

The Organizational Conflict Management among Primary School Principals in Negev Region and its Relationship to Teachers' Organizational Loyalty

Ibrahim Jadouh Al-Tory*
Prof. Aref Tawfiq Atari**

Received 1/3/2022

Accepted 16/4/2022

Abstract:

The study aimed to find out the level of organizational conflict management among primary school principals and its relationship to the level of organizational loyalty among teachers in Negev region from the teachers' point of view. The correlational descriptive methodology was used, through using a questionnaire distributed to a sample of (503) male and female teachers, the results showed that the mean for the level of organizational conflict management ranged between (2.96-3.79), and four of them came to a significant degree, which include; integration, satisfaction, settlement, and avoidance. Domination style came with medium level. The results also showed that the level of organizational loyalty was large, and the results showed a positive, statistically significant relationship between the dimensions of organizational conflict management and organizational loyalty, with the exception of the domain of dominance, where the relationship was negative and statistically significant.

Keywords: managing organizational conflict, organizational loyalty, primary school principals, and teachers.

Palestine\ abrhim965@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ draref@hotmail.com **

إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين

إبراهيم جدوع الطوري*

أ.د. عارف توفيق عطاري**

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال استخدام استبانة اشتملت على ثلاثة محاور، تم التأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على عينة مكونة من (503) معلمين، ومعلمات، أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي تراوحت ما بين (2.96-3.79)، وقد جاء أربعة أساليب منها بدرجة كبيرة، وهي تنازلياً: التكامل، والإرضاء، والتسوية، والتجنب، وجاء أسلوب الهيمنة بمستوى متوسط. كما أظهرت النتائج ان مستوى الولاء التنظيمي كان كبيراً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي، باستثناء مجال الهيمنة إذ كانت العلاقة سالبة ذات دلالة إحصائية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، الولاء التنظيمي، مديرو المدارس الابتدائية، المعلمون.

* فلسطين/ abrhim965@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ draref@hotmail.com

المقدمة:

فرضت التغيرات السريعة، التي مر بها العالم، والناجمة عن التقدم السريع في النظام التعليمي تنافساً وتسابقاً بين المؤسسات التربوية كما أوجد بيئة خصبة للصراع بين الأفراد على المراكز والترقيات والمكافآت والموارد.

وتعد ظاهرة الصراع في المؤسسات الحديثة من الظواهر السلوكية المهمة والمعقدة والشديدة التشابك، والتي لا يمكن للمدير بوصفه قائداً إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها يعد جزءاً لا يتجزأ من عمله الإداري، كما أن الصراعات تعد من أهم معوقات هذا العمل، فإذا لم يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارتها فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها (Fleeh, 2014).

ويعد الصراع أمراً طبيعياً؛ لأن الأشخاص في المؤسسات المختلفة لديهم عديد من الآراء ووجهات النظر والاختلافات فضلاً عن نشأتهم من ثقافات مختلفة، ويحصل الصراع عندما تكون هناك بعض الأنشطة غير المتناسبة مع الاحتياجات، فضلاً عن وجود خيارات سلوكية متعارضة، وقيم متعارضة، وأهداف متعارضة (Rahim, 2001).

يعد الصراع جزءاً مهماً من التفكير والإدارة في المؤسسة، فالصراع واقع تنظيمي، فالأشخاص الذين يقودون الصراع لديهم خصائص شخصية ووجهات نظر واتجاهات ومهارات مختلفة، وهذه الاختلافات تسبب الصراعات، والتي تزداد كثيراً عندما تتقاطع الأعمال وتصبح معقدة وغامضة (Toytok & Acikgoz, 2013).

وقد بين جبران (Jubran, 2017) أن المؤسسات التعليمية تظهر قدراً مهماً من الصراع التنظيمي، كما أنها تمارس عدة استراتيجيات من أجل التعامل مع هذه الصراعات، حتى لا تؤثر في إنتاجية المؤسسة.

وأشار لوثانز (Luthans, 2010) إلى أنه من الصعب تحديد مفهوم واضح ومقبول للصراع لدى الباحثين نظراً لتعدد هذا المفهوم وكثرة أبعاده، كما أشار (Folger, Poole, & Sutman, 2013) إلى أن الصراع ينشأ عندما يبدأ أحد الطرفين بالحصول على شيء خاطئ، أو غير متساوٍ مع بقية العاملين. بينما بين رحيم (Rahim, 2010) بأن الصراع هو عملية تفاعل تحدث عند الحصول على مزايا غير متساوية، وغير متفق عليها. وأوضح العمري (Al-Omari, 2017) بأن الصراع التنظيمي يحدث عندما يقوم طرف، سواء أكان فرداً أم جماعة، بعمل مقصود للتأثير سلباً في طرف آخر بهدف منعه من تحقيق أهدافه، والعمل على إعاقة إنجازاته وإحباطه في

تحقيق مصالحه وصرفه عنها.

وقد حظي الولاء التنظيمي باهتمامٍ كثير من الباحثين في علم النفس والإدارة؛ لما له من أهمية في الحفاظ على سلامة المؤسسات واستمراريتها وبقائها، من خلال الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسات تقديم الحوافز والدعم الكافي لموظفيها لدفعهم للعمل وتحقيق الإنجاز (Dodo, 2021).

ويعرّف الولاء التنظيمي بأنه حالة يتكامل فيها الفرد مع مؤسسته وعمله، فيغدو شخصاً تستقر فيه المؤسسة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته القوية في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلاله كفرد (Jahjouh, 2014).

وقد أشار العمري (Al Omari, 2015) إلى أن ممارسات المديرين في المدارس تؤثر في ولاء المعلمين التنظيمي، مما يزيد من الإنتاجية ويحقق الأهداف التربوية، وينعكس إيجاباً على نتائج الطالب، كما أن أسلوب المدير في إدارة الصراع التنظيمي وإشراك المعلمين في صنع القرار يؤدي إلى ارتياح المعلم ويرفع من مكانته في المدرسة، ودفاعيته وحبه للمدرسة مما يؤثر إيجاباً في ولائه التنظيمي.

وفي ضوء واقع التعليم داخل الخط الأخضر وفي منطقة النقب خاصة، ونتيجة التطورات الحاصلة على القوانين، والمستجدات التربوية الصادرة من الوزارة، فقد اتجهت المدارس هناك إلى السعي نحو تحقيق الاستقرار داخل المدرسة من خلال السعي لتقليل الصراعات داخل المدارس، ومن خلال تبني وزارة المعارف إعداد برامج تدريبية لإدارات المدارس وتنفيذها بشكل يبتعد عن النمطية، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تقود إلى إعداد كادر مؤهل من المعلمين، يتميزون بالولاء للمؤسسة التي يعملون بها (Ministry of education, 2020).

وقد لاحظ أحد الباحثين من تجربته في العمل في وزارة المعارف داخل الخط الأخضر، عدة أمور ذات صلة بموضوع الدراسة، ومنها التنوع والاختلاف الكبير في المعتقدات والاتجاهات والأفكار لدى العاملين في المدارس، كما أن المديرين يستخدمون أساليب متباينة في إدارة الصراع داخل المدرسة؛ مما يؤدي إلى اختلاف في درجة الاستجابة لهذه الأساليب، فأحياناً يستجيب المعلمون، وعلى النقيض من ذلك، نجدهم أحياناً أخرى يواجهون التعليمات بالامتناع والاعتراض على الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع داخل المدرسة. وقد دفع ذلك الباحثين إلى الرغبة في تقصي مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب وعلاقته

بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من منظور المعلمين.

الدراسات السابقة:

تناولت عدد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع إدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي، وكما يأتي:

أولاً: محور الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

أجرى كريس (Chris,2012) دراسة هدفت تعرف ما إذا كانت اختلافات الجنس، والتحصيل العلمي، وثقافة المدرسة، فضلاً عن المعلمين، لها تأثير في أنماط الصراع التنظيمي. وقد أجريت الدراسة في كولومبيا في الولايات المتحدة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة التي شاركت فيها عينة عدد أفرادها (350) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة لتلك المتغيرات على أساليب إدارة الصراع (التجنب، الإكراه، الهيمنة، المساومة، التعاون) مع وجود علاقة طردية مع جنس المعلمين لصالح الذكور والتحصيل الأكاديمي، وأظهرت أنه لا توجد علاقة بين متغير الجنس ونمط إدارة الصراع (المساومة)، ووجود علاقة عكسية سالبة بين ثقافة المدرسة والهيمنة والمساومة كنمطين لإدارة الصراع، ووجود علاقة طردية موجبة بين نمط المساومة وثقافة المدرسة، وعلاقة عكسية سالبة مع نمط الهيمنة.

هدفت دراسة جبران (Jubran, 2017) إلى تقييم درجة الصراع التنظيمي في المدارس الأردنية، من خلال تقصي استخدام المديرين لإستراتيجيات إدارة الصراع. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال تصميم استبانة للدراسة تم توزيعها على (123) معلماً في محافظة إربد. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الصراع التنظيمي في المدارس الأردنية جاءت متوسطة. كما أظهرت النتائج أن إستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة كانت متفاوتة إذ جاءت بالدرجة الأولى إستراتيجية التعاون، تلتها إستراتيجية المجاملة، وفي الرتبة الأخيرة إستراتيجية التجنب. كما أظهرت النتائج عدم وجود فرق لإستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس.

هدفت دراسة حفيظ (Hafeez,2018) التعرف إلى درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الجزائر، وعلاقتها بدرجة استخدامهم للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال تصميم استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (490)

معلمًا. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع كانت مرتفعة.

هدفت دراسة محاميد وحجازي وطشطوش (Mahamid, Hijazi & Tashtoush, 2019) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (236) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي داخل الخط الأخضر، لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت كبيرة. كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات مستوى الأداء المدرسي لدى معلمي المدارس الإعدادية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين درجة الأداء المدرسي.

هدفت دراسة حماد (Hammad, 2019) إلى التعرف إلى درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بالتمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم، وأستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي كونه المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، واشتملت عينة الدراسة على (358) مستجيبًا من المعلمين والمديرين والمشرفين في مديريه التربية والتعليم في محافظة إربد، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة كبيرة في درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، كذلك وجود درجة كبيرة في درجة التمكين لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ومديري المدارس أنفسهم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس مع التمكين الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم.

هدفت دراسة الجان (Ilgan, 2020) إلى الكشف عن الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع لدى مديري المدارس في تركيا، تم استخدام المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (156) مديرًا ومديرة، وقد أظهرت النتائج أن إدارة الصراع باستخدام التكامل والتسوية جاءت في الرتبة الأولى، يليه الإجبار في الرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج أن مديري المدارس الأساسية

يستخدمون إدارة الصراع عن طريق الإكراه بصورة أعلى من مديري المدارس الثانوية. هدفت دراسة خليل (Khalil, 2020) التعرف إلى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري، وقد تكونت عينة الدراسة من (443) معلماً ومعلمة في مديرية التربية والتعليم في لواء الجامعة. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

أجرى يلديريما (Yildirim, 2012) دراسة هدفت إلى تعرف سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي لمعلمي التربية البدنية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية في مقاطعة هاتاي بتركيا، تكونت عينة الدراسة من (311) معلماً ومعلمة، وطبقت عليهم الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معلمي التربية البدنية يمتلكون ولاءً عالياً، كما أن الولاء التنظيمي يؤثر في تصرفات الذكور داخل المؤسسة ولا يؤثر في تصرفات الإناث.

هدفت دراسة حمودة (Hamouda, 2014) إلى التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في غزة والبالغ عددهم (145) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس كان بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج أن فاعلية الإدارة كانت مرتفعة.

في دراسة أجراها ججوح (Jahjouh, 2014) هدفت تعرف درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانتين، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في المرحلة الثانوية بمدارس محافظات غزة والبالغ عددهم (145) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم كانت كبيرة.

هدفت دراسة التميمي (Al-Tamimi, 2020) التعرف إلى حب الذات وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمات رياض الأطفال وفق معامل سنوات الخدمة، تكونت عينة الدراسة من (200) معلمة روضة أطفال في بغداد، وبعد تطبيق مقياس حب الذات ومقياس الولاء التنظيمي

على أفراد العينة تم تحليل البيانات باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجتها. وأشارت نتائج البحث إلى أن معلمات رياض الأطفال يتمتعن بحب الذات، كما أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمات جاء بدرجة مرتفعة.

هدفت دراسة القريناوي (Al-Qernawi, 2018) إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (108) إداريين تربويين، أخذت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (148) إداريًا تربويًا، من وزارة التربية والتعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة الولاء التنظيمي، وأظهرت الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت مرتفعة، ولجميع المجالات، وقد جاء مجال الاستعداد للعمل من أجل وزارة التربية والتعليم في الرتبة الأولى، تلاه مجال الإيمان بأهدافها، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال الرغبة بالبقاء في العمل معها والاعتزاز بها.

في دراسة أجرتها عويس (Owais, 2019) هدفت التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بأدائهم المتميز. ولتحقيق أهدافها تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (60) مدير مدرسة من منطقة المزار الشمالي في الأردن. تم استخدام المنهج الوصفي، أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز؛ فكلما زاد الولاء التنظيمي كان الأداء أكثر تميزًا. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة.

هدفت دراسة الجرايدة (Al-Jaraydah, 2019) إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، وطبيعة العلاقة بينها، تكونت العينة من (114) مديرا ومديرة في المدارس عينة البحث، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاءت مرتفعة، بينما كانت درجة الرضا الوظيفي متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

وهدف دراسة أبو الهيجاء (Abu Al-Haija, 2020) التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمستشارين التربويين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد اشتملت العينة على (282) معلماً

ومستشارًا تربويًا، أظهرت النتائج أن درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين والمستشارين التربويين جاءت كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس تعزى إلى متغيرات الدراسة، كما أظهرت أيضا أن درجة فاعلية القرارات المدرسية في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر جاءت كبيرة.

وهدف دراسة دودو (Dodo, 2021) إلى معرفة اتجاه العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد تم إجراء الدراسة في جامعة الجلفة زيان عاشور بالجلفة في الجزائر، إذ طبقت على عمالها، ونظرًا لطبيعة الموضوع تم تطبيق المنهج الوصفي على عينة عشوائية طبقية مكونة من (88) مستجيبًا، كما استخدمت الاستمارة كاستبانة رئيسة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الولاء والأداء، كما أظهرت النتائج أن درجة الولاء التنظيمي كانت كبيرة، وأن درجة الأداء الوظيفي كانت كبيرة أيضاً.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الصراع والولاء التنظيمي

هدفت دراسة العمري (Al-Omari, 2017) إلى الكشف عن مستوى الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن. تكونت العينة من (225) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قصبة إربد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية كان متوسطاً، وجاء مجال "أسلوب التعاون" في الرتبة الأولى، بينما جاء في الرتبة الأخيرة مجال "أسلوب الهيمنة"، كما كشفت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في مديرية قصبة إربد في الأردن جاء متوسطاً، وأخيراً كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أسلوب التعاون وأسلوب التسوية وأسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات، وبين الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين أسلوب الهيمنة والمجاملة وبين الولاء التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

اطلع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة التي أورداها كإطار مفاهيمي مرجعي يمكن الاستناد إليه في إجراء الدراسة الحالية، وقد أجريت هذه الدراسات خلال فترات متباعدة، وقد

اشتملت الدراسات السابقة على بعض محاور الدراسة الحالية، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها حاولت التعرف إلى علاقة إدارة الصراع التنظيمي بالولاء التنظيمي، فمعظم الدراسات السابقة قامت بدراسة علاقة الولاء التنظيمي بمتغيرات أخرى، ولم تكن هناك سوى دراسة العمري (Al-Omari, 2017) حول العلاقة بين إدارة الصراع والولاء. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أيضاً من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، وهم معلمو المدارس داخل الخط الأخضر في الجنوب، ولم يجد الباحثان دراسة أجريت في فلسطين تتناول المتغيرين الرئيسيين في الدراسة، وبذلك تتميز الدراسة الحالية في مكانها وفي زمانها، وفي ربطها بين الموضوعين الإداريين وهما: الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي. واستفادت الدراسة الحالية من عرض الدراسات السابقة في تطوير استبانة الدراسة، وفي مناقشة النتائج وبيان جوانب الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة

يتميز العمل في المؤسسات التربوية عن غيره من المؤسسات باتساع شبكة علاقاته وأنماطه الفكرية والثقافية، وفي ضوء المشكلات التي يواجهها جهاز التعليم العربي والظروف السياسية للأقلية العربية داخل الخط الأخضر، يواجه مديرو المدارس العربية تحديات وإشكاليات كبيرة تعيق تطور المؤسسة التي يعملون بها، كما أن المدارس في العصر الحالي تعاني من مشكلات إدارية وتنظيمية تؤدي إلى نشوب الصراعات بين المعلمين، سواء نتيجة أسباب شخصية أم إدارية أم أكاديمية، أم اجتماعية كما أكد جبران (Jubran, 2017). وفي هذا السياق ظهرت كثير من المفاهيم الإدارية الحديثة مثل إدارة الصراع، والولاء التنظيمي، فكان لا بد من الوقوف على فاعليتها ودورها في التطوير الإداري للمدارس. فضلاً عن ذلك ما لمس أحد الباحثين من تفاوت وتباين ملحوظ في مستوى إدارة الصراع داخل المدارس لدى المديرين، كذلك وجود تفاوت في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة

الصراع لدى المديرين والولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب؟

أهداف الدراسة: تشتمل الدراسة على الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين
 - التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين،
 - التعرف إلى ما إذا كانت توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة الصراع لدى المديرين والولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب
- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

الأهمية النظرية:

- تسلط الدراسة الضوء على واقع إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي من خلال تقديم مادة نظرية من أجل فهم الموضوع بشكل علمي منظم.
- قد تكون منطلقا لدراسات أخرى.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في الآتي:

- يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية مديرو المدارس وأصحاب القرار، والمشرفون التربويون، ورأسمو السياسات التربوية في تطوير معايير اختيار مديري المدارس في ضوء متطلبات إدارة الصراع والولاء التنظيمي.
- تسهم الدراسة الحالية في إفادة المعلمين الذين يتقدمون لشغل وظائف مديري المدارس ليكونوا على وعي بإدارة الصراع والولاء التنظيمي.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: تشتمل الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات أهمها:

الصراع التنظيمي:

عرفته حفيظ (Hafeez,2018,11) بأنه "الموقف الذي تُوجد فيه أهداف ومدرجات ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات؛ مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني، أو التنافس؛ ويوجد جو من التوتر والارتباك والتشويش، وبالتالي يكون عائلاً لعدم تحقيق المؤسسة لأهدافها".

ويمكن تعريف الصراع التنظيمي إجرائياً: بأنه "حالة التنافس والمواجهة التنظيمية في

المدارس في منطقة النقب، ينتج عنه اضطراب أو تعطل في اتخاذ القرار، وتقاس في هذه الدراسة من خلال الاستبانة التي طورت لهذا الغرض.

إدارة الصراع:

"هي معالجة تهدف إلى تحويل النزاع بين الأفراد والمؤسسات إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة، وهي مهارة أساسية للإداريين، إذ أن الصراع في المؤسسات أمر طبيعي ومفيد أحياناً" (Abu Ghaly, 2009, 21).

ويعرف الباحثان إدارة الصراع إجرائياً بأنه مجموعة من الأنماط السلوكية التي يقوم بها مدير المدرسة في منطقة النقب من أجل مواجهة الصراع داخل المدرسة. وتقاس في هذه الدراسة من خلال الاستبانة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

الولاء التنظيمي:

عَرَفَ الجرايدة (Al-Jaraydah, 2019, 2013) الولاء التنظيمي بأنه "قوة اندماج العامل مع المؤسسة التي يعمل بها، إذ أن الفرد الذي يمتلك ولاء للمنظمة الذي يعمل فيها يتصف بعدة صفات منها اعتقاده القوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمتها، واستعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها، والرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة".

أما إجرائياً فيعرف الباحثان الولاء التنظيمي بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى المعلم في مدارس منطقة النقب نحو مدرسته وإخلاصه لها من أجل تحقيق أهدافها مع شعوره بالارتباط بها. وتم قياس مستوى الولاء التنظيمي في هذه الدراسة من خلال الاستبانة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

يتحدد تعميم نتائج الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2021-2022م.

– **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الابتدائية في منطقة النقب.

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء الطرق والإجراءات التي اتبعت، وكما يأتي:

منهج الدراسة:

اعتمد في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية ومعلماتها في جهاز التعليم العربي جنوب الخط الأخضر، والبالغ عددهم (5240) معلما ومعلمة، خلال الفصلين الدّراسيين الأول والثاني من العام الدّراسي 2021 / 2022، حسب إحصائيات وزارة المعارف داخل الخط الأخضر.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات لتطبيق الاستبانة عليهم تقدر ب (10%) تقريباً من مجتمع الدراسة أي حوالي (503) معلما ومعلمة.

استبانة الدراسة

لتحقيق أهداف الدّراسة استخدم الباحثان استبانة من ثلاثة محاور: المحور الأول؛ يتكوّن من المتغيّرات الوسيطة لأفراد العيّنة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والمحور الثاني؛ يتكون من محور إدارة الصراع التنظيمي، أما المحور الثالث؛ فيتكون من الولاء التنظيمي، وكما يأتي:

أولاً: محور إدارة الصراع التنظيمي:

قام الباحثان بتطوير استبانة إدارة الصراع التنظيمي بعد الاطلاع على الأدب التربوي، وبعض المقاييس المستخدمة في بعض الدراسات كدراسة كريس (Chris, 2012)، ودراسة جبران (Jubran, 2017)، ودراسة خليل (Khalil, 2020)، وقد اشتمل هذا المحور على (27) فقرة توزعت على خمسة مجالات.

ثانياً: محور الولاء التنظيمي.

أعد الباحثان محور الولاء التنظيمي بعد الاطلاع على الأدب التربوي، وبعض المقاييس المستخدمة في بعض الدراسات كدراسة يلديريما (Yildirim, 2012)، ودراسة حمودة

(Hamouda, 2014)، ودراسة ججوح (Jahjouh, 2014). ودراسة دودو (Dodo, 2021)، وقد اشتمل هذا المحور على (20) فقرة.

دلالات صدق وثبات استبانة الدراسة:

أولاً: صدق محور إدارة الصراع التنظيمي: استخدم الباحثان نوعين من الصدق، وكما يأتي:

أ. الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري، عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية وعددهم (12) محكماً في الجامعات الأردنية، والجامعات داخل الخط الأخضر، وقد تشكلت الفقرات من (44) فقرة توزعت على ستة مجالات، إذ اعتمد معيار اتفاق عشرة محكمين كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين فقد عُدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت (17) فقرة، كما حذف أحد المجالات، ليصبح عدد المجالات (5)، ويصبح عدد فقرات محور الصراع التنظيمي (27) فقرة.

ب. صدق البناء (Construct Validity)

بهدف التحقق من مؤشرات صدق البناء لمحور الصراع التنظيمي، طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجدول (1):

الجدول (1): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات محور الصراع التنظيمي بالمجال الذي تنتمي إليه

(ن=30)

| الارتباط مع المجال | الفقرة | الارتباط مع المجال | الفقرة | الارتباط مع المجال | الفقرة | الارتباط مع المجال | الفقرة | الارتباط مع المجال | الفقرة |
|------------------------|--------|-----------------------|--------|------------------------|--------|------------------------|--------|-----------------------|--------|
| المجال الخامس: التسوية | 22 | المجال الرابع: التجنب | 16 | المجال الثالث: الهيمنة | 11 | المجال الثاني: الإرضاء | 5 | المجال الأول: التكامل | 1 |
| .62** | | .74** | | .56** | | .92** | | .86** | |
| .90** | 23 | .50** | 17 | .95** | 12 | .93** | 6 | .95** | 2 |
| .90** | 24 | .61** | 18 | .94** | 13 | .87** | 7 | .96** | 3 |
| .90** | 25 | .70** | 19 | .94** | 14 | .89** | 8 | .95** | 4 |
| .91** | 26 | .65** | 20 | .88** | 15 | .94** | 9 | - | - |
| .84** | 27 | .31* | 21 | - | - | .93** | 10 | - | - |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (1) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.31-0.96)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ فقد ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعد ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30-0.70) تعد متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعد قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات محور الصراع التنظيمي.

ثبات محور إدارة الصراع التنظيمي:

الجدول (2): يوضح قيم معاملات ثبات محور الصراع التنظيمي بطريقتي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة (ن=30)

| المجال | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا | ثبات الإعادة |
|------------------------|-------------|--------------|--------------|
| المجال الأول: التكامل | 4 | 0.948 | 0.921** |
| المجال الثاني: الإرضاء | 6 | 0.956 | 0.901** |
| المجال الثالث: الهيمنة | 5 | 0.911 | 0.884** |
| المجال الرابع: التجنب | 6 | 0.736 | 0.789** |
| المجال الخامس: التسوية | 6 | 0.910 | 0.883** |
| المجموع | 27 | - | - |

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور الصراع التنظيمي تراوحت ما بين (0.736-0.956)، فيما تراوحت قيم ثبات الإعادة لمجالات استبانة الصراع التنظيمي ما بين (0.789-0.921)، وتعد هذه القيم مناسبة وتجعل من الاستبانة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

ثانياً: صدق محور الولاء التنظيمي:

استخدم الباحثان نوعين من الصدق، وكما يأتي:

أ. الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري، عرضت الاستبانة بصورته الأولية على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية وعددهم (12) محكماً في الجامعات الأردنية، فضلاً عن الجامعات داخل الخط الأخضر، وقد تشكلت الفقرات من (26) فقرة توزعت على ستة مجالات، إذ اعتمد معيار اتفاق عشرة محكمين كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظاتهم فقد عُدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت (6) فقرات، كما تم دمج جميع المجالات، ليصبح عدد فقرات محور الولاء التنظيمي (20) فقرة.

ب. صدق البناء (Construct Validity)

بهدف التحقق من مؤشرات صدق البناء لمحور الولاء التنظيمي، طُبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للأداة، كما هو مبين في الجدول (3):

الجدول (3): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات استبانة الولاء التنظيمي بدرجة الاستبانة الكلية (ن=30)

| الفقرة | الارتباط مع الاستبانة | الفقرة | الارتباط مع الاستبانة |
|--------|-----------------------|--------|-----------------------|
| 1 | .87** | 11 | .49** |
| 2 | .86** | 12 | .56** |
| 3 | .89** | 13 | .44* |
| 4 | .83** | 14 | .82** |
| 5 | .84** | 15 | .61** |
| 6 | .81** | 16 | .83** |
| 7 | .87** | 17 | .58** |
| 8 | .78** | 18 | .86** |
| 9 | .77** | 19 | .90** |
| 10 | .48** | 20 | .81** |

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3) أن قيمة معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (44-90)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ فقد ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (30) تعد ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعد متوسطة، والقيمة التي تزيد على (0.70) تعد قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات محور الولاء التنظيمي.

ثبات محور الولاء التنظيمي:

الجدول (4): يوضح قيم معاملات ثبات محور الصراع التنظيمي بطريقتي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة

(ن=30)

| المجال | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا | ثبات الإعادة |
|-------------------------|-------------|--------------|--------------|
| استبانة الولاء التنظيمي | 20 | 0.955 | 0.901 |

أظهرت النتائج أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لاستبانة الولاء التنظيمي بلغت (0.955)، فيما كانت قيمة ثبات الإعادة لمحور الولاء التنظيمي (0.901)، وتعد هذه القيم مناسبة وتجعل من الاستبانة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية. وبذلك تكون محور الولاء التنظيمي بصورته

النهائية من 20 فقرة.

تصحيح استبانة الدراسة

لأجل احتساب الدرجة الكلية للاستبانة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي لل فقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل كبيرة جداً، والدرجة (4) للبديل كبيرة، وأعطيت الدرجة (3) على البديل متوسطة، وأعطيت الدرجة (2) على البديل قليلة، وأعطيت الدرجة (1) على البديل قليلة جداً. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية لل فقرات والمجالات والاستبانة ككل، تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي:

المعيار الإحصائي لتحديد درجة المتوسطات الحسابية

| الدرجة | المتوسط الحسابي |
|-------------|---------------------|
| متدنية جداً | من 1.00 أقل من 1.80 |
| متدنية | من 1.80 أقل من 2.60 |
| متوسطة | من 2.60 أقل من 3.40 |
| كبيرة | من 3.40 أقل من 4.20 |
| كبيرة جداً | من 4.20 – 5.00 |

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) وذلك على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وللإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى إدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي.

عرض النتائج ومناقشتها:

تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة كما يلي:

نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما مستوى إدارة أنماط الصراع التنظيمي لدى مديري

المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، وكل مجال من مجالاتها، ويبين الجدول (5) ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى إدارة الصراع التنظيمي، مرتبة تنازلياً

| رقم المجال | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|------------|-------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 1 | التكامل | 3.79 | .91 | 1 | كبير |
| 2 | الإرضاء | 3.74 | .95 | 2 | كبير |
| 5 | التسوية | 3.74 | .90 | 2 | كبير |
| 4 | التجنب | 3.61 | .80 | 4 | كبير |
| 3 | الهيمنة | 2.96 | 1.16 | 5 | متوسط |
| | استبانة إدارة الصراع التنظيمي | 3.57 | .68 | | كبير |

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين تراوحت ما بين (2.96-3.79)، وقد جاء أربعة منها بدرجة كبيرة، وهي تنازلياً: التكامل، والإرضاء، والتسوية، والتجنب، وجاء مجال واحد بمستوى متوسط وهو الهيمنة. وتعزى هذه النتيجة إلى تفاني المديرين باستخدام طرق إدارة الصراع الايجابية التي تجعل المدرسة مناخاً آمناً وجاذباً، ومركزاً للتطوير، إذ أن المديرين يستخدمون التكامل والإرضاء من خلال مشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية، كما أن المديرين إلى حد ما يبتعدون عن الهيمنة في قراراتهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حفيظ (Hafeez, 2018)، ودراسة حماد (Hammad, 2019)، ودراسة محاميد وحجازي وطشوش (Mahamid, Hijazi & Tashtoush, 2019)، واختلفت مع دراسة العمري (Al-Omari, 2017) التي كشفت أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية كان متوسطاً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات مستوى إدارة الصراع التنظيمي، وفيما يأتي عرض لذلك:

المجال الأول: التكامل

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول (التكامل)، مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 4 | التعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة من الجميع. | 3.86 | 1.05 | 1 | كبير |
| 3 | تفحص أسباب الخلافات بين أطراف الصراع بكل موضوعية. | 3.81 | 1.05 | 2 | كبير |
| 2 | السعي إلى حل الخلافات بشكل مقنع لجميع أطراف الصراع. | 3.76 | 1.02 | 3 | كبير |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|---|--------------------|----------------------|--------|---------|
| 1 | تأدية المهمات المطلوبة منه بمشاركة الآخرين. | 3.72 | 1.04 | 4 | كبير |
| | المجال الأول: التكامل | 3.79 | .91 | | كبير |

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال قد تراوحت ما بين (3.72) و(3.86) وقد جاءت جميع الفقرات بمستوى كبير، وهي تنازلياً: تتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة من الجميع، تَقْصُ أسباب الخلافات بين أطراف الصراع بكل موضوعية، السَّعي إلى حل الخلافات بشكل مقنع لجميع اطراف الصراع، تأدية المهمات المطلوبة منه بمشاركة الآخرين، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين لديهم ادراك باهمية التكامل في حل الصراعات داخل المدرسة، إذ يعملون على التقريب بين وجهات النظر المختلفة، ويصلون إلى قرارات فاعلة تصب في مصلحة المدرسة والمعلمين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجان (Ilgan, 2020)، والتي كشفت أن مجال التكامل قد جاء في الرتبة الأولى وبدرجة كبيرة.

المجال الثاني: الإرضاء

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الإرضاء، مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|--|--------------------|----------------------|--------|---------|
| 4 | المحافظة على شبكة علاقات إيجابية بين المعلمين لتحسين الرّوح المعنويّة لديهم. | 3.99 | 1.04 | 1 | كبير |
| 3 | الاهتمام بتقبُّل اقتراحات المعلمين التي يطرحونها. | 3.84 | 1.00 | 2 | كبير |
| 2 | التأكيد على نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين أطراف الخصام | 3.79 | 1.01 | 3 | كبير |
| 1 | الحرص على إرضاء أصحاب وجهات النظر المختلفة. | 3.70 | 1.07 | 4 | كبير |
| 5 | تَحْمُلُ كافة المعلمين المعارضين له. | 3.61 | 1.13 | 5 | كبير |
| 6 | احتواء المخالفين معه بالرأي. | 3.51 | 1.19 | 6 | كبير |
| | المجال الثاني: الإرضاء | 3.74 | .95 | | كبير |

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال قد تراوحت ما بين (3.51) و(3.99) وقد جاءت جميع الفقرات بمستوى كبير، وهي تنازلياً: المحافظة على شبكة علاقات إيجابية بين المعلمين لتحسين الرّوح المعنويّة لديهم، الاهتمام بتقبُّل اقتراحات المعلمين التي يطرحونها، التأكيد على نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين أطراف الخصام، الحرص على إرضاء أصحاب وجهات النظر المختلفة، تَحْمُلُ كافة المعلمين المعارضين له، احتواء المخالفين معه بالرأي وبلغ المُتوسِّط الحسابي للمجال ككل (3.74). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يعملون

على تكوين علاقات ايجابية بين المعلمين من خلال سياسة الاحتواء وتقريب وجهات النظر وهذا ما أكدته الفقرة (6). وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حفيظ (Hafeez, 2018)، ودراسة حماد (Hammad, 2019)، ودراسة محاميد وحجازي وطشوش (Mahamid, Hijazi & Tashtoush, 2019)، واختلفت مع دراسة العمري (Al-Omari, 2017) التي كشفت أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية كان متوسطاً.

المجال الثالث: الهيمنة

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال (الهيمنة)، مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 1 | إلزام أطراف الصراع بخيارات محدّدة. | 3.17 | 1.26 | 1 | متوسط |
| 2 | اللجوء إلى نفوذه للقبول بأفكاره. | 3.02 | 1.35 | 2 | متوسط |
| 4 | إرغام المعلمين للامتثال لأوامره. | 2.89 | 1.41 | 3 | متوسط |
| 5 | اتخاذ قراراته بشكل فردي. | 2.86 | 1.42 | 4 | متوسط |
| 3 | إصدار قرارات لا تراعي متغير الوقت. | 2.84 | 1.31 | 5 | متوسط |
| | المجال الثالث: الهيمنة | 2.96 | 1.16 | | متوسط |

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال قد تراوحت ما بين (2.84) و(3.17)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.96)، أي بدرجة متوسطة، وقد جاءت جميع الفقرات بمستوى متوسط، وهي تنازلياً: إلزام أطراف الصراع بخيارات محدّدة، اللجوء إلى نفوذه للقبول بأفكاره، إرغام المعلمين للامتثال لأوامره، اتخاذ قراراته بشكل فردي، إصدار قرارات لا تراعي متغير الوقت ويعزو الباحثان هذه النتيجة المتوسطة إلى أن المديرين إلى حد ما لا يحبذون استخدام الهيمنة في إدارة الصراع، وذلك لادراكهم لسلبات الهيمنة في العمل المدرسي. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة أبو الهيجاء (Abu Al-Hija, 2020)، ودراسة الجرايدة (Al-Jaraydah, 2019)، ودراسة القريناوي (Al-Qarnawi, 2018)، ودراسة التميمي (Al-Tamimi, 2020)، إذ أظهرت هذه الدراسات أن درجة الصراع التنظيمي كانت كبيرة، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة العمري (Al-Omari, 2017) التي أظهرت أن درجة الصراع التنظيمي كانت متوسطة.

المجال الرابع: التجنب

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال (التجنب)، مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|--|--------------------|----------------------|--------|-----------|
| 6 | تجنب تبادل الألفاظ غير اللائقة مع المعلمين. | 4.20 | 1.00 | 1 | كبير جداً |
| 5 | الابتعاد عن أي خلاف مع المعلمين. | 3.75 | 1.12 | 2 | كبير |
| 4 | استخدام إجراءات إدارية متنوعة لتجنب حدوث الصراع. | 3.66 | 1.06 | 3 | كبير |
| 1 | تأجيل بعض قضايا الصراع ليأخذ الوقت الكافي في التفكير فيها | 3.41 | 1.16 | 4 | كبير |
| 3 | تجاهل الصراعات مع المعلمين على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً. | 3.33 | 1.23 | 5 | متوسط |
| 2 | التسوية في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالصراع مع المعلمين. | 3.30 | 1.18 | 6 | متوسط |
| | المجال الرابع: التجنب | 3.61 | .80 | | كبير |

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال قد تراوحت ما بين (3.30)

و(4.20)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.61)، وقد جاءت فقرة منها بدرجة كبيرة جداً وثلاث بدرجة كبيرة وفقرتان بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يتجنبون الدخول في صراعات مع المعلمين، إذ يركزون على أهداف المدرسة من خلال تهيئة أجواء الاحترام المتبادل بين جميع أطراف العملية التعليمية التعلمية في المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة حمودة (2014، Hamouda)، ودراسة يلديريما (2012، Yildirim)، ودراسة أبو الهيجاء (2020، Abu Al-Hija)، ودراسة الجرايدة (2019، Al-Jaraydah)، ودراسة القريناوي (2018، Al-Qarnawi)، ودراسة التميمي (2020، Al-Tamimi)، فقد أظهرت هذه الدراسات أن درجة الصراع التنظيمي كانت كبيرة، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة العمري (2017، Al-Omari) التي أظهرت أن درجة الصراع التنظيمي كانت متوسطة.

المجال الخامس: التسوية

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات المجال (التسوية)، مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|---|--------------------|----------------------|--------|---------|
| 5 | استخدام أسلوب الحوار للتوصل إلى حل يرضى أطراف الصراع. | 3.88 | 1.08 | 1 | كبير |
| 6 | تبني الحلول المقبولة من أطراف الصراع. | 3.83 | 1.02 | 2 | كبير |
| 4 | التقريب في وجهات النظر بين أطراف الصراع. | 3.82 | .99 | 3 | كبير |
| 2 | التوفيق بين مصالح أطراف الصراع. | 3.75 | 1.03 | 4 | كبير |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|---------|
| 3 | تحقيق المنافع لأطراف الصراع الكلي. | 3.73 | 1.00 | 5 | كبير |
| 1 | إشعار أطراف الصراع بأنهم على حق. | 3.45 | 1.13 | 6 | كبير |
| | المجال الخامس: التسوية | 3.74 | .90 | | كبير |

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال قد تراوحت ما بين (3.45) و(3.88)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.74)، أي أن جميعها جاءت بدرجة كبيرة، وهي تنازلياً: استخدام أسلوب الحوار للتوصل إلى حل يرضي أطراف الصراع، تبني الحلول المقبولة من أطراف الصراع، التقريب في وجهات النظر بين أطراف الصراع، التوفيق بين مصالح أطراف الصراع، تحقيق المنافع لأطراف الصراع الكلي، إشعار أطراف الصراع بأنهم على حق ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين يقومون بمشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات داخل المدرسة، من خلال تقريب وجهات النظر في المدرسة بالطرق المناسبة، فالمديرون مدركون لأهمية وجود بيئة مدرسية تتميز بالحوار والاتصال الايجابي الفعال من اجل تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها. اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة حمودة (Hamouda, 2014)، ودراسة يلديريما (Yildirima, 2012)، ودراسة أبو الهيجاء (Abu Al-Hija, 2020)، ودراسة الجرايدة (Al-Jaraydah, 2019)، ودراسة القريناوي (Al-Qarnawi, 2018)، ودراسة التميمي (Al-Tamimi, 2020)، إذ أظهرت هذه الدراسات أن درجة الصراع التنظيمي كانت كبيرة، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة العمري (Al-Omari, 2017) التي أظهرت أن الصراع التنظيمي كانت متوسطة.

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، ويبين الجدول (11) ذلك.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات مستوى الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|---|--------------------|----------------------|--------|-----------|
| 10 | أحظى باحترام من زملائي المعلمين في المدرسة. | 4.46 | .70 | 1 | كبير جداً |
| 13 | أحرص على وجود علاقات طيبة في مدرستي. | 4.41 | .72 | 2 | كبير جداً |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---------------|--|--------------------|----------------------|--------|-----------|
| 11 | أنفذ القوانين والأنظمة على أكمل وجه في المدرسة. | 4.37 | .72 | 3 | كبير جداً |
| 9 | لدي الرغبة الأكيدة في المشاركة في تطوير العمل في مدرستي | 4.30 | .80 | 4 | كبير جداً |
| 8 | لدي الاستعداد لبذل مجهود أكبر في سبيل تحقيق أهداف مدرستي | 4.28 | .79 | 5 | كبير جداً |
| 6 | أتقاني بعملتي لتحقيق أهداف مدرستي. | 4.24 | .81 | 6 | كبير جداً |
| 4 | أسعى إلى تحقيق نجاح مدرستي لتتألف المدارس الأخرى. | 4.23 | .88 | 7 | كبير جداً |
| 12 | أدافع عن مصالح مدرستي في جميع الظروف. | 4.22 | .86 | 8 | كبير جداً |
| 5 | أعمل على تقارب أهدافي الشخصية مع أهداف مدرستي. | 4.17 | .87 | 9 | كبير |
| 18 | أهتم بمستقبل مدرستي الحالية كونها جزءاً من حياتي. | 4.16 | .86 | 10 | كبير |
| 14 | توفر لي مدرستي الحالية أمناً وظيفياً أكثر من المدارس الأخرى | 4.06 | .95 | 11 | كبير |
| 3 | أفتخر أمام الآخرين عندما أخبرهم بأنني أعمل في هذه المدرسة | 4.05 | 1.01 | 12 | كبير |
| 7 | أعد مدرستي من أفضل المدارس. | 4.05 | .98 | 12 | كبير |
| 1 | أحدثت باعتزاز عن مدرستي أمام الآخرين. | 4.04 | .98 | 14 | كبير |
| 16 | أفضل العمل في مدرستي الحالية على غيرها من المدارس. | 4.02 | 1.02 | 15 | كبير |
| 2 | أرتبط عاطفياً بمدرستي الحالية. | 4.01 | 1.02 | 16 | كبير |
| 20 | أعتقد أن بقائي في المدرسة الحالية يلبي طموحاتي. | 3.93 | 1.08 | 17 | كبير |
| 19 | تقدم لي مدرستي الحالية مزايا لا تتوفر في المدارس الأخرى. | 3.92 | 1.03 | 18 | كبير |
| 17 | أرى أن حياتي ستتغير كثيراً إذا اضطرت لترك عملي من المدرسة الحالية. | 3.65 | 1.17 | 19 | كبير |
| 15 | أشعر بالخوف من ترك عملي في المدرسة الحالية. | 3.51 | 1.33 | 20 | كبير |
| | استبانة الولاء التنظيمي | 4.10 | .70 | | كبير |

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة قد تراوحت ما بين (3.51) و(4.46) وقد جاءت جميع الفقرات بمستوى كبير إلى كبير جداً، وبلغ المتوسط الحسابي للاستبانة ككل (4.10)، أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة الكبيرة إلى أن المعلمين في المدرسة مؤهلون، ويلتحقون بعدد من الورشات التدريبية والاستكمالات التي تقوم بها وزارة المعارف، والتي من شأنها أن تزيد من مستوى الولاء لديهم، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين ملتزمون في المدرسة، مما يجعلهم قادرين على التعاون مع الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف المدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتيجة دراسة حمودة (Hamouda, 2014)، ودراسة يلديريما (Yildirima, 2012)، ودراسة أبو الهيجاء (Abu Al-Hija, 2020)، ودراسة الجرايدة (Al-Jaraydah, 2019)، ودراسة القريناوي (Al-Qarnawi, 2018)، ودراسة التميمي (Al-Tamimi, 2020)، فقد أظهرت هذه الدراسات أن درجة الولاء التنظيمي كانت كبيرة، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة العمري (Al-Omari, 2017) التي أظهرت أن درجة الولاء التنظيمي كانت متوسطة.

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إدارة الصراع لدى المديرين والولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب "

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات إدارة الصراع لدى المديرين والولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب وبين الجدول (12) ذلك.

الجدول (12) معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على إدارة الصراع لدى المديرين وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب

| المجالات | الارتباط | استبانة الولاء التنظيمي |
|------------------------|-----------------|-------------------------|
| المجال الأول: التكامل | ارتباط بيرسون ر | .687** |
| | مستوى الدلالة | .000 |
| | العدد | 503 |
| المجال الثاني: الإرضاء | ارتباط بيرسون ر | .715** |
| | مستوى الدلالة | .000 |
| | العدد | 503 |
| المجال الثالث: الهيمنة | ارتباط بيرسون ر | -.105* |
| | مستوى الدلالة | .019 |
| | العدد | 503 |
| المجال الرابع: التجنب | ارتباط بيرسون ر | .454** |
| | مستوى الدلالة | .000 |
| | العدد | 503 |
| المجال الخامس: التسوية | ارتباط بيرسون ر | .727** |
| | مستوى الدلالة | .000 |
| | العدد | 503 |
| استبانة إدارة الصراع | ارتباط بيرسون ر | .651** |
| | مستوى الدلالة | .000 |
| | العدد | 503 |

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)

يتبين من الجدول (12) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات إدارة الصراع التنظيمي واستبانة الولاء التنظيمي، إذ كانت العلاقة موجبة وذات دلالة إحصائية، باستثناء مجال الهيمنة إذ كانت العلاقة سالبة وذات دلالة إحصائية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الصراع بشكل ايجابي في

المدرسته يعزز من انتماء المعلمين في المدرسة، وقد يشعروهم بأنهم منتمون وملتزمون في المدرسة، نتيجة توفر بيئة مدرسية جاذبة تلبي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية والمهنية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري (Al-Omari, 2017) التي كشف عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أسلوب التعاون وأسلوب التسوية وأسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات، وبين الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين أسلوب الهيمنة وبين الولاء التنظيمي.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

- بما أن المديرين يستخدمون أساليب إدارة الصراع الإيجابية أكثر من السلبية لذا يوصي الباحثان بتعزيز هذا المنحى لديهم من أجل الحفاظ عليه.
- بما أن المديرين يستخدمون أسلوب التأثير الإيجابي "الإرضاء" بمستوى كبير لذا يوصى بتدريبهم على استخدامه وكشفهم على الاختلافات الثقافية والجوانب الإيجابية لهذا المفهوم.
- بما أن المعلمين لديهم مستوى ولاء تنظيمي كبير، لذا يوصي الباحثان بالاستمرار في تدريبهم وتشجيعهم.
- الابتعاد عن إدارة الصراع بالهيمنة في المدارس الابتدائية.
- إجراء دراسات أخرى وباستخدام أدوات بحث ومُتغيّرات أخرى.

References:

- Abdul Rahman, M. (2011). *Incentives and organizational loyalty in organizations*, Benghazi: National Book House.
- Abu Al-Hija, M. (2020). *The degree of organizational loyalty among secondary school principals within the Green Line and its relationship to the effectiveness of school decisions from the point of view of teachers and educational advisors* Unpublished Doctoral Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Abu Ghaly, A. (2009). Professional compatibility and its relationship to conflict management methods for secondary school principals in Gaza governorates. *Journal of the Islamic University, Palestine*, 7(2),431-450.
- Al-Jaraydah, M. (2019). Organizational loyalty and its relationship to job satisfaction among school principals of the second cycle of basic education in the Sultanate of Oman. *The Scientific Journal of King*

- Faisal University: Humanities and Administrative Sciences*. 20(2), 61-84
- Al-Omari, N. (2017). Managing the organizational conflict for male and female principals and its relationship to the organizational loyalty of male and female teachers in Irbid Governorate, Jordan. *Journal of the College of Education in Educational Sciences*. 41(1), 550-606
- Al-Qarnawi, B. (2018). The degree of organizational loyalty among educational administrators in the Ministry of Education in Jordan from their point of view. *Al-Quds Open University Journal of Educational and Psychological Research and Studies*. 7(22), 29-39.
- Al-Tamimi, F. (2020). Self-love and its relationship to organizational loyalty among kindergarten teachers. *Al-Fath Journal*. 82(1), 320-345.
- Chris B. (2012). *Administrator of gender differences in conflict management style and relation ship on school culture*, faculty of the graduate school, university of Missouri-Colomia.
- Dodo, N. (2021). Organizational loyalty and its relationship to job performance among university workers: A field study at Zayan Ashour University of Djelfa. *Studies and research*. 13(1), 612-635
- Fleeh, F. (2014). *Organizational behavior in the management of educational institutions*, 3rd ed., Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Folger, J., Poole, M., & Sutman, R. (2013). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organization*. New Jersey: Pearson Publication.
- Garcia, E.(2011.) *A tutorial on correlation coefficients*, information-retrieval-27/1/2022.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf>.
- Hafeez, I. (2018). *Strategies for managing organizational conflict among the principals of public basic schools in the capital Algiers and its relationship to effective communication from the point of view of teachers*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University. Amman, Jordan.
- Hammad, Z. (2019). The degree of effectiveness of organizational conflict management and its relationship to administrative empowerment among secondary school principals in Irbid Governorate from the point of view of teachers, supervisors and principals themselves.

- Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*. 27(5). 603-631
- Hamouda, N. (2014). *Organizational loyalty of secondary school principals in Gaza governorates and its relationship to management effectiveness*, Unpublished Master Thesis, The Islamic University, Gaza. Palestine.
- Ilgan, A (2020), Examining principals' conflict management styles: A study of Turkish administrators. *Bulletin of education and research*, 42(1), 1-16.
- Jahjouh, S. (2014). *The degree of organizational loyalty of secondary school principals in Gaza governorates and its relationship to crisis management from their point of view*. Islamic University of Gaza. Gaza, Palestine.
- Jubran, A. (2017). Organizational conflict among teachers and the principal's strategies of dealing with it from the teachers' perspective in schools of Jordan. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 54-71.
- Khalil, A. (2020). *Strategies for managing organizational conflict among principals of basic schools in the university district and its relationship to administrative creativity*, Unpublished Master Thesis, Al al-Bayt University, College of Educational Sciences, Al-Mafraqa, Jordan.
- Kondalkar G.V., (2007). *Organizational Behavior*. Ansari Road, New Delhi: New Age International (P) Ltd, Publishers.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior, an evidence-based approach*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mahamid, N., Hijazi, A., and Tashtoush, R. (2019). The degree to which preparatory school principals in the Northern Triangle region practice methods of managing organizational conflict and its relationship to school performance from the teachers' point of view. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*. 27(4), 776-799.
- Ministry of Education, (2020). *Publications of the Ministry of Education inside the Green Line*.
- Owais, B. (2019). The level of organizational loyalty of school principals and its relationship to their outstanding performance. *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*. 1(45): 88-105.

- Rahim, M. (2001). *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger Publishers.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organization*. London: Transaction Publishers.
- Toytok, E., & Acikgoz, A. (2013). Examination of high school managers conflict resolution strategies and tactics from social constructivist perspective. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 1(2), 24-36.
- Yildirima, Y., (2012): An examination of physical education teacher in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables, *procedia, Social And Behavioral Science*. 47(1), 2146-2156.