

مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان

عونيه أبو سنيته* وعبد الجبار البياتي**

تاريخ قبوله 2013/11/11

تاريخ تسلم البحث 2012/12/12

The Level of Organizational Management Conflict for Public Secondary Schools Principals and its Relationship with the Level of Organizational Loyalty for Teachers in the Capital Amman

Awnia Abu Snaina, Faculty of Educational Sciences, Jerash University, Jordan.

Abdul Jabbar Al-Biati, Middle East University, Jordan.

Abstract: This study aimed at investigating the relationship between organizational management conflicts for public secondary schools principals with organizational loyalty for teachers from teachers point of view in the capital Amman.

A sample of (200) teachers was chosen. Two questionnaires were developed and their validity and reliability were achieved.

The main results were as follows:

The level of organizational management conflict for public secondary schools principals was medium, and the level of organizational loyalty for teachers was medium. There was a significant relationship between the level of organizational management conflict for principals and the level of organizational loyalty for teachers from teachers' point of view. and there was a significant difference in the level of organizational management conflict according to respondents gender for female, teacher rank for expertise teacher and for education district for Amman II education district no significant differences according to other variables. and there were no significant differences in organizational loyalty in all variables.

In the light of the results the study recommended organizing training programs for the principals in the organizational management conflict focusing on its concept, importance and management strategies. (**Keywords:** Organizational Management Conflict, Organizational Loyalty, Secondary Schools).

ومن خلال عمل الباحثين مع طلبة الدراسات العليا في برنامج الإدارة و القيادة التربوية ناقش مديرو المدارس منهم موضوع الصراع التنظيمي الذي يحدث في مدارسهم، كما ناقشو موضوع الولاء التنظيمي وعلاقته بالصراع، ومن هنا تبين للباحثين أهمية الموضوع وأنه يتطلب المزيد من البحث و الدراسة ذلك أن جميع المؤسسات الخدمية و الإنتاجية بحاجة إلى إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات و توجيهه لتحقيق الولاء التنظيمي للمعلمين لما لذلك من أثر إيجابي على مخرجات المنظمات من الناحيتين الكمية و النوعية.

ملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبيانان تم تطويرهما بعد التأكد من صدقهما وثباتهما، وأفادت النتائج أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، و أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير الرتبة لصالح رتبة معلم خبير، وتبعاً لمتغير المنطقة لصالح عمان الثانية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لجميع المتغيرات. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته. (الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الولاء التنظيمي، المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان).

مقدمة: الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية موجودة في المجتمعات

الإنسانية يمكن أن تحدث على المستوى الفردي و الجماعي عندما يكون هناك تعارض في المصالح أو الأفكار بين الأطراف المتصارعة، إذ يحاول كل طرف تحقيق مصالحه حتى و إن كانت ذات أثر سلبي على الطرف الآخر، و الصراع ظاهرة مجتمعية قد تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية، نتائج بناءة أو مدمرة، و من هنا تأتي أهمية توفر إدارة فاعلة تستطيع التعامل مع الصراع و إدارته لتحقيق آثاره و نتائجه الإيجابية و التخفيف من آثاره السلبية إلى الحد الأدنى. هذا و قد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات بعامية والمؤسسات التربوية بخاصة في مراحل التعليم المختلفة بالولاء التنظيمي للأفراد العاملين في هذه المؤسسات من مديريين ومعلمين. وكان السبب في هذا الاهتمام لما للولاء التنظيمي من أثر في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم، فضلاً عن الارتقاء بكفاءة العاملين وفاعلية المؤسسة التعليمية واستمرارية القوى العاملة فيها.

* كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن.

** كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المهمة جاءت هذه الدراسة، وقد اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية دون المدارس الخاصة التي تحتاج إلى دراسة مستقلة لاحقاً.

الصراع التنظيمي (Organizational Conflict):

إن السلوك الإنساني والتنظيمي يعنى تفاعل سلوك الإنسان مع المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، والمنظمة عادة ليست بمعزل عن المجتمع الذي يشكل المحيط الخارجي أو البيئة الخارجية وما فيها من مؤثرات ثقافية وحضارية واقتصادية وسياسية، وأن التصرفات السلوكية للإنسان هي نتيجة التفاعل مع هذه البيئة ومكوناتها، والمعلوم أن المنظمة لا تعرف السكون، إنما تظل في حراك دائم لتحقيق أهدافها، وبالتالي فإنها لا تستطيع تجنب الصراعات الحتمية التي تقع أثناء تحقيق الأهداف.

وهكذا يمكن القول إن الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد المعطيات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات بالتعاون والتنافس وغيره، ونظراً لاختلاف الأفراد في استعداداتهم وميولهم ورغباتهم وتوجهاتهم، واختلاف الجماعات في قيمهم واتجاهاتهم، ونظراً لأن التفاعل الاجتماعي يتطلب وجود شبكة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد، وأن طبيعة المنظمات تستدعي التغيير والتطوير المستمر، وأن الصراعات غالباً ما ترافق التغيير والتطوير، فإنه يمكن القول أن الصراع جزء من الوضع الطبيعي لأي منظمة من منظمات المجتمع بشكل عام وأنه موجود في المنظمات التربوية بأشكال متنوعة وبدرجات متفاوتة القوة (Owens, 1981). وكلمة الصراع تعود في أصلها إلى الكلمة اللاتينية Conflict التي تعنى التخاصم معاً باستخدام القوة وتدل على التباعد والتنافر وعدم الاتفاق بين فردين أو عدد من الأفراد مع إدراكهم بأن لديهم اهتمامات متباينة (Cook & Hunsaker, 2001). والصراع بين الأطراف المتصارعة قد يقع ضمن أحد المستويات الآتية: فقد يكون صراعاً فردياً أي داخل الفرد نفسه وذلك عندما يكون الفرد في موقف اتخاذ قرار ولديه مجموعة من البدائل المتاحة أمامه، فقد يكون الصراع على هدفين إيجابيين كالاختيار بين وظيفتين لهما نفس الخصائص والمزايا، وقد يكون بين هدفين أحدهما إيجابي والأخر سلبي كاختيار وظيفة أعلى مركزاً، لكنها في بيئة غير آمنة، أو هدفين سلبيين كالاختيار بين وظيفة أدنى أو النقل إلى مكان عمل أبعد. ومن ناحية أخرى قد يكون الصراع بين الأفراد نتيجة لاختلافهم على الخطط أثناء التخطيط أو نتيجة لاختلافهم في المشاعر أو الاتجاهات، كما قد يكون الصراع بين النظم والجماعات فقد يكون على مستويات السلطة مثل الصراع بين النظام الرسمي "المدرسة" وغير الرسمي "المجتمع" (Walton, 1987).

ولأهمية التعامل مع الصراع ولتحقيق فاعلية أفضل للمنظمات فقد صمم الباحثون نماذج متعددة لإدارته وإبقائه في الحد المقبول

ويعد الصراع التنظيمي أمراً حتمياً في مختلف أنواع المنظمات المجتمعية سواء كانت سياسية أم اقتصادية أم إجتماعية، فهو مرافق لأي تجمع أنساني يقوم أفرادُه بأداء عملاً مشتركاً واحداً، ويرى البعض أن الصراع موجود في كل زمان ومكان حتى داخل الفرد نفسه وذلك لتعدد المؤشرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية من ناحية ولتعدد الأدوار التي يؤديها الفرد في نفس الوقت من ناحية أخرى (العميان، 2002). بدأت إدارة المنظمات الاهتمام بالصراعات التنظيمية ومفهومها وأثرها على كفاءة أداء المنظمة، وتبين أن الحد المعقول من الصراع يكون مقبولاً وقد يكون مفيداً للمنظمة، وبذلك تغير تعبير القضاء على الصراع ومنعه (Conflict Preventing) إلى تعبير إدارة الصراع (Conflict Management) أو التعامل مع الصراع (Conflict Handling) وبذلك أصبح يعنى النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة وقيادتها الوصول بالصراع إلى مستوى مقبول بل مرغوب فيه والحفاظ على مستوى معين منه داخل المنظمة بهدف زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها (جاد الرب، 2005). وفي هذا المجال أجريت دراسات في المنظمات العربية الخدمية والإنتاجية تناولت إدارة الصراع (الخصور، 1996؛ العباينة، 1996) وأسباب الصراع (القحطاني ويوسف، 2001). كما تناولت بعض المتغيرات وعلاقتها بإدارة الصراع، كالأنماط القيادية واستراتيجيات إدارة الصراع (زكريان، 1994؛ عويس، 2000)، والمناخ التنظيمي وإدارة الصراع (المومني، 2003)، وإدارة الصراع التنظيمي وإحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع (الخشالي، 2004)، وأثر إدارة الصراع التنظيمي بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع (الخشالي، 2004)، وأثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي (العصري، 2006) والعلاقة بين إدارة الصراع وأخلاقيات العمل الإداري (عيسى، 2009)، والعلاقة بين الصراع والدافعية نحو العمل (العجمي، 2011)، والعلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور (جودة والياقي، 2007)، وغيرها من الدراسات التي أكدت وجود الصراع وضرورة التعامل معه وتوجيهه. ومن هنا يأتي دور المدير القائد في المنظمة لتوظيف استراتيجيات إدارة الصراع مع مواقف الصراع وضبط سلوك العاملين وتوجيه معتقداتهم وقناعاتهم وأهدافهم وحاجاتهم لتحقيق أهداف المنظمة (Johnson & Scollay, 2001) والولاء التنظيمي للعاملين.

من خلال ما تقدم من دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي وأخرى تتعلق بإدارة الصراع تتضح أهمية الموضوع وأنه يتطلب المزيد من البحث والدراسة ذلك أن جميع المؤسسات بأنواعها الخدمية والإنتاجية بحاجة إلى إدارة الصراع التنظيمي وتوجيهه داخل المنظمات لتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين لأن ذلك يمكن أن يؤثر تأثيراً إيجابياً في أدائهم ومخرجات المنظمة من الناحيتين الكمية والنوعية، ولما كانت المنظمة التربوية من المؤسسات المجتمعية

بغض النظر عن القيم المادية المكتسبة له، وفرق بين مرتكزات ثلاث يقوم عليها الولاء التنظيمي هي (Buchanan, 1974) :

التماثل: والذي يسميه البعض الإحساس بالانتماء، ويظهر ذلك بتعبير الفرد عن إعجابه بالمنظمة التي ينتمي إليها واقتخاره بها وقناعاته بأهدافها وقيمها.

الاندماج: من قبل الفرد بعمله والذي ينبع من رضاه بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

الإخلاص: الذي يسميه البعض بالولاء ويعبر الفرد عن ذلك في رغبته بالاستمرار في المنظمة وبذل الجهد في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

وهكذا يمكن القول أن الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام والإدارة التربوية على وجه الخصوص، والملاحظ أن الاهتمام بدراسة الولاء التنظيمي في منظمات ومؤسسات الأعمال يفوق الاهتمام بدراسته في المؤسسات التعليمية (Hawkins, 1998). مع تأكيد الباحثين على أهمية الولاء التنظيمي لجميع المؤسسات سواء كانت مؤسسات أعمال أو تربية وتعليم. كما أكدت الدراسات أنه كلما كان مستوى الولاء التنظيمي عالياً كان مستوى الأداء الوظيفي عالياً أيضاً (Larson&Fukami, 1984)، وأظهرت نتائج دراسة فاينجان (Finegan, 2000) أن الولاء التنظيمي يمكن أن يظهر من خلال إدراك الموظفين للقيم الخاصة بالمنظمة والتماثل بها ذلك أن الولاء التنظيمي ظاهرة نفسية تنبع من داخل الفرد ويمكن ملاحظتها من خلال سلوكه الذي يظهر داخل المنظمة، كما يعد ظاهرة اجتماعية يمكن ملاحظتها من خلال تعاون جماعة العاملين والمضي قدماً لتحقيق أهداف المنظمة (Kondalakar, 2007). وتعود أهمية الولاء التنظيمي لارتباطه بكثير من المتغيرات، فالولاء المرتفع يؤدي إلى بلوغ الأهداف والاستقرار وتعزيز الإبداع وتطوير مقدرته المنظمة على البقاء والاستمرار في النمو (Harvey & Brown, 1992) ويتربط على ذلك زيادة معدلات الإنتاج (Becker, 1992) وهذا من مؤشرات استقرار المنظمة ونجاحها.

وتتعدد التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي Organizational Loyalty، فكلية ولاء Loyalty تعني الوفاء والإخلاص (الخولي، 1981، 77)، أي أنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف نحو منظمته وإخلاصه لها وتحقيق أهدافها مع شعوره بالارتباط بها (Vondenberg, 1992) بمعنى أنه إذا كان هناك اتفاق وانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة كان هناك ولاء تنظيمي (Nair, 1989)، ويرى سولومون (Solomon, 1992) أن الولاء التنظيمي يتحقق لدى الموظفين من خلال التعامل معهم بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد وإتاحة الفرص لتطويرهم المهني وفتح المزايا المادية والمعنوية أمامهم. ويميز الباحثون في السلوك التنظيمي بين ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي للموظفين في مختلف منظمات المجتمع كالآتي:

وكان من بين تلك النماذج نموذج رحيم (Rahim, 2001) الذي صنف فيه المديرين وفق أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وحسب توجههم السلوكي أثناء إدارة الصراع إلى بعدين هما: بعد الاهتمام بالذات Concern for self- وبعد الاهتمام بالآخرين Concern for others ويربط هذين البعدين معاً ينتج خمس استراتيجيات يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي، وهي: (Rahim, 2001).

- **استراتيجية التكامل Integrating strategy :** وهذا الأسلوب السلوكي يعبر عن اهتمام عالٍ بالذات وبالآخرين. وبموجب هذه الاستراتيجية يكون هناك تعاوناً بين أطراف الصراع فيتم تبادل المعلومات والبحث في موضوع الصراع وفحصه والوصول إلى حل يرضي طرفي الصراع.
 - **استراتيجية التسوية Compromising Strategy:** وتشير هذه الاستراتيجية إلى الاهتمام المتوسط بالذات والاهتمام المتوسط بالآخرين أيضاً. وتقوم على مبدأ الأخذ والعطاء وتشارك الطرفان في الوصول إلى حل مقبول لإدارة ومعالجة موضوع الصراع.
 - **استراتيجية التجنب Avoiding Strategy:** وتقوم هذه الاستراتيجية على انخفاض الاهتمام بالذات وكذلك انخفاض الاهتمام بالآخرين، ويقوم المديرين بالانسحاب والهروب من مواجهة المشكلات وكبت الصراع.
 - **استراتيجية الاسترضاء Obliging Strategy:** وتقوم هذه الاستراتيجية على الاهتمام المنخفض بالذات والاهتمام العالي بالآخرين، وتحاول تقليل الخلافات لإرضاء الطرف الآخر، أي الإحسان والتلطف والإذعان لمتطلبات الطرف الآخر، وبذلك تتم عملية إدارة الصراع ومعالجته.
 - **استراتيجية الهيمنة Dominating Strategy:** وتقوم هذه الاستراتيجية على الاهتمام العالي بالذات والاهتمام المنخفض بالآخرين، ويستخدم المدير المسؤول أسلوب القوة والإجبار لتحقيق أهدافه الشخصية ومصالحه مع إهماله لحاجات الآخرين.
- وبالتالي فإن الصراع التنظيمي في المدارس، ومقدرة المدير على إدارة الصراع يمكن أن يعزز فاعلية المعلمين التي تؤدي بدورها إلى زيادة مقدرتهم على تحقيق الأهداف (Tabor, 2001) وزيادة الإنتاج وتطويره، وتوضيح الرؤية، والمساعدة في حل المشكلات وتقوية العلاقات (Lippit, 1983)، وقد أوصت بعض الدراسات بالتوسع في دراسة الصراع التنظيمي، (العبابنة، 1996؛ القحطاني ويوسف؛ 2001) وغيرها وذلك لأهمية التعامل معه ومعالجته وإدارته ليبقى في الحدود المقبولة.

الولاء التنظيمي Organizational Loyalty:

كان بوكنان Buchanan من أوائل من اهتموا بالولاء التنظيمي، إذ رأى أنه الارتباط القوي للفرد بأهداف وقيم المنظمة

أسلوب التسوية وأن الموظفين والطلبة يستخدمون نفس الاستراتيجيات نفسها في إدارة الصراع، وأجرى (Henkin, Cistone & Dee, 2000) دراسة بهدف تعرف الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس في موقع المدرسة. وتوصل إلى أن استراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً واستراتيجية التجنب هي الأقل استخداماً.

وأجرت ويلت (Welt, 2000) دراسة قارنت من خلالها بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين مديري المدارس المتوسطة والشاملة في مقاطعتي (Riverside & SanBernardino) وتوصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين في توجههم الشخصي لأساليب إدارة الصراع ما عدا أسلوب التسوية حيث كان الفرق لصالح مديري المدارس المتوسطة، وأنه لا توجد فروق بين مديري المدارس المتوسطة ومديري المدارس الشاملة في اختيار أساليب إدارة الصراع تعزى للمستوى التعليمي، والخبرة الإدارية، والرغبة في التغيير. أما دراسة ميلر (Miller, 2000) فهدفت إلى تعرف دور مديري المدارس الابتدائية في مدينة (Northern Cook) في التخطيط والتطبيق والتقييم لبرامج حل الصراع، وتوصل إلى أن المديرين لديهم تصور عن نقاط القوة والضعف بالنسبة لبرامج حل الصراع إلا أن مشاركتهم قليلة في تخطيط وتقييم البرامج وأنهم يمارسون دور التوجيه والإرشاد في تطبيق أوجه معينة من برامج حل الصراع ولكنهم لا يمتلكون نظاماً منهجياً لتقييم البرامج.

كما أجريت دراسات في البلاد العربية منها دراسة القحطاني ويوسف (2001) بهدف تعرف أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتوصل إلى أن أسباب الصراع هي: تدني مستوى الرضا الوظيفي ثم ضعف التنسيق التنظيمي، والتهافت على النفوذ والسلطة، والتفاوت في المقدره العلمية والعملية، واختلاف القيم والأعراف، وصعوبة الحصول على المعلومات، واعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية، وعلاقات الموظف في العمل، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية.

وأجرى حريم (2003) دراسة بهدف تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية الأردنية وتوصل إلى أن الموظفين يستخدمون أسلوب التعاون، فالمساومة، فالتهرب فالإجبار. وأنه توجد فروق تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، ولا توجد فروق بالنسبة لمتغير الجنس في مدى تطبيق الأساليب المذكورة. أما الخشالي (2004) فهدفت دراسته تعرف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع على عينة من الشركات الصناعية في الأردن. وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات التعاون التجنب وإحساس العاملين بفعالية الإدارة، وكانت العلاقة سلبية بين استراتيجية التنافس وإحساس العاملين بفعالية الإدارة، وأنه لا توجد

- الولاء الاستمراري Continuanace Loyalty ويعبر عن رغبة الفرد القوية في البقاء في منظمته والتضحية للبقاء فيها لما يترتب على تركه لها من خسارة مادية وخسارة لصدقاته. (Cohen& Kirchmeyer, 1995).

- الولاء العاطفي Affective Loyalty ويشير إلى الرغبة القوية لدى الفرد للبقاء في منظمته المنبثقة عن تقبله لأهدافها وقيمها، وهذا النوع من الولاء هو الذي يجب أن تعمل المنظمة على تطويره لدى موظفيها بدلاً من عملها على ارتباطهم بها بواسطة الحوافز المادية (Meshane& Von Glinow,2000).

- الولاء الأخلاقي Normative Loyalty ويشير إلى شعور الموظف أخلاقياً وأديباً بالاستمرار والبقاء في منظمته وخوفه أن يترك انطباعاً سيئاً حوله لدى زملائه لو ترك العمل في المنظمة وعليه فإنه يشعر بضرورة البقاء فيها وتسديد ما قدمته المنظمة له من خدمات (Huang,2000).

ويرى الباحثون أنه لا بد لإدارة المنظمة أن تعمل على بناء المستويات العالية من الولاء التنظيمي لموظفيها عن طريق الممارسات القيادية التي تعزز العمل والبعد عن الإفراط في إلقاء اللوم عليهم في حالة تعثرهم في تحقيق بعض أهدافها والبعد عن التناقض والتضارب في الأدوار والتعليمات والبعد عن التمييز وعدم العدالة في التعامل (Kondalkar,2007) وكل ذلك يصب في مصلحة المنظمة لأن الموظفين الذين يمتلكون مستوى عالياً من الولاء التنظيمي هم الأكثر فاعلية (Stone & Itenry, 2003) والأكثر إنتاجية (Mathiou&Zajac,1990).

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة فقد أجريت دراسات أجنبية كثيرة تناولت موضوع إدارة الصراع التنظيمي منها دراسة ماكنتاير (Mcintyre, 1993) بهدف تعرف مستوى إدارة المديرين والمديرات للصراع من وجهة نظرهم ووجهة نظر الأتباع وتوصل إلى أنهم يستخدمون أساليب التعاون والتوفيق والاسترضاء من وجهة نظرهم وأن المديرين يستخدمون أسلوب المنافسة والتجنب أكثر من المديرات وذلك من وجهة نظرهم وأن المديرين يستخدمون أسلوب المنافسة والتجنب أكثر من المديرات وذلك من وجهة نظر الأتباع، وأن المديرات يستخدمن أسلوب الاسترضاء أكثر من المديرين، وكان ترتيب الأساليب المستخدمة حسب ما يراه المديرون والأتباع كالآتي: التعاون ثم التوفيق ثم الاسترضاء ثم المنافسة ثم التجنب. كما أجرى نواكاوسكي (Nowakowski,1995) دراسة بهدف تعرف أثر متغير الجنس في أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية، وتوصل إلى وجود أثر لهذا المتغير فقد كان الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التعاون والتوفيق، بينما كانت الإناث أكثر استخداماً لأسلوب المنافسة. أما هاموند (Hammond, 1999) فقد بحث تفضيلات الموظفين والطلبة في إحدى الجامعات الأمريكية لأساليب إدارة الصراع وتوصل إلى أن أسلوب الدمج هو الأكثر استخداماً ثم

المتغيرين بين الحسنيين لصالح جامعة قطر وبين المواطنين وغيرهم لصالح غير المواطنين وأنه كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي.

وأجرى يوسف (Yousef, 2001) دراسة بهدف تعرف تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وتوصل إلى وجود تأثير مباشر لأخلاقيات العمل الإسلامية على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن الثقافة الوطنية لم يكن لها ارتباط بين أخلاقيات العمل الإسلامية وكل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة إيجابية بين أخلاقيات العمل الإسلامية والعمر والمستوى التعليمي والخبرة. كما أجرى القريوتي والعنزي (Al-Qarioti & Al- Inezy, 2004) دراسة عن الولاء التنظيمي للمديرين في القطاعين العام والخاص في الأردن وتوصلا إلى وجود علاقة بين نوع المنظمة والولاء التنظيمي، فضلاً عن عدم وجود علاقة بين العمر ومستوى التعليم والخبرة والولاء التنظيمي، وهدفت دراسة الدوسري (2005) التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض وتوصل إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للضباط كان عالياً وأنه توجد علاقة سالبة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

وأجرى عطاري ورفاقه (2006) دراسة بهدف تعرف مستوى الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عُمان تجاه المدرسة، والعمل التعليمي، ومهنة التعليم، وزملاء العمل، وتعرف مدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية. أظهرت النتائج وجود معدل ولاء مرتفع وجاء في المرتبة الأولى الولاء نحو المدرسة، ثم الولاء نحو الزملاء ثم نحو العمل وأخيراً الولاء للمهنة. كما أظهرت النتائج تأثير الإجابات بالنوع لصالح الإناث وبالمستوى التعليمي لصالح حملة الدبلوم فما دون، كما أظهرت ارتباط الولاء إيجابياً بعدد سنوات الخبرة وأنه توجد فروق بين المعلمين والإداريين لصالح الإداريين.

وأجرت رويم (2010) دراسة بهدف تعرف واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية بمدينة ورقلة وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مدينة ورقلة كان متوسطاً. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالنسبة لمتغير الجنس ومتغير الخبرة ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير العمر لصالح العمر الأكبر.

وأجرت المذكور (2011) دراسة بهدف تعرف مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. وأفادت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لديهم كانت متوسطة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والجنسية، والعمر، والخبرة ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية.

كما أجريت بعض الدراسات الأجنبية والعربية تناولت إدارة الصراع والولاء التنظيمي منها دراسة بايرز (Beyers, 1987) بهدف تعرف العلاقة بين مستوى الصراع، وأسلوب حل الصراع،

علاقة بين استراتيجية التعاون والتجنب وبين إحساس العاملين بحدة الصراع، فيما جاءت العلاقة إيجابية بين استراتيجية التنافس وإحساس العاملين بإيجابية الصراع وأجرت العنزي (2010) دراسة بهدف تعرف مستوى ممارسة مديرات المدارس في السعودية لأساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمات. وأفادت النتائج أن المديرات يمارسن أسلوب التعاون ثم التسوية ثم المنافسة ثم المجاملة وأخيراً التجنب، كما أفادت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة المديرات لأساليب إدارة الصراع باختلاف المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي والخبرة.

أما بالنسبة للولاء التنظيمي فالدراسات الأجنبية كانت كثيرة بالنسبة للولاء التنظيمي وعلاقته بمتغيرات متنوعة، فقد أجرى دسلر (Dessler, 1999) دراسة حول كيفية الحصول على الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة وتوصل إلى مقترحات منها توظيف المديرين المؤهلين، واحترام قيم العاملين، وضمان العدالة التنظيمية، واتباع سياسة الباب المفتوح، ونظام فعال لتقبل الشكاوي وحلها، ودعم مهارات العاملين وتوضيح أهداف العمل، كما توصل هوشوارتر ورفاقه (Hochwarter, et al., 1999) إلى أن هناك علاقة موجبة بين مستوى شعور العاملين بالتعب الوظيفي ورغبتهم في ترك العمل في منظماتهم وبين انخفاض مستوى ولائهم التنظيمي. وتوصل لوك وكرافور (Lok & Crawford, 2001) إلى أن ثقافة الأقسام لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي من ثقافة المنظمة، وأنه كان لمتغير العمر أثر إيجابي على الولاء التنظيمي، أي أن الأفراد الأكبر عمراً كانوا أكثر ولاء، وأن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. أما دراسة جوفرز وهوفي (Joffers & Hauphey, 2001) فهدفت تعرف العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي قد تؤثر على تدني معدل ولاء معلمي المدارس المتوسطة في استراليا، وتوصلا إلى أن تدني معدل الولاء التنظيمي يرتبط بالشعور بعدم النجاح وبتدني الشعور بفعالية الذات.

وفي العالم العربي والإسلامي أجريت دراسات عديدة تتعلق بالولاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات منها دراسة الطجم (1996). بهدف تعرف مدى مقدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في الأجهزة الإدارية السعودية وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي، ولم تظهر أية علاقة بين الخصائص الفردية (العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي) والولاء التنظيمي.

وأجرت صادق (2000) دراسة بهدف تعرف العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعتي قطر والإمارات. وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل كان متوسطاً في الجامعتين وكانت العلاقة بينهما موجبة ودالة كما كانت الفروق دالة في هذين

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ في مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة، والمنطقة؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة، والمنطقة؟

أهمية الدراسة

- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو العلاقة بين الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي الذي يتأثر بها كل من يعمل في المؤسسة التربوية، ويمكن تحديد تلك الأهمية كالآتي:
- يؤمل أن تفي هذه الدراسة بمديري المدارس الثانوية ومعلميها من خلال تعريفهم مستوى إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في مدارسهم.
 - يتوقع أن تفي نتائج هذه الدراسة الإدارة المسؤولة في وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال تعريفهم العلاقة بين الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي للموظفين، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب في هذا المجال.
 - تقدم هذه الدراسة أدباً نظرياً وأداة يمكن توظيفها لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات أخرى غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة على جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي 2012/2011. أما محدداتها فإنها تتحدد بمستوى صدق وثبات الأدوات وموضوعية استجابة أفراد العينة ل فقرات الأداة.

مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة بعض المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً كما يأتي:

الصراع التنظيمي (Organizational Conflict): يعرف الصراع التنظيمي بأنه حالة تشمل تباينات جوهرية حول الأهداف والهياكل والسياسات وتباينات شخصية وانفعالية تظهر بين البشر (Walton, 2001). كما يعرف بأنه عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باستخدام نوعاً من العوائق يؤدي إلى أحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحقيق أهدافه (Robbins, 2001).

إدارة الصراع التنظيمي: هو الجهد الذي يبذله مدير المدرسة لمعالجة الصراع باستخدام إحدى استراتيجيات إدارة الصراع للوصول بالصراع إلى الحد المقبول. ويعرف إجراءً في

وشخصية القائد، والولاء التنظيمي لمديري ومعلمي المدارس المتوسطة العامة في ولاية بنسلفانيا من وجهة نظرهم. وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصراع، وأسلوب حل الصراع، والولاء التنظيمي، كما بينت نتائج دراسة مبير ورفاقه (Meyer, et al., 2001) وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الولاء العاطفي Affective Loyalty للعاملين نحو منظماتهم، وبين الضغوط التنظيمية الناجمة عن الصراع وكل من دورهم الأسري ودورهم الوظيفي. كما بينت دراسة يكمان (Eckman, 2004) أن للولاء التنظيمي والولاء للدور وانخفاض الصراع التنظيمي أهمية كبيرة في الرضا الوظيفي والحرص على النمو المستمر، وأظهرت نتائج دراسة فوت وزملاؤه (Foote, et al., 2005) أن وضوح الدور ووضوح الموقف له أثر كبير على الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة. أما صراع الدور فكان له أثر سلبي على الولاء التنظيمي وعلى الأداء والإنجاز.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة فقد استفاد الباحثان من الاطلاع عليها و تبين أن هناك دراسات كثيرة تناولت إدارة الصراع التنظيمي كما أن هناك دراسات كثيرة تناولت الولاء التنظيمي، وتبين كذلك ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي سواء بالنسبة للدراسات الأجنبية العالمية أو الدراسات العربية ومن هنا يمكن القول أن هناك حاجة ملحة لإجراء هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان ؟

أهداف الدراسة وأسئلتها:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ في مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

منهجية الدراسة: استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وفق منهج البحث الخاص بالدراسات الارتباطية ذلك أن هدف الدراسة هو تعرف العلاقة بين إدارة المديرين للصراع التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة لمحافظة العاصمة عمان، فضلاً عن إيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين لدى أفراد العينة تبعاً للجنس والخبرة والرتبة والمنطقة التعليمية.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي 2012/2011 وعددهم (3764) معلماً ومعلمة، موزعين على مديريات التربية والتعليم السبعة في العاصمة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة على مرحلتين، حيث تم اختيار مديريتين من أصل سبع مديريات بالطريقة العنقودية العشوائية وكانت المديريتان هما: مديرية تربية عمان الثانية، ومديرية تربية البادية الوسطى (لواء الموقر). وفي المرحلة الثانية تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجموع المعلمين في المديريتين وذلك باستخدام جدول تقرير الحد الأدنى لحجم العينة من المجتمع (Bartlett J., Kotrlík J. & Higgins C., 2001). وقد بلغ عدد أفراد العينة (200) معلماً ومعلمة بنسبة (5.3%) من المجتمع الأصلي والجدول الآتي يبين خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة:

الدراسة الحالية بأنه المستوى الكلي الذي يحصل عليه مدير المدرسة الثانوية الحكومية على استبانة إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة من وجهة نظر المعلمين.

الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty): يعرف الولاء التنظيمي بأنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف نحو منظمته وإخلاصه لها وتحقيق أهدافها مع شعوره بالارتباط والافتخار بها (Vondenberg, 1992). كما يعرف أنه ارتباط الفرد الوجداني القوي بمنظمته وقيمتها وأهدافها، وتعلقه بها تعلقاً خالصاً دون اعتبار للقيم المادية أو لجوانب التقدير المتحققة له منها (Buchanan, 1974). ويعرف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه المستوى الكلي الذي يحصل عليه المعلمون في المدارس الثانوية الحكومية على استبانة الولاء التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة من وجهة نظرهم.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج البحث المستخدم في هذه الدراسة، ومجتمعها، وعينتها وطريقة اختيارها، وأدوات البحث المستخدمة فيها، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن المعالجة الإحصائية المستخدمة في عرض وتحليل البيانات كما يأتي:

منهجية الدراسة

جدول 1: خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	ذكور		إناث	
	العدد	%	العدد	%
الجنس	91	45.5	109	54.5
المنطقة	عمان الثانية	100	البادية الوسطى الموقر	50.00
الخبرة	5 سنوات فأقل	53	أكثر من 5 سنوات-أقل من 10 سنوات	48
الرتبة	معلم	74	معلم خبير	38

أدوات الدراسة:

لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، تم تطوير أداتين تمثلتا باستبانة لمعرفة مستوى إدارة الصراع التنظيمي واستبانة لقياس مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وذلك استناداً لمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، كذلك تم التحقق من صدقهما بعد عرضهما على عدد من المختصين يبلغ عددهم (8) وتم الأخذ بملاحظات الخبراء بشأن الفقرات التي يقل عدد الموافقين عليها عن (6) أي بنسبة (75%). وبعد الأخذ

بملاحظات المحكمين الخاصة بتعديل بعض الفقرات، وإضافة أو حذف بعض الفقرات اشتملت الصورة النهائية للاستبانتين استبانة إدارة الصراع (16) فقرة واستبانة الولاء التنظيمي (20) فقرة. كما تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة بطريقتين هما: طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) وكانت قيمة الثبات (0.91) لإدارة الصراع، و (0.90) للولاء التنظيمي ثم بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) على عينة من (25) مديراً ومديرة بفارق زمني مقداره أسبوعان، وكانت قيمة الثبات (0.90) لإدارة الصراع، و (0.88) للولاء التنظيمي، وتعتبر هذه القيم مقبولة في مثل هذه الدراسات وفقاً للدراسات السابقة.

بعد الحصول على كتاب الموافقة من وزارة التربية والتعليم تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة. ولتحديد مستوى إدارة الصراع ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ثم استخدام المعادلة التالية لمعرفة المستويات الثلاثة :

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبالتالي فإن المستوى المنخفض 1-33-2.
المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67
والمستوى المرتفع يكون 3.68 - 5

إجراءات الدراسة

(Bartlett, Kortlik & Higgins, 2001) حيث تم تقسيم الأردن إلى ثلاثة أقاليم، شمال ووسط وجنوب، ومن ثم تم اختيار عينة المعلمين

نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه "ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، ويظهر الجدول (2) ذلك.

وتم استخدام سلم ليكرت الخماسي في تدرج الاستبانتين كالتالي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) وأعطيت الدرجات (1،2،3،4،5) على التوالي

سحب عينة من معلمي ومعلمات مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من جميع الأقاليم باستخدام الطريقة العنقودية العشوائية وفق الأعداد الموضحة في جدول حجم العينة الوسائل الإحصائية: لمعالجة البيانات إحصائياً ثم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون مع استخدام الاختبار التائي لمعرفة مستوى الدلالة لمعرفة الفروق التي تعزى لمتغيري الجنس والمنطقة.
- للإجابة عن السؤال الرابع والخامس تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفية في حالة وجود فروق دالة بالنسبة لمتغيري الخبرة والرتبة.
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأداة.

جدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى إدارة الصراع
12	يضع قاعدة مشتركة للتوصل إلى حل مشكلة ما مع المعلمين	3.66	1.30	1	متوسطة
2	يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرار مشترك	3.62	1.37	2	متوسطة
15	يلجأ إلى الحل الوسط لحسم الخلافات مع العاملين	3.60	1.36	3	متوسطة
14	يقيم علاقات غير رسمية مع المعلمين	3.55	1.14	4	متوسطة
11	يعمل على تلبية مطالب العاملين إذا لم تخالف تعليمات الجهة المسؤولة	3.52	1.00	5	متوسطة
16	يقيم مناقشات مفتوحة مع المعلمين بالنسبة للفعاليات المتنوعة التي تتم في المدرسة	3.50	0.96	6	متوسطة
13	يتفاوض مع المعلمين للتوصل إلى حل مناسب	3.47	1.27	7	متوسطة
5	يتناقش مع المعلمين بالنسبة للحاجات الخاصة بهم	3.46	1.36	8	متوسطة
8	يعمل على إرضاء مطالب المعلمين	3.36	1.55	9	متوسطة
10	يتنازل عن رأيه إذا كان معارضاً لأغلبية المعلمين	3.28	1.28	10	متوسطة
9	يتقبل اقتراحات المعلمين	3.26	1.31	11	متوسطة
7	يتقبل إساءة الآخرين	3.24	1.19	12	متوسطة
1	يعقد جلسات عصف ذهني مع المعلمين لإيجاد حلول لمشكلة ما في المدرسة	3.22	1.10	13	متوسطة

متوسطة	13	1.40	3.22	3	يناقش قرارات الجهة المسؤولة مع المعلمين
متوسطة	15	1.23	3.08	4	يناقش القضايا المتعلقة بالمشكلات العامة للمعلمين
متوسطة	16	1.09	2.95	6	لا يتخذ قراراته منفرداً
متوسطة		0.86	3.37		المستوى الكلي

تميل إلى المستوى المرتفع وربما يدل ذلك إما عن قناعة المعلمين بقدرات مديريهم على إدارة الصراع أو أنهم يجاملونهم خوفاً من تسرب الإجابات إليهم. وفي كل الأحوال فإن ذلك يدل على مقدرة المديرين على إدارة الصراع بشكل جيد- وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العنزي 2010) التي أفادت إن المديرات يمارسن أسلوب التعاون ثم التسوية ثم المنافسة ثم المجاملة ودراسة ماكنتاير (Mcintyer,1993) التي توصلت إلى أن المديرين يستخدمون أساليب التعاون والتوفيق والاسترضاء.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه "ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، ويظهر الجدول (3) ذلك.

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الولاء التنظيمي
1	أشعر بالانتماء إلى مدرستي	3.79	0.83	1	مرتفع
4	أدافع عن مدرستي خارج العمل	3.78	1.07	2	مرتفع
2	أقدم صورة جيدة للآخرين عن مدرستي	3.77	0.90	3	مرتفع
17	أقوم بأي عمل يتم تكليفي به بحماس	3.66	1.19	4	متوسط
20	لا أفكر في الانتقال إلى مدرسة أخرى	3.63	1.26	5	متوسط
3	افتخر بالعمل في مدرستي	3.58	1.18	6	متوسط
6	أنتظم بالدراس وأحافظ عليه	3.50	1.04	7	متوسط
15	أحب طلبتي وأساعدهم في التغلب على مشكلاتهم	3.48	1.35	8	متوسط
14	ألتزم بتحقيق أهداف المدرسة	3.43	1.47	9	متوسط
9	أشعر بالسعادة عندما يعلم الآخرون أنني أعمل في هذه المدرسة	3.40	1.42	10	متوسط
11	أشعر أن قلبي الشخصية متماثلة مع القيم السائدة في المدرسة	3.40	1.36	10	متوسط
7	أكره الغياب عن المدرسة	3.36	1.31	12	متوسط
13	أتناقش مع الزملاء في المشكلات التربوية التي قد تواجهنا	3.36	1.27	12	متوسط
16	أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة	3.23	1.34	14	متوسط
10	لدي علاقات عمل جيدة في المدرسة	3.13	1.27	15	متوسط
12	أشعر أن مشكلاتي في المدرسة تعالج بسرعة	3.10	1.23	16	متوسط
18	أشعر بالرضا عن الراتب المادي الذي أتقاضاه في المدرسة	3.08	0.93	17	متوسط
5	أعمل على الدعاية والترويج لمدرستي في المناسبات	2.99	1.31	18	متوسط
19	أشعر بالرضا عن الحوافز المعنوية التي تقدم لي في المدرسة	2.96	1.29	19	متوسط
8	أشتاق إلى مدرستي أيام الإجازات والعطل الرسمية	2.89	1.20	20	متوسط
		3.38	0.73		المستوى الكلي

نظرهم كان متوسطاً لجميع الفقرات عدا ثلاثة منها كانت بمستوى مرتفع وهي الفقرات نوات الأرقام (1، 4، 2). وبلغ المتوسط

يلاحظ من الجدول (2) أن مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري (0.86)، وجاءت الفقرات في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.95-3.66) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على "يضع قاعدة مشتركة للتوصل إلى حل مشكلة ما مع المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.30) بمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرار مشترك" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.37) بمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "لا يتخذ قراراته منفرداً" بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.09) بمستوى متوسط. ويبدو من هذه الإجابات أن المعلمين يميلون إلى الوسط وربما يعود ذلك إلى الانحدار الإحصائي الذي يتجه فيه المستجيب من الأعلى إلى الوسط ومن الأسفل يرتفع نحو الوسط. ويلاحظ أن بعض الفقرات حصلت على مستويات متوسطة

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان من وجهة

بمستوى الصراع التنظيمي مما يجعل ذلك منسجماً مع النتائج التي توصل إليها (Dessler, 1999) الذي وجد أن الولاء التنظيمي يرتبط بوجود المديرين المؤهلين الذين يتبعون سياسة الباب المفتوح كما تنسجم هذه النتائج مع ما توصل إليه (Hochwarter, et.al., 1999) من أن هناك علاقة موجبة بين مستوى شعور العاملين بالتعب الوظيفي ورغبتهم في ترك العمل وبين انخفاض مستوى ولائهم التنظيمي- حيث كانت النتائج تشير إلى عدم الرغبة في ترك العمل وبالتالي كان الولاء التنظيمي في بعض فقراته مرتفعاً وفي البعض الآخر متوسطاً.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول (4) يبين هذه النتائج.

جدول 4: معامل الارتباط بين مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مستوى إدارة الصراع	3.37	0.86	0.77**	0.000
مستوى الولاء التنظيمي	3.38	0.73		

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01).

0.05) في مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة والمنطقة التعليمية؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، والجدول (5) يبين النتائج.

الحسابي (3.38) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79 - 2.89) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "أشعر بالانتماء إلى مدرستي" وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) التي تنص على "أدافع عن مدرستي خارج العمل" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.07) بمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على "أشعر بالرضا عن الحوافز المعنوية التي تقدم لي في المدرسة" بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.29) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "أشتاق إلى مدرستي أيام الإجازات والعطل الرسمية" بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.20).

أن الإجابة عن فقرات استبانة الولاء التنظيمي تدل على ارتفاع واضح في الفقرات الثلاثة ذوات الأرقام (1، 4، 2) ومستوى متوسط لجميع الفقرات الأخرى، وهذا يعني أن المعلمين متمسكون بمدارسهم ويشعرون بالانتماء إليها ويدافعون عنها خارج العمل ويحاولون تقديم صورة جيدة عن المدرسة للآخرين. وطبيعي أن مثل هذه النتيجة متوقعة لكون المعلمين مستمرين بالعمل في هذه المدارس إذ لو كانوا غير مرتاحين لبحثوا عن مكان عمل آخر ولانتقلوا منها عند أقرب فرصة متاحة. ويمكن ربط هذه النتيجة

لم يجد الباحثان على حد علمهما أية دراسة تناولت العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين، إلا أن العلاقة كانت موجبة وقوية عند دراسة علاقة الولاء التنظيمي بمتغيرات أخرى مثل دراسة صادق (2000) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر والامارات ودراسة يوسف (2001) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويمكن اعتبار الرضا الوظيفي دالاً على إمكانية المديرين على إدارة الصراع التنظيمي وكذلك تنسجم هذه النتائج مع النتائج التي توصل إليها الدوسري (2005) من أن العلاقة سالبة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، حيث ويمكن اعتبار ضغوط العمل مؤشراً جيداً على عدم إمكانية المديرين من إدارة الصراع التنظيمي.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟"

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) للعينات المستقلة للفروق في مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكور	91	3.22	0.86	2.361*	0.019
إناث	109	3.50	0.80		

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المشكلات بهدوء، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نواكوسكي (Nowakowski, 1995) وتختلف مع نتيجة دراسة حريم (2003).

2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

تشير النتائج في الجدول (5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة المعلمين تبعاً لمتغير للجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (2.361)، وبمستوى دلالة (0.019)، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهن عن متوسط الذكور. وهذا يشير إلى مقدرة الإناث على التعامل مع الصراع وحله باستخدام استراتيجيات إدارة الصراع أكثر من المعلمين، وذلك يعود إلى طبيعة المرأة التي تهتم بالتعامل مع

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	53	3.37	0.90
أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	99	3.31	0.88
10 سنوات فأكثر	48	3.51	0.68
المجموع	200	3.37	0.84

الحسابي لأصحاب الفئة (أكثر من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات) إذ بلغ (3.31)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

يلاحظ من الجدول (6) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الخبرة من الفئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي (3.51)، يليهم أصحاب الخبرة من الفئة (5 سنوات فأقل) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.37)، وأخيراً جاء المتوسط

جدول 7: تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.285	2	0.643	0.915	0.402
داخل المجموعات	138.346	197	0.702		
المجموع	139.632	199			

وهذا يتفق مع نتائج دراسة ولت (Welt, 2000) ودراسة العنزي (2010). ويختلف مع نتائج دراسة حريم (2003).

2- متغير الرتبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الرتبة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

تشير النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.915)، وبمستوى دلالة (0.402)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة على استجابات المعلمين بالنسبة لمستوى إدارة المديرين للصراع لأنهم يعبرون عن واقع منظور لحل المشكلات في مدارسهم ولم يظهر للخبرة علاقة باستجابات المعلمين عن الواقع،

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الرتبة

الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معلم	74	3.27	0.79
معلم أول	88	3.19	0.88
معلم خبير	38	4.01	0.46
المجموع	200	3.37	0.84

(3.27)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً للرتبة، إذا حصل أصحاب الرتبة من الفئة معلم خبير على أعلى متوسط حسابي (4.01)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة (معلم) إذ بلغ

جدول 9: تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الرتبة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	19.507	2	9.753	15.995 *	0.000
داخل المجموعات	120.125	197	0.61		
المجموع	139.632	199			

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المعلمين تبعاً للرتبة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (15.995)، وبمستوى دلالة (0.000). ومن أجل معرفة عانديه الفروق تم تطبيق اختبار شيفية والجدول الآتي يبين النتائج.

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية من وجهة نظر

جدول 10: اختبار شيفية للفروق في مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الرتبة

الرتبة	المتوسط الحسابي	معلم خبير	معلم	معلم أول
معلم خبير	4.01	-	3.27	3.19
معلم	3.27	-	0.74 *	0.82 *
معلم أول	3.19	-	-	0.08

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير المنطقة (عمان الثانية، البادية الوسطى)، والجدول (11) يبين النتائج.

يلاحظ من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح رتبة معلم خبير عند مقارنته مع رتبتي معلم ومعلم أول ذلك أن المعلم الخبير يكون أكثر دقة وأكثر مقدرة في الحكم على الأمور وذلك لتأهيله العالي فالمعلم لا يصل إلى رتبة خبير إلا بعد إجراء الكثير من الدراسات والأبحاث وهذا يعطيه سعة في الأفق للحكم على الأمور.

3- متغير المنطقة التعليمية:

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المنطقة

المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
عمان الثانية	100	3.72	0.66	6.505 *	0.000
البادية الوسطى	100	3.02	0.85		

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى إدارة الصراع لمديري

الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، والرتبة، والمنطقة التعليمية؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، والجدول (12) يبين النتائج.

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكور	91	3.25	0.72	0.450	0.653
إناث	109	3.20	0.80		

فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الجنس وكذلك يمكن أن يقال بالنسبة لما توصلت إليه المذكور (2011) من عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.

2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة

الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	53	3.25	0.80
أكثر من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	99	3.17	0.75
(10 سنوات فأكثر)	48	3.31	0.77
المجموع	200	3.22	0.76

إن بلغ متوسطهم الحسابي (3.17)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way NOVA). وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

جدول 14: تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.692	2	0.346	0.592	0.554
داخل المجموعات	115.223	197	0.585		
المجموع	115.915	199			

(2.361)، وبمستوى دلالة (0.019). وكان الفرق لصالح عمان الثانية بدليل ارتفاع متوسطها عن متوسط البادية الوسطى وقد يعود ذلك إلى أن المعلمين في مديرية عمان الثانية أكثر مقدرة على الحكم وذلك لكثرة حضورهم للدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة لقربهم منها ووجودهم في منطقة حضرية على عكس معلمي البادية الذين يطمحون الانتقال من مدارسهم عند توفر الظروف المناسبة.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس

تشير النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً للجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.450)، وبمستوى دلالة (0.653). إن عدم وجود فروق دالة بين الجنسين في الولاء التنظيمي ربما يعود إلى كونهم يعيشون نفس الظروف في مدارسهم. وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصل إليه عطاري ورفاقه (2006) من وجود فروق دالة بين الجنسين لصالح الإناث. ولكنها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة حريم (2010) من عدم وجود

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً للخبرة، إذ حصل أصحاب الخبرة من الفئة (10 سنوات فأكثر) على أعلى متوسط حسابي (3.31)، يليهم أصحاب الخبرة من الفئة (5 سنوات فأقل)

3- متغير الرتبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الرتبة، ويظهر الجدول (15) ذلك.

تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً للخبرة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.592)، وبمستوى دلالة (0.554).

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الرتبة

الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معلم	74	3.35	0.68
معلم أول	88	3.14	0.71
معلم خبير	38	3.18	0.99
المجموع	200	3.22	0.76

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً للرتبة، إذ حصل أصحاب الرتبة من الفئة معلم على أعلى متوسط حسابي (3.35)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة (معلم أول) إذ بلغ (3.14)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات

جدول 16: تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الرتبة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.736	2	0.868	1.497	0.226
داخل المجموعات	114.179	197	0.58		
المجموع	115.915	199			

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (عمان الثانية، البادية الوسطى)، والجدول (17) يبين النتائج.

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً للرتبة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (1.497)، وبمستوى دلالة (0.226).

4- متغير المنطقة التعليمية:

جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
عمان الثانية	100	3.19	0.77	0.722	0.471
البادية الوسطى	100	3.26	0.76		

الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات: الخبرة، الرتبة، المنطقة التعليمية. وهذه النتيجة تنسجم مع نتائج السؤال الثاني بأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً على الدرجة الكلية وقد نالت الفقرات الثلاثة (1، 4، 2) والتي نصها (أشعر بالانتماء إلى مدرستي)، (أدافع عن مدرستي خارج العمل)، (أقدم صورة جيدة للآخرين عن مدرستي) على الترتيب، درجات مرتفعة على مقياس الولاء التنظيمي، وقد يعود ذلك إلى شعور المعلمين حقاً بالانتماء إلى مدارسهم والدفاع عنها لأنها توفر

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة إذ بلغت (0.722)، وبمستوى دلالة (0.471).

أفادت نتائج هذا السؤال بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية

ببعض المتغيرات من وجهة نظر المديرين والمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن. جودة، إيمان صبحي والياقي، رندة سلامة (2007). "العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه، وبعض المتغيرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية" المجلة العربية للعلوم الإدارية، م (14) ع (3) سبتمبر. الحديدي، ضحي (2003). المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي لهذه المدارس. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. حسونة، أمين علي (2011). مستوى الولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. حمدان، دانا لطفى. (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين. الحوامدة، نضال صالح (2004). " العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية : دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، م (1)، ع (1) ص 1-99. الخشالي، شاكر جاد الله (2003). " أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الانسانية، م (16)، ع (1)، ص 124-152. الخشالي، شاكر جاد الله (2004). "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرهما على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع - دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م (7) ع (1). الخضور، جمال فارس سليمان (1996). أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

لهم الوظيفة المناسبة في الظروف الصعبة حيث هناك صعوبة في الحصول على وظيفة أخرى خارج مدارسهم. فالأردن بلد صغير ومع هذا يعاني من ارتفاع البطالة وخاصة في صفوف المتعلمين وطبيعي أن يكون مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدى المعقول، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المعلمين جميعاً ينتمون إلى جهة تعليمية واحدة هي وزارة التربية والتعليم ويتلقون تعليمات واحدة ويعيشون ظروف اقتصادية متقاربة أملت عليها الأوضاع غير المستقرة في البلدان المجاورة في العالم العربي.

التوصيات :

- أفادت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، كما كان مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم متوسطاً أيضاً. كما أفادت النتائج أن هناك علاقة موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بالآتي:
- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته.
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة باستخدام متغيرات أخرى غير متغيرات هذه الدراسة.

المراجع

- الأحمدي، حنان (2006). "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م (13) ع (3)، ص 305-337.
- الأحمدي، طلال بن عايد (2004). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة - دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض- المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، م (24) ع (1)، ص 1-44.
- البكري، أمل عبد الرحمن (1990). درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك بولائهم التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- البليسي، سناء جودت (2003). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الجوارنة، علي (2006). مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية أربد الثانية وعلاقته

الطجم، عبد الله (1996). "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، م (4)، ع (1).

الطعان، خلف (2007). *واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمديرات وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي لهم*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

العبانة، سعيد "محمد سعيد" (1996). *أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العتيبي، محمد سعود والسواط، طلق عوض الله (1997). "الولاء الإداري التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"؛ *مجلة الإداري- معهد الإدارة العامة*، مسقط، ع (70)، ص 13-67.

العجمي، كروز تراحيب (2011). *استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدافعية المعلمين في دولة الكويت*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

القديم، يعقوب ارشيد (2007). "مبادئ القيادة والولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن" *مجلة الإداري*، ع (108)، ص 37-70.

العصري، عبد الملك (2006). *أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية اليمينية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.

العضائية، علي (1995). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية - دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، *مؤتمر للبحوث والدراسات*، م (10)، ع (6)، ص 13-32.

عطاري، عارف وكاظم، علي والجمالي، فوزية واللواتي، ظاهرة والكندي، ناصر والحجري، سالم (2006). "الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية*، م (18)، ع (2)، ص 13-82.

علاونة، معزوز (2006). "قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس"، *بحث مقدم إلى مؤتمر المعلم في الألفية الثالثة*، جامعة الإسراء من (5/18-17) أكتوبر.

خضير، نعمة وآخرون (1996). "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، ع (31)، ص ص 105-47.

الخولي، محمد علي (1981). *قاموس التربية، انجليزي - عربي*، ط1، بيروت، دار العلم للملايين.

الدوسري، سعد (2005). *ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية - دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية.

الردايدة، صالح حسن (1988). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

الرواشدة، خلف (2005). *درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

رويم، فايزة (2010). "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة"، *دراسات تربوية ونفسية*، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، ع (5)، ص 96-118.

زكريان، زوزيت مسروب (1994). *الأنماط القيادية وعلاقتها بدرجة تطبيق الأسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الأساسية في منطقة عمان الكبرى*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السعود، راتب وسلطان، سوزان (2009). "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها"، *مجلة جامعة دمشق*، م (25)، ع (1) + (2).

الشامان، أمل (2007). "الولاء التنظيمي لدى عضوات هيئة التدريس ومن في حكمهن بجامعة الملك سعود، كلية التربية - جامعة حلوان"، *دراسات تربوية واجتماعية*، م (13)، ع (4)، ص 593-629.

صادق، حصة (2000). "العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل" *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، م (14)، ع (2)، ص 263-293.

- العمرى، عبيد عبد الله (1998). "محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي بالرياض"، مركز بحوث كلية الآداب، جامعة الملك سعود، ع 74.
- العمرى، عبيد (1999). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود - دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، م (11) ع (1)، ص 111-118.
- العميان، محمود سلمان (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل.
- العززي، ريم (2010). درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- عويس، بثينة إلياس (2002). الأنماط القيادية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- عيسى، إبراهيم (2009). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الفهداوي، خليفة والقطاونة، نشأت (2004). "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، م (24)، ص 9-18.
- الفهداوي، فهمي والحوادة، نضال (2002). "التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق - دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في القطاع الحكومي لمحافظة الجنوب في الأردن"، دراسات العلوم الإدارية، م (30)، ع (1)، ص 53 - 74.
- القحطاني، سالم بن سعيد ويوسف، حلمي (2001). "أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية - دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، م (13) ع (1) ص 153-199.
- المحتسب، لينة وجلعود، مروان (2007). "أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل / فلسطين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع 11، ص 108.
- المخلافي، محمد سرحان (2001). "أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء
- كلية التربية"، مجلة جامعة دمشق، م (17)، ع (2)، ص 185-220.
- المذكور، مريم أحمد عبد الله (2011). "درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، ص 70-97.
- المعشر، زياد (2003). "قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن - دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإدارية، م (30) ع (1)، ص 164-181.
- المعيوف، صلاح معاذ (2002) "أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، م (28)، ع (107)، ص 111-150.
- المومني، واصل جميل (2003). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الهدلول، هذلول صالح (2008). الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- Al-Qarioti, Moh'd and Al-Enezi, Awadh (2004). "Organizational commitment of managers in Jordan", *International Journal of Public Administration*, Vol. 27(5), 331-352.
- Bartlett, James E., Kotrlík, Joe W. & Higgins Chadwick C. (2001). "Organizational research: determining appropriate sample size in survey research" *Information Technology Learning, and Performance Journal*, spring, 19(1), 48.
- Becker, T.E, (1992). "foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?" *Academy of Management Journal*, Vol. 35 p p. 232-244
- Buchanan, B. (1974). "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19. P p. 533-546.
- Byers, K.A. (1987). "Relationship between principals and perceptions of conflict, conflict resolution behavior, leader personality, and organizational commitment", *DAI-A*, 48(4), 222.
- Celep, C. (2004). "Teachers' organizational commitment in educational organizations", *National Forum Journals Home page*, <http://www.Nationalforum.com/17celep.htm>.
- Chughtai, Aamir Ali & Zafarm Sohailm (2006). "Antecedents and consequences of organizational commitment among pakistani university teachers", *"H.R.M. Research Journal*, 11(1), 39-64.

- Johnson, P.E, & Sollays, S.J. (2001). "School based, decision making, councils, Conflict, leaderspower, and social influence in the vertical team", *Journal of Educaional administration*, 39(1), 47-66.
- Kondalkar, V.G. (2007). *Organizational behavior* 1st ed., New Delhi: New Age International Publishers.
- Larson, E. and Fukami, C. V., (1984). "Relationship between worker behavior and commitment to the organization and union", *Proceedings of the Academy of Management*, pp. 222-226.
- Lippitt, Gordon, L. (1983). "Can conflit resolution be win-win?" *The School Administration*, 40(3),20.
- Lok, P. & Crawford, J. (2001). "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of Job satisfaction" *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613
- Macintyre, S.E. (1993). "Conflict management by male and female managers as reported by self and male and female subordinates managers", *DAI-A*, 53(7), 3822.
- Mathieu,J.E. & Zajak, D.M. (1990). "Areview and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, Vol. 108 pp. 171-194.
- Mc Shane, S.L. and Von Glinow, Mary Ann (2000). *Organizational behavior*, Irwin, McGrow-Hill Inc.
- Meyer, J.P. & Paunonen, S.V, & Goffin, R.D., & Jackson, D.N. (1989). "Organizational commitment and job Performance: It is the nature of the commitment that counts". *Jornal of Applied Psychology*, Vol. 74, p p. 152-156.
- Meyer, John P. Stanley, David J. Herscovitch, Lynne & Topolnytsky, Laryssa (2001). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta analysis of antecednts, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, L. M., (2000). The principals' role in planning, implementing and evaluating conflict resolution programs in selected northern cook country elementary schools". *DAI-A*, 61/04, p.1244.
- Morris, Y.A. (1998). "Teachers' perceptions of the conflict management, climate and procedures in south carolina schools," *DAI-A*, 58/08, P. 2939.
- Mowday, R. & Parter,L. & Steers, R. (1982). *Employee organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism & turnover*, New York: Academic Press.
- Murphy, Christine A. & Others (1988). "Causes and consequences of role stress among higher education administrators", *ERIC :ED*. 299865.
- Nairn J. (1989). "Organizational commitment among Japanese and U.S. workers", *Organization Studding*, Vol. 10, pp.282-295.
- Nowakowski, D. W. (1995). "Gender differences in organizational conflict management styles". *DAI-A*, 55(6), 2338.
- Cohen, A. and Kirchmeyer,C. (1995). " Amutidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation", *Journal of Vocational Behavior*, 46, pp. 189-202.
- Cook, C.W., and Hunsker, P.L. (2001), *Management and organizational behaviors*, 3 rd. ed., New York, Mc Graw-Hill Co., Inc.
- Decottis, T.A. & Summers, T.P. (1987). "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment". *Human Relations Journal*, 40(7), 445-4710
- Dessler, Gary (1999). "How to earn your employees' commitment," *Academy of Management Executive*, 13(2), 58-100.
- Eckman, E. (2004), "Similarities and differences in role conflict, role commitment and job satisfaction for female and male high school principals", *Educational Administration Quarterly*, 40(3),366-387.
- Finegan, J. (2000). " The impact of person and organizational values on organizational commitment". *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, No. 73, pp. 149-163.
- Foote, D.A., Seipel, S.J., Johnson, N.B., Duffy, M.K, (2005). "Employee commitment and organizational policies", *Manaegement decision*, 43(2),203-219.
- Glick, Nancy L. (1992). "Job Stisfaction Among academic Administrators", *Research in Higher Education*, 33(5), 626.
- Hammond, L. J. (1999). "An Investigation of the primary and secondary conflict management style preferences of males and females in the roles of managers and students", *DAI*, 60(5), 1659.
- Harvey, D. & Brown D. (1992). "An experimental approach to organizational development, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall International, 4th ed.
- Henkkin, A.& Holliman, S. (2009). "Urban teacher commitment: Exploring associations with organizational conflict support for innovation and participation", *Urban Education*, 44(2), 160-180.
- Henkkin, A.B. & Cistone, P.J & Dee, J.R. (2000). "Conflict management strategies of principals in site-based managed schools", *Journal of Educational Administration*, 38(8), 142-158
- Hochwarter,W.P., Perrewe, G., Ferris and R. Guercio (1999). " Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 55, pp. 277-297.
- Huang, L. H. (2000). " The Perceived leadership behavior and organizational commitment at CPA firmsm UMI proquest digital dissertations PhD, *DAI-A* 60/12, P. 4499, No. 9954968, 1-24
- Joffers C. and Hauphey, L. (2001). "Elementary teachers, commitment declines antecedents, processes and outcomes". *The Qualtitative Report*, 6 (1), 1-19.

- behavior". *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290
- Solomon, C. N. (1992). The loyalty factor", *Personal Journal*, September, PP. 52-62.
- Stone, R.W. and itenry, J.W. (2003). "The roles of comfuter self-efficiency behavior" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, p p. 288-300.
- Vondenberg, R.J. and Lance, C.E, (1992). "Satisfaction and organizational commitment". *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 153-167.
- Walton, R.E. (1987). *Managing conflict: interpersonal dialogue and third party roles.*, 2nd ed., Menlo Park California: Wesly Puplishing.
- Welt, E.S. (2000). "Conflict management syles of middle school principals compared to comprehensive school principals", *DAI-A*, 61/05, p. 1707.
- Wilson, P. (1995). "The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives", *Journal of Management*, Vol. 21, pp. 101-118
- Owens, R. G. (1981). *Organizational behavior in education*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentic-Hall, Inc.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations*, 3rd ed., Westport: Greenwood Publishing Group, INC.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizatinal behavior*, 9th ed., upper saddle river, New Jersey: Prentic Hall International, INC.
- Sager, Jeffrey and Jonston, Mark (1989). "Antecedents and outcomes of organizational commitment: a study sales people", *Journal of Personal Selling and Sales Mangement*, IX : 30-41.
- Scarpero, D.B. (2000). "The relationship of organizational communication climates and interpersonal conflict management" *DAI-A*, 60(9), 4949.
- Schappe, S.P. (1998). "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship