schools**

### **Abstract:**

The aim of the current research is to identify the theoretical framework of administrative creativity, and its importance for managing organizational conflict with identifying the theoretical framework for organizational conflict, and monitoring the reality of achieving administrative creativity from the point of view of the study sample for managing organizational conflict in pre-university schools, and developing suggested mechanisms for developing creativity skills Administrative creativity for managing organizational conflict in pre-university schools. The current research relied on the descriptive approach, and in its field framework, it relied on a questionnaire to identify the reality of administrative creativity to achieve management of organizational conflict, and the study concluded that the reality of administrative creativity came with a relative weight (0.527), and an arithmetic average General (1.58 out of 3), which is low as it falls in the category (1.00 to 1.66), and one of the most important results of the research: Educational leaders rebuild and design creative educational institutions to manage organizational conflict and include (leadership style / values / structures / systems / resources To create a healthy, safe and attractive environment, establish a special center to train leaders at different levels for the ability to manage conflict within their institutions, set programs to develop administrative creativity and encourage creativity and training them to realize the dangers of negative conflict.. .

**Key words:** administrative creativity - organizational conflict - pre-university schools.

## المقدمة:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير، والتطور في الحاضر والمستقبل، ومواكبة كل المستجدات الحضارية، فأصبح لزاماً على المؤسسات توفير المناخ المناسب لتوليد الإبداع لدى العاملين حتى تكون المؤسسة قادرة على المنافسة في ضوء التطورات العالمية.

ويعتبر الإبداع الإداري وسيلة أساسية هامة لنمو المؤسسات وتطورها بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، ولأهمية تأصيل التوجه الإبداعي والتفكير الإبتكاري في جهود الإصلاح الإداري الهادف إلى تحسين كفاءة و فاعلية المؤسسات، ولأهمية الإبداع في دعم قوة أي مؤسسة وتميزها عن المؤسسات الأخرى، علينا تغيير الإدارة التقليدية التي أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير المتميز للنمو الشامل كما تشجع على نمو الصراعات الهدامة (بورنان مصطفى، 2018 م).

و حيث يمثل الصراع إختلاف في ميول و رغبات و آمال و تطلعات و قيم و إتجاهات الأفراد، و هو حقيقة واقعة في كل المؤسسات، و لاكن ليس بالضرورة أن يكون الصراع سلبي، بل أن له احيانا" قيمته للمؤسسة، فالصراع قد يعني العنف و التدمير، و لاكنه من الممكن أن يعني التحديث و الإبداع و النمو، و الصراع في حياة الفرد أمر لا مفر منه، و هو شامل لكل الخبرات الإنسانية، و ممكن حدوثه داخل الفرد نفسه و بين الأفراد و الجماعات، و هو أمر حتمي على مستوى المؤسسات الإجتماعية، مادامت هذه المؤسسات تتصف بالدينامية و النشاط، و على المؤسسات التعليمية أن تسعى الى مواكبة التغيير و إحداث التطوير و التعامل مع المتغيرات المحلية و العالمية لإكساب الأفراد قيم و آليات الإبداع وإدارة الصراع و توجيهه إلى الجانب البناء (يوسف عبد المعطي مصطفى، 2016 م).

و عليه فإن الإبداع والتعلم التنظيمي يمكن أن يساعدا في تحدي النماذج العقلية التقليدية وتعزيز مجتمعات أكثر استدامة ، فالاعتراف بالإبداع وقبوله من قبل الأفراد والجماعات والمؤسسات ، يمكن أن يخلق معرفة جديدة و يساعد الإبداع على اختراق حاجز المعرفة للنماذج العقلية الاختزالية الحالية و التي تخلق الصراعات ، بينما يساعد التعلم و التدريب على ترسيخ النماذج العقلية الجديدة وإضفاء الطابع المؤسسي عليها ، ويطور نظريات ومنهجيات جديدة تتحدى باستمرار الوضع الراهن للحاضر والمستقبل ، بدلاً من مجرد رد الفعل على المشاكل الفورية ، فيصبح التفكير المبدع عملية مستمرة ، و بالتالي ، حل مشاكل اليوم بأفكار الغد ، وضمان التقدم نحو مجتمعات أكثر استدامة و أقل صراعا" . (Rodrigo Lozano مايو 2014 م)

### مشكلة البحث:

يحدث الصراع التنظيمي عندما يرى الناس عدم توافق أو تهديدات لأهدافهم أو قيمهم أو مصالحهم أو معتقداتهم على سبيل المثال يتم تصنيف الصراع نفسه على أنه إما عاطفي أو معرفي بطبيعته ، في حين أن الصراع العاطفي يأتي بنتائج عكسية ، و الصراع المعرفي أو في المهام يمكن أن يكون له فوائد مع المناظرة والمناقشة التي تعزز اتخاذ قرارات أفضل ، و يحدث الصراع العاطفي عندما يختلف أعضاء الفريق حول قضايا شخصية وعاطفية بطبيعتها ، مثل عدم التوافق الشخصي أو صراعات السلطة و يمكن أن ينشأ الصراع العاطفي مثل الغضب أيضًا عندما يعتقد الأفراد أنهم يتلقون معاملة غير عادلة من المشرفين ، أو عندما يرون أن أقرانهم غير أمناء أو كسالى ، ومع ذلك ، يواجه معظم أعضاء الفريق مشكلة في التمييز بين الخلافات المعرفية والهجمات الشخصية ، و في كثير من الأحيان ما يبدأ تبادل عقلاني لوجهات النظر المعارضة يتدهور إلى تبادل مليء بالعواطف ، و على سبيل المثال ، يمكن أن يتحول تعارض المهام بسهولة إلى صراع عاطفي أو علاقة عندما يتم أخذ الاختلافات في الرأي بشكل شخصي ، و عندما تصبح النزاعات شخصية ، فمن المرجح أن تتصاعد و تؤثر سلباً على عمل المؤسسة. (Inju Yang ، يوليو 2015 م)

و عليه يتطلب من أنظمتنا التربوية والتعليمية بشكل عام ضرورة تكوين جيل من المؤهلات يمتلك المهارات المعرفية للتعامل مع تطورات وتغيرات العصر تماشيًا مع ما تسعى إليه المدارس و للتغلب على الصراعات المحيطة بها , إذ أن هناك ضرورة ترسيخ مهارات الإبداع الإداري لدى الأجهزة الإدارية في مدارس التعليم قبل الجامعي ، و مع افتقار المدرسة لاستخدام الأساليب التكنولوجية في الإدارة ، واتباع المداخل التقليدية ، ومقاومة البعض للتغيرات الحديثة في إدارة التعليم ، و قلة تشجيع التجديد والابتكار والإبداع بالمدرسة ، ظهرت أهمية تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مدارس التعليم ما قبل الجامعي ، وبالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة التي توصلت إلى العديد من المشكلات التي تقف حائلًا أمام نشر ثقافة الإبداع الإداري للتغلب على الصراعات ، فلقد اتفقت دراسة (عبير عبد الرحمن، 2016م )، ودراسة (فادي فؤاد محمد ، 2017م ) على أن هناك ضعف في مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين ، و إدارة الصراع بدرجة متوسطة ، و أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري و إدارة الصراع التنظيمي ، أما دراسة (محمد السيد محمد، 2019م) فقد توصلت إلى عدد من المعوقات الخاصة بالإبداع الإداري من أهمها معوقات داخلية ، مثل المركزية في إتخاذ القرار و ضعف التشجيع على توليد الأفكار المبدعة و التقييم غير المتوازن ، و معوقات خارجية ، مثل قلة تعاون المجتمع و تعدد الجهات الرقابية .

**أسئلة البحث:** وفي ضوء ما تقدم سعى البحث الحالي للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما الإطار النظري للإبداع الإداري في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- 2- ما الإطار النظري للصراع التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- 3- ما واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات المدرسية بالتعليم ما قبل الجامعي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 4- ما الآليات المقترحة لتنمية مهارات الإبداع الإداري لإدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات المدرسية بالتعليم ما قبل الجامعي؟

**أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- 2- التعرف على الإطار النظري للصراع التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

- 3- الكشف عن واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 4- التوصل إلى بعض الآليات المقترحة لتنمية مهارات الإبداع الإداري لإدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي.

#### أهمية البحث:

- 1- تنبع أهمية البحث من أهمية الإبداع الإداري في العمل التربوي ، وذلك لمواكبة الجهود الداعية إلي تطوير الممارسات الإدارية في مدارس التعليم ما قبل الجامعي للتغلب على الصراع التنظيمي المُحبط و المعوق للتطور.
- 2- يمكن الإبداع الإداري من حل الصراع التنظيمي ، وإدارته عن طريق تشخيصه بهدف تحديد حجمه و نوعه و أسبابه ، و أساليب التقليل من حدته او توجيهه .
- 3- قد تفيد نتائج البحث:

- القيادات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي للرقى بالمستوى الإداري لتحسين جودة العمل وتوفير متطلبات الإبداع الإداري و التغلب على الصراع التنظيمي.
- القائمين على تطوير النظام الإداري في مدارس التعليم ما قبل الجامعي.
- الباحثين في مجال الإدارة التربوية والمجالات الأخرى ذات الصلة.

#### منهج البحث:

إعتمد البحث على المنهج الوصفي: لملائمته لهذا البحث حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وجمع البيانات فقط ، بل من خلال الفهم والتفسير والتحليل و استخلاص الدلالات المختلفة التي تتطوي عليها البيانات التي يتم الحصول عليها .

#### أداة البحث:

إعتمد البحث في إطاره الميداني على استبانة علمية محكمة تم تصميمها لجمع البيانات حيث وجهت الإستبانة لمديري ووكلاء و معلمين مدارس التعليم ما قبل الجامعي .

#### حدود البحث:

- 1- **حدود موضوعية:** إقتصر البحث الحالي على دراسة عناصر و أساليب تنمية الإبداع الإداري و التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم ما قبل الجامعي.

- 2- **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من مدارس التعليم ما قبل الجامعي ، بمحافظة ( الفيوم - القاهرة - الاسكندرية).
- 3- **حدود بشرية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من (22) مدير و (51) وكيل و(365) معلم من مدارس التعليم ما قبل الجامعي بمحافظات ( الفيوم و القاهرة و الاسكندرية)، والمجموع الكلي للعينة (450) فردًا ، وتم قبول (388) إستبانة من المجموع الكلي ، و هي تمثل مدارس التعليم ما قبل الجامعي في الثلاث محافظات.
- 4- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020م / 2021م.

### مصطلحات البحث

#### الإبداع الإداري:

**الإبداع :** جاء على لسان العرب أن الإبداع من (بدع) و (بدع الشيء) أو ابتدعه يعني أنشأه الشيء وباديته أولًا (ابن منظور، 2003).

**الإبداع الإداري :** هو مزيج من المرونة و الاصاله و الطلاقة ، للأفكار التي تجعل المفكر قادرا" على تغيير طرق تفكيره المألوفة إلى طرق أخرى مختلفة ، ذات إنتاج تتابعي ، و هذه تعطيه رضا عن نفسه ، وأحيانا" عن الآخرين (فاروق عبده فلية ، أحمد عبد الفتاح الزكي ، 2004 م ، ) .

ويعرف **الإبداع الإداري إجرائياً:** بأنه قدرة عقلية تظهر علي مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بتوظيف الإمكانيات و القدرات و السمات ، مع خلق إمكانات جديدة من موارد و علاقات إجتماعية ، و التنبؤ بما هو مُستحدث داخل المجتمع و ما هو متوقع من مشكلات .

#### الصراع التنظيمي:

هو حالة من الصدام لا مفر منه بين السلطة الرسمية و سلطة الأفراد و الجماعات في مكان العمل ، و بين المصالح و القيم و الإحتياجات ، و هو الناجم عن المعارضة الفعلية أو المتصورة و الخلافات حول كيفية تقسيم العائدات ، و كيف يجب أن يتم العمل ، و تعريفات الادوار . (قاموس أطلس الموسوعي ، 2002 م )

و يعرف الصراع بأنه نتيجة جانبية للتغيير ، و يمكن الإستفادة منه ، و وضعه تحت سيطرة المنظمة ، و كما يمكن أن يكون هدفاً و فاعلاً و سبيلاً إلى تفجير الطاقات و المواهب و الكفاءات الفردية و الجماعية الكامنة . (محمد الصريفي ، 2008 م )  
و يعرف الصراع التنظيمي إجرائياً: بأنه ظاهرة سلوكية طبيعية تنشأ داخل الفرد و تظهر و تتعاضد من خلال التفاعل التنظيمي و الإحتكاك بين الآخرين ، نتيجة لإختلاف القيم و الثقافات و الأهداف و الغايات و التنازع حول هدف واحد ، يتنافس عليه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهما في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على الامتيازات و المكاسب التي تشكل مادة الصراع بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر .(حشمت عبد الحكم محمدين ، 2015)

إدارة الصراع التنظيمي : هي الكفاءة و القدرة على تطوير واستخدام المهارات المعرفية والعاطفية والسلوكية التي تعزز النتائج الإيجابية للصراع مع تقليل احتمالية تصاعد الضرر ، و أهمية انخراط القادة بفعالية في الصراع . ( David Brubaker ، سبتمبر 2014 ).  
التعليم ما قبل الجامعي: يعرف بأنها "المدرسة التي تبدأ من الصف الأول الثانوي إلى نهاية الصف الثالث الثانوي ويكون متوسط عمر الطالب فيها 16 عامً .( وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ، 2010)

#### الدراسات السابقة:

أ- من أهم الدراسات التي رجع إليها الباحث المتعلقة بموضوع البحث(تتعلق بالإبداع الإداري):

#### 1-دراسة: أميمه حلمي عبد الحميد مصطفى(2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية في محافظة الغربية يستطيعون إنتاج أفكار جديدة تخص المؤسسة، ويطرحون حلولاً سريعة لمشكلات العمل، كما أنهم يتمتعون بالمرونة فهم يغيرون موقفهم عندما يتأكدون من عدم صحته، كما أنهم يتمتعون بعنصر الأصالة والقدرة على تحقيق الهدف بدرجة كبيرة.



**2-دراسة: ناهد محمد عبدالفتاح مصطفى(2018):**

هدفت الدراسة إلى التعرف الوضع الراهن للإبداع الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ووضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل إدارة الإبداع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم معوقات الإبداع الإداري هي التقليدية في حل المشكلات، قلة الحوافز للمبدعين، غياب مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، سوء المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي ومقاومة الإبداع.

**3-دراسة: (Koustab Ghosh) 2015 م :**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الذاتية على الإبداع لدى الموظفين ودورها في تحقيق مناخ للإبداع الإداري للمنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي باستخدام تصميم القياس القبلي البعدي على مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور القيادة في تحقيق المناخ التنظيمي الذي يساعد على توافر الإبداع الإداري لدى العاملين من خلال دور القيادة في إشباع احتياجات العاملين مما يساعدهم على توفير فرص لممارسة الإبداع الإداري لديهم.

ب- من أهم الدراسات التي رجع إليها الباحث المتعلقة بموضوع البحث(تتعلق بالصراع التنظيمي):

**1- دراسة: (عبيد عبد الرحمن محمد ) 2016 م:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري و علاقته باستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين ، و قد تم إستخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة ، و توصلت الدراسة إلى أن أعلى درجة للإبداع الإداري لدى مديري الإدارات المركزية تليها العامة و أخيراً" الفرعية ، و أعلى قيمة لإستراتيجية إدارة الصراع لدى مديري الإدارات الفرعية ، كما يوجد ارتباط لدى مديري الإدارة العامة في درجة الإبداع و كلا من استراتيجية التعاون و التسوية ، و مديري الإدارات الفرعية في درجة الإبداع ككل و استراتيجية التعاون و التسوية و التهدئة .

**2- دراسة: (فادي فؤاد محمد) 2017 م:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري و علاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية و التعليم ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي ، و أظهرت الدراسة أن البعد الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة (مرتفعة) ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تعزى لأثر متغير الجنس ، و المنطقة التعليمية ، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي و جاءت الفروق لصالح الدراسات العليا ، و متغير الخبرة لصالح فئة الخبرة من (10) سنوات فأكثر ، كما أظهرت النتائج أن الأسلوب الكلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة (متوسطة) ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تعزى لأثر متغير الجنس ، و المنطقة التعليمية ، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي و جاءت الفروق لصالح الدراسات العليا ، و متغير الخبرة لصالح فئة الخبرة من (10) سنوات فأكثر .

**3- دراسة: (Peter T. Coleman) 2013 م:**

هدفت الدراسة للتعرف على الصراع والسلطة في العمل و إنهم يبنون على مجالات بحث كلاسيكية حول الصراع الاجتماعي والسلطة والاعتماد المتبادل ، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي ، و أظهرت الدراسة أن :

1- كان المشاركون في مواقف القوة العالية والاعتماد المتبادل التعاوني أكثر احتمالية بشكل ملحوظ للاستجابة بطريقة حميدة وتعاونية ، والشعور بالقلق تجاه الطرف الآخر في النزاع ، وتقدير الثقة والإبلاغ عن نوايا سلوكية بناءة ومنفتحة ، لكنهم يتميزون بالاعتماد المتبادل على الهدف التنافسي.

2- و المشاركون في مواقف متشابهة عالية القوة / عالية الترابط أكثر عرضة لإظهار توجه أكثر استغلالية وتحكمًا ، وشعورًا بتعاطف منخفض مع الآخر ، وتقييم الفوز والسلطة الشخصية أكثر من غيرهم .

- 3- مشاعر القلق والارتباك لدى المشاركين عند مواجهة صراع مع رؤسائهم ، أثر الاعتماد المتبادل على الهدف التعاوني ، في ظروف الطاقة المنخفضة ، ولكنها قدمت قيم التفاهم المتبادل والعلاقات الطيبة والنوايا السلوكية الداعمة .
- 4- كان المشاركون في سيناريو القوة المنخفضة / الاعتماد المتبادل / التنافس هم الأكثر عرضة للشعور بالتوتر والغضب ، والإبلاغ عن النوايا السلوكية العدوانية السلبية ، مثل التخريب وتباطؤ العمل.
- 5- أخيرًا ، كان المشاركون الذين تم وضعهم في منطقة الاستقلال أكثر عرضة للشعور بعدم المبالاة والتناقض بشأن النزاع ، وتقدير أشياء مثل العمل الجماعي والعدالة بشكل أقل وإظهار نوايا سلوكية تعكس استقلاليتهم.

#### خطوات السير في البحث:

تدرجت معالجة موضوع هذا البحث وفقًا لما يلي:

#### المحور الأول: الإطار النظري:

- 1- التعرف على الإبداع الإداري في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- 2- التعرف على الصراع التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

#### المحور الثاني: الإطار الميداني

- 3- الكشف عن واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### المحور الثالث:

- 4- التوصل إلي الآليات المقترحة لتنمية مهارات الإبداع الإداري لإدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي.

**المحور الأول: الإطار النظري:****أولاً: الإبداع الإداري في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة****1- مفهوم الإبداع الإداري:**

- يعتبر الإبداع الإداري هو ممارسة للعمل الإداري بفكر و أساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخا و بيئة عمل إيجابية و مواتية للأفراد العاملين و فريق العمل كل في مجال عمله و التوليد المستمر للأفكار الجديدة و الأداء المتميز ، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المؤسسة أو خارجها ، و ذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات و تجاوز التقليدية في الفكر و العمل ، و ذلك سعيا لزيادة الكفاءة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و نموها و بقائها و رفع قدراتها التنافسية . (نواف بن بجاد الجبرين المطيري , 2011)
- و الإبداع يعني " قدره الانسان الرئيسي أو الأساسية لخلق أشكال جديدة من الأفكار أو الأشياء " (Florence Vidale, 2010).

**2- عناصر الإبداع الإداري**

يتعلق الإبداع الإداري بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة , و المقدره على قيادة فريق العمل , فالإبداع الإداري هو كل فكرة أو منتج يقدمه الموظفون في كل المستويات الوظيفية ، و يتسم بالتجديد ، و الإضافة ، و الأصالة و المرونة ، و الحساسية للمشكلات ، و بهذا فإن الإبداع يتكون من عدد من العناصر على النحو التالي :-

- **الطلاقة :** هي المقدره على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو البدائل أو المقترحات حول موضوع ما ، و هي تشير إلى الجانب الكمي للإبداع ، و هي المهارات التي تجعل الأفكار تتساب بحرية من أجل الحصول على أفكار كثيرة و بأسرع وقت ممكن . (أسامة المصاروة ، 2017)

• **المرونة** : و هي عكس الجمود العقلي و تعني السهولة في تغيير الوجهة الذهنية لأكثر من مرة بتغيير المواقف ، مهما تنوعت و اختلفت ، و بهذه الخاصية يتمكن فريق العمل من النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة ، فيولد من خلالها أفكار جديدة مبدعة .

• **الأصالة** : و هي القدرة على إنتاج حلول جديدة ، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ، و لا يلجأ إلى الحلول التقليدية و يمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير ، منها أن تتسم بالعمق و أن يكون لها مغزى ذات دلالة و قيمة ، و أن تكون في شكل تداعيات بعيدة و غير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف . ( محمد بن أحمد سالم البلوى ، 2016 )

• **الحساسية للمشكلات** : يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي ، و يعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة و تحديدها تحديداً "دقيقاً" ، و التعرف على حجمها و جوانبها و أبعادها و آثارها و الوعي بالأخطاء ، و نواحي القصور فيها ، و من المهم رؤية الحقائق كما هي و إكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق ، إن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع ، و كلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة . ( هند محمد شيخ دمنهوري ، 2012 )

• **المبادرة** : يقصد بها المبادرة في تبني الأفكار الجديدة و البحث عن حلول لها ، و يكون الفرد المبدع على إستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، و لديه الإستعداد لتحمل المسؤولية و التصرف الواعي و السريع في مختلف المواقف ، كما أن الأفراد الذين يمتلكون المبادرة يحققون مستوى أداء عالي و تعتمد عليهم المؤسسات في إحداث التغيير ، و دفع الآخرين نحو الإبداع . ( فوزية علي سلطان أحمد ، 2018 )

• **الخروج عن المألوف** : و يعني التحرر من التقليدية ، و القدرة على التعامل مع الأنظمة و القوانين الجامدة ، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الإلتزام بالقواعد و الأنماط

السلوكية التي تم العمل بها في حل المشكلات , و الرغبة في التجديد أو التغيير المستمر . )  
علوط الباتول , مجبري سلمة , (2013)

### 3- أساليب تنمية الإبداع الإداري

تُعد أساليب تحسين الإبداع الإداري إستراتيجيات تستخدمها الإدارات و فرق العمل من أجل الوصول إلى الأفكار المبدعة , و دورها ترسيخ التعاون بين فريق العمل و داخل مؤسسات التعليم , لتحسين و نمو الأداء الإداري , و لحل المشكلات بطرق إبداعية , كما إنها تنمي داخل نفوس العاملين العمل بجرية و تعاون و مناقشات موضوعية , في مناخ من الشفافية و المرح و هذه الأساليب هي :-

#### أولاً : المباريات الإدارية

إن أسلوب المباريات الإدارية تضع أعضاء فريق العمل في موقف حركة مستمرة ومحددة , حيث تتأثر قراراتهم في المواقف المتتالية بقراراتهم السابقة , لذا تحمل طابع الإستمرار و التكامل مع ما قد يواجهه متخذ القرار من ردود أفعال لقراراته من البيئة المحيطة به , حيث تعطي المبادرة الفرصة للمشاركين فيها أن يحصلوا على نتائج القرارات التي أتخذت في موقف معين لتؤخذ في الإعتبار عند إتخاذ القرارات الجديدة في المواقف التربوية المتتالية , و بهذا تتجدد مهارات المشاركين في إتخاذ القرارات في مجالات التخطيط و رسم السياسات و التنظيم و الرقابة , و التوصل إلى أفضل السبل لإستخدام الموارد المالية و الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة , و التجديد و الإضافة عليها بأفكار إبداعية.( يوسف عبد المعطي مصطفى , 2016)

إن إدارة مؤسسات التعليم في إحتياج مستمر لعقد المباريات الإدارية , من أجل توسيع دائرة المعرفة و الخبرة و خلق أفكار جديدة تساعدهم على حل المشكلات في ضوء التنبؤ برودود الافعال , ليتمكن الفريق من إتخاذ القرار الصائب و المبدع .

**ثانياً : التحفيز**

يعتمد تدعيم أساليب الإبداع على النجاح المستمر للعمليات و الإثابة عند القيام بالعمل الإبداعي , فلا بد من تولي إجراءات تقدير و إثابة المبدعين بتشجيع الأداء مثل مصنع المتعة و الإستجمام مما يؤدي إلى تشجيع و تحفيز الطاقة الإنفعالية الإبداعية للعاملين , و أيضاً" تشجيع العلاقات الإتصالية لإيقاظ عقول العاملين , و إدراج الوظائف ضمن لائحة معدة مسبقاً" تمكن موظفيها من الإندماج و الإنخراط في أي عمل يجدون أنفسهم فيه . ( نوال نصر , 2017)

التحفيز وسيلة هامة لكل فرد في فريق العمل , فيقوم التحفيز بإندماج العاملين داخل فريق العمل , فيصبح لديهم الرغبة في الاداء و الدافع إلى مواصلة طرح الأفكار المبدعة , و وضع الحلول المفيدة و الجديدة , فتستفيد مؤسسات التعليم من هذه الافكار في تعدد مصادر التمويل و وضع حلول ممكنة للمشكلات .

**ثالثاً : أسلوب التدريب المختبري**

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فاعلية فريق العمل في علاج كثير من المشكلات الإدارية سواء المتعلقة بالصراعات , و إتخاذ القرارات , و الإتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم و الآخرين , و للعديد من فرق العمل بتوجهاتهم الإيجابية و السلبية , و حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة الى العمل بعد إنتهاء فترة التدريب , عليهم إنشاء شبكات تفاعل إبداعي و هي شبكات إجتماعية لديها نمط من العلاقات الخاصة لتبادل المعرفة فهي لها تأثير فعال ديناميكي على الإبداع , حيث تعتمد على التفاعل و التنسيق و التكامل بين فريق العمل في البيئة الداخلية و الخارجية لإستكشاف الأفكار و تحفيزها و خلقها . ( Hui Jiangqing , 2018 )

يساعد هذا التدريب على التفكير خارج الصندوق , و ذلك عن طريق القيام بورش عمل لمشكلات حقيقية تواجه المتدربين في مجال عملهم , و العمل على وضع المفاهيم و الخطط ليتم إستكمال الحلول الممكنة و إكتشاف الافكار و دعمها .

رابعاً: أسلوب الإثراء الوظيفي : يقصد به توفير الرغبة و التحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناط به , و جعلها غنية بمسؤولياتها و مستوعبة لطاقتها و مهاراته , بحيث لا يكون سطحياً" أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به , و لذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط , و التصميم , و تقويم الأداء , أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم و دافعيتهم تجاه العمل و تجاوبهم مع الواجب إحداثها , مما يترتب عليه تحفيز إبداعاتهم و تهيئة البيئة المناسبة لظهورها و الإستفادة منها. ( علوط الباتول , 2013 )

#### ثانياً: التعرف على الصراع التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

يعد الصراع التنظيمي عارض للمهام و يتعلق بالخلاف حول محتوى العمل الذي يتم تنفيذه , يُنظر إلى صراع التنظيمي على أنه موجود عندما يكون هناك عدم توافق بين الأشخاص ينشأ عن الاختلافات في الشخصية أو القيم المتعارضة غالباً ما تمثل مثل هذه الخلافات حول القضايا الشخصية تهديدات لنا لأن القضايا في صراعات العلاقات متداخلة بقوة مع مفهوم الذات يرتبط تعارض العملية ارتباطاً وثيقاً بتعارض المهام في حين أن تعارض المهام له علاقة بالمهمة الفعلية ، فإن تعارض العملية يتعلق بعملية إنجاز المهمة من حيث كيفية تفويض الموارد والواجبات ، وكيفية إنجاز المهمة. ( Elisabeth Naima Mikkelsen , 2018 )

كما توجد أدلة كثيرة على أن نزاع مكان العمل الذي لا يتم التعامل معه بشكل جيد له تكاليف باهظة مباشرة وغير مباشرة لأصحاب العمل والموظفين والفعالية والكفاءة التنظيمية, و أن المزيد من مشاكل الأداء تنتج عن العلاقات المتوترة أكثر من مشكلات المهارات أو التحفيز, و تشير وثيقة بيانات إلى أن 50% أو أكثر من الاستقلالات الطوعية تتعلق مباشرة بنزاع لم يتم حله , ويظهر أن "الصراع هو عامل حاسم في 90% على الأقل من الاستقلالات غير الطوعية باستثناء حالات التخفيض الرسمي, بسبب التقليل والاندماج وإعادة الهيكلة. ( Neil H. Katz , 2013 )



و في هذا الإطار تنقسم النزاعات إلى ثلاثة أنواع بين الأفراد في مكان العمل: العلاقة ، المهمة وتعارض العمليات ، حدث تضارب العلاقات عندما يختلف الأطراف حول القضايا الشخصية التي لا تتعلق بالعمل ، مثل صراعات الشخصية ، والآراء السياسية ، والهويات ، والأحداث الاجتماعية ، تحدث تعارضات المهام عندما يختلف الموظفون حول المهمة التي يتم إجراؤها ، مثل سبب مشكلة متعلقة بالعمل وكيفية حلها ، تعارض العمليات عبارة عن حجج حول اللوجستيات (أفضل طريقة لتحقيق الحل المتفق عليه لمشكلة العمل) والتفويض ، عادةً ما يؤدي القادة التنظيميون دورًا غير رسمي في نزاع الموظفين ، عادة ما يكون القادة أطرافًا معنية ، نظرًا لمسؤوليتهم عن العمل الجماعي البناء ، و يكون لديهم علاقة مع الأطراف المتصارعة خارج الصراع ، حقيقة أن الموظفين يعتقدون في كثير من الأحيان أن التعامل مع الصراع هو إحدى مسؤوليات القائد التنظيمي إلا أن الوصفة الرسمية لهذا الدور غالبًا ما تكون مفقودة . ( Moritz Römer , 2012 )

و في ضوء ذلك يتضح أن الصراع التنظيمي يركز على مجموعة متشابكة من العلاقات ، و لإدارة هذا الصراع السلبي علينا تخفيف منابعه و الإتجاه إلى مصادر مُعينة و قادرة على توجيه تفكير و قدرات العاملين للتعاون البناء للمصلحة الجماعية و للمؤسسة ، فيعمل الإبداع الإداري على تحسين مناخ العمل و خلق رؤية جديدة في أنفسهم تدفعهم إلى تحسين قدراتهم الذاتية ، و مواجهة المشكلات و الصعوبات بروح من الإيجابية ، ليصبح فريق عمل متناغم قادر على وضع حلول مبدعة و قابلة للتنفيذ .

**المحور الثاني: الإطار الميداني (الدراسة الميدانية نتائجها وتفسيرها):** الكشف عن واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي من وجهة نظر عينة الدراسة.

### (1) مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة الحالية يتمثل في مدير مدرسة ، وكيل مدرسة ، رئيس قسم ، معلم ، لمدارس التعليم ما قبل الجامعي ، وبعد توزيع الاستمارات على العينة وجمعها مرة أخرى ، تم عمل حصر شامل لجميع الاستمارات بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة والتي لم تصل ، حيث قام الباحث بتوزيع (450) استمارة بـ (28) مدرسة. وتم استبعاد بعض الاستبانة التي تم تطبيقها نتيجة ترك بعض العبارات دون إجابة أو عدم الالتزام بتعليمات الاستبانة و إستبانة

لم تُسترد ، فجاءت نتيجة الحصر أن (388) استبانة مكتملة فقط من جملة (450) استبانة،  
والجدول التالي يوضح توزيع عينة مجتمع الدراسة:

### جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي

م	الفئة	الفيوم	القاهرة	الاسكندرية
1	عدد أفراد المجتمع الأصلي	3500	5200	3440
2	عدد أفراد العينة من المجتمع الأصلي	141	136	111
3	النسبة المئوية لعينة الدراسة	5%	3%	4%

### (3) أداة الدراسة:

إعتمدت الدراسة على استبانة من إعداد الباحث اشتملت على العبارات من (1: 12) بهدف التعرف على واقع دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم ما قبل الجامعي.

وعلى هذا اشتملت الإستبانة في صورتها النهائية على (12) عبارة تم بناؤها استنادًا على الإطار النظري، وكذلك بعض من البحوث والدراسات السابقة. وأمام كل عبارة من عبارات الإستبانة ثلاثة إختيارات للإجابة هي (نعم-إلى حدا ما -لا) بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هي (3-2-1) على الترتيب.

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها :

## جدول رقم (2) معاملات الثبات للابعاد ولأداة ككل

معامل الثبات بألفا - كرونباخ	الابعاد
0.96	واقع الإبداع الإداري في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم ما قبل الجامعي
0.96	الاستبانة ككل

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة، وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

(4) الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات: تم إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة التي تمثل وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بطريقة تحقق أهداف الدراسة و يسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. تم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (0.05) و (0.01) لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (21) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم تقسيمه على 3 وهي الثلاث مستويات (مرتفع ، متوسط ، منخفض) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة ( $0.66=3/2$ ) إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة المنخفض (1 : 1.66) وفئة متوسط (1.67 : 2.33) وفئة مرتفع من (2.34 : 3) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها : أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة

عن النتائج التالية وذلك كما يلي:

نتائج الدراسة : واقع دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم ما قبل

الجامعي

جدول (3) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>2</sup>

(واقع دور الإبداع الإداري في حسم الصراع الإداري بمدارس التعليم قبل الجامعي)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الوزن النسبي	اتجاه البند	ك <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%								
1	تُشارك الأطراف المستفيدة في وضع خطط تطوير التعليم	19	4.90	114	29.38	255	65.72	1.39	0.58	46.39	0.464	منخفض	218.05	0.01	8
2	تتوافر قاعدة بيانات تربط المدارس بالمجتمع	236	60.82	114	29.38	389	9.79	2.51	0.67	83.68	0.837	مرتفع	154.29	0.01	1
3	تحرص الإدارة على نقل الخبرات الإدارية بين مدارس التعليم	120	30.93	57	14.69	211	54.38	1.77	0.89	58.85	0.588	متوسط	92.70	0.01	3
4	تشجع الإدارة العاملين بالمدرسة على توليد الأفكار المبدعة	60	15.46	57	14.69	271	69.85	1.46	0.75	48.54	0.485	منخفض	232.80	0.01	7
5	تعمل الإدارة على حل المعوقات التي تواجه تنفيذ الأفكار المبدعة	0	0.00	10	2.57	287	74.23	1.26	0.44	41.92	0.419	منخفض	91.09	0.01	9
6	تعقد الإدارة الندوات للعاملين بالمدرسة لإطلاعهم على كل جديد	0	0.00	197	50.77	191	49.23	1.51	0.50	50.26	0.503	منخفض	0.09	غير دالة	6

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الوزن النسبي	اتجاه البند	ك <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%								
7	توفير الإدارة دراساته و أبحاث عن الإدارة المبدعة للعاملين	0	0.0	6	15.46	32	84.54	1.15	0.36	38.49	0.385	منخفض	18 5.1 1	0.01	11
8	تدعم الإدارة استخدام الأساليب الالكترونية الحديثة في المدرسة	38	9.7	1	3.05	21	55.15	1.55	0.67	51.55	0.515	منخفض	12 0.2 7	0.01	4
9	تبحث الإدارة عن موارد مالية جديدة لإصلاح المدارس	20	5.1	5	14.8	31	79.90	1.25	0.54	41.75	0.418	منخفض	38 4.1 4	0.01	10
10	تتجنب الإدارة الاصرار على قبول فكرة واحدة لحل مشكلة بالمدرسة	12	30.93	1	7.3	95	24.48	2.06	0.74	68.81	0.688	متوسط	24 53	0.01	2
11	تساعد الإدارة العاملين بالمدرسة على تحديد نقاط القوة والضعف في الأفكار الجديدة المبدعة	0	0.0	1	9.8	19	48.97	1.51	0.50	50.34	0.503	منخفض	0.1 7	غير دالة	5
12	تشجع الإدارة العاملين بالمدرسة على الاستفادة من الأفكار المطروحة لتحسين أساليب العمل	0	0.0	1	9.8	19	48.97	1.51	0.50	50.34	0.503	منخفض	0.1 7	غير دالة	5
	المجموع الكلي	61	13.17	4	13.6	25	55.43	1.58	0.60	52.67	0.527	منخفض	12 5.2 8	0.01	

\* قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05)

= 5.991 لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا<sup>2</sup> دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عدا العبارات أرقام (6 ، 11 ، 12) فهي غير دالة ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) فيما عدا العبارات أرقام (6 ، 11 ، 12) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي) بنسبة مئوية (52.67%) ، وبمتوسط حسابي عام (1.58 من 3) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (1.00 إلى 1.66) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على عبارة واحدة من عبارات (واقع دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم ما قبل الجامعي)، وهي:-

1- جاءت العبارة رقم ( 2 ) وهي " تتوافر قاعدة بيانات تربط المدارس التعليم بالمجتمع " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (83.68%) ، وبمتوسط حسابي (2.51)، وبوزن نسبي (0.837) ، وانحراف معياري (0.67) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34 : 3) ، و ذلك لأن أغلب أفراد العينة يوافقون على أن قاعدة البيانات تستخدم في نقل المعلومات و البيانات و القرارات .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على عبارتين من عبارات (واقع دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم ما قبل الجامعي) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

2- جاءت العبارة رقم ( 10 ) وهي " تتجنب الإدارة الاصرار على قبول فكرة واحدة لحل مشكلة بالمدرسة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (68.81%) ، وبمتوسط حسابي (2.06)، وبوزن نسبي (0.688) ، وانحراف معياري (0.74) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33) ، و ذلك لأن عدد أكبر من المتوسط من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تشجع توليد الأفكار ليصبح هناك عدد من البدائل لإختيار الأفضل .

3- جاءت العبارة رقم ( 3 ) وهي " تحرص الادارة على نقل الخبرات الادارية بين مدارس التعليم " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (58.85%) ، وبمتوسط حسابي (1.77)، وبوزن نسبي (0.588) ، وانحراف معياري (0.89) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (1.67 : 2.33) ، و ذلك لأن عدد أكبر من المتوسط من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تحرص على نقل الخبرات بين مدارس التعليم قبل الجامعي عن طريق الزيارات المتبادلة و المقننة.

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات (واقع دور الإبداع الإداري في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم ما قبل الجامعي) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

4- جاءت العبارة رقم ( 8 ) وهي " تدعم الادارة استخدام الاساليب الالكترونية الحديثة في المدرسة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة

مئوية (51.55%) ، وبمتوسط حسابي (1.55)، وبوزن نسبي (0.515) ، وانحراف معياري (0.67) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) ، و ذلك لأن عدد منخفض من أفراد العينة يوافقون على دعم الإدارة لإستخدام الاساليب الالكترونية الحديثة داخل المدرسة و التي تيسر نقل المعلومات و تستثمر الوقت .

5- جاءت العبارة رقم ( 11 ) وهي " تساعد الإدارة العاملين بالمدرسة على تحديد نقاط القوة و الضعف في الافكار الجديدة المبدعة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (50.34%) ، وبمتوسط حسابي (1.51)، وبوزن نسبي (0.503) ، وانحراف معياري (0.5) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66). كما جاءت العبارة رقم ( 12 ) وهي " تشجع الإدارة العاملين بالمدرسة على الإستفادة من الأفكار المطروحة لتحسين أساليب العمل " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (50.34%) ، وبمتوسط حسابي (1.51)، وبوزن نسبي (0.503) ، وانحراف معياري (0.5) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66).

6- جاءت العبارة رقم ( 6 ) وهي " تعقد الادارة الندوات للعاملين بالمدرسة لإطلاعهم على كل جديد " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (50.26%) ، وبمتوسط حسابي (1.51)، وبوزن نسبي (0.503) ، وانحراف معياري (0.5) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) ، و ذلك لأن عدد منخفض من أفراد العينة يوافقون على عقد الادارة الندوات للعاملين بالمدرسة مما يضعف من خبرات العاملين و قدرتهم على وضع عدد من الحلول و إختيار الأفضل .

7- جاءت العبارة رقم ( 4 ) وهي " تشجع الإدارة العاملين بالمدرسة على توليد الافكار المبدعة " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة



مئوية (48.54%) ، وبمتوسط حسابي (1.46) ، وبوزن نسبي (0.485) ، وانحراف معياري (0.75) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) ، و ذلك لأن عدد منخفض من أفراد العينة يوافقون على تشجيع الادارة للعاملين على توليد الافكار المبدعة مما يقلل من تحسين آليات العمل و الحرية في صنع و إتخاذ القرار .

8- جاءت العبارة رقم ( 1 ) وهي " تُشترك الأطراف المستفيدة في وضع خطط تطوير التعليم " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (46.39%) ، وبمتوسط حسابي (1.39) ، وبوزن نسبي (0.464) ، وانحراف معياري (0.58) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) ، و ذلك لأن عدد منخفض من أفراد العينة يوافقون على مشاركة الأطراف المستفيدة في وضع خطط تطوير التعليم مما يضعف من مشاركة الشركات و المؤسسات الخيرية في إصلاح المدارس، و جهلهم بقدرتهم على مساعدة مدارس التعليم ما قبل الجامعي .

9- جاءت العبارة رقم ( 5 ) وهي " تعمل الإدارة على حل المعوقات التي تواجه تنفيذ الافكار المبدعة " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (41.92%) ، وبمتوسط حسابي (1.26) ، وبوزن نسبي (0.419) ، وانحراف معياري (0.44) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) ، و ذلك لأن عدد منخفض من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة تقوم بحل المعوقات التي تواجه تنفيذ الافكار المبدعة مما يقوض إطلاق الأفكار المبدعة و تنفيذها .

10- جاءت العبارة رقم ( 9 ) وهي " تبحث الادارة عن موارد مالية جديدة لإصلاح مدارس التعليم قبل الجامعي " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (41.75%) ، وبمتوسط حسابي (1.25) ، وبوزن نسبي (0.418) ، وانحراف معياري (0.54) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) ، و ذلك لأن عدد منخفض من أفراد العينة يوافقون على أن الادارة تبحث عن

موارد مالية جديدة لإصلاح مدارس التعليم ما قبل الجامعي ، مما يضعف موارد المدرسة و يقلل من فرص تطويرها .

11- جاءت العبارة رقم ( 7 ) وهي " توفر الإدارة دراسات و ابحاث عن الإدارة المبدعة للعاملين بالمدرسة " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (38.49%) ، وبمتوسط حسابي (1.15)، وبوزن نسبي (0.385) ، وانحراف معياري (0.36) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (1 : 1.66) ، و ذلك لأن عدد منخفض من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة توفر دراسات و ابحاث عن الإدارة المبدعة مما يضعف من أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين .

#### تفسير نتائج الدراسة الميدانية :

1. جاءت العبارة رقم ( 2 ) وهي " تتوافر قاعدة بيانات تربط المدارس التعليم بالمجتمع " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة، مما يعنى أن قاعدة البيانات الموجودة تستخدم فى نقل المعلومات الخاصة بالقرارات الإدارية و بيانات المعلم ، و تقترق القاعدة إلى التواصل لعرض و مناقشة المشكلات و الإجراءات بحرية والوصول إلى حلول، بين مجموعة مدارس التعليم على نطاق واسع.
2. جاءت العبارة رقم ( 10 ) وهي " تتجنب الإدارة الاصرار على قبول فكرة واحدة لحل مشكلة بالمدرسة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة، مما يعنى أن الإدارة تهتم بشكل متوسط بتشجيع طلاقة الأفكار لدى الفريق في وضع عدد من الحلول لمشكلة ما بالمدرسة ، فيحبط عمليات الإبداع التي يقودها فريق المدرسة ، و يضعف التعاون البناء فينقلب إلي صراع على المهام .
3. جاءت العبارة رقم ( 3 ) وهي " تحرص الإدارة على نقل الخبرات الادارية بين مدارس التعليم " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة مما يعنى تقليل فرص الفريق المدرسي لإكتساب خبرة التحسس للمشكلات ، وإنشاء الحلول.

4. جاءت العبارة رقم ( 8 ) وهي " تدعم الإدارة استخدام الاساليب الالكترونية الحديثة في المدرسة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة , مما يعني ضعف توافر البنية التحتية و التجهيزات وضعف برامج التدريب , و بهذا يضعف إدارك فريق العمل لمهامه و قدرته على جمع المعلومات في وقت وجيز , مما يؤثر سلباً على إبداع فريق العمل و وضوح مهامه لمواجهة الصراع .
5. جاءت العبارة رقم ( 11 ) وهي " تساعد الإدارة العاملين بالمدرسة على تحديد نقاط القوة و الضعف في الافكار الجديدة المبدعة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة, كما جاءت العبارة رقم ( 12 ) وهي " تشجع الإدارة العاملين بالمدرسة على الإستفادة من الأفكار المطروحة لتحسين أساليب العمل " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة , مما يعني أن الإدارة لديها ضعف في إدراج التفكير العلمي المعتمد على التحليل و الذي يمكن أن ينمي داخل فريق العمل , الطلاقة في وضع الأفكار و نقدها , و المرونة في تقبل النقد , و التحسس للمشكلات التي تفرزها هذه الحلول للوصول إلى الحل الأمثل , و مواصلة الإتجاه في التركيز على مهام عملهم و تنفيذ الأفكار المبدعة .
6. جاءت العبارة رقم ( 6 ) وهي " تعقد الادارة الندوات للعاملين بالمدرسة لإطلاعهم على كل جديد " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة, مما يعني القصور في القيام بعقد مؤتمرات و ندوات لرعض المستحدثات , و الذي يضعف من مهارات فريق عمل المدرسة من جانب الطلاقة و تحسس المشكلات على ضوء الواقع الحالي .
7. جاءت العبارة رقم ( 4 ) وهي " تشجع الإدارة العاملين بالمدرسة على توليد الافكار المبدعة " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة , مما يوضح قصور الإدارة في توفير ظروف العمل التي تساعد على نمو الطلاقة و المرونة كروية الأشياء من زوايا مختلفة لدى العاملين بالمدرسة .

8. جاءت العبارة رقم ( 1 ) وهي " تُشترك الأطراف المستفيدة في وضع خطط تطوير التعليم " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة، مما أثر بالسلب على أصالة الأفكار عند وضع الخطط الحالية و المستقبلية ، كما إنخفض معدل التحسس للمشكلات عند وضع العاملين خطط لمواجهة هذه المشكلات ، وأدى كذلك إلى ضعف الإستماع و مناقشة المشكلات بين الإدارة و الأطراف المستفيدة .
9. جاءت العبارة رقم ( 5 ) وهي " تعمل الإدارة على حل المعوقات التي تواجه تنفيذ الافكار المبدعة " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة ، مما يعنى أن الإدارة لديها قصور شديد في مواصلة الإتجاه نحو تحقيق الأهداف ، و في توفير ظروف العمل التي تساعد على توليد الأفكار المبدعة .
10. جاءت العبارة رقم ( 9 ) وهي " تبحث الادارة عن موارد مالية جديدة لإصلاح مدارس التعليم قبل الجامعي " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة ، مما يعنى أن الإدارة لا تهتم بشكل كبير بتعزيز الموارد المالية ، و بهذا تنتقوض عمليات التحسين و التطوير و الإصلاح لمفاصل المدرسة و التي بدورها تحبط النمو الإبداعي بكل جوانبه ، و تزيد من الصراعات .
11. جاءت العبارة رقم ( 7 ) وهي " توفر الادارة دراسات و ابحاث عن الادارة المبدعة للعاملين بالمدرسة " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة ، مما يعنى أن الإدارة لديها ضعف شديد في توفير دراسات و ابحاث عن الادارة المبدعة ، و الذي من مهامه تحسين عمليات الإبداع بكل جوانبها و إرساء ثقافة الإبداع كعنصر حيوي داخل المدرسة للتحكم الفعلي في الصراع .

## المحور الثالث: الآليات المقترحة لتنمية مهارات الإبداع الإداري لإدارة الصراع التنظيمي لدى مدارس التعليم ما قبل الجامعي.

1- يتطلب تحقيق الآليات المقترحة لتنمية مهارات الإبداع الإداري لإدارة الصراع التنظيمي لدى مدارس التعليم ما قبل الجامعي : قيام قيادات التعليم على المستوى المحلي والمركزي بإعادة بناء و تصميم المؤسسات التعليمية الإبداعية لإدارة الصراع التنظيمي و تشمل (أسلوب القيادة / القيم / الهياكل / النظم / الموارد ) و تُعد هذه الأسس من الأهمية بمكان لوضعي إستراتيجيات حسم الصراع الإداري .

**أولاً : أسلوب القيادة :** و يعني دور القيادة في تهيئة المناخ الذي يسمح بيزوغ الأفكار الجديدة المبدعة ، و لهذا فالإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير و اجتياز العقبات ، و دعم الإبداع و مسانده و التسامح مع الأخطاء بل و تشجعه ، و على المدير أن يساعد الأفراد للتغلب على خوفهم من الفشل و مشاركتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة على اسس علمية ، و تطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم و المستمر .

**ثانياً : القيم :** نجحت بعض المؤسسات في الإستحواز على أبواب العاملين بها من خلال تقديم مجموعة من القيم التي تتسم بالبساطة مثل (المساواة بين العاملين ، و الإهتمام بإدارة الوقت ، الإهتمام بالاداء ، احترام الآخرين) ، و يمكن توسيع نطاق تطبيقها و إستقرار معان جديدة منها في مواقف محلية و بيئات محددة ، لتصبح هذه القيم تميز المؤسسة عن منافسيها ، و حتى يحدث إنسجام جيد بين قيم العاملين و المهام المؤسسية المعلنة .

**ثالثاً : الهياكل :** إن المؤسسات الكبيرة تجعل هيكلها مرناً" يعمل كأنه هيكل مؤسسة صغيرة حيث يتميز بإتصال فعال مع فرق العمل في الهياكل غير الرسمية ، التي تتميز بالتنوع و الإختلاف ، فكلما كانت المجموعات مختلفة و متنوعة يكسب الافراد رؤية جديدة و تفكير متطور مبتكر مبدع . و مع التخلي عن الروتين ، و اتباع اللامركزية في التعامل مع الازمات ، تنمو القدرة الإبداعية و تساعد على تفجير الطاقات الإبتكارية بين فريق

العمل ، و يعمل التمكين الإداري لدى العاملين على توفير فرصة الإجتهداد و إصدار الأحكام و التقدير و حرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم .

**رابعاً : النظم :** النظم داخل المؤسسات التعليمية مُعينة و مُيسرة للإبداع ، عليها أن تتنوع و تتعدد في عملياتها و إجراءاتها و علاقاتها و إتصالاتها ، فتتبنى العديد من النظم الإستراتيجية لإكتشاف و تنمية المهارات الإبداعية ، حتى يتم إعداد الشخصيات الجذابة داخل المؤسسة ، و المقصود هنا أن تقوم المؤسسة بالعمل على تنمية و صقل المواهب الموجودة بداخلها حتى تبلغ ذروتها و تحقيق أعلى معدلات الإبداع و الإبتكار ، و يمكن تحقيق ذلك عن طريق الجمع بين الافراد في مختلف نواحي التخصصات ، و تعاملهم مع بعضهم البعض ، مع توفير الدعم و التحفيز و الثقة لطرأ أفكارهم و إخراجها إلى النور ، و الإهتمام الكبير بإستراتيجية التنوع و التدوير الوظيفي ، فمن خلالها يمكن منح الفرص المتساوية و الكشف عن مواهبهم و قدراتهم و إبداعاتهم و الكوامن البشرية.

**خامساً : الموارد:** إن الموارد البشرية و التي تمثل المنبع الرئيسي للإبداع ، و الإبداع البشري الذي يلعب دوراً " كبيراً" في بناء المؤسسة و قدرتها التنافسية ، يحتاج إلى مناخ مناسب يساعد على بث الإلهام لدي العاملين ، مثل تكافؤ و تشجيع السلوك الإبداعي حيثما وجد ، لا تعاقب الفشل لأنه فشل ، و لكن إذا كان العقاب فيجب أن يكون لأولئك المتقاعسين عن العمل، تشجيع بيئة عمل منفتحة و خالية من السلوك الدفاعي ، تشجيع المبدعين على الإتصال فيما بينهم .

2- إنشاء مركز خاص بتدريب القيادات بمستوياتها المختلفة للقدرة على إدارة الصراع داخل مؤسساتهم .

3- وضع برامج و أساليب لتنمية الإبداع الإداري تُطبقها وحدات التدريب داخل المدارس لفريق العمل ، وتدريبهم على إدراك مخاطر الصراع السلبي و إيجاد الحلول الجذرية.

4- إنشاء مركز خاص بتلقي الشكاوي و المنازعات من فريق عمل المدرسة ، للبحث و الدراسة لإيجاد الحلول العادلة .

- 5- تعمل الإدارة على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهاز الإداري و التنفيذى ، و ذلك برفع مستوى الاتصال .
- 6- تشترك الإدارة مع اطراف عديدة ، و مؤسسات مختلفة ، فتجمع بين إحتكاكات كل من المعلمين بعضهم ببعض ، و الإداريين و أولياء الامور ، و التلاميذ بعضهم ببعض و الاطراف المختلفة ، فتصبح هذه العلاقات المتشابكة و المتداخلة تعمل على تحقيق الأهداف.
- 7- إستخدام العديد من الأساليب التكنولوجيا لتحسين أداء و كفاءة المؤسسات التعليمية ، فإدخال الإنترنت لمؤسسات التعليم و وضع مواقعها على شبكات التواصل الإجتماعي بكل أشكالها ، لعرض مشكلات التعليم و السماح بمشاركة الطلاب و أولياء الأمور و المجتمع في حلها و التواصل الإيجابي، يشجع من المشاركة المجتمعية الفعالة .

## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

- بورنان مصطفى (ديسمبر 2018 م): أثر الإبداع في تحسين أداء المنظمات الحديثة , مجلة إقتصاديات المال و الأعمال , العدد (8) .
- يوسف عبد المعطي مصطفى (2016 م): الإدارة التربوية مدخل جديد لعالم جديد , القاهرة , دار الفكر العربي .
- ابو الفضل جمال الدين ابن منظور (2003م): لسان العرب , المجلد 15، بيروت، لبنان ، دار صادر للنشر و الطباعة .
- فاروق عبده فلية ، أحمد عبد الفتاح الزكي (2004 م): معجم مصطلحات التربية لفظا و إصطلاحا ، الاسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر .
- محمد الصريفي ( 2008 م): القرار الإداري و نظم دعمه , الاسكندرية , دار الفكر الجامعي للنشر .
- نواف بن بجاد الجبرين المطيري ( أبريل 2011 م): الممارسات التعليمية اللازمة لتنمية مهارات الإبداع الإداري ، مجلة علم التربية ، المجلد (12) ، العدد (34) .
- أسامة المصاروة (2017 م): درجة توافر الإبداع الإداري لدي مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، المجلد (31) ، العدد (9) .
- محمد بن أحمد سالم البلوى (2016 م): ممارسات مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين , رسالة ماجستير منشورة , كلية التربية ، جامعة الأزهر .



- هند محمد شيخ دمنهوري ( ديسمبر 2012 م): أثر المناخ التنظيمي في الإبداع الإداري ، *المجلة العلمية للإدارة* ، العدد (7) .
- فوزية علي سلطان أحمد ( يناير 2018 م): أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي ، *مجلة البحوث التجارية* ، المجلد (40) ، العدد (1) .
- علوط الباتول ، مجبري سلمة ( مارس 2013 م) : الإبداع الإداري و آليات تطويره في المنظمة ، *مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية* ، العدد (13) .
- نوال نصر (2017 م): دراسة تحليلية للعلاقة بين الإدارة بالاحتواء العالي و تنمية الإبداع الإداري للعاملين بالمدرسة ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين بعنوان قيادة التعليم و إدارته في الوطن العربي ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية ، القاهرة ، دار المنظومة.
- أميمه حلمى عبد الحميد مصطفى(2016): درجة توافر عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية ، *مجلة كلية التربية* ، جامعة طنطا ، العدد (1) ، الجزء الثاني (61) .
- ناهد محمد عبدالفتاح مصطفى(2018): تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مدخل الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الفيوم .
- عبير عبد الرحمن محمد (2016 م): دراسة الإبداع الإداري و علاقته بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب و الرياضة ، *المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة* ، العدد 62 ، الجزء 3 ، جامعة حلوان.

- فادي فؤاد محمد (2017 م) : واقع الإبداع الإداري و علاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية و التعليم , مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر , العدد 175 , الجزء 2 .
- محمد السيد محمد السيد(يناير2019 م) : متطلبات الإبداع الإداري في المدرسة الإبتدائية و معوقاته , مجلة العلوم التربوية , كلية التربية , جامعة جنوب الوادي , العدد 38 .
- غسان الديب (2002 م) : قاموس أطلس الموسوعي , القاهرة , دار اطلس للنشر .
- حشمت عبد الحكم محمددين (2015) : الإتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية , مجلة كلية التربية , جامعة الأزهر , 163 (4) .

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Inju Yang( July 2015) : **Perceived conflict avoidanceby managers and itsconsequences onsubordinates' attitudes** , Business Ethics: A European Review , Vol 24 , No 3 .
- David Brubaker , and others( Summer 2014): **Conflict Resolution in the Workplace: What Will the Future Bring?**, Conflict Resolution Quarterly , Vol 31 , No 4 .
- Peter T. Coleman , and others(2013) : **Navigating conflict and power at work: the effects of power and**

**interdependence asymmetries on conflict in**

**organizations** , Journal of Applied Social Psychology, Vol 43  
, No 10 .

- Hui Jiangqing , Pu Zhangyang Zhou( Jun 2018 ) : **Dynamic Creative Interaction Networks and Team Creativity Evolution** , The Journal of Creative Behavior, , Vol 52, No 2 .
- Elisabeth Naima Mikkelsen( 2018) : **Unpacking the Meaning of Conflict in organizational Conflict Research** , Negotiation and Conflict Management Research, Vol 11, No 3 .
- Neil H. Katz, (2013) : **Understanding Conflict Management Systems in the Workplace** , Conflict Resolution , Vol 30 , No 4 .
- Moritz Römer , and others,( July 2012) : **A Helping Hand? The Moderating Role of Leaders' Conflict Management Behavior on the Conflict–Stress Relationship of Employees** , Negotiation Journal , Vol 28 , No 3 .
- Koustab Ghosh(2015) : **Developing organizational creativity and innovation.** Toward a model of self– leadership, employee creativity, creativity climate and innovative orientation.

-Rodrigo Lozano(May 2014): **Creativity and Organizational Learning as Means to Foster Sustainability**, Sustainable Development, Vol22, No3.