

## استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري

بيان ماضي<sup>(٢)</sup>

آمال حسن يونس<sup>(١)</sup>

تاريخ قبوله للنشر: ٢٠٢١/٦/٥م

تاريخ تسلم البحث: ٢٠٢١/٣/٧م

### ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لديهم، والتعرف إلى العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة. تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية بحيث تكونت من (٤٤٣) معلماً ومعلمة، كما تم تطوير استبانة لذلك حيث تكونت من جزئين، الجزء الأول كان لاستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وتكون من (٤٤) فقرة وزعت على (٥) مجالات، أما الجزء الثاني فتناول الإبداع الإداري واشتمل على (٢٨) فقرة وزعت على (٤) مجالات. وأظهرت النتائج الدراسة أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين قد جاء مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري قد جاء بدرجة مرتفعة، وكشفت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين الإبداع الإداري واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، الإبداع الإداري، مديرو المدارس الأساسية، لواء الجامعة.

### المقدمة.

يعدُّ العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مبادئ أي مؤسسة؛ إذ إن المؤسسات تقوم بتحديد أهدافها المرجوة على كافة المستويات لذلك تلجأ إلى الاستعانة بالعنصر البشري مما

(١) كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

(٢) كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

يحدث التواصل والتفاعل في الحياة البشرية، فمن الطبيعي أن يتفق الأفراد العاملين في ميادين مختلفة ويختلفون في أخرى باعتبار أن الفرد يعيش مع غيره من الأفراد في تكامل وتفاعل يتأثر بهم ويؤثر فيهم، مما يحتم عليه التشارك الفعلي مع غيره في السلوك والانفعال وهذا ما ينجم عنه الصراع بين الأفراد الجماعات.

ويعدُّ الصراع أمر ضروري ومهم في الحياة اليومية، إذ يعد من المظاهر الرئيسية للتفاعل بين كافة الجماعات والأفراد، فالصراع من الأسباب الأساسية لنجاح أي مؤسسة، لذا وجب تغيير النظرة إلى الصراع على أنه ظاهرة سلبية، فقد أصبح في الفترة الأخيرة ظاهرة مطلوبة للتجديد والتغيير داخل المؤسسة وبين الأفراد لأجل تحقيق الأهداف المرجوة والوصول لأفضل النتائج، حيث يمكن اعتباره معيار فعالية وكفاءة أي منظمة لديها المقدرة على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (زيتوني، ٢٠١٦).

كما أن الصراع داخل المنظمات من الأمور الحتمية ومن الصعب تجنبه، كما أن انعدام أو انخفاض الصراع قد يؤدي إلى الركود وانهايار المنظمة مع الوقت، كما أن ارتفاع مستويات الصراع بشكل مبالغ قد يؤدي إلى حدوث خلل في التعاون، وإن إدارة الصراع لا تعني حل الصراعات بل هي طريقة تشخيص الصراع وتحديد حجمه لوصول الصراع للحد المعتدل (العميان، ٢٠١٣). ويعتبر وجود الصراع ضروري في أي مؤسسة من المنظمات لما له من آثار إيجابية، فإنها تسهم في زيادة الفاعلية للمؤسسة كما تعمل على تطوير الأداء والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد أن يكون لهذا الصراع مستوى محدد يقف عنده كي لا يؤثر بشكل سلبي على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الركود والجمود فيها (الفقعاوي، ٢٠١٧).

ولقد أصبحت ممارسة القيادات التربوية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من المهارات التي تخفف من حدة الصراع، لذا أصبح من المهم الإلمام بتلك الاستراتيجيات وتوفيرها لدى القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية (حسين وحسين، ٢٠٠٧).

إن الإبداع الإداري يعتبر مطلباً أساسياً لأي منظمة، كون المنظمات التي لا تبذل في العصر الحالي سوف تواجه مصيراً يسوده الزوال والتخلف لأن البقاء اليوم للأفضل، والملاحظ في بعض المنظمات وجود الروتين عند أداء الأفراد العاملين للأعمال المطلوبة منهم، وبالتالي لا يظهر منهم تميز أو إبداع، وبالنظر لعناصر العملية الإبداعية نجد أن حجر الزاوية فيها هو العامل الذي تنطلق منه المنظمة وتتطور لأن المنظمة مهما تطورت تقنياً تبقى رهينة للعقول البشرية

التي تحكمها (حفصي، ٢٠١٨).

ويعد التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية مؤسسة من المؤسسات الإدارية بما فيها قطاع التعليم، ويجمع علماء الإدارة على أن المؤسسات المعاصرة تعيش ظروفاً معقدة ومتغيرة، مما يجعل الحاجة للإبداع أمر ضروري، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المؤسسات أن يحرصوا على تنمية وتطوير مقدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج (جروان، ٢٠٠٨). وأصبح الإبداع أمراً ضرورياً وحيوياً للمؤسسة، وقد استجابت المنظمات للحاجة إلى الإبداع بطرق عديدة وبدرجات متفاوتة من العناية والاهتمام، فبعضهم قد قام بتبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى المنظمة والجماعة والأفراد، وقد قام بعضهم بإنشاء وحدات تنظيمية متعلقة بتطوير الإبداع وتنميته مثل وحدات التطوير التنظيمي والتطوير الإداري، كما قامت بعض المنظمات بتدريب الجماعات والأفراد على السلوك والتفكير الإبداعي، وأخذت المنظمات تتنافس فيما بينها في مجال الإبداع (حريم، ٢٠٠٣).

وهناك علاقة بين الصراع والإبداع حيث عندما لا يكون هنالك صراع على الإطلاق فإن الإبداع سوف يعاني من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدود والذي يتم السيطرة عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد دافعية وإبداع، وفي الوقت نفسه فإن المستوى المرتفع للصراع والذي من المحتمل أن يصل إلى حد العنف أو اللامبالاة أو عدم التعاون فإنه سوف يؤثر بشكل سلبي في الأداء وبالتالي الإبداع (نواوي، ٢٠٢٠).

### مشكلة الدراسة:

تمارس المنظمات العديد من النشاطات في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بحيث تجمعهم مصالح متباينة منها ما يتعلق بمصالح شخصية ومنها ما يخص التنظيم، و باختلاف هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروق فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي تعمل بها المنظمة من المحتمل أن توقعها في بعض الصراعات الناجمة عن قيام الأفراد العاملين بأدوارهم المختلفة، وتعتبر عملية إدارة الصراع من العمليات المهمة بحيث يمكن الاستفادة من كل هذه الصراعات بشكل إيجابي ومنع وصولها إلى مرحلة الإرباك وتعطيل العمل، حيث إن أثرها يختلف حسب أسلوب التعامل معها فإما أن تكون وسيلة للابتكار والإبداع، أو تكون وسيلة مدمرة وهادمة، وتعتبر عملية الإبداع موجود

لدى كافة المؤسسات التربوية ولكن يلزمها فقط الإمكانيات والظروف. وتتبقى مشكلة الدراسة من خلال استقراء الباحثة للواقع الميداني، والشعور بأن هنالك حاجة ماسة للتغيير في طرف الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس من أجل أن تصبح متمتعة بالإبداع الإداري، ومن خلال إجراء العديد من المقابلات غير الرسمية مع مديري المدارس الأساسية وسؤالهم عن مفهوم الصراع التنظيمي، ومفهوم الإبداع الإداري وجدت اختلاف واضح في المفاهيم بين المديرين، إذ إن هنالك العديد من حالات الصراع التي تحدث داخل المدرسة مع غياب واضح في كيفية التعامل معها وإدارة تلك الصراعات، مما ينتج عن ذلك ردود أفعال تؤثر بشكل سلبي في مقدرة الأفراد "أطراف الصراع على التفاعل الإيجابي، والعطاء، والتباطؤ في العمل، مما أثر ذلك بشكل سلبي على المخرجات التربوية، ومن خلال عمل الباحثة في المدارس إذ إن هنالك العديد من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، وفي ضوء ذلك جاءت الدراسة الحالية للتعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري.

### أسئلة الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات التالية:
1. ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟
  2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟
  3. هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة؟

### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:
1. التعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين.

٢. التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين.
٣. التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة.

### أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة على النحو الآتي:
١. تكمن أهمية الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري، للحاجة الماسة لمثل هذه الدراسات والأبحاث.
  ٢. تبرز أهمية الدراسة نظراً لقلّة الدراسات العلمية التي تناولت موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، فهذه الدراسة تسهم في تزويد الباحثين بمرجع جديد في هذا الموضوع.
  ٣. تشكل الدراسة نقطة انطلاق لدى الباحثين والمهتمين في الموضوع للقيام بأبحاث ودراسات أخرى تتعلق بموضوع الدراسة.
  ٤. تفيد نتائج الدراسة مديري ومديرات المدارس في إمكانية استفادتهم من معرفة أساليب وأشكال إدارة الصراع التنظيمية وكيف تؤثر على الإبداع الإداري ويمكن الاستفادة منها لزيادة فعالة منظماتهم.

### مصطلحات الدراسة

وفقاً لمتغيرات الدراسة قامت الباحثة بتقديم التعريفات المتعلقة بمتغيرات الدراسة اصطلاحياً وإجرائياً وعلى النحو الآتي:

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: تعرف بإنها "عملية التخطيط والتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المنظمة، وذلك من خلال تحيز كل الأفراد والجماعات والوسائل الممكن لذلك، وتبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه، وصولاً إلى بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع" (سوفات، ٢٠١٨:٩).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بالتدابير والأساليب التي يتبعها مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة لمواجهة الخلافات التي قد تنشأ بينهم وبين الأفراد العاملين، أو بين العاملين أنفسهم،

والعمل على فض هذه الخلافات من أجل إحداث تغيير مطلوب وضمان سير العمل بما يحقق أهداف المؤسسة، ويتم قياسه بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي قامت الباحثة بتطويره لأغراض الدراسة.

**الإبداع الإداري:** يعرف الإبداع الإداري على أنه إجراء يعمل من أجل التغيير نحو الأفضل في عدة مجالات داخل المؤسسة من ناحية التصميم أو الإدارة أو الثقافة المؤسسية، وينشأ الإبداع الإداري كمبادرة من أحد المدراء، وهو أسلوب يعمل على تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية. ويكون الإبداع في المؤسسات التعليمية عن طريق استقطاب الكفاءات ودعمهم من أجل تطوير أفكارهم الإبداعية وبالتالي العائد بالنفع على العملية التعليمية ككل ضمن بيئة عمل داعمة من قبل المؤسسة التعليمية (الدليمي، ٢٠١٣: ٧٠).

**وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه:** التوظيف الأمثل للمقدرات الفكرية والعقلية التي تتميز بأكبر قدر من الأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات والمقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المؤسسات الإدارية، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها عينة الدراسة على المقياس المعد لهذا الغرض.

### حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين في الأردن.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الأساسية.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على المدارس الأساسية للواء الجامعة في المملكة الأردنية الهاشمية.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

### الأدب النظري:

#### الصراع التنظيمي:

يعد الصراع التنظيمي سلوك مستمر ينتج عنه عملية التفاعل التي تحدث داخل المؤسسة بين الجماعات أو بين الأفراد، من أجل الحصول على أهداف محددة أو لتحقيق مصالح شخصية أو نتيجة

لتعارض قيم المؤسسة مع القيم الاجتماعية للأفراد العاملين داخل النسق التنظيمي، مما يحدث آثاراً سلبية أو ايجابية على طبيعة العلاقات بين الجماعات والأفراد بشكل عام وعلى فعالية المؤسسة بشكل خاص (سوفات، ٢٠١٨).

كما يعد الصراع التنظيمي التغيير الذي يطرأ على السلوك النمطي المعتاد ويكون بين الجماعات أو الأفراد أو التنظيمات، فهو ظاهرة سلوكية إنسانية، وإجراءات يقوم باتخاذها أحد الأطراف، يطال الجماعات والأفراد داخل المنظمة، فيحدث عندما يكون هنالك هدفاً منشوداً ويسعى إليه شخص أو أكثر من أجل تحقيقه ويتعارض تحقيق هذا الهدف مع أهداف فرد آخر أو جماعة، ومن الممكن أن يكون الصراع ليس على مستوى الأهداف وإنما على الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف المنشودة (أبو سويرح، ٢٠٢٠).

#### استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

- هنالك العديد من الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي ومنها (عطا، ٢٠١٣):
- استراتيجية منع الأزمة: إذ إنه بالرغم من أن القائد الإداري يتوقع حدوث صراع ويسمح به إلا أنه لا يسمح له بالتفاقم كي يصبح أزمة مستعصية من الممكن أن تكن لها آثار سلبية.
  - استراتيجية مواجهة الصراع التنظيمي: وتتم تبعاً لأربع خطوات لمواجهة الصراع التنظيمي وهي الاستقبال أو الترحيب، والقبول، والموثوقية، والتعبير.
  - استراتيجية حل الصراع التنظيمي: ويقصد بذلك محاولة حل الصراع التنظيمي من خلال اللجوء إلى نشاطات حل المشكلة للتعامل مع الأعراض البادية الي سببت بروز الصراع التنظيمي.

#### الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية، مما ينجم على ذلك اكتشاف النظريات، أو الاختراعات، أو الأفكار، أو أساليب العمل الجديدة، والمقبولة، والمتطورة، والمناسبة لظروف وإمكانات المنظمة، بحيث يساعد على التكيف، والتفاعل مع مختلف المتغيرات، وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أداء الأفراد العاملين (عبدالرسول، ٢٠١٢). كما يقصد بها مقدرة الإداري على التجديد أو التغيير أو استحداث أسلوب أو نهج جديد، واستخدامه بالتقنيات الحديثة والمتلائمة مع متطلبات البيئة، والمناسبة لتطلعات العصر الحديث، كما تلبي احتياجات المجتمع كالإبداع في

وسائل العمل وأساليبه، وتحفيز العاملين، وإبراز المواهب والمقدرات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (حميد، ٢٠٢٠).

إنَّ المدير المبدع هو المدير المقتدر على كسر الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شأنها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، ولديه القدرة على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها سواء داخل أسوار مدرسته، ومن العاملين معه أم من المؤسسات الأخرى أم الاستفادة من خبرات زملائه من مديري المدارس أم من خلال نتائج الأبحاث والدراسات أم على صفحات الإنترنت، ولديه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها، وتوجيه المبدعين في المدرسة طلاباً كانوا أم معلمين لما يساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة (الحشوش، ٢٠١٨).

#### خصائص الإبداع الإداري:

- هنالك العديد من الباحثين قد أولوا اهتماماً كبيراً بالتعرف إلى الخصائص الرئيسية للإبداع الإداري لما له من قيمة وأهمية حيث تؤدي إلى تطوير المبادرات والعمليات العقلية وتنميتها، وعليه يمكن تحديد خصائص الإبداع الإداري على النحو التالي (حلاب، ٢٠١٦):
- الإبداع ظاهرة إنسانية: عامة وليس خاصة ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الظروف المعاشة.
  - الإبداع ظاهرة إنسانية، نتاج لجهود فردية وجماعية حيث إنَّ الأفكار في بداية الأمر فكر فردي وتتطلق من ذهن الإنسان، ويتم الاستفادة منها عن طريق المتابعة لهذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل المنظمي والجماعي.
  - الإبداع مهمة استراتيجية، حيث يمكن أن يتم تطويره عن طريق الاستراتيجيات التي تقوم بوضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود لعملية الإبداع.
  - الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم الأفراد العاملين وكافة الأقسام في المؤسسة.

#### الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تم تقسيم الدراسات إلى محورين وهما:



### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

أجرى اوكتوني واكتوني (Ocotoni and Ocoton,2013) دراسة هدفت إلى التعرف إلى إدارة الصراعات داخل إدارة المدارس الثانوية في ولاية أوشن في نيجيريا، وكذلك توضيح ومناقشة وتحليل الأسباب والطرق المختلفة لإدارة الصراع ومناقشتها وتحليله، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم جمع المعلومات الثانوية من خلال وثائق رسمية ومقابلات شخصية، وقد تم اختيار (٣٥) مدرسة كعينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي من مديريين ونواب مديريين ومعلمين وموظفين غير أكاديميين، وأظهرت النتائج التعرف إلى أنواع عديدة من الصراع منها: الصراع بين الإدارة المدرسية والهيئة التدريسية، والصراع بين الهيئة التدريسية والطلبة، والصراع بين المجتمعات المحلية والمدارس. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسباب الصراع شملت، عدم تمتع العاملين بالرعاية، وإحالة الموظفين إلى التقاعد بالإجبار، وعدم الكفاءة الإدارية، والصدمات الشخصية، وأن معظم مديري المدارس ليسوا على دراية بإدارة الصراع.

هدفت دراسة (محاميد، ٢٠١٩) الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت العينة من (٢٣٦) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج ان درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج ان مستوى الأداء المدرسي لديهم قد جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الأداء المدرسي.

وأجرى حماد (٢٠١٩) دراسة للتعرف إلى درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد وعلاقته بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، وتم استخدام المنهج المسحي والارتباطي، وتم استخدام أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة كبيرة في درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لديهم، ووجود درجة كبيرة من التمكين الإداري لديهم، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لديهم مع التمكين الإداري.

وهدفت الدراسة نوادي (٢٠٢٠) التعرف إلى العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي لدى الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق مقياس إدارة الصراع التنظيمي ومقياس التمكين الوظيفي، وتكونت العينة من

(٤٠) موظفاً وموظفة، وتوصلت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي والتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.

#### المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

أجرى جانيونيت وبودريكين (Janiunait & Budreckiene,2013) دراسة كشفت عن طبيعة الأنشطة الإبداعية لمدير المدرسة وعلاقتها بتحسين الممارسات الإدارية المدرسية اتبع المنهج النوعي في التحقيق في الوثائق الأساسية التي تنظم نشاط مدير المدرسة في ليتوانيا، وخرجت الدراسة بأن الأنشطة الإبداعية لمدير المدرسة تعمل بشكل كبير على تحسين الممارسات الإدارية المدرسية، وقدمت اقتراحات للأنشطة الإبداعية والتي يمكن لمدير المدرسة تطبيقها مثل: الحفاظ على العلاقات مع مجلس إدارة المدرسة والمجتمع المحلي، ونشر التعاون بين الوحدات الهيكلية المختلفة في المدرسة، وتحسين آليات تنمية الموارد البشرية، وتعزيز النشاط المدرسي بطرق مبتكرة وبالتعاون مع المؤسسات المختلفة.

وقام العنزي (Alanezi, ٢٠١٦) بدراسة ربطت بين الإدارة المشتركة والإبداع الإداري في مدارس الكويت. وتكونت من (٦٣٦) معلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجميع المعلومات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وبينت النتائج وجود مستوى عالي للإبداع الإداري لدى عينة الدراسة، أن هذا لمستوى العالي للإبداع الإداري في عينة الدراسة يمكن أن يعزى جزئياً إلى ممارسة القيادة المشتركة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية.

وهدف دراسة الحشوش (٢٠١٨) التعرف إلى واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوي في محافظة الزرقاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٨٠) مديراً ومديرة بالطريقة العشوائية، وتم تطوير استبانة لذلك، وبينت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير القطاع التعليمي لصالح القطاع الخاص، ومتغير الخبرة لصالح الخبرة الأكثر من عشر سنوات.

#### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد استعراض الدراسات السابقة لاحظت الباحثة التنوع في عناوين الدراسات وأهدافها، كما تباينت

مجتمع وعينة الدراسات وطرق اختيار العينات والمراحل العمرية، وكذلك التنوع في النتائج تبعاً لطبيعة كل دراسة، واستفادة الباحث من منهجية الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تطبيقها على مديري المدارس وتناولها لموضوع درجة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري في المؤسسات التربوية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة في المملكة الأردنية الهاشمية.

### الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكيفية التحقق من الصدق والثبات والأدوات المستخدمة، وذلك على النحو التالي:

#### منهج الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي لأغراض الدراسة الحالية.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في لواء الجامعة والبالغ عددهم (٣٥٠٠) معلماً ومعلمة في الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بحيث تكونت من (٤٤٣) معلماً ومعلمة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

#### جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئات	
41.3	183	ذكر	جنس المعلم
58.7	260	أنثى	
100.0	443	المجموع	
66.1	293	بكالوريوس	المؤهل العلمي
33.9	150	دراسات عليا	
100.0	443	المجموع	

النسبة	التكرار	الفئات	
29.3	130	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
32.5	144	من ٥ - أقل ١٠ من سنوات	
38.1	169	١٠ سنوات فأكثر	
100.0	443	المجموع	

#### أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة الاستبانة لقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة مثل دراسة (الحشوش، ٢٠١٨) ودراسة (حماد، ٢٠١٩)، حيث تكونت الاستبانة من جزأين، الجزء الأول لاستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وتكون من (٤٤) فقرة وزعت على (٥) مجالات، أما الجزء الثاني فتناول الإبداع الإداري واشتمل على (٢٨) فقرة وزعت على (٤) مجالات، وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوفق بشدة، أوفق، غير متأكد، لا أوفق، لا أوفق بشدة) وقد أعطيت القيم (١،٢،٣،٤،٥).

#### صدق الأداة:

عرضت الأداة على مجموعة من ذوي الخبرة والكفاءة في الإدارة التربوية والأصول بالجامعات الأردنية والبالغ عددهم (٨) محكمين، حيث طلب إليهم إبداء الرأي في مدى ملاءمة الأداة ومدى سلامتها اللغوية وأية اقتراحات أخرى يرونها مناسبة من حذف وتعديل، وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة من حذف أو تعديل أو إضافة.

#### ثبات أداة الدراسة: إدارة الصراع

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٤٠) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرومباخ ألفا، والجدول (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرومباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي كرومباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
استراتيجية التعاون	0.93	0.89
استراتيجية المنافسة	0.90	0.78
استراتيجية الوسطية	0.88	0.84
استراتيجية التسوية	0.92	0.91
استراتيجية التجنب	0.87	0.79
إدارة الصراع	0.94	0.92

**ثبات أداة الدراسة: الإبداع الإداري**

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٤٠) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرومباخ ألفا، والجدول (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرومباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي كرومباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
الطلاقة	0.88	0.84
الأصالة	0.91	0.88
الحساسية للمشكلات	0.84	0.75
المخاطرة	0.87	0.75
الإبداع الإداري	0.92	0.90

**متغيرات الدراسة:** ويشمل المتغير المستقل، والمتغير التابع كالاتي:  
**المتغير المستقل:** استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.  
**المتغير التابع:** الإبداع الإداري.

### **المعالجة الإحصائية:**

لتحقيق أهداف الدراسة، تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

ولتحليل البيانات، والإجابة عن أسئلة الدراسة، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية:

- درجة (١) تعبر عن درجة منخفضة جداً.
- درجة (٢) تعبر عن درجة منخفضة،
- درجة (٣) تعبر عن درجة متوسطة.
- درجة (٤) تعبر عن درجة كبيرة.
- درجة (٥) تعبر عن درجة كبيرة جداً

### **نتائج الدراسة:**

**السؤال الأول:** ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	استراتيجية التعاون	3.94	.44	مرتفعة
2	4	استراتيجية التسوية	3.88	.43	مرتفعة
3	2	استراتيجية المنافسة	3.65	.39	متوسطة
4	3	استراتيجية الوساطة	3.63	.36	متوسطة
4	5	استراتيجية التجنب	3.63	.35	متوسطة
		إدارة الصراع	3.75	.19	متوسطة

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٦٣-٣.٩٤)، وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة الصراع ككل (٣.٧٥) وانحراف معياري (٠.١٩) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت استراتيجية التعاون في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٤٤) وبدرجة مرتفعة، وجاءت استراتيجية التسوية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٤٣) وبدرجة متوسطة، وجاءت استراتيجية المنافسة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٣٩) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت استراتيجية الوساطة واستراتيجية التجنب في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٣٦) لاستراتيجية الوساطة وانحراف معياري (٠.٣٥) لاستراتيجية التجنب وبدرجة متوسطة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

**المجال الأول: استراتيجية التعاون**

يظهر الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة باستراتيجية التعاون.

## جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة باستراتيجية التعاون مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يضع مدير المدرسة المعايير اللازمة لتقويم الأهداف ومتابعة مستوى تنفيذها.	4.13	.82	مرتفعة
2	2	يساعد مدير المدرسة في حلّ المشكلات التي تواجه العاملين في المدرسة.	4.11	.45	مرتفعة
3	8	يوجه مدير المدرسة العاملين نحو تحقيق الأهداف الإدارية والأكاديمية.	4.08	.60	مرتفعة
4	1	يشجّع مدير المدرسة العاملين على العمل بروح الفريق.	3.97	.69	مرتفعة
5	4	يناقش مدير المدرسة الأمور التربوية والتعليمية مع العاملين في المدرسة.	3.95	.76	مرتفعة
6	6	يتيح مدير المدرسة الفرص للعاملين للمشاركة في وضع أهداف النشاط وتنظيم العمل.	3.88	.68	مرتفعة
7	3	يطوّر مدير المدرسة علاقات إيجابية قوية مع العاملين في المدرسة.	3.79	.76	مرتفعة
7	5	يقدم مدير المدرسة عدة بدائل لحلّ المشكلات التي تواجه العاملين.	3.79	.76	مرتفعة
7	7	يتيح مدير المدرسة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية التقويم.	3.79	.70	مرتفعة
		استراتيجية التعاون	3.94	.44	مرتفعة

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٧٩-٤.١٣) وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية التعاون ككل (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٤٤) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "يضع مدير المدرسة المعايير اللازمة لتقويم الأهداف ومتابعة مستوى تنفيذها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٨٢) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرات رقم (٣، ٥، ٧) ونصهم "يطوّر مدير المدرسة علاقات إيجابية قوية مع العاملين في المدرسة"، ويقدم مدير المدرسة عدة بدائل لحلّ المشكلات التي تواجه



العاملين"، ويتيح مديرُ المدرسةِ الفرصةَ للعاملين للمشاركة في عملية التقويم " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.٧٦، ٠.٧٠، ٠.٧٠) وبدرجة مرتفعة.

#### المجال الثاني: استراتيجية المنافسة

يظهر الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة باستراتيجية المنافسة.

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة باستراتيجية المنافسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	يسعى مديرُ المدرسةِ إلى امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها.	3.76	.65	مرتفعة
2	14	يتبنى مديرُ المدرسةِ مزايًا تنافسيةً لتحقيق الأهداف على المدى القصير والبعيد.	3.74	.62	مرتفعة
3	15	يحرصُ مديرُ المدرسةِ على إحداثِ تغييراتٍ جوهريةٍ في العملية التنافسية.	3.69	.72	مرتفعة
4	10	يستخدمُ مديرُ المدرسةِ سلطته لاتخاذ أي قرار يثيرُ التنافسَ بين العاملين.	3.65	.69	متوسطة
5	16	يستخدمُ مديرُ المدرسةِ نظامَ التحفيز لزيادة التنافسية بين العاملين.	3.63	.83	متوسطة
6	12	يحرصُ مديرُ المدرسةِ على اكتشاف الميزة التنافسية لدى العاملين.	3.58	.58	متوسطة
7	11	يستخدمُ مديرُ المدرسةِ علاقته لكسب موقفٍ تنافسيٍّ بين العاملين.	3.49	.55	متوسطة
		استراتيجية المنافسة	3.65	.39	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٤٩-٣.٧٦) وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية المنافسة ككل (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٣٩) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على "يسعى مديرُ المدرسةِ إلى امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٥٦) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (١١) ونصها "يستخدمُ مديرُ المدرسةِ علاقته لكسب موقفٍ تنافسيٍّ

بين العاملين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٩) وانحراف معياري (٠.٥٥) وبدرجة متوسطة.

### المجال الثالث: استراتيجية الوسطية

يظهر الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة باستراتيجية الوسطية.

#### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة باستراتيجية الوسطية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	يحترم مدير المدرسة العاملين في حال الاختلاف معهم في الرأي.	3.92	.75	مرتفعة
2	23	يحث مدير المدرسة الأطراف المتصارعة لتغليب المصلحة العامة على الخاصة.	3.83	.73	مرتفعة
3	21	يبرز مدير المدرسة نقاط الاتفاق والاختلاف بين الأطراف المتخاصمة.	3.75	.69	مرتفعة
4	22	يسعى مدير المدرسة لإيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتصارعة.	3.71	.78	مرتفعة
5	19	يتواصل مدير المدرسة مع العاملين لإيجاد حل وسط للخروج من المأزق.	3.52	.66	متوسطة
6	18	يشجع مدير المدرسة أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم لإيجاد حل للمشكلة.	3.39	.52	متوسطة
7	17	يخفف مدير المدرسة مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع.	3.29	.80	متوسطة
		استراتيجية الوسطية	3.63	.36	متوسطة

يبين الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٢٩-٣.٩٢) وبلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية الوسطية ككل (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٣٦) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٢٠) والتي تنص على "يحترم مدير المدرسة العاملين في حال الاختلاف معهم في

الرأي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٧٥) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (١٧) ونصها "يخففُ مديرُ المدرسةِ مشاعرَ الغضبِ والتوترِ لدى أطرافِ الصراعِ" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٩) وانحراف معياري (٠.٨٠) وبدرجة متوسطة.

#### المجال الرابع: استراتيجية التسوية

يظهر الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لل فقرات المتعلقة باستراتيجية التسوية.

#### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة باستراتيجية التسوية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	27	يضحي مديرُ المدرسةِ بأهدافه الشخصية في سبيل تحقيق أهداف أخرى في المدرسة.	4.10	.92	مرتفعة
2	29	يحثُّ مديرُ المدرسةِ جميعَ أطرافِ الصراعِ على تقديم بعضِ التنازلاتِ للوصولِ إلى تسويةِ موضوعِ النزاعِ.	4.04	.62	مرتفعة
3	28	يحاولُ مديرُ المدرسةِ إعطاءَ الفرصةِ للطرفِ الأفضلِ لكسبِ الصراعِ.	3.98	.86	مرتفعة
4	30	يحاولُ مديرُ المدرسةِ الحفاظَ على العلاقاتِ بين المتنازعينِ بصورةٍ طيبةٍ.	3.90	.51	مرتفعة
5	25	يشجعُ مديرُ المدرسةِ التفاعلَ الإيجابيَ بين العاملينِ وينمي دوافعهم الإيجابية.	3.77	.70	مرتفعة
5	26	يشجعُ مديرُ المدرسةِ العاملينِ لسياسةِ "الأخذِ والعطاءِ" للتوصلِ إلى حلِّ.	3.77	.66	مرتفعة
7	24	يتبنى مديرُ المدرسةِ الحلولَ المقبولةَ من قبل أطرافِ الصراعِ.	3.62	.71	متوسطة
		استراتيجية التسوية	3.88	.43	مرتفعة

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٦٢-٤.١٠) وبدرجة مرتفعة.

**المجال الخامس: استراتيجية التجنب**

يظهر الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة باستراتيجية التجنب.

**جدول (٩)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة باستراتيجية التجنب مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.72	3.87	يتنازلُ مديرُ المدرسة عن بعض النقاط ويتقبلُ نقاط أخرى تسهلاً للتوصل إلى حل.	33	1
متوسطة	.62	3.67	يركزُ مديرُ المدرسة على النقاط التي تمَّ الاتفاقُ عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها.	32	2
متوسطة	.60	3.66	يتجاهلُ مديرُ المدرسة الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.	31	3
متوسطة	.89	3.59	يحاولُ مديرُ المدرسة عدم البت في حل أو معالجة مظاهر الصراع وتأجيلها إلى ما لا نهاية.	38	4
متوسطة	.77	3.58	يؤجلُ مديرُ المدرسة قضايا الصراع حتى يجد وقتاً كافياً للتفكير فيها.	36	5
متوسطة	.76	3.58	يقوم مديرُ المدرسة بتأجيل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالأمر الخلفية بغض النظر عن أهميتها.	37	5
متوسطة	.58	3.57	يعتبرُ مديرُ المدرسة حلَّ الصراع مضيعة للوقت والجهد وخارجاً عن صلاحياته الإدارية.	34	7
متوسطة	.57	3.51	ينسحبُ مديرُ المدرسة عند مواجهة قضايا الصراع لتجنب التعامل معها بأي شكل.	35	8
متوسطة	.35	3.63	استراتيجية التجنب		

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٥١-٣.٨٧) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري ومديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري ومديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة م من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	الأصالة	4.27	.48	مرتفع
2	1	الطلاقة	4.23	.55	مرتفع
3	3	الحساسية للمشكلات	3.74	.44	مرتفع
4	4	المخاطرة	3.61	.37	متوسط
		الإبداع الإداري	3.95	.30	مرتفع

يبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٦١-٤.٢٧) وبلغ المتوسط الحسابي للإبداع الإداري ككل (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٣٠) وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الأصالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٢٧) وانحراف معياري (٠.٤٨) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الطلاقة بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٣) وانحراف معياري (٠.٥٥) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٤٤) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت المخاطرة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٣٧) وبدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

**المجال الأول: الطلاقة**

يظهر الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة بالطلاقة.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالطلاقة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملينَ على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لتطوير الأداء المدرسي.	4.39	.62	مرتفع
2	1	يعملُ مديرُ المدرسةِ على زيادةِ الثقةِ لدى العاملين.	4.35	.80	مرتفع
3	2	يتمكن مدير المدرسة من القدرة على التفكير بسرعة في كافة الظروف.	4.30	.63	مرتفع
4	4	يسهمُ مديرُ المدرسةِ في مساعدةِ العاملينَ على حُسن الاختيار بين البدائل المتاحة.	4.16	.67	مرتفع
5	6	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملينَ على إصدار أحكامٍ موضوعيةٍ محددةٍ في المواضيع الفنية والإدارية.	4.11	.77	مرتفع
6	5	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملينَ على تجاوز العقبات التي تُعترض تحقيق أهدافهم بمختلف الوسائل الممكنة.	4.05	.79	مرتفع
		الطلاقة	4.23	.55	مرتفع

يبين الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤.٠٥-٤.٣٩) وبدرجة متوسطة.

المجال الثاني: الأصالة

يظهر الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة بالأصالة.

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالأصالة مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	يعملُ مديرُ المدرسةِ على تنمية القدرة لدى العاملين على إنتاج أفكار أو حلول جديدة غير مألوفة للمشكلة.	4.41	.55	مرتفع
2	7	يعملُ مديرُ المدرسةِ على استخدام الأساليب المناسبة في تحقيق أهداف إبداعية لدى العاملين.	4.31	.64	مرتفع
3	12	يتبنى مديرُ المدرسةِ إنتاج الأفكار الجديدة في مجال الإبداع لدى العاملين.	4.28	.73	مرتفع
4	10	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملين على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.	4.23	.67	مرتفع
4	11	يشجّع مديرُ المدرسةِ العاملين على الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	4.23	.76	مرتفع
6	9	يعملُ مديرُ المدرسةِ على توظيف تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل المدرسي لدى العاملين.	4.22	.63	مرتفع
7	8	يعملُ مديرُ المدرسةِ على إنتاج الأفكار الجديدة في المجال المدرسي لدى العاملين.	4.21	.65	مرتفع
		الأصالة	4.27	.48	مرتفع

يبين الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤.٢١-٤.٤١) وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: الحساسية للمشكلات

يظهر الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة بالحساسية للمشكلات.

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالحساسية للمشكلات مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	20	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملين في زيادة الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصرٍ ضعفٍ في البيئة أو المجتمع.	4.00	.89	مرتفع
2	19	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملين في ترتيبِ المشكلاتِ حسب أهميتها في أولوية الحلول.	3.94	.80	مرتفع
3	18	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملين على الاستفادة من الخبرات السابقة في حل المشكلات التي يواجهونها.	3.86	.69	مرتفع
4	17	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملين على امتلاك رؤية دقيقة عن المشكلات التي يعانون منه.	3.79	.63	مرتفع
5	16	يتنبأُ مديرُ المدرسةِ بمشكلاتِ العمل قبل حدوثها.	3.62	.55	متوسط
6	15	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملين على التفاعل الإيجابي مع أي من الأفكار الإبداعية الجديدة.	3.59	.58	متوسط
7	14	يساعدُ مديرُ المدرسةِ على امتلاك القدرة على معرفة أوجه القصور والضعف في الأنشطة والبرامج الإبداعية قبل حدوثها.	3.40	.83	متوسط
		الحساسية للمشكلات	3.74	.44	مرتفع

يبين الجدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٤٠-٤.٠٠) وبدرجة متوسطة.

**المجال الرابع: المخاطرة**

يظهر الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة للفقرات المتعلقة بالمخاطرة.



جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالمخاطرة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	27	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملين على تجريبِ أساليبِ إبداعيةِ جديدةِ رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطر.	3.73	.96	مرتفع
2	26	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملين للانضمام إلى فريق يعمل بمبدأ المخاطرة المحسوبة وفق آليات عمل مدرّوسة.	3.71	1.00	مرتفع
3	25	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملين في إتباع العديد من الأساليب والطرق غير المألوفة تحسباً لأيّ مخاطر.	3.68	.82	مرتفع
4	21	يعملُ مديرُ المدرسةِ على تعزيزِ القدرةِ لتحملِ المخاطر المحتمل وقوعها لدى العاملين.	3.61	.92	متوسط
5	22	يسهمُ مديرُ المدرسةِ باستغلال الأفكار الجريئة في مجابهة المخاطر لدى العاملين.	3.55	.57	متوسط
6	24	يساعدُ مديرُ المدرسةِ العاملين في اتخاذ قراراتٍ غير متوقعة بهدف تحسين العمل.	3.53	.69	متوسط
7	23	يزرَعُ مديرُ المدرسةِ في العاملين القدرة والكفاءة لتقديم أفكار جديدة تمثل تحدياً للمخاطر.	3.49	.62	متوسط
		المخاطرة	3.61	.37	متوسط

يبين الجدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٤٩-٣.٧٣) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري، والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري

الإبداع الإداري	المخاطرة	الحساسية للمشكلات	الأصالة	الطلاقة		
.296(**)	.069	-.005	.198(**)	.489(**)	معامل الارتباط ر	استراتيجية
.000	.149	.916	.000	.000	الدلالة الإحصائية	التعاون
443	443	443	443	443	العدد	
.065	-	-.092	.287(**)	.104(*)	معامل الارتباط ر	استراتيجية
.174	.189(**)	.052	.000	.029	الدلالة الإحصائية	المنافسة
443	443	443	443	443	العدد	
.084	.039	.149(**)	.096(*)	-.058	معامل الارتباط ر	استراتيجية
.076	.408	.002	.044	.221	الدلالة الإحصائية	الوسطية
443	443	443	443	443	العدد	
.604(**)	.464(**)	.502(**)	.353(**)	.310(**)	معامل الارتباط ر	استراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	التسوية
443	443	443	443	443	العدد	
.232(**)	.003	.091	.259(**)	.228(**)	معامل الارتباط ر	استراتيجية
.000	.952	.057	.000	.000	الدلالة الإحصائية	التجنب
443	443	443	443	443	العدد	
.554(**)	.173(**)	.257(**)	.495(**)	.502(**)	معامل الارتباط ر	إدارة الصراع
.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
443	443	443	443	443	العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول (١٥) الآتي:

- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الطلاقة من جهة وكل من استراتيجية التعاون، واستراتيجية المنافسة، واستراتيجية التسوية، واستراتيجية التجنب، وإدارة الصراع من جهة أخرى.

- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأصالة من جهة وكل من استراتيجية التعاون، واستراتيجية المنافسة، واستراتيجية الوسطية، واستراتيجية التسوية، واستراتيجية التجنب، وإدارة الصراع من جهة أخرى.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الحساسية للمشكلات من جهة وكل من استراتيجية الوسطية، واستراتيجية التسوية، وإدارة الصراع من جهة أخرى.
- وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين المخاطرة واستراتيجية المنافسة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المخاطرة من جهة وكل من استراتيجية التسوية، وإدارة الصراع من جهة أخرى.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري من جهة وكل من استراتيجية التعاون، واستراتيجية التسوية، واستراتيجية التجنب، وإدارة الصراع من جهة أخرى.

#### مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة السؤال الأول: ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت مرتفعة، وتدل هذه النتيجة على أن المديرين عند توليهم لمناصب الإدارة يكونون قد وصلوا لمرحلة تظهر بها قدرتهم على التعامل بالشكل المناسب مع الصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة، كما تدل هذه النتيجة على وعي مديري المدارس بالحاجة لأن يكونوا قادرين على التعامل مع الصراعات التنظيمية على اختلافها التي قد تحدث في بيئة المدرسة، وتفسر أيضاً هذه النتيجة على إدراك المدراء أهمية مركزهم الوظيفي مما يتطلب منهم أن يمتلكوا مستويات عالية من المقدرة على إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أوكوتوني وأكتونين (Ocotoni and Ocotoni، ٢٠١٣)، كما اتفقت نتيجة الدراسة (القحطاني، ٢٠١٧) القادة يستخدمون استراتيجية الصراع التنظيمي بدرجة مرتفعة.

مناقشة السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في

لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين قد جاء بدرجة مرتفعة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى مدى وعي مديري ومديرات المدارس بأهمية الإبداع الإداري، ودوره المحوري في تحسين مستوى الأداء المدرسي، كما تدل هذه النتيجة على أن أدوار المديرين والمديرات وما يفرضه من تحمل المسؤوليات، فهم على قدر كافٍ من التعامل مع التغيرات والتطورات التي تطرأ على بيئة العمل، كما أنهم قادرين على مواكبة كل ما هو جديد والتكيف معه بسهولة، كما تدل هذه النتيجة على أن مديري ومديرات المدارس لديهم رؤية إبداعية تساعدهم على الاستشعار بالمشكلات التي تواجههم بالعمل والقيام بحلها.

**السؤال الخامس: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري؟**

كشفت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين الإبداع الإداري واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الصراع التنظيمي التي تنشأ دال المدرسة تعتبر من الأمور الأساسية لتمكين المدراء من ممارسة الإبداع الإداري، مما يتطلب ذلك التعاون بين مختلف الأفراد العاملين بالمؤسسة من إداريين ومعلمين في تطبيقه، فالمدراء الناجحين هم القادرين على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالشكل المناسب من أجل إحداث الإبداع الإداري، كما تدل هذه النتيجة على أن مديري المدارس لديهم المقدرة على إدارة الصراع التنظيمي بالشكل المناسب واستخدام الاستراتيجيات المناسبة له، كما وأن الإبداع الإداري يتأثر باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري المدارس والتي يترتب عليها آثار إيجابية إن تم استخدامها بفعالية، وانفتقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جانيونيت وبودريكين (Janiunait & Budreckiene، 2013).

### التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:
- تعزيز القيادات التربوية وتحفيزهم نحو استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة.
- ضرورة نشر الوعي بين القيادات التربوية على أهمية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في البيئة المدرسية.
- العمل على تطوير مجموعة من الآليات التي يمكن استخدامها في العمل نحو تعزيز الإبداع الإداري لدى مختلف الأفراد العاملين في المدرسة.

- إجراء المزيد من الدراسات التي تقوم على دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر عينات بحثية أخرى كالمعلمين.

### قائمة المراجع:

- أبو سويرح، ايمن سليمان (٢٠٢٠). السمات الشخصية وأثرها على الصراع التنظيمي في الإدارة العامة للجوازات بوزارة الداخلية قطاع غزة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٥(٢)، ١٥٧-١٨٤.
- البحيري، السيد محمود. (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديثة والمتغيرات المحلية والعالمية، دراسات العلوم التربوية، ٤٢(٣).
- حسين، سلامة وحسين، طه. (٢٠٠٧). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط ١. دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- حلاب، خضرة (٢٠١٦). الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، (٠)، ٢٥-٣٤.
- حميد، محمد عبدالله (٢٠٢٠). مهارات الإبداع لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء، مجلة جامعة البيضاء، (١)، ٢٠-٤٨.
- الدليمي، طارق. (٢٠١٣). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. مركز دبيونو لتعليم التفكير العميان، محمود. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط ٦. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- الديرشوي، عبد المهيم. (٢٠١٩). أثر استراتيجية التعلم المدمج على التحصيل الدراسي واستبقاء المعلومات لدى طالبات الصف الحادي عشر الأدبي في مادة الجغرافيا بمركز محافظة الكرك، دراسات العلوم التربوية، ٤٦(١)، ١٣٠-١٦٢.
- نوادي، كوثر (٢٠٢٠). إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر.
- زيتوني، آمال (٢٠١٦). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد بوضياف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

- سوفات، وهيبة (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمد لخضر بالوادي، الجزائر.
- عطا، خالدية (٢٠١٤). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة، (٢٣)، ١٢١-١٤٥.
- العميان، محمود. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط٦. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- محاميد، نحوى إبراهيم (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(٤)، ٧٧٦-٧٧٩.
- حماد، زينب محمد عباس (٢٠١٨). درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوي في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(٥)، ٦٠٣-٦٣١.
- الحشوش، عبدالله (٢٠١٨). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، مجلة البحوث التربوية والنفسية، (٥٧)، ١٠٧-١٣١.
- Alanezi, A. (2016). The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools. **SAGE Journal**, 30(2), 50-56.
- Janiunaite, B., & Budreckiene, V. (2013). "The content of school principal's innovative activity: Relationships between legislative framework and school practice". **Social Sciences**, 81(3), 65-72.
- Ocotoni, O. and Ocotoni (2013): Conflict management in secondary schools in Osun State, obalemi awolowo Univ, **Nordic J of African Studies, Nigeria** 12 (1), 47-65.

## Strategies for managing organizational conflict among principals of basic schools in the university district and its relationship to administrative creativity

Amaal Hassan<sup>(1)</sup>

Bayan Madee<sup>(2)</sup>

Accepted: 7/3/2021

Received: 5/6/2021

### Abstract

This study aimed to identify the degree of applying the organizational conflict management strategies among the male and female principals of basic schools in Al Jame'ah district from the teachers' perspectives, and to identify the level of administrative creativity they have, as well as to identify the relationship between organizational conflict management strategies and administrative creativity among the male and female principals of basic schools in Al Jame'ah district. Relational descriptive approach was used, and a sample of the study population was chosen by the stratified random method that consisted of (443) male and female teachers, and a questionnaire was developed for that, where it consisted of two parts, the first part was for the organizational conflict management strategy and it consisted of (44) paragraphs distributed on (5) fields, while the second part dealt with administrative creativity and included (28) paragraphs distributed on (4) areas. The results of the study showed that the degree of applying the organizational conflict management strategies among the male and female principals of basic schools in Al Jame'ah district from the teachers' perspectives was high. The results also showed that the level of administrative creativity had a high degree, and they as well revealed a positive and statistically significant relationship between administrative creativity and organizational conflict management strategies.

**Key words:** Organizational Conflict Management Strategies, Administrative Creativity, Basic School Principals, Al Jame'ah District.

(1) Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University.

(2) Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University.