

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي  
لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم

إعداد

محمد يوسف محمد عياد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2005-1426

واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي  
لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم

مقدمة من

محمد يوسف محمد عياد

بكالوريوس كيمياء فرعي تربية - جامعة القدس - القدس

إشراف

الدكتور محمود احمد أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
التربوية من عمادة الدراسات العليا - قسم التربية في جامعة القدس

2005/2004

برنامج الإدارة التربوية  
عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي  
لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم

اسم الطالب: محمد يوسف محمد عياد

الرقم الجامعي: 20220181

المشرف: د. محمود احمد ابوسمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2005/3/30

من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- |              |                    |                           |
|--------------|--------------------|---------------------------|
| التوقيع..... | رئيس لجنة المناقشة | 1- د. محمود احمد أبو سمرة |
| التوقيع..... | ممتحنا داخليا      | 2- ا.د. احمد فهيم جبر     |
| التوقيع..... | ممتحنا خارجيا      | 3- د. معزوز جابر علاونة   |

جامعة القدس - القدس

(2004-2005م)

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

- المقدمة.
- خلفية الدراسة والأدب التربوي.
- جامعة القدس.
- جامعة بيت لحم.
- مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- فرضيات الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- حدود الدراسة.
- تعريف المصطلحات.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تزامن الاتصال مع بداية وجود الإنسان، وهو ضروري لكل نشاط إنساني حيث لا ينحصر في

العلاقة بين الأفراد فقط وإنما بين الفرد ونفسه من حيث تبادل المعلومات ونقل الأفكار والآراء،

فالاطصال ضرورة حياتية لا غنى للإنسانية عنها وهو عصب الحياة الأساسي.

ويرى ماهر (1998) ان هنتيجة لتكون المجتمع من المؤسسات، والتي بدورها تتألف من مجموعة

من الأفراد، لابد من أنظمة وقوانين تضبطهم للتعامل مع المعلومات والتوجيهات والأوامر، من خلال

قنوات إرسال واستقبال كوسيلة ذات أهمية كبيرة لتحريك المعلومات الخاصة بالوظائف، وبالتالي تؤدي

إلى تحقيق أهداف المؤسسة ووضوحها، وتندرج هذه العملية تحت ما يسمى بالاتصال الإداري، الذي

يقوم بنقل الأفكار والمعلومات إلى جميع أفراد المؤسسة، ويكون نجاحها مرهونا بوجود أنظمة اتصال

جيدة داخل المؤسسة، ووجود المهارات في استعمالها من قبل أفرادها. وبالتالي سلاسة عملية الاتصال

تؤدي إلى فهم المعلومات المنقولة بين الطرفين.

ويأتي تسيير عملية الاتصال من خلال وجود دراية علمية بمبادئ وأساليب وأسس عملية الاتصال

من قبل الأفراد في المؤسسة، مما يؤدي إلى استمراريتها والرقى بها إلى أعلى المستويات ( مرسى،

1998)، فلذا يجب أن يكون للاتصال هدف وأساليب واضحة.

وفي التربية يتكون التنظيم الإداري التربوي من عدد من العناصر الأساسية أهمها العنصر

البشري حيث يعمل الكل في نطاق اختصاصه على تحقيق أهداف التربية، وبناءً عليه تكون هناك

أهمية كبرى للاتصالات الإدارية في المؤسسات التربوية، واعتبارها عامل نجاح أو فشل لها في تحقيق

أهداف العمل التربوي (بستان، وطه، 1983)، وذلك لان ابرز التجمعات البشرية التي يمارس فيها الاتصال هي المؤسسات التربوية والتي بدورها تضم شرائح مختلفة من أفراد المجتمع.

وتبرز أهمية الاتصالات الإدارية كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للموظفين، فالإتصال الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء للمؤسسة، وعن طريقه يفسر المسئول للمرؤوسين مراحل العمل وأهداف المؤسسة، ويعرف المسئول بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم اتجاه أهداف المؤسسة(كنعان، 1980)، مما يؤدي إلى التحقق من فهم العاملين لجميع سياسات، واستراتيجيات المؤسسة إلى جانب توفير أداة اتصال مناسبة وفعالة لذلك.

ويرى حريم وزملاؤه، وكما جاء في دراسة المنجي(2003)، انه رغم ارتباط العملية الاتصالية بكل مراحل العملية الإدارية، إلا أنها اكثر أهمية لوظيفة القيادة، فهي تساعد المدير في توجيه الأفراد، واستئارة دوافعهم، وتحقيق التعاون، والتنسيق فيما بينهم والعمل على ربط أهداف المؤسسة، و أهداف الأفراد والجماعات، فنجد أن هناك علاقة طردية بين الاتصال والرضى الوظيفي والأداء والإبداع والانتماء التنظيمي للمؤسسة.

ويعتبر الانتماء التنظيمي، وكما أشار ردايدة (1998)، بأنه جزء" من الولاء الاجتماعي، والذي هو عبارة عن مشاعر يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع ما نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار حيث تتمثل هذه المشاعر في ارتباط الفرد وغيره ومدى استعداده لتقديم وقته وجهده وإمكاناته للمؤسسة".

وبالتالي نجد أن قدرة أي دولة على النجاح يعتمد على مستوى مؤسساتها، وخاصة التعليمية منها، ويعتمد ذلك على نوعية العاملين فيها وعلى مستوى كفاءتهم والقيم التي يتصفون بها، فكلما كان لدى

العاملين انتماءاً لمؤسساتهم، استطاعت هذه المؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها (اللوزي، 2003).

ومن أهم هذه المؤسسات، الجامعات التي تلعب دورا كبيرا في نهضة الأمم وتقدمها، من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة، وإجراء البحوث، لإنهاض الأمة في المجالات العلمية والتكنولوجية. ومن هنا تأتي أهمية كل من الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات لما لهذين المتغيرين من اثر كبير في تطوير العلاقة بين العاملين في هذه المؤسسات التربوية الهامة.

### خلفية الدراسة والأدب التربوي:

#### مفهوم الاتصال وأهميته

كلمة الاتصال مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين طرفين، وأصل كلمة اتصال "Communication" يعود إلى الكلمة اللاتينية "Communi" ومعناها Common بمعنى عام أو مشترك (القيوتي، 2000).

وعرفه جون ديوي بأنه "عملية مشاركة في الخبرة وجعلها مألوفة بين اثنين أو أكثر" (سلامة، 2001). وعرفه ليكو الوارد عند القريوتي (2000) بأنه "وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه، والتعبير عن الأفكار".

وعرفه القريوتي (2000) بأنه "عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما ( المرسل) رسالة، ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل.

وقد عرفته منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين بأنه " عملية تبادل الآراء والمعلومات من اجل أحداث علاقة إنسانية طيبة " (المغربي، 1995).

وتعتبر عملية الاتصال من العمليات الأساسية في الحياة اليومية، من حيث تبادل المعلومات والبيانات بين الأفراد، بهدف القيام بما هو مطلوب من الفرد أو المؤسسة، وبالتالي تعد القلب النابض للعملية الإدارية في أية مؤسسة، كونها المحرك الأساسي لباقي العمليات الإدارية الأخرى مثل (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة)، ومن هنا يجب أن تأخذ عملية الاتصال الشكل التبادلي في المؤسسات لكي يتم تعزيز الدافعية للموظف وبالتالي زيادة انتمائه لمؤسسته. (القيوتي، 2000).

وأشار كنعان (1980) إلى أهمية عملية الاتصال الإداري كونها:

- \* أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيههم.
- \* تعرف المسئول بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم اتجاه أهداف المؤسسة.
- \* يفسر المسئول من خلاله للمرؤوسين برامج العمل وأهدافه.
- \* تساعد على مناقشة المشكلات الناتجة عن العمل.

### **أهداف عملية الإتصال:**

تهدف عملية الاتصال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف داخل المؤسسات، ومن أهم هذه الأهداف كما أوردها بستان، وطه (1983):

- \* تبادل المعلومات والمعرفة بين الأشخاص.
- \* توجيه العاملين لإنجاز العمل لتحقيق الأهداف.
- \* تحفيز العاملين لإطلاق طاقاتهم نحو العمل.
- \* إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم.
- \* تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة



أما سلامة (2001) فقد حاول تقسيم أهداف عملية الاتصال حسب عناصر هذه العملية إلى:

\* أهداف عملية الاتصال من وجهة نظر المرسل وهي: نقل الفكرة، التعليم، الإعلام، الإقناع، الترفيه.

\* أهداف عملية الاتصال من وجهة نظر المستقبل وهي: فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث، تعلم مهارات جديدة، الترفيه، الحصول على معلومات جديدة.

وأضاف نصر الله (2001) إلى هذه الأهداف أهدافاً أخرى تتعلق بالمجتمع وهي: توفير المعلومات عن الظروف المحيطة به، نقل التراث الثقافي من جيل لآخر، تحقيق الاتفاق بين أفراد المجتمع الواحد.

في حين حاول ماهر (1998) تحديد أهداف الاتصال من خلال أنماط الاتصال إلى:

**الموقف الأول:** وهو الاتصال بين المدير ومرؤوسيه (الهابط) حيث يهدف إلى:

- توجيه المرؤوسين وإعطاء التعليمات.

- شرح طريقة العمل للمرؤوسين.

- إعطاء المرؤوس معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

- تدريب المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

**الموقف الثاني:** وهو الاتصال الجانبي (الأفقي) بين الزملاء حيث يهدف إلى:

- التنسيق بين الزملاء والوحدات في كيفية أداء العمل.

- تشجيع التعاون بين الزملاء.

- نشر المعلومات التي تهمهم.

**الموقف الثالث:** وهو الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم (الصاعد) حيث يهدف إلى:

- الاستفهام عما يجب عمله وكيفية القيام به.

- رفع المعلومات عن ما تم إنجازه وعن المشاكل التي تواجه العمل والمشاكل الشخصية لديهم.

## عناصر عملية الاتصال:

من خلال مراجعة الأدب التربوي الموجود في (القيوتي، 2000، والمغربي، 1995، ماهر، 1998)

انه يمكن حصر عناصر عملية الاتصال في الآتي:

**المرسل:** وهو الجهة التي تبعث المعلومات بقصد إثارة سلوك محدد.

**قناة الاتصال:** وهي الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات.

**المتلقي أو المستقبل:** وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومات.

**الرسالة:** وهي عبارة عن مجموعة من المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر قنوات الاتصال

بهدف التأثير به.

**التغذية الراجعة:** وهي عملية يتم خلالها الوقوف على جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق

هدفها.

وسلامة هذه العناصر مجتمعة هو الأساس في تحقيق اتصال فعال قادر على تحقيق أهداف

المؤسسات، وتحرص المؤسسات الإدارية والتعليمية على إبقاء هذه العناصر قادرة على القيام بمهامها

في جميع الظروف.

## أنواع الاتصالات الإدارية:

حاول الإداريون والتربويون تحديد أنماط (أنواع) الاتصال داخل المؤسسات، وتبين ان من أهم هذه

الأنماط والتي وردت عند (القيوتي، 2000، والمغربي، 1995، والعديلي، 1995) ما يلي:

## **الاتصالات الهابطة(من أعلى إلى اسفل) Downward communication**

حيث تنساب التوجيهات والقرارات والمعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين، ومن أكثر الوسائل المستخدمة في مثل هذا النوع هي الاجتماعات الرسمية، لوحة الإعلانات، النشرات الدورية، حيث يعتبر هذا النوع شائعا في غالبية المؤسسات.

## **الاتصالات الصاعدة(من أسفل إلى أعلى) Upward communication**

وتكون عبارة عن تقارير من الرؤساء المباشرين إلى الإدارات العليا أو من العاملين إلى الرؤساء المباشرين، ويتم من خلالها إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإبداء الآراء والمقترحات من أجل تحقيق أهداف النظام، ومشاركتهم للعملية الإدارية في النظام، وأيضا معرفة سير العمل ومدى تقبلهم لاستراتيجيات الإدارة العليا.

## **الاتصالات الأفقية Horizontal communication**

حيث يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، ضم ن نفس المستوى الإداري كرؤساء الأقسام مثلا وهو ضروري من أجل تنسيق العمل بين وحدات المؤسسة.

## **اتصال المؤسسة بالبيئة الخارجية Outside communication**

ويتم ذلك بين المؤسسة والبيئة الخارجية من خلال اخذ معلومات عن احتياجات المجتمع والبيئة الخارجية للكوادر والموارد، وبالتالي يعطي الفرصة للمجتمع بمعرفة أفكار وثقافة وأهداف ومشاكل المؤسسة (سالم وآخرون، 1998).

كما تم التعرف على أنماط أخرى من خلال دراسة اليكس بافيلاس الواردة عند ( العديلي، 1995)

مثل: نمط الدائرة، ونمط السلسلة، ونمط العجلة، ونمط النجمة.

## طرق الاتصال الإداري

- ١ -الاتصالات المكتوبة: وتتمثل في الأوامر والتعليمات - الرسائل الخاصة - بيان الأجر - مجلة العمل - دليل العاملين - التقارير - لوحة الإعلانات - صندوق الاقتراحات.
- ٢ -الاتصالات الشفوية: وتتمثل من إصدار الأوامر والتعليمات - المقابلات - الاجتماعات - المؤتمرات - الندوات - اللجان.

## خصائص الاتصال الإداري الفعال

تحرص المؤسسات جميعها على أن يكون الاتصال الإداري بين أقسامها ودوائرها فعالا حيث تحقق أهدافها المرجوة بكفاءة وفاعلية، ويمكن لهذه المؤسسات الوصول إلى اتصال إداري فعال من خلال مجموعة من الخطوات من أهمها (المغربي، 1995):

- ١ يكون مبنيا على أهداف محددة وجيدة.
- ٢ يتم وضعه في ضوء احتياجات المؤسسة.
- ٣ وجود الثقة بين العاملين والإدارة بالنسبة للمعلومات المتبادلة.
- ٤ يجب أن يعتمد على عدة وسائل.
- ٥ يكون مدعماً بالأفعال.
- ٦ يتوافق مع إدراكات الفرد واعتقاداته.
- ٧ أن يتم وفق التسلسل الإداري.
- ٨- أن يكون هناك إصغاء جيد من قبل المستقبل.

## معوقات الاتصال الإداري:

تواجه عملية الاتصال الإداري، كغيرها من العمليات الإدارية، معوقات قد تحول دون وصول الرسالة أو وصولها مشوشة أو أن يكون الاتصال الإداري بمستوى أقل من المستوى المطلوب، ومن هذه المعوقات كما أوردها (المغربي، 1995):

**1- المعوقات الشخصية:** وهي عبارة عن مجموعة من المؤثرات ترجع للمرسل والمستقبل مثل الاختلاف في الإدراك والاختلافات الفردية - الاتجاهات السلبية - الضغط على المرؤوسين - تخطي حدود السلطة - عدم توفر المهارة في الاتصال - سوء العلاقات بين الأفراد في التنظيم الواحد.

**2- معوقات تنظيمية:** مثل عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح

الاختصاصات - عدم كفاءة الهيكل التنظيمي - التخصص - قصور سياسة نظام

الاتصال - عدم وجود مركز للمعلومات - التصور بربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

**3- معوقات بيئية:** اللغة - شكل اللفظ - الموقع الجغرافي - عدم كفاية أدوات الاتصال -

الإفراط من طلب البيانات - عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة.

كما قسم دره (1994) معوقات الاتصال الإداري إلى:

**1- معوقات يحدثها المرسل وهي:** عدم اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة - عدم

الوضوح التام لفكرة الرسالة لدى المرسل - استخدام مفردات غير مألوفة في الرسالة -

كثرة المعلومات من الرسالة - مصداقية مرسل الرسالة.

**2- معوقات يحدثها مستقبل الرسالة وهي:** الإدراك الانتقائي - التمييز الشخصي ضد مرسل

الرسالة - درجة ثقة المستقبل لمصداقية المرسل - الحالة النفسية للمستقبل - مقدرة المستقبل

على فهم مفردات الرسالة.

٣ - معوقات تحديثها البيئة الخارجية وهي: معوقات مكانية - معوقات تحدث من تشويش وسائل الاتصال المختلفة - المعوقات الناتجة عن السياسة العامة للدولة - معوقات تنتج عن البيئة التي تحول دون ممارسة التغذية الراجعة.

### الانتماء التنظيمي (Organizational Commitment)

عرف Steers (1977) الانتماء " بأنه قوة ارتباط الفرد بمنظّمته ومساهمته الفعالة بها".  
وأما O'Reilly (1980) فيرى بأن الانتماء يمثل الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة".  
وقد عرف Buchanan (1974) الانتماء للمنظمة "بأنه ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمتها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها. وفرق بين ثلاث ركائز رئيسية يقوم عليها الانتماء التنظيمي وهي:

\* الإحساس بالانتماء ( Identification ) ويظهر ذلك من خلال الافتخار بالانتماء للمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.

\* المشاركة والمساهمة الفعالة ( Involvement ) حيث تتبع من رضا الفرد الداخلي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

\* الإخلاص (Loyalty) ويعبر عنه بالرغبة الموجودة لدى الفرد بالاستمرار والعمل في المنظمة في جميع الظروف، وزيادة الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وأشار Steven (1978) إلى اتجاهين للانتماء التنظيمي وهما:

## الأول: الاتجاه التبادلي

حيث يكون هناك علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، من حيث أن كل طرف في هذه العلاقة يطلب من الآخر ويقدم له في المقابل، فيكون الانتماء ناتجاً عن هذه العلاقة.

## الثاني: الاتجاه النفسي

وهذا الاتجاه يعني ارتباطاً فعالاً للأفراد بالتنظيم دون الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن للفرد أن يحققها نتيجة لعمله داخل المنظمة.

في حين ميز كل من Meyer, Allen, and Smith (1993) بين ثلاثة مكونات من مكونات الانتماء التنظيمي وهي:

### - الانتماء المؤثر

ويتأثر هذا البعد بدرجة أدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة الاستقلالية، وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الأشراف، ويتأثر أيضاً بدرجة السماح بالمشاركة باتخاذ القرار من قبل بيئة التنظيم.

### - الانتماء الأخلاقي

وهو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، ويتم ذلك من خلال الدعم الجيد الذي يتلقاه الفرد من المنظمة، والمساهمة في وضع الأهداف والخطط للمنظمة.

### الانتماء المستمر

وهو مقدار درجة الانتماء الموجود عند الفرد والمستثمرة والتي يحققها الفرد لو استمر بالعمل بالتنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى مؤسسة أخرى.

### مراحل تطور الانتماء التنظيمي

بين Buchanan (1974) أن الانتماء التنظيمي يتطور لدى الفرد المعين في مؤسسة ما من خلال مراحل ثلاث متتالية هي:

#### • مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة):

وتكون مدتها عاماً واحداً، ويخضع خلالها الفرد للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون لديه الرغبة في الحصول على القبول والرضا والأمن من قبل التنظيم والتعايش والتأقلم معه.

#### • مرحلة العمل والإنجاز:

وتتراوح مدتها بين العامين والأربعة أعوام، حيث يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز بالأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الانتماء للتنظيم والعمل.

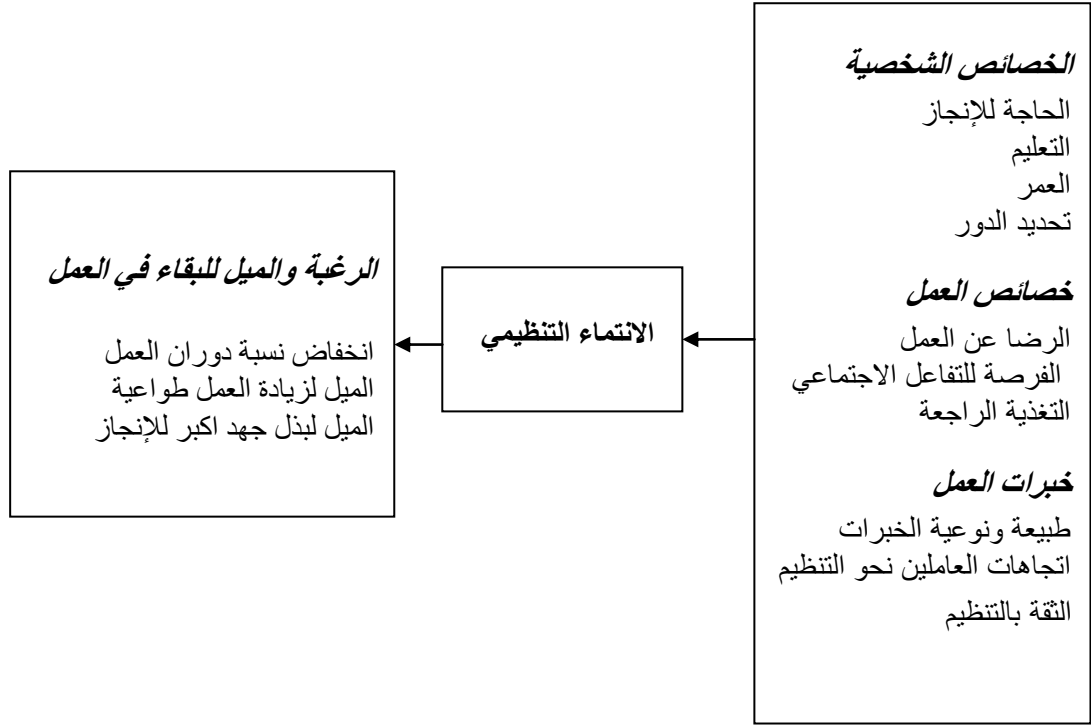
#### • مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من تاريخ التعيين وتمتد إلى ما بعد ذلك، ومن خلالها يتعزز لدى الفرد اتجاهات الانتماء التي تكونت في المراحل السابقة مما يؤدي لنسجها.

وبين Steers (1977) في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الانتماء التنظيمي وما ينتج عنه من

سلوك وهو:





شكل رقم (1) نموذج ستيرز للانتماء التنظيمي

مما سبق نلاحظ أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وبالتالي تكون لدى الفرد الميل للاندماج بمؤسسته، ومشاركته فيها، وإيمانه بأهدافها وقيمها، وأيضاً رغبته في بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى رغبة الفرد في عدم ترك المؤسسة التي يعمل فيها.

العوامل المساعدة في تنمية الانتماء (الولاء) التنظيمي:

كغيره من المكونات النفسية لدى الفرد، يرتبط الانتماء التنظيمي بعلاقة الفرد بمؤسسته، وهو من المكونات المتغيرة وغير الثابتة، لهذا يمكن تنمية هذا المكون من خلال مجموعة من الإجراءات (اللوزي، 2003):

\* **السياسات:** وتكون من خلال تبني المؤسسة لسياسة معينة من أجل إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية مما يؤدي لشعور العاملين بالرضا والاطمئنان والانتماء للمؤسسة.

\* **وضوح الأهداف:** ويعنى بها أهداف المؤسسة حيث عن طريق وضوحها يكون هناك إدراك وفهم للانتماء التنظيمي.

\* **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** ويتم عن طريق اخذ اقتراحات و آراء العاملين بالنسبة لكيفية تسيير العمل حيث يتحمل العاملون مسؤولية تحقيق هذه الأهداف، مما يجعل الأفراد العاملين يرتبطون بالعمل، ويجعل ذلك أي مشكلة تواجه التنظيم تواجه الأفراد العاملين به وتهدد أمنهم واستقرارهم.

\* **العمل على تحسين المناخ التنظيمي :** حيث يشير إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، ويؤدي المناخ التنظيمي إلى تشكيل وتغيير وتعديل الاتجاهات والسلوك للأفراد العاملين، عن طريق إيجاد الثقة بين الأفراد والتنظيم.

\* **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** سواء أكانت حوافز مادية أو معنوية، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة رضا العاملين عن التنظيم وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل تكاليف.

\* **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** عن طريق إشباع حاجات العاملين ومعاملتهم معاملة واحدة، ومنحهم الحق بالمشاركة في اتخاذ القرارات ووجود الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين والعمل في المؤسسة كجسد واحد ووجود تفاهم بين الأعضاء مثل المؤسسات اليابانية فهذا كله يؤدي إلى زيادة قوة تماسك التنظيم وزيادة الولاء لها.

\* **نمط القيادة:** نمط القيادة يؤثر في سلوك العاملين فكلما كان نمط القيادة مقنعا للعاملين بأهداف المؤسسة، يؤدي إلى زيادة انتمائهم لها عن طريق بذل جهد اكبر من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ان تبادل المعلومات في أي مؤسسة يعتبر امراً إنسانياً وحيوياً للعاملين فيها، ولا يجب الحد والتقليل منه وإنما يجب تطويره وزيادة التعامل فيه، وذلك لرغبة الأفراد بمعرفة ما يدور في مؤسساتهم، وان يكون لهم تأثير على قراراتها المتعلقة بهم مما يؤدي الى توفر الدافعية لديهم ويكون لديهم رضا عن العمل وأداء جيد، وبالتالي يتحمل هؤلاء الأفراد المسؤولية عن هذه القرارات. (الطويل، 1985).

ومن هنا نستطيع أن نقول أن وجود شبكة اتصال جيدة والاستخدام الصحيح لها، في أية مؤسسة، يؤدي إلى توفير المعلومات اللازمة للمؤسسة وللأفراد أيضاً، لان الاتصال الإداري في المؤسسة يعكس نمط القيادة الموجودة فيها، فمثلاً وجود نمط قيادي يتميز بالعلاقات الانسانية، ويؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد أهداف المؤسسة، وبالتالي يكون تبادل المعلومات بين الإدارة العليا والعاملين امراً "يسيراً"، مما يؤدي إلى إدراك الموظفين لأهداف المؤسسة وأيضاً إدراك المؤسسة لحاجات الأفراد، مما يساعد على إيجاد قواسم مشتركة بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين فيها، عندها يشعر الأفراد بان حاجة المؤسسة هي حاجتهم، وبقاء المؤسسة والارتقاء بها، يؤدي إلى بقائهم المهني وارتقائهم الوظيفي، كل ذلك سيؤدي إلى تنمية وتقوية "الإنتماء التنظيمي" لدى الأفراد، "لمؤسستهم، رؤساء ومرووسين".

## جامعة القدس

مؤسسة تربية وطنية، تأسست في القدس الشريف لتلتصق بمقدساتها. وتحقق امتدادها الحضاري وتثبت كيانها الوجداني والروحي، كان قرار إنشاؤها بإجماع من قادة العالم الإسلامي في القدس عام

1920 ولم يتم إنشاؤها حتى العام 1978، وسميت جامعة القدس، حيث تم إنشاؤها على هيئة أربعة كليات لمجالس أمناء مختلفة في أماكن متفرقة (الدعوة وأصول الدين، العلوم والتكنولوجيا، الكليات العربية للمهن الطبية، الآداب للنبات). وفي عام 1994 تم توحيد هذه الكليات، عن طريق تشكيل مجلس أمناء موحد وأنظمة وقوانين واحدة ومؤسسة واحدة، وهي جامعة القدس. وبدأ تطوير هذه الجامعة عن طريق فتح كليات وتخصصات عديدة، أهمها (كلية الطب، كلية الحقوق، كلية الهندسة، كلية طب الأسنان، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية)، حيث بلغ عدد الطلبة للعام 2005/2004 (7262) طالبا وطالبة، وضمت ( 79 ) تخصصا، على مستوى البكالوريوس، والدبلوم العالي، والماجستير، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس للعام الجامعي 2005/2004 ( 325 ) عضوا". (جامعة القدس، 2004)

### جامعة بيت لحم

وجدت فكرة جامعة بيت لحم عام 1972 من قبل مؤسسات غربية كانت تسعى لإيجاد جامعات ذات كفاءة عالية في الشرق الأوسط، وخرجت الفكرة إلى أرض الواقع في 1973/10/1، حيث أسست الجامعة بإدارة مكونة من أخوة دالا سال.

وافتتحت الجامعة في بنايات في شارع الفرير بمساحة سبعة عشر ألف متر مربع، حيث تم استئجارها من قبل أخوة دالا سال لعدة عقود، حيث قاموا بفتح مدارس وجامعات في كل من تركيا ولبنان والأردن ومصر وذلك لامتلاكها في الولايات المتحدة كليات وجامعات تعطي برامج أكاديمية متميزة.

تم افتتاح الجامعة بدفعة أولى من الطلبة عددهم ( 100 ) طالبا وطالبة، وأصبح العدد في عام 2005/2004 (2000) طالبا وطالبة، تم توظيف اناس ذوي خبرة عالية ووضعهم في مراكز عالية في الجامعة، تتكون الجامعة من عدد من الكليات منها (كلية الآداب، كلية العلوم، كلية التربية، كلية إدارة الأعمال، كلية التمريض، كلية إدارة الفنادق والسياحة). (جامعة بيت لحم، 2004).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى واقع كل من الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم والانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيهما، وكذلك التعرف إلى العلاقة بين واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. وتحددت مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

- ١ - ما واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٢ - هل يختلف واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: الجامعة، والجنس، والمؤهل العلمي، والكلية، والخبرة؟
- ٣ - ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم؟
- ٤ - هل يختلف مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: الجامعة، والجنس، والمؤهل العلمي، والكلية، والخبرة؟
- ٥ - هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية ومستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم؟

## فرضيات الدراسة

من خلال أسئلة الدراسة السابقة انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ):

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الجامعة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- 4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الكلية.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الخبرة.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الجامعة.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في مستوى الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- 9 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الكلية.
- 10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الخبرة.

11- لا توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين درجات الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية

في جامعتي القدس وبيت لحم ودرجات الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيهما.

## أهمية الدراسة

\* تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيري الدراسة: الاتصال الإداري والانتماء التنظيمي، فالمتغير

الاول يعتبر عصب العملية الإدارية، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والأفكار من شخص لآخر

من اجل تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، ويكون بمثابة خطوط تربط أوصال الهيكل التنظيمي لأي

مؤسسة ربطا ديناميكيا، والمتغير الثاني هو العطاء للمؤسسة، والرغبة الصادقة في أن تكون الرائدة،

وأن يكون جزءا لا يتجزأ منها.

\* تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في مجالها، حسب علم الباحث، وهي دراسة مقارنة حيث

ستتناول سلوكيات الاتصال الإداري وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في

جامعتي القدس وبيت لحم.

\* تقديم بيانات كمية إلى القائمين على رسم السياسات في الجامعتين حول واقع الاتصال الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية والانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ، بهدف تعزيز الجوانب

الايجابية ، ومحاولة الحد من الجوانب السلبية بخصوص الاتصال الإداري والانتماء التنظيمي.

## أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال الإداري الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديمية في

جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ومعرفة اثر متغيرات: الجامعة،

والجنس والمؤهل العلمي والكلية والخبرة على ذلك، والتعرف إلى مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء

هيئة التدريس، ومعرفة العلاقة بين واقع الاتصال الإداري والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس وبيت لحم.

### حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بالحدود الآتية:

\* أعضاء هيئة التدريس المتفرغون والعاملون في جامعتي القدس وبيت لحم للعام الجامعي

2004/2005، والناطقين باللغة العربية.

\* رؤساء الأقسام الأكاديمية الذين مضى على عملهم الإداري كرؤساء أقسام فصلين دراسيين على

الأقل.

\* أدوات الدراسة التي استخدمها الباحث.

### تعريف المصطلحات:

1- الاتصال الإداري: الممارسات وأشكال التفاعل والتواصل في عملية المشاركة الفعلية في المعلومات

والأداء والأفكار والخبرات من خلال عدة وسائط للتأثير في سلوك الأشخاص

2- الانتماء التنظيمي: وهو انجذاب الأفراد وتعلقهم الفعلي بأهداف المؤسسة وقيمها بغض النظر عن

المكاسب الشخصية والمادية (Buchanan, 1974)

3- رئيس القسم الأكاديمي: عضو من أعضاء هيئة التدريس في القسم، يعين (غالبا) لرئاسة القسم

وفق نظام الدورية، وممن يحملون رتبة الاستاذية، ولمدة عامين، قابلة للتجديد بعام آخر.

4- عضو هيئة التدريس: المدرس المتفرغ للتدريس والبحث، الناطق باللغة العربية، ومن حملة شهادة

الماجستير أو الدكتوراه، للعام الجامعي 2004/2005.



## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

- الدراسات العربية التي تتعلق بالاتصال الإداري.

- الدراسات العربية التي تتعلق بالانتماء التنظيمي.
- الدراسات الأجنبية.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل عرضا لبعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة بدءا بالدراسات العربية ذات العلاقة بالاتصال الإداري، والانتماء التنظيمي، ومن ثم الدراسات الأجنبية، وفقا لتسلسلها الزمني.

أولا: الدراسات العربية التي تتعلق بموضوع الاتصال الإداري

هدفت دراسة شهاب ( 1989 ) إلى التعرف إلى معوقات الاتصال التي تواجه مديري

المدارس الثانوية في محافظة إربد مع المدرسين والطلاب وأولياء الأمور، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في إربد للعام 1988/1989، وعددهم ( 167 ) مديرا ومديرة. حيث تم أخذ جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بتطوير مقياس معوقات الاتصال عن طريق استبيان استطلاعي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد على مقياس معوقات الاتصال تعزى لمتغير: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

وحاولت دراسة القرشي ( 1994 ) التعرف إلى واقع اتجاهات الطلبة في كليات المجتمع

الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم وكليات المجتمع الخاصة في الأردن نحو نمط الاتصال الإداري الذي يمارسه عميد الكلية، وقد تم استخدام مقياس العلاقة الفعالة بين مدير المدرسة الثانوية والطلبة حيث تم صياغته على شكل استبانة للتعرف الى واقع اتجاهات الطلبة نحو نمط الاتصال الإداري. وتكونت الاستبانة من 40 فقرة، وتضمنت خمسة أنماط للاتصال الإداري هي: التشاور مع الطلبة، الاتصال مع الطلبة، الاهتمام الشخصي، العناية بالطلبة، المشاركة في نشاطات الطلبة، ضبط الطلبة. وتكونت عينة الدراسة من ( 860 ) طالبا من طلبة السنة الثانية من كليات المجتمع الأردنية. أشارت نتائج الدراسة إلى:

إن اتجاهات الطلبة نحو نمط الاتصال الإداري الذي يمارسه عميد الكلية كانت إيجابية بشكل عام، كما اشارت النتائج أيضا الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين

اتجاهات الطلبة تعزى لنوع الكلية "حكومية أو خاصة"، ولصالح الكليات الحكومية على جميع أنماط الاتصال.

وأجرت فريجات ( 1995 ) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال لدى المرشد وجنسه وخبرته من جهة، وفاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية من جهة أخرى وكما يراها المسترشدون، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (200) طالبا و طالبة من طلبة الصفوف التاسع و العاشر والأول والثاني الثانوي، من مدارس مديرية تربية عمان الكبرى الأولى والثانية، وتم اختيار أفراد عينة الدراسة بطريقة قصدية بالتعاون مع أقسام الإرشاد.

وأشارت النتائج إلى:

وجود علاقة ارتباطية بين مهارات الاتصال لدى المرشد وفاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية وخبرته، وعدم وجود اثر لمتغير الجنس على مهارات الاتصال لدى المشرف. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمهارات الاتصال لدى المرشد على فاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية، و أيضا وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدد سنوات خبرة المرشد على فاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية في حين لم تظهر الدراسة أثرا لجنس المرشد على فاعليته الإرشادية.

أما دراسة الربايعة ( 1996 ) فهدفت التعرف إلى أنماط الاتصال الإداري السائد التي

يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون وأثرها على علاقاتهم الشخصية مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وأيضا معرفة أثر كل من المؤهل العلمي والجنس والخبرة السابقة للمعلمين على تقديراتهم لطبيعة العلاقة الشخصية بينهم وبين مديري مدارسهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون لعام 95/96 وعددهم ( 802 ) معلما ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من ( 401 ) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

وجود علاقة إيجابية بين أنماط الاتصال الإداري لدى المديرين وعلاقاتهم الشخصية مع المعلمين، ووجود أثر لجنس المعلم في تقديرات المعلمين لطبيعة العلاقة الشخصية بينهم وبين مديري مدارسهم، وعدم وجود أثر للمؤهل العلمي والخبرة السابقة للمعلم في تقديرات المعلمين لطبيعة العلاقة الشخصية بينهم وبين مديريهم.

وهدفت دراسة غيث (1996) الى معرفة أثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية

في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، حيث تكون مجتمع الدراسة وعينتها من ( 152 ) قياديا وقيادية في مديريات التربية والتعليم ومن ( 134 ) مديرا ومديرة من محافظة عمان. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١ - كان ترتيب أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى القيادات التربوية مرتبة تنازليا: نمط الاتصال

الإداري التفاعلي، نمط الاتصال الإداري في اتجاهين، نمط الاتصال الإداري الأفقي، نمط الاتصال الإداري الصاعد، ونمط الاتصال الإداري الهابط.

٢ - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية

لأنماط الاتصال الإداري الخمسة، التفاعلي وفي اتجاهين والأفقي والصاعد الهابط لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الجنس وطبيعة العمل والخبرة.

٣ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية

لدرجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديرياتها في مجالات التخطيط والمناهج والمتابعة والتقييم ومجالات التنظيم الإداري والشؤون الفنية والاتصال والتواصل والمقياس الكلي تعزى لمتغير نمط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية.

أما أحمد ( 1997 ) فحاولت من خلال دراستها التعرف إلى العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية، حيث تم اختيار عينة مكونة من ( 126 ) إداريا بالطريقة العشوائية البسيطة من جامعات الأردن الحكومية وهي ( اليرموك، العلوم والتكنولوجيا، والجامعة الهاشمية).

وقد استخدمت الباحثة استباننتين الأولى من إعداد وليام فيفر لقياس أنماط السلوك القيادي، والثانية قامت الباحثة بتطويرها لقياس أنماط الاتصال الإداري.

وأظهرت النتائج وجود علاقة بين أنماط القيادة وعدد سنوات الخبرة وأنماط الاتصال، وعدم وجود علاقة بين أنماط القيادة والمؤهل العلمي، ووجود علاقة إيجابية بين طرق الاتصال واتجاهاته والمؤهل العلمي، وعدم وجود علاقة بين أنماط الاتصال الأخرى والمؤهل العلمي.

كما دلت النتائج أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط شيوعا لدى الإداريين، يليه التسيبي ثم الاوتقراطي، وان نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات هو أكثر الأنماط شيوعا يليه الشفهي ثم نمط الاتصال الكتابي.

وأجرت الخصاونة (1998) دراسة هدفت التعرف إلى مشاكل الاتصال بين طلبة الدراسات

العليا وأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة الماجستير المسجلين في جامعة اليرموك في الفصل الدراسي الأول لعام (1997/ 1998)، وتم اختيار عينة مكونة من (112) طالبا وطالبة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد قامت الباحثة بتطوير استبانته لمعرفة مشاكل الاتصال ضمن (5) مجالات هي: (المجال التنظيمي، المجال الفني، المجال النفسي، المجال الاجتماعي، والمجال المادي).

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر المشاكل التي تؤدي إلى وجود خلل في عملية الاتصال بين

طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك هي:

عدم توفر المواد والتسهيلات اللازمة للتعليم من أجهزة ومعدات، وعدم القدرة على التحدث مع أعضاء هيئة التدريس وجها لوجه، وعدم قدرة الطلاب على التوفيق بين العمل والدراسة، وجود تفضيل بين طالب وآخر عند عضو هيئة التدريس، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في درجة إحساس الطلبة بهذه المشاكل تعزى إلى كل من متغير الجنس، والكلية.

### وجاءت دراسة الخلوف ( 1999 ) للتعرف إلى اتجاهات شاغلي الوظائف الإشرافية في

الدوائر الحكومية في محافظة اربد نحو مستوى فاعلية الاتصال الإداري السائد، عن طريق التعرف إلى مدى توافر الخصائص التالية في نظام الاتصال السائد ( الشفافية، التوقيت المناسب، الاهتمام والمشاركة، اختيار وسيلة الاتصال المناسبة)، بالإضافة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تواجه عملية الاتصال في الدوائر الحكومية في محافظة اربد، و تكونت عينة الدراسة من (287) فردا. وأشارت نتائج الدراسة إلى:

أن فاعلية الاتصال الإداري عالية نسبيا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكان ترتيب خصائص نظام الاتصال السائد مرتبة تنازليا كما يلي(الشفافية، التوقيت المناسب، اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، الاهتمام والمشاركة)، وكانت درجة معوقات الاتصال منخفضة نسبيا وكان أهمها المعوقات الفردية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مدى فاعلية الاتصال الإداري تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي.

وسعت دراسة الفارسي ( 2000 ) إلى معرفة نمط الاتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، تكونت عينة الدراسة من 120 مديرا ومديرة العاملين في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم في منطقة الباطنة، طور الباحث استبانة مكونة من

45 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الاتصال الكتابي، الاتصال الشفهي، الاتصال غير اللفظي،

الاتصال بناء على اتجاهاته، أشارت نتائج الدراسة إلى:

ان المديرين يمارسون عدة أنماط للاتصال الإداري وأكثرها ممارسة هو الاتصال الشفهي، كما اشارت

نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في ممارسة

المديرين لأنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير (الجنس ولصالح الذكور، المؤهل العلمي ولصالح

الدبلوم فاقل، والخبرة الإدارية ولصالح فئة (6-10) سنوات.

**وقامت الأسمر (2000) بدراسة بهدف التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى**

مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين، تم اختيار

عينة عشوائية عنقودية مكونة من (550) معلما ومعلمة، أشارت نتائج الدراسة إلى:

توفر مهارات الاتصال الفعال بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة، وعدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى المديرين تعزى لمتغير ( ملكية المدرسة،

الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).

**وأما دراسة العناتي (2003) هدفت إلى بناء نموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم**

في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة، تكون مجتمع الدراسة من (707) من القادة التربويين

واختير منهم (354) كعينة عشوائية طبقية.

أشارت نتائج الدراسة إلى: أن نمط الاتصال الذي يستخدمه القادة التربويون هو الاتصال في اتجاهين،

ووسيلة الاتصال لديهم هي الاتصال الشفهي، ومهارة الاتصال التي يستخدمونها هي مهارة التغذية

الراجعة، والمعوقات التي تواجههم هي المعوقات التنظيمية.

كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق في استخدام أنماط الاتصال الإداري تعزى للمؤهل العلمي،

ولصالح حملة شهادة الدكتوراة. كما اشارت النتائج الى عدم وجود فروق في استخدام مهارات الاتصال



تعزى للوظيفة والخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام مهارات الاتصال تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح حملة الدكتوراة والماجستير. أيضا اشارت النتائج الى وجود فروق في استخدام وسائل الاتصال تعزى للوظيفة والمؤهل العلمي، ولصالح مدير تربية ومؤهل الدكتوراة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام وسائل الاتصال تعزى للخبرة.

**وهدفنا دراسة المنجي (2003) التعرف إلي واقع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية العمانية من وجهة نظر الإداريين، قامت الباحثة بتصميم استبانة لخدمة أهداف البحث، ووزعتها على عينة عشوائية طبقية بلغت ( 1000 ) فردا، من أصل مجتمع الدراسة البالغ عدده ( 23789 ) فردا من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (811) استبانة صالحة لأغراض البحث.**

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ( خصائص التنظيم، وضوح الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، معوقات الاتصال، أساليب الاتصالات ووسائل الاتصال ) وبين فاعلية الاتصالات الإدارية، وأيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة ) وبين فاعلية الاتصال الإداري.

**أما دراسة رزق الله ( 2003 ) فجاءت للتعرف إلى أبرز سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة بيت لحم، وعلاقتها بدافعيه المعلمين نحو العمل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وبلغ عددهم (460) معلما ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وتكونت من ( 162 ) معلما ومعلمة. وقامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس سلوكيات الاتصال الإداري تكونت من (55) فقرة .**

واهم ما أشارت إليه نتائج هذه الدراسة ما يلي:

وجود علاقة ارتباطيه بين دافعيه المعلمين نحو العمل وسلوكيات الاتصال الإداري المتبعة لدى

مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين و أيضا  
وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05=\alpha$ ) في سلوكيات الاتصال الإداري المتبعة لدى  
مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المعلمين حسب جنس المعلم، ومؤهله  
العلمي، والخبرة السابقة له، وحجم المدرسة.

وجاء الترتيب التنازلي لسلوكيات الاتصال الإداري حسب المتوسطات الحسابية على استنبانه سلوكيات  
الاتصال الإداري كما يلي:

استنارة جهود المعلمين، الاهتمام بالمعلمين والإشراف عليهم، التزويد بالمعلومات، إشراك المعلمين في  
العمل الإداري، الاتصال والتواصل.

#### ثانيا: الدراسات العربية التي تتعلق بموضوع الانتماء التنظيمي

هدفت دراسة رداية ( 1988 ) إلى معرفة العلاقة بين ال ولاء التنظيمي والإنتاجية لاعضاء  
الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، وبيان اثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات  
الخبرة في ولائهم التنظيمي وانتاجيتهم. اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية  
بين ال ولاء التنظيمي والانتاجية لاعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية وعدم وجود  
فروق ذات دلالة احصائية في ال ولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة.

ودراسة العبيدي ( 1989 ) من الدراسات التي هدفت التعرف إلى بعض العوامل المؤثرة في

ال ولاء التنظيمي مثل(الصفات الشخصية، خصائص العمل، الخصائص التنظيمية، العوامل

الاقتصادية) والأداء الوظيفي في العراق، وهي دراسة تطبيقية مقارنة بين منشأتين في القطاعين

الاشتراكي والخاص في العراق، حيث صنفت العوامل المؤثرة في ال ولاء التنظيمي ضمن أربع

مجموعات تتعلق: بالصفات الشخصية، بخصائص العمل، بالخصائص التنظيمية، والخصائص

الاقتصادية (فرص العمل المتاحة في البيئة الخارجية)، تكون مجتمع الدراسة من مجموعتين الأولى منشأة تابعة للقطاع الاشتراكي، أما المجموعة الأخرى فقد مثلت بشركة من القطاع الخاص، حيث بلغت عينة الدراسة (91) فردا، أشارت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة و الولاء التنظيمي من خلال معامل الارتباط بيرسون، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في القطاع الاشتراكي اكثر من مستواه في القطاع الخاص.

**كما هدفت دراسة المعاني ( 1990 )** التعرف إلى الولاء التنظيمي للمديرين العاملين في سائر وزارات المملكة الأردنية وأثره على إبداعهم الإداري، ومعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي من جهة وبين كل من المتغيرات: جهة العمل، والمؤهل العلمي، والراتب، ومدة الخدمة، والحالة الاجتماعية، والعمر، والجنس، من جهة أخرى، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 143 ) مديرا.وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة اظهروا قبولا لأهداف المنظمات التي يعملون فيها، واستعدادهم للعمل للمنظمة بزيادة عطاءهم لها والرغبة في البقاء في المنظمة، وأيضا وجدت علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري وبين الولاء التنظيمي، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية بمستوى (  $\alpha = 0.05$  ) بين الولاء التنظيمي والمتغيرات المستقلة السابقة.

**كما أجرى عبد العزيز ( 1994 )** دراسة هدفت التعرف إلى واقع سياسة توظيف الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، ودراسة العلاقة بين السياسة و الولاء التنظيمي في هذه الجامعات، وتم اختيار عينة عشوائية من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (345) موظفا، واستخدم الباحث استبانة الولاء التنظيمي لبورتو وزملائه والمكونة من (15) سؤالا.

أظهرت النتائج أن الجامعات الأردنية الرسمية لا تعلن عن جميع الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلام المختلفة، وأيضا تستخدم المقابلات كوسيلة للاختيار والتعيين، كما أنها لا تولي تخطيط القوى البشرية

العامله ولا الرقابة الإدارية اهتماما كافيا خصوصا بسياسة التوظيف ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين سياسة التوظيف المتبعة والولاء التنظيمي.

**وحاول أبو رمان ( 1995 ) اختبار طبيعة التضارب بين الولاء المهني و الولاء التنظيمي ( الصراع المهني - التنظيمي ) للمحاسبين وأهميته واختبار مدخلات ومخرجات هذا الصراع، حيث تم اختيار عينة مكونة من ( 139 ) فردا، وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي في مكاتب تدقيق الحسابات يرتبط إيجابيا بمستوى التسلسل الهرمي، بينما لا يرتبط مستوى الولاء المهني ومستوى الصراع المهني التنظيمي المحاسبي بمستوى التسلسل الهرمي.**

**أما الرواشدة ( 1995 ) فحاول معرفة مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، كما سعت إلى معرفة كل من مستوى المدرسة والولاء الوظيفي للمدير وخبرته في ممارسة الإدارة وعدد المعلمين ونوع المدرسة على العلاقة الشخصية بين المدير والمعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات العاملين في المدارس الحكومية في محافظة جرش للعام 1994 / 1995. حيث بلغ عددهم ( 1720 ) معلما ومعلمة، واستخدم الباحث استبانته لتقدير مستوى الولاء الوظيفي لدى مدير المدرسة. توصلت نتائج الدراسة:**

انقسم مديرو المدارس إلى ثلاثة فئات هي: فئة ذوي الولاء الوظيفي المرتفع وفئة ذوي الولاء الوظيفي المتوسط وفئة ذوي الولاء الوظيفي المنخفض، وبينت الدراسة وجود الولاء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية أكثر من مديري المدارس الأساسية.

وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في العلاقة الشخصية بين مدير المدرسة والمعلمين تعزى لمستوى المدرسة، مستوى الولاء الوظيفي المرتفع وعدد المعلمين،

في حين لم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى إلى خبرة المدير في الإدارة والتفاعل بين الولاء الوظيفي لمدير المدرسة وعدد المعلمين في المدرسة.

**وحاولت إبراهيم ( 1996 )** في دراستها فحص تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظتي بيت لحم وأريحا، تكون مجتمع الدراسة من ( 450 ) معلماً ومعلمة، وتم اخذ عينة عشوائية منه بلغت (135) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث مقياس الانتماء التنظيمي لبورتو وزملائه عام (1974) والذي ترجمه الردايدة عام 1988 وتحقق من صدقه وثباته وهو مكون من ( 15 ) فقرة.

أشارت نتائج الدراسة انه كلما كانت مشاركة المعلمين كبيرة في اتخاذ القرارات المدرسية زاد ولاؤهم التنظيمي للمدرسة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير لكل من: الجنس والمؤهل العلمي للمعلمين على ولائهم التنظيمي.

**هدفت دراسة العلي (1999) إلى** قياس مدى ارتباط مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة بمهنة التدريس والتعليم و الولاء لها، وقام الباحثة باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي عدد أفرادها ( 836 ) معلماً ومعلمة.

وأظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً عاليا نسبياً لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة بمهنة التدريس والتعليم الولاء لها، في مجالات إدارة مهنة التدريس والتعليم، والارتباط بالواجبات المهنية ( نحو الطلبة، ونحو المعلمين، ونحو المجتمع المحلي) حيث كان أعلى مستوى في مجال إدارة مهنة التربية والتعليم، وأدنى مستوى لمجال الواجبات المهنية نحو المجتمع المحلي.

كما أشارت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المديرين ومتوسطات المعلمين للمجالات الأربعة لصالح المديرين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس على المجالات الأربعة، ولم توجد فروق تعزى لمؤهل العلمي والخبرة على المجالات الأربعة.

وحاولت دراسة الكايد ( 1999 ) التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية ( اليرموك، الأردنية، العلوم والتكنولوجيا، ومؤتة )، وهدفت أيضا الوقوف على أثر العوامل التنظيمية على الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، حيث تكونت عينة الدراسة من ( 750 ) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة البالغ عدده ( 2180 ) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان عاليا، واستعداد أعضاء هيئة التدريس لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة، ورضاهم عن النمط القيادي السائد كان متوسطا، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغيرات: العمر والخبرة والجامعة والجنس.

وسعت دراسة الكاساني (2000) التعرف إلى أثر ضغوط الوظيفة التي يشعر بها المعلمون

في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء على الولاء التنظيمي ( دراسة حالة ). كما هدفت إلى التعرف على أثر كل من ( الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة ) في تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي. حيث بلغ مجتمع الدراسة ( 5094 ) معلما ومعلمة، في حين كانت العينة (360) معلما ومعلمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن ضغوط الوظيفة تؤثر على الولاء التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى إلي الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

أما لوتاه (2004) فحاولت معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع

الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي للموظفين في القطاع الحكومي، وتأثير بعض متغيرات الصفات الشخصية على الولاء التنظيمي، وطبقت هذه الدراسة على وزارة الصحة في دولة الإمارات، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ( 440 ) موظفا من اصل مجتمع الدراسة

البالغ عدده ( 6380 ) موظفا، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين في وزارة الصحة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي، ووجد أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث انه كلما زاد الولاء التنظيمي زاد الجهد المبذول في العمل، وبالتالي ازدياد الإنتاجية، وكان تأثير العمر واضحا بالنسبة للولاء التنظيمي حيث انه كلما زاد العمر للموظف زاد ولاؤه التنظيمي للمؤسسة، وكان الولاء التنظيمي للوافدين من خارج الإمارات اكبر من الولاء التنظيمي للمواطنين، والولاء التنظيمي للأطباء كان اكبر من الولاء التنظيمي للإداريين والفنيين ولم تظهر نتائج الدراسة فروقا في مستويات التنظيم تعزى لمتغير الجنس.

### ثالثا: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة **Marsh & Mannari (1977)** إلى فحص السبب في قلة دوران العمل في المؤسسات اليابانية وكثرته في المؤسسات الأمريكية، تم إجراء الدراسة على ( 1033 ) موظف في مصنع للإلكترونيات في اليابان، وأشارت نتائج الدراسة أن الانتماء التنظيمي يزداد عندما تتبع المؤسسة نظاما جيدا من أنظمة الحوافز للموظفين وأيضا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الانتماء التنظيمي وجنس العاملين وبينت الدراسة أن العاملين الذكور أقل انتماءً لمنظمتهم وأكثر تروكا للعمل والسبب كما يقول الباحث كثرة فرص العمل أمام الذكور وقلتها للإناث.

وحاول **Jauch. et. al (1978)** فحص العلاقة بين الإخلاص للجامعة والانتماء لها ومعدل نتائج البحث الأكاديمي، تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من ( 184 ) أستاذ في جامعة (Medwestren) وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن معظم افراد عينة الدراسة لم يبدوا أي رغبة في الانتقال إلى جامعة أخرى حتى وإن توفرت لهم فرص جديدة للارتقاء بهم مهنيا، كما أظهرت النتائج أن معدل البحث العلمي يزداد مع زيادة الانتماء التنظيمي.

وسعت دراسة **Morris (1981)** إلى تحديد أشكال الانتماء التنظيمي وأثبتت النتائج وجود

علاقة إيجابية بين العمر والانتماء التنظيمي، وأشارت النتائج أيضا إلى أنه كلما ازداد المستوى

التعليمي فإن الانتماء التنظيمي يزداد.

أما **Bowles (1983)** حاول مقارنة الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والميل للبقاء في

العمل لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية تنسي الامريكية. اشارت النتائج الى وجود درجات

مرتفعة من الانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والميل للبقاء في العمل لهذه الجامعات. كما وظهرت

النتائج إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل في الجامعات الالهية اعلى منه في

الجامعات الحكومية.

وقامت **Bruning & Snyder (1983)** بدراسة تجريبية، في مؤسسات الخدمة الاجتماعية

وعلى عينة مكونة من (583 موظفا"، إلى فحص أثر كل من الجنس والمركز على الانتماء

التنظيمي، وظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى لكل من الجنس والمركز والانتماء التنظيمي.

ودراسة **Batman & Strasser (1984)** التي هدفت إلى التحليل الطولي(على فترة زمنية

طويلة لنفس العينة) للانتماء التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين العمر والانتماء

التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين المستوى التعليمي والانتماء التنظيمي، وتأثير السلوك العقابي

القيادي للمشرفين بشكل سلبي على ولاء العاملين لمؤسستهم، وعدم ارتباط الإنجاز بالولاء التنظيمي.

وأجرى **Luthans. et. al (1985)** دراسة قياس الانتماء التنظيمي لعينه من العمال من

أصول يابانية وكورية وأمريكية في أمريكا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العمال الكوريين واليابانيين

أقل انتماء من الأمريكان، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في مستوى الانتماء يعزى لمتغير العمر

أي انه كلما زاد العمر ومدة الخدمة زاد الانتماء التنظيمي.



أما دراسة **Koroloff (1986)** فهدفت إلى استكشاف مدخلات الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدخلات الانتماء التنظيمي هي: الخصائص الشخصية، الإدراك لبدائل الوظيفة، ظروف العمل، الدعم لتعليم أعلى.

هدفت دراسة **Putti & Phua (1990)** إلى استكشاف أثر الرضا عن الاتصالات والانتماء التنظيمي في شركة هندسية في سنغافورة حيث وجدت علاقة إيجابية قوية بين الرضا عن الاتصالات والانتماء التنظيمي، من خلال مجالي: العلاقة مع الإدارة العليا، والعلاقة مع المشرفين

ودراسة **Downs (1991)** التي حاولت استكشاف العلاقة بين الرضا عن الاتصالات والانتماء التنظيمي في مؤسستين أستراليتين، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن الاتصالات والانتماء التنظيمي، ووجدت أن العلاقة الحقيقية بين اتجاهات الاتصالات ومستويات الانتماء التنظيمي متنوعة إلى حد ما في داخل المنظمة، كما وجدت الدراسة أن اتصالات المشرفين والتغذية الراجعة للأفراد ومناخ الاتصالات كان أقوى العوامل المؤدية لتكوين الانتماء التنظيمي لدى الأفراد.

كما حاولت دراسة **Celep (1992)** تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين من خلال الانتماء للمدرسة و لمهنة التعليم والانتماء لمجموعة العمل، عن طريق تطبيق مقياس الانتماء التنظيمي لبورتر وزملائه على ( 302 ) معلما ممن يعملون في المدارس الحكومية الثانوية في أمريكا، ونتج عن هذه الدراسة أن هناك علاقة بين المتغيرات التي تعود لمستوى انتماء المعلم لمدرسته ومجموعة العمل ومهنة التعليم ووجدت علاقة مباشرة بين الانتماء التنظيمي للمدرسين وتفاجرهم بانتمائهم للمدرسة ومجموعة العمل.

أما دراسة **Backhouse. et. al (1993)** فقد هدفت هذه الدراسة فحص وجود علاقة بين الانتماء والتنسيق والاتصال في القطاع المالي وقطاع النقل والقطاع الصناعي والصحة في بريطانيا،

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الانتماء والتسويق والاتصال حيث أنها تعتبر ضرورية لنجاح أي مؤسسة، وعدم النجاح في تطبيق هذه الثلاث حالات تضاف إلى إمكانية فشل المؤسسة.

**وجاءت دراسة Rubin (1993)** لمعرفة تأثير مركز الضبط على الاتصال والقلق والرضا عن العمل، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأشخاص ذوي الضبط الخارجي يجدون الاتصال أقل فائدة وأقل إشباعاً لحاجاتهم، ولذلك يميلون إلى تجنب الاتصال بالآخرين كما وكان اتصالهم ضد اللوائح والقوانين أكثر من الأشخاص ذوي الضبط الداخلي.

**وقام Verona (1996)** بدراسة لإيجاد العلاقة بين الرضا عن الاتصال الإداري والانتماء التنظيمي في ثلاث مؤسسات في غواتيمالا ( مستشفى ومدرسة ومصنع غذائي) من خلال عينة الدراسة المكونة من ( 307 ) فرداً". أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية واضحة، بين الرضا عن الاتصال والانتماء التنظيمي للموظفين من المؤسسات الثلاث، وكان هناك ارتياح أكثر لدى المدرسين عن ممارسات الاتصالات وانتمائهم أكثر لمؤسستهم من موظفي المستشفى ومصنع الأغذية

**وسعت دراسة Lagomarsino (2003)** إلى معرفة العلاقة بين القيادة والانتماء التنظيمي، في مؤسسة طبية في الأورجواي عن طريق تطوير وفحص النماذج التي تخص القيادة والانتماء التنظيمي، أجريت هذه الدراسة على ( 117 ) طبيبياً". أشارت نتائج الدراسة إلى أن سلوك وتعامل القيادة الجيد مع العاملين يؤدي إلى زيادة الانتماء التنظيمي لهم.

**وقام Westwick (2003)** بدراسة هدفت إلى اختبار تأثير كل من الجنس ومنطقة التعليم وخلفية اللغة ووجود خبرة سابقة في التعليم لدى مساعدي البحث والتدريس على فاعلية اتصالهم مع مشرفيهم في جامعة داكوتا في أمريكا، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر للعوامل السابقة على فاعلية الاتصال.

وحاولت دراسة **Wittenberg (2003)** فحص العلاقة بين الانتماء التنظيمي وفاعلية حدود

الاتصال للعاملين والرضا عن الاتصالات، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين ذو الرضا العالي عن الاتصالات مع فهم الاتصال يميلون إلى تسجيل مستوى عالي من الانتماء التنظيمي، حيث وجدت علاقة بين الانتماء التنظيمي وفاعلية حدود الاتصالات والرضا عن الاتصالات، حيث أن فاعلية حدود الاتصالات كانت تتوسط العلاقة بين الرضا عن الاتصالات والانتماء التنظيمي.

وهدفت دراسة **Yoshimura (2003)** إلى فحص العلاقة بين مدى إدراك العاملين لدعم

المؤسسة (الانتماء المؤثر لهم)، واتصال المشرفين، والنية لترك العمل في ولاية كارولينا ا في أمريكا، وجدت الدراسة أن هناك علاقة بين إدراك العاملين لدعم التنظيم والانتماء المؤثر واتصال المشرفين، ووجود علاقة قوية بين العوامل الديموغرافية للعاملين والنية لترك العمل.

وأجرى **Cousin (2004)** دراسة لفحص العلاقة بين الاتصال والتقييم لأعضاء هيئة التدريس

في Missouri State University في أمريكا، وأشارت النتائج إلى أن نوع وكمية ومصدر الاتصال ربما تؤثر على القدرة على التقييم لأعضاء هيئة التدريس، وقدرتهم وخاصة الذي يحتاج منهم لمعلومات يتوقع أن يتأثروا بالتقييم، والاختلاف في نوع الكلية وسنوات العمل في الجامعة لها اثر على مواقف الأعضاء بالنسبة للتقييم وحاجات الاتصال.

وأما دراسة **Ramos (2004)** ركزت على تحليل العلاقة بين ثلاث متغيرات أساسية هي

جودة تبادل الاتصال بين أفراد القيادة في المؤسسة - إبداع العاملين - رضا العاملين عن الاتصالات في المؤسسة.

ترى هذه الدراسة أن الأداء الخلاق للعاملين ومستوى الرضا عن الاتصالات التنظيمية، تحدد بأساليب مختلفة من خلال جودة التفاعل الداخلي الذي يجري بين العاملين ورؤسائهم، حيث أن عملية تقويم مقياس إبداع العاملين والرضا عن الاتصالات، وجودة تبادل الاتصال بين أفراد القيادة استخدمت

واختبرت في مؤسسات متعددة تلعب فيها الاتصالات وإبداعات العاملين دورا فاعلا، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الاتصالات المتبادلة بين أفراد القيادة وإبداع العاملين والرضا عن الاتصالات التنظيمية.

### تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الإداري فقد أوضحت جميعها أهمية الاتصال الإداري على اعتباره شريان العملية الإدارية، وعامل أساسي لتحريك العمليات الإدارية الأخرى في المؤسسة.

كما وأشارت الدراسات التي تناولت الانتماء التنظيمي إلى أهميته وضرورته في المؤسسات، لما له من اثر على زيادة الإنتاجية والدافعية للعمل.

ويمكن إبداء الملاحظات التالية:

- اجمعت جميع الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري، على أهميته حيث أشار بعضها إلى واقعه، والبعض الآخر أشار إلى أنماطه المستخدمة، وآخرين درسوا سلوكياته المتبعة، وآخرين حاولوا معرفة المعوقات التي تواجهه، أما آخرين فقد اتجه إلى بناء نموذج لتحسينه في المؤسسات.
- بعض الدراسات التي تناولت الانتماء التنظيمي أشارت إلى أهميته، وعلاقته مع بعض المتغيرات مثل الإنتاجية، والتعرف إلى بعض العوامل التي تؤثر عليه، كما حاولت بعض الدراسات تحديد مستويات الانتماء التنظيمي، والبعض الآخر حاول إيجاد علاقته بمدى مشاركة العاملين لاتخاذ القرارات، ودراسات أخرى حاولت معرفة العلاقة بين الانتماء التنظيمي وأداء العاملين.

- حاولت ثلاث دراسات أجنبية إيجاد العلاقة بين الاتصال الإداري والانتماء التنظيمي للعاملين فيها.
- اعتمدت أغلبية الدراسات على المنهج الوصفي.
- تدرجت الدراسات السابقة بتواريخ متتالية، منها القديم ومنها الجديد وهذا يعني وجود تواصل بين هذه الدراسات.
- كان هناك فائدة كبيرة للباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة حيث تم الاستفادة منها في تطوير أداة الدراسة التي استعملها، وذلك من خلال الرجوع للأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة.
- وتأتي هذه الدراسة لتضيف شيء جديد وتوضح وجود علاقة بين الاتصال الإداري والانتماء التنظيمي.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- أداة الاتصال الإداري.
- أداة الانتماء التنظيمي.
- صدق أداة الدراسة وثباتها.
- متغيرات الدراسة.
- إجراءات تطبيق الدراسة.
- المعالجات الإحصائية.

## الفصل الثالث

### الطريقة الإجراءات

تناول هذا الفصل التعريف بمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة وصدقها وثباتها، كما يتناول إجراءات تطبيقها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلتها.

#### منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي الميداني لدراسة العلاقة بين واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الأكاديمي 2005/2004. حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (321) عضو هيئة تدريس، وذلك استنادا إلى إحصائيات دائرتي شؤون الموظفين في الجامعتين، والجدول (1) يبين خصائص المجتمع الديموغرافية.

## الجدول (1)

### خصائص المجتمع الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد
الجامعة	القدس	261
	بيت لحم	60
الجنس	ذكر	274
	أنثى	47
المؤهل العلمي	دكتورة	161
	ماجستير	160

### عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددها أفرادها (174) عضواً، بنسبة (54%) من المجتمع الأصلي، والجدول (2) يبين خصائص العينة الديموغرافية.

## جدول (2)

### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية
القدس	133	76.4
بيت لحم	41	23.6
المجموع	174	100
الجنس		
ذكر	140	80.5



19.5	34	أنثى
100	174	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة، حيث أشارت النتائج

إلى أن 76.4% من العينة ممن يعملون في جامعة القدس، في حين ان ما نسبته 23.6% هم من العاملين في جامعة بيت لحم.

ويوضح الجدول رقم (2) أيضا توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور في العينة 80.5%، في حين كانت نسبة الإناث على 19.5%.

### جدول رقم (3)

#### توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرالكلية

النسبة المئوية	العدد	الكلية
44.8	78	علمية
55.2	96	إنسانية
100	174	المجموع
		المؤهل العلمي
53.4	93	دكتوراه
46.6	81	ماجستير
100	174	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن 55.2% من أفراد عينة الدراسة هم من الأكاديميين العاملين

في الكليات الإنسانية و44.8% منهم من العاملين في الكليات العلمية.

ويبين الجدول رقم (3) أيضا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج إلى أن 53.4% من عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدكتوراه، ومن جانب آخر بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير 46.6% من عينة الدراسة .

#### جدول رقم (4)

##### توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 6 سنوات	53	30.5
من 6-12 سنة	34	19.5
أكثر من 12 سنة	87	50
المجموع	174	100

يبين الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، ويلاحظ أن 50% من أفراد العينة هم من أصحاب الخبرة الكبيرة (أكثر من 12 سنة)، يليهم أصحاب الخبرة القليلة (أقل من 6 سنوات) بما نسبته 30.5%، في حين أن نسبة أصحاب الخبرة المتوسطة بلغت 19.5%.

#### أداة الدراسة:

#### أداة الاتصال الإداري:

قام الباحث بتطوير أداة لقياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، من خلال الإطلاع على العديد من الأدوات الخاصة بموضوع الاتصال الإداري، وكذلك مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بذات الموضوع، كدراسة (شهاب، 1989، والقرشي، 1994، وفريحات، 1995، والربايعة، 1996، وغيث، 1996، واحمد، 1997، ورزق الله، 2003)، وغيرهم، وتكونت الأداة في صورتها الاولية من أربع مجالات تضم (41) فقرة، ملحق (1). والمجالات هي: سلوكيات

الاتصال، وأساليب الاتصال الإداري ووسائله، والوضوح في عملية الاتصال، ومعوقات الاتصال الإداري.

### أداة الإنتماء التنظيمي:

تبنى الباحث في دراسته هذه استبانة الإنتماء التنظيمي لبورتر وزملائه (Porter. et. al)، والمكونة من (15) فقرة، والتي قام الردايدة (1988) بترجمتها إلى العربية، ملحق (1)، واستخدمها العديد من الباحثين مثل (الردايدة، 1988، والعبيدي، 1989، والمعاني، 1990، وعبد العزيز، والكايد، 1999، والكاساني، 2000، وغيرهم).

### صدق أداة الدراسة وثباتها:

### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاستبانة بجزئها: الإتصال الإداري والإنتماء التنظيمي، قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين مكونة من (16) محكما، ملحق (2)، من ذوي الخبرة والاختصاص، ومن حملة الدكتوراه والماجستير في التربية والادارة التربوية، ومن العاملين في الجامعات الفلسطينية، للحكم على فقرات الاستبانة، من حيث: قياس ما وضعت لأجله، ودقة الصياغة وسلامة اللغة، ووضوح المعاني، والحكم على درجة ملائمة الفقرات لمجالاتها المحددة في الاستبانة، واقتراح التعديلات المناسبة؛ بالإضافة أو الحذف أو النقل من مجال إلى آخر.

وبعد الإطلاع على اقتراحات المحكمين، قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، وأجمع عليها 80% منهم، وأصبح عدد فقرات استبانة واقع الاتصال الإداري، في صورتها النهائية،

(40) فقرة، في حين لم تتغير عدد فقرات استبانة الانتماء التنظيمي، وإنما تم تعديل صياغة بعض الفقرات مع المحافظة على مضمونها، ملحق (3).

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة بواسطة معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل ثبات استبانة الاتصال الإداري على المجال الكلي (0.95)، في حين بلغ معامل ثبات استبانة الانتماء التنظيمي (0.88)، وهذه القيم مقبولة تربويًا لأغراض البحث العلمي. والجدول (5) يبين معاملات الثبات لمجالات استبانة الاتصال الإداري.

### جدول (5)

#### معاملات الثبات لمجالات استبانة الاتصال الإداري

الرقم	المجال	قيمة ألفا
1	سلوكيات الإتصال	0.93
2	أساليب الإتصال الإداري ووسائله	0.88
3	الوضوح في عملية الإتصال	0.94
4	معوقات الإتصال الإداري	0.85
	الدرجة الكلية	0.95

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- ١ - الجامعة: ولها مستويان: جامعة القدس، جامعة بيت لحم
- ٢ - الجنس.
- ٣ - المؤهل العلمي: وله مستويان: دكتوراه، ماجستير.
- ٤ - الكلية: ولها مستويان، علمية وإنسانية.
- ٥ - الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 6 سنوات، من 6 إلى 12 سنة، أكثر من 12 سنة).

## ثانياً: المتغيرات التابعة:

- ١ - واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم .
- ٢ - الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم.

## إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية، والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحث بالإجراءات الرسمية التي تتيح له تطبيق أداة الدراسة، وذلك باستصدار كتاب رسمي من قسم الدراسات العليا في جامعة القدس إلى رئاسة جامعتي القدس وبيت لحم، وذلك لتسهيل مهمة الباحث، الملحقان (4) و(5). ثم قام الباحث بحصر مجتمع الدراسة بمساعدة دائرتي شؤون الموظفين في الجامعتين، وذلك بالحصول على قوائم بأسماء أعضاء هيئة التدريس والرتب الأكاديمية، حيث بلغ عددهم (321) عضواً.

بعد ذلك قام الباحث باختيار عينة الدراسة، كعينة عشوائية، عدد أفرادها (200) فرداً، على أساس متغيرات الدراسة: الجامعة، والجنس، والكلية، والمؤهل العلمي.

ثم قام بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة بشكل مباشر، أو من خلال رئيس القسم، أو بواسطة سكرتيرة القسم. بعدها قام الباحث بجمع الاستبانات من أفراد العينة خلال فترة زمنية قاربت الأسبوعين، زار خلالها الباحث أعضاء هيئة التدريس، أو اتصل بهم تلفونياً، بهدف توضيح ما يمكن توضيحه حول فقرات الاستبانة، ومحاولة استرجاع أكبر عدد ممكن من الاستبانات. وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم جمعها (176) استبانة.

بعد ذلك قام الباحث بمراجعة الاستبانات للتأكد من استيفائها للمعلومات المطلوبة، فتبين أن استبانتي فقط غير مكتملي المعلومات، فتم استبعادهما، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (174) استبانة، وتمثل 54% من مجتمع الدراسة.

### المعالجات الإحصائية:

تم ترقيم الاستبانات، تمهيدا لإدخال البيانات الى الحاسوب، وتم تحويل استجابات افراد عينة الدراسة إلى قيم رقمية، حيث أعطيت الإجابة كبيرة جداً (5 درجات، وكبيرة ( 4 درجات، ومتوسطة (3 درجات، وقليلة درجتين، وقليلة جداً درجة واحدة، في حال كون الفقرة ايجابية، اما في حال كونها سلبية، فتأخذ الفقرة قيمة عكسية، بمعنى كبيرة جدا تعطى درجة واحدة، وقليلة جدا (5 درجات).

وقد تمت المعالجات الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات "كرونباخ ألفا"، واختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

- نتائج السؤال الأول.
- نتائج السؤال الثاني.
- نتائج الفرضية الأولى.
- نتائج الفرضية الثانية.
- نتائج الفرضية الثالثة.
- نتائج الفرضية الرابعة.
- نتائج الفرضية الخامسة.
- نتائج السؤال الثالث.
- نتائج السؤال الرابع.
- نتائج الفرضية السادسة.
- نتائج الفرضية السابعة.
- نتائج الفرضية الثامنة.

- نتائج الفرضية التاسعة.
- نتائج الفرضية العاشرة.
- نتائج السؤال الخامس.
- نتائج الفرضية الحادية عشر.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة إحصائياً، حسب تسلسل أسئلتها وفرضياتها. وتم اعتماد المفتاح التالي لتحديد درجة كل من واقع الإتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية، والانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

\* درجة مرتفعة: اذا كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإستبانة أو المجال أو الفقرة اكبر من  $+3$  انحراف معياري واحد، (الانحراف المعياري للدرجة الكلية).

\* درجة متوسطة: اذا كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإستبانة أو المجال أو الفقرة محصورا  $+3$  انحراف معياري واحد،

\* درجة متدنية: اذا كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإستبانة أو المجال أو الفقرة اقل  $-3$  انحراف معياري واحد.

### نتائج السؤال الأول:



ما واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة

أعضاء هيئة التدريس ؟

للتعرف الى واقع الاتصال الإداري لرؤساء الاقسام في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الاتصال الاداري، ومجالاتها الأربعة، وكذلك الدرجة الكلية(المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة)، الجدول (6)، (7)، (8)، (9)، (10). ومن خلال ملاحظة القيم المبينة في الجداول السابقة نلاحظ أن درجة واقع الاتصال الإداري في جامعتي القدس وبيت لحم كانت " متوسطة "، وبمتوسط حسابي ( 3.25 ) وانحراف معياري ( 0.63 ).

كما تشير النتائج في الجداول ( 6 )، (7)، (8)، (9)، إلى أن (20) فقرة من فقرات الاستبانة جاءت بدرجة "مرتفعة"، و(16) فقرة بدرجة "متوسطة"، و(4) فقرات فقط بدرجة " متدنية ". كما أن (4) فقرات كان متوسطها الحسابي أعلى من ( 4 ) وفق مقياس ليكرت الخماسي، اثنتان منها ضمن المجال الاول ، واثنتان ضمن المجال الثالث، وكان أعلى متوسط حسابي هو ( 4.21 )، للفقرة (2)، والخاصة بالاحترام والتقدير الذي يظهره رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس عند الاتصال بهم، يليه المتوسط الحسابي ( 4.1 ) للفقرة (24) والمتعلقة باستخدام رئيس القسم لغة مفهومة أثناء المناقشات مع أعضاء القسم. أما المتوسط الحسابي الأدنى ( 1.92 )، فجاء للفقرة (22) والدالة على عدم استخدام رئيس القسم للاتصال غير اللفظي لتمرير بعض التعليمات، تليها الفقرة (38)، والدالة على تعامل رئيس القسم مع أعضاء قسمه على أسس غير مهنية، وبمتوسط حسابي(2.08).

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع الاتصال الإداري وفق استجابات أفراد العينة على مجال سلوكيات الاتصال الإداري

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة واقع الاتصال الإداري
1	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس في القسم وفق سياسة الباب المفتوح.	3	4.04	1.03	مرتفعة
2	يظهر الاحترام والتقدير لأعضاء هيئة التدريس عند الاتصال بهم.	1	4.21	0.93	مرتفعة
3	يبدى اهتماما بمشكلات أعضاء هيئة التدريس الشخصية.	21	3.55	1.10	متوسطة
4	يوفر لأعضاء هيئة التدريس المعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم.	16	3.69	1.02	مرتفعة
5	يحرص على أن تصل التعليمات الإدارية في الوقت المناسب.	5	3.94	1.03	مرتفعة
6	يحرص على إيصال آراء أعضاء هيئة التدريس في قسمه إلى رؤسائه بأمانة.	14	3.71	1.15	مرتفعة
7	يناقش القضايا في اجتماعات القسم وفق أهميتها	7	3.87	1.10	مرتفعة
8	يتخذ قراراته بناء على معلومات غير مكتملة.	13	3.73	1.06	مرتفعة
9	يميل إلى آراء فئة معينة من أعضاء هيئة التدريس واقتراحاتهم.	23	3.5	1.28	متوسطة
10	يتابع ردود أفعال أعضاء هيئة التدريس على أية تعليمات يوصلها لهم.	22	3.52	0.98	متوسطة
11	يصغي إلى اقتراحات أعضاء هيئة التدريس.	9	3.82	1.00	مرتفعة
12	يتجنب رئيس القسم التسرع في استنتاجاته.	17	3.68	1.03	مرتفعة
	الدرجة الكلية		<b>3.77</b>	<b>0.80</b>	مرتفعة

وكان أعلى متوسط حسابي في مجال سلوكيات الاتصال الإداري ، لفقرة "يظهر الاحترام والتقدير لأعضاء هيئة التدريس عند الاتصال بهم"، ومتوسطها الحسابي ( 4.21)، في حين كان أقل متوسط حسابي في نفس المجال هو ( 3.5) للفقرة "يميل إلى آراء فئة معينة من أعضاء هيئة التدريس واقتراحاتهم".

#### جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات أداة واقع الاتصال الإداري وفق استجابات أفراد العينة على مجال أساليب الاتصال الإداري ووسائله

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة واقع الاتصال الإداري
13	يتعامل رئيس القسم مع أعضاء القسم من خلال المخاطبات الرسمية.	30	2.8	0.96	متوسطة
14	يستخدم أكثر من وسيلة اتصال لإيصال التعليمات الضرورية.	18	3.68	1.03	مرتفعة
15	يرفض تخطي رئيسه المباشر في اتصالاته مع الإدارة.	10	3.79	1.10	مرتفعة
16	يحرص على الاستفادة من المناسبات الاجتماعية للاتصال مع أعضاء قسمه.	26	3.3	1.24	متوسطة
17	ينقل تعليمات إلى أعضاء القسم بطريقة شفوية.	29	3.11	1.00	متوسطة
18	يعقد اجتماعات دورية لأعضاء القسم لمناقشة المستجدات.	11	3.75	1.11	مرتفعة
19	يتبادل المعلومات مع رؤساء الأقسام الأخرى في الكلية(اتصال أفقي).	25	3.39	1.10	متوسطة
20	يستخدم لوحة الإعلانات لإبلاغ أعضاء القسم ببعض التعليمات.	31	2.74	1.28	متوسطة
21	يستخدم تقنيات حديثة للاتصال مع أعضاء القسم(بريد إلكتروني، فاكس.....الخ).	32	2.72	1.36	متوسطة
22	يستخدم رئيس القسم الاتصال غير اللفظي (حركات، وإشارات) لتمرير بعض التعليمات.	40	1.92	1.02	متدنية
	الدرجة الكلية		3.12	0.59	متوسطة

أما بخصوص المجال الثاني، مجال أساليب الاتصال الإداري، فقد كان أعلى متوسط حسابي هو (3.79)، لفقرة "يرفض تخطي رئيسه المباشر في اتصالاته مع الإدارة"، وأقل متوسط حسابي في نفس المجال (1.92)، للفقرة "يستخدم رئيس القسم الاتصال غير اللفظي (حركات، وإشارات) لتمثيل بعض التعليمات".

#### جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات أداة واقع الاتصال الإداري وفق استجابات أفراد العينة على مجال الوضوح في عملية الاتصال

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة واقع الاتصال الإداري
23	ينقل رئيس القسم التعليمات الواردة إليه بشكل واضح ومفهوم.	4	4.03	0.86	مرتفعة
24	يستخدم لغة مفهومة أثناء المناقشات مع أعضاء القسم.	2	4.1	0.90	مرتفعة
25	تتميز عبارات مراسلاته بالدقة والتحديد.	6	3.89	0.93	مرتفعة
26	يحرص على أن تكون الرسائل غير اللفظية التي يستخدمها مفهومة للجميع.	19	3.66	0.98	مرتفعة
27	يشرح التعليمات الجديدة بشكل واف.	8	3.87	0.95	مرتفعة
28	يختار الكلمات المعبرة في اتصالاته.	12	3.74	0.99	مرتفعة
29	يستخدم وسيلة اتصال تتناسب ومضمون رسالة الاتصال	15	3.7	0.92	مرتفعة
30	يختار الوقت المناسب لإجراء الاتصال.	20	3.63	1.00	مرتفعة
31	يستخدم أساليب اتصال توفر تدفق المعلومات.	24	3.48	1.01	متوسطة
	الدرجة الكلية		<b>3.78</b>	<b>0.81</b>	مرتفعة

في حين كان أعلى متوسط حسابي لفقرات مجال الوضوح في عملية الاتصال الإداري هو (4.1)،

لفقرة "يستخدم لغة مفهومة أثناء المناقشات مع أعضاء القسم"، وأقل متوسط حسابي ( 3.48)، لفقرة "

يستخدم أساليب اتصال توفر تدفق المعلومات".

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع الاتصال الإداري وفق استجابات أفراد العينة على مجال معوقات الاتصال الإداري

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة واقع الاتصال الإداري
32	غياب تأهيل رؤساء الأقسام في مجال مهارات الاتصال.	27	3.17	1.04	متوسطة
33	تقتصر رئاسة القسم على بعض الأفراد.	33	2.71	1.33	متوسطة
34	عدم قدرة رئيس القسم على التعبير عن أفكاره.	38	2.13	1.10	متدنية
35	غياب خبرته في مجال الاتصالات الإلكترونية.	36	2.33	1.19	متدنية
36	إهماله للتغذية الراجعة في الاتصال.	35	2.44	1.14	متوسطة
37	تأخر استجابة المسؤولين في الرد على مراسلاته.	28	3.14	1.22	متوسطة
38	تعامله مع أعضاء القسم على أسس غير مهنية.	39	2.08	1.14	متدنية
39	عدم وضوح الأنظمة والقوانين لدى رئيس القسم.	37	2.3	1.18	متدنية
40	مركزية رئيس القسم في اتخاذ القرارات .	34	2.61	1.24	متوسطة
	الدرجة الكلية		2.54	0.80	متوسطة

أما مجال معوقات الاتصال الإداري، فقد جاءت فقرة "غياب تأهيل رؤساء الأقسام في مجال مهارات الاتصال"، بأعلى متوسط حسابي، وقدره (3.17)، وأقل متوسط حسابي (2.08)، للفقرة "تعامله مع أعضاء القسم على أسس غير مهنية". مع ملاحظة أن فقرات هذا المجال هي فقرات سلبية، كونها معوقات، وارتفاع المتوسط الحسابي للفقرة يعني أنها "معوق" بدرجة أقل.

### جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الاتصال الإداري والدرجة الكلية وفق استجابة أفراد عينة الدراسة

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة واقع الاتصال الإداري
1	سلوكيات الاتصال	3.77	0.80	مرتفعة
2	أساليب الاتصال الإداري	3.12	0.59	متوسطة
3	الوضوح في عملية الاتصال	3.78	0.81	مرتفعة
4	معوقات الاتصال الإداري	2.54	0.80	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	0.63	متوسطة

ويبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة الأربعة

والدرجة الكلية، وكذلك الانحراف المعياري، ويظهر من خلال الجدول أن المجال الثالث والمتعلق بوضوح عملية الاتصال جاء بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي قدره ( 3.78 ) وانحراف معياري قدره (0.81)، وجاء في المرتبة الثانية المجال المتعلق بسلوكيات الاتصال الإداري، بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري قدره ( 0.80 ) ، وفي المرتبة الثالثة المجال المتعلق بأساليب الاتصال الإداري، بمتوسط حسابي قدره ( 3.12 ) وانحراف معياري قدره ( 0.59 )، وفي المرتبة الرابعة المجال المتعلق بمعوقات الاتصال الإداري بمتوسط حسابي قدره (2.54) وانحراف معياري قدره (0.80). أما الدرجة الكلية للاتصال، وهي الدرجة التي تمثل واقع الاتصال الإداري في جامعتي القدس وبيت لحم

بشكل عام، فقد حظي الاتصال الإداري بدرجة "متوسطة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للاتصال (3.25) وانحراف معياري قيمته (0.63).

### نتائج السؤال الثاني:

هل يوجد اختلاف في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم يعزى الى متغيرات (الجامعة، والجنس، والكلية، والمؤهل العلمي، والخبرة) لأعضاء هيئة التدريس ؟

وتمت الاجابة عن هذا السؤال من خلال فحص فرضيات الدراسة الآتية:

### نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الاتصال الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الجامعة.

من اجل فحص صحة الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس تم استخدام اختبار (ت) للعينات

المستقلة ونتائج الجدول التالي توضح ذلك.

### جدول رقم (11)

نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق في استجابة أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة حسب متغير الجامعة

المجال	الجامعة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة *
سلوكيات الاتصال	القدس	133	3.80	0.80	0.513	0.475
	بيت لحم	41	3.68	0.83		
أساليب الإتصال الإداري ووسائله	القدس	133	3.08	0.59	0.011	0.916
	بيت لحم	41	3.25	0.58		
الوضوح في عملية الإتصال	القدس	133	3.77	0.86	4.526	* 0.035
	بيت لحم	41	3.83	0.63		
معوقات الإتصال الإداري	القدس	133	2.55	0.80	0.119	0.73

		0.81	2.53	41	بيت لحم	
		0.64	3.25	133	القدس	الدرجة الكلية
0.744	0.107	0.61	3.30	41	بيت لحم	

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجامعة على مجال سلوكيات الاتصال الإداري وأساليب الاتصال الإداري ووسائله، ومعوقات الاتصال الإداري فكانت قيم مستوى الدلالة على التوالي ( 0.475)(0.916)(0.73)، وجميع هذه القيم اكبر من قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بينما تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجامعة على مجال الوضوح في عملية الاتصال، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.035) وهذه القيمة اقل من (0.05) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجالات فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى لمتغير الجامعة، هذا والنتيجة تشير إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجامعة.

#### نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى الى متغير الجنس.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة من الذكور والاناث، وكذلك تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق



بين المتوسطات، والجدول رقم ( 12 ) يبين، أن القيم الواردة في الجدول تظهر أن الفروق بين المتوسطات لم تكن دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

#### جدول رقم (12)

نتائج اختبار (ت) لاستجابة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس على مجالات اداة الدراسة حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة *
سلوكيات الاتصال	ذكر	140	3.80	0.78	1.894	0.171
	أنثى	34	3.66	0.91		
أساليب الإتصال الإداري ووسائله	ذكر	140	3.10	0.60	0.634	0.427
	أنثى	34	3.21	0.53		
الوضوح في عملية الإتصال	ذكر	138	3.80	0.80	0.151	0.698
	أنثى	34	3.71	0.88		
معوقات الإتصال الإداري	ذكر	140	2.55	0.82	0.19	0.664
	أنثى	34	2.53	0.76		
الدرجة الكلية	ذكر	140	3.27	0.62	0.126	0.723
	أنثى	34	3.26	0.67		

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

#### نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الاتصال الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى الى متغير الكلية.

قام الباحث بفحص الفرضية الصفرية الثالثة بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وكذلك من خلال إختبار (t)، الجدول (13)، وتشير قيم مستوى الدلالة المبينة في الجدول، ان الفروق

بين المتوسطات غير دالة احصائيا، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة لجميع مجالات

الدراسة (سلوكيات الإتصال، أساليب الإتصال الإداري ووسائله، الوضوح في عملية الإتصال، معوقات الإتصال الإداري).

### جدول رقم (13)

نتائج اختبار (ت) لاستجابة أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة حسب متغير الكلية

المجال	الكلية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
سلوكيات الإتصال	علمية	78	3.85	0.76	1.28	0.259
	إنسانية	96	3.71	0.83		
أساليب الإتصال الإداري ووسائله	علمية	78	3.23	0.54	1.898	0.17
	إنسانية	96	3.03	0.62		
الوضوح في عملية الإتصال	علمية	78	3.82	0.79	0.101	0.751
	إنسانية	96	3.75	0.83		
معوقات الإتصال الإداري	علمية	78	2.43	0.82	0.452	0.502
	إنسانية	96	2.64	0.78		
الدرجة الكلية	علمية	78	3.34	0.60	1.094	0.297
	إنسانية	96	3.21	0.65		

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لهذه المجالات ( 0.259,0.17,0.751,0.502) على التوالي

و ( 0.297 ) للدرجة الكلية وهي أكبر من مستوى الدلالة ( 0.05)، بمعنى انه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في سلوكيات الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الكلية، ولهذا

تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الاتصال الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الصفرية الرابعة من خلال إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وإستخدام إختبار (t)، لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات، الجدول(14).

#### جدول رقم (14)

نتائج اختبار (ت) لاستجابة أفراد العينة على مجالات اداة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة *
سلوكيات الإتصال	دكتوراه	93	3.86	0.83	0.706	0.402
	ماجستير	81	3.68	0.76		
أساليب الإتصال الإداري ووسائله	دكتوراه	93	3.10	0.62	0.742	0.39
	ماجستير	81	3.14	0.56		
الوضوح في عملية الإتصال	دكتوراه	93	3.84	0.92	6.092	* 0.015
	ماجستير	81	3.71	0.67		
معوقات الإتصال الإداري	دكتوراه	93	2.48	0.84	1.362	0.245
	ماجستير	81	2.62	0.76		
الدرجة الكلية	دكتوراه	93	3.31	0.68	0.437	0.064
	ماجستير	81	3.21	0.57		

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

وتشير القيم الواردة في الجدول، وبالتحديد القيم المتعلقة بمستوى الدلالة، أن الفروق بين

المتوسطات الحسابية لحملة الدكتوراه وحملة الماجستير ليست دالة إحصائيا، سوى مجال "

الوضوح في عملية الاتصال". وعليه تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة، حيث بلغت قيمة الدلالة

الإحصائية (0.064) للدرجة الكلية وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، بمعنى انه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في سلوكيات الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

## نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الاتصال الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الخبرة.

من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول رقم (14) توضح ذلك

### جدول رقم (15)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة حسب متغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة *
سلوكيات الإتصال	بين المجموعات	0.46	3	0.232	0.356	0.701
	داخل المجموعات	106.22	165	0.652		
	المجموع	106.68	168			
أساليب الإتصال الإداري ووسائله	بين المجموعات	0.36	2	0.179	0.513	0.599
	داخل المجموعات	59.79	171	0.35		
	المجموع	60.15	173			
الوضوح في عملية الإتصال	بين المجموعات	0.08	2	0.039	0.059	0.943
	داخل المجموعات	112.57	169	0.666		
	المجموع	112.65	171			
معوقات الإتصال الإداري	بين المجموعات	0.09	2	0.047	0.072	0.931
	داخل المجموعات	111.43	171	0.652		
	المجموع	111.52	173			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.04	2	0.017	0.043	0.958

			167	65.02	داخل المجموعات
		0.404	169	65.05	المجموع

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة دالة إحصائية أم لا، قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي، الجدول (15).  
والنتائج التي حصل عليها الباحث بهذا الخصوص تؤكد أن الفروق بين المتوسطات لجميع مجالات الدراسة (سلوكيات الإتصال، أساليب الإتصال الإداري ووسائله، الوضوح في عملية الإتصال، معوقات الإتصال الإداري)، هي فروق غير دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لهذه المجالات (0.701, 0.599, 0.943, 0.931) على التوالي و (0.958) للدرجة الكلية وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية الخامسة .

**السؤال الثالث: ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم؟**

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الانتماء التنظيمي، ويلاحظ من خلال القيم الواردة في الجدول أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم هو بدرجة "مرتفعة"، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة هو (3.9)، كما أن تشتت الإجابات في هذا المجال منخفض حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.67).

أما بالنسبة لفقرات الاستبانة، فقد جاءت (10) فقرات بدرجة "مرتفعة"، و (5) فقرات فقط بدرجة "متوسطة"، في حين لم تحصل أي من فقرات الانتماء التنظيمي على درجة "متدنية". وكان المتوسط

الحسابي الأعلى، ومقداره ( 4.55 ) للفقرة " تهمني سمعة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية "، والمتوسط الحسابي الأقل، ومقداره ( 3.19)، للفقرة "أوافق على سياسات هذه الجامعة فيما يخص أعضاء هيئة التدريس فيها".

### جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات أداة الانتماء التنظيمي وفق استجابة أفراد عينة الدراسة

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الانتماء التنظيمي
1	اشعر بالانتماء لهذه الجامعة.	4	4.35	0.84	مرتفعة
2	تعتبر هذه الجامعة من أفضل المؤسسات الفلسطينية التي يمكن أن أعمل فيها.	7	4	0.97	مرتفعة
3	تهمني سمعة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية.	1	4.55	0.74	مرتفعة
4	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني فرد في هذه الجامعة.	5	4.21	0.96	مرتفعة
5	تتطابق قيمتي مع قيم الجامعة التي أعمل بها.	11	3.66	1.11	متوسطة
6	إنني على استعداد لقبول أي عمل يتناسب مع قدراتي في هذه الجامعة لكي احتفظ بعلمي فيها.	12	3.57	1.23	متوسطة
7	إنني على استعداد للعمل في أي جامعة أخرى طالما نوعية العمل واحدة.	13	3.28	1.11	متوسطة
8	تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل.	10	3.67	1.11	مرتفعة
9	اشعر بالسعادة بأن أتاحت لي الفرصة للعمل في هذه الجامعة.	6	4.06	1.00	مرتفعة
10	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه الجامعة على المدى البعيد.	9	3.78	1.10	مرتفعة
11	أي تغيير على وضعي الوظيفي في الجامعة سيدفعني للتفكير بترك العمل فيها.	14	3.27	1.14	متوسطة
12	لقد ارتكبت خطأ عندما قبلت أن أعمل في هذه الجامعة.	2	4.4	0.99	مرتفعة
13	أبين لأصدقائي أن هذه الجامعة عظيمة ويستحق بأن	8	3.99	0.93	مرتفعة

				يعمل الشخص فيها.	
متوسطة	1.15	3.19	15	أوافق على سياسات هذه الجامعة فيما يخص أعضاء هيئة التدريس فيها.	14
مرتفعة	0.80	4.37	3	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة.	15
مرتفعة	0.67	3.9	الدرجة الكلية		

#### السؤال الرابع:

هل يختلف مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم

باختلاف (الجامعة، والجنس، والكلية، والمؤهل العلمي، والخبرة) ؟

وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الفرضيات الآتية:

نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في الانتماء التنظيمي

لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الجامعة.

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حسب متغير الجامعة، حيث كان المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة من جامعة

القدس (3.87)، في حين كان المتوسط الحسابي لأفراد العينة من جامعة بيت لحم هو (3.99)،

ولمعرفة فيما إذا كان الفرق بين المتوسطين ( $0.12$ ) دال إحصائياً، استخدم الباحث اختبار (ت)،

الجدول (17).

#### جدول رقم (17)

نتائج اختبار (ت) لاستجابة أفراد العينة على فقرات أداة الانتماء التنظيمي حسب متغير الجامعة

المجال	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة*
--------	---------	-------	-----------------	-------------------	-------------------	----------------

0.083	0.997	0.71	3.87	133	القدس	الانتماء الوظيفي
		0.52	3.99	41	بيت لحم	

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )

وتشير قيمة مستوى الدلالة الواردة في الجدول، أن الفرق بين المتوسطين غير دال إحصائيا، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية السادسة.

نتائج الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في مستوى الانتماء

التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى الى متغير الجنس.

جدول رقم (18)

نتائج اختبار (ت) لاستجابة أفراد العينة على فقرات أداة الانتماء التنظيمي حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة *	قيمة "ت" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.657	0.2284	0.65	3.95	140	ذكر	الانتماء الوظيفي
		0.74	3.66	34	أنثى	

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ )

تم فحص الفرضية الصفرية السابعة باستخدام اختبار (ت) أيضا، وقد تم قبول الفرضية

الصفرية السابعة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ( $0.657$ )، وهي أكبر من مستوى الدلالة

( $0.05$ )، بمعنى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) في مستوى

الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية السابعة.

نتائج الفرضية الثامنة:



لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الكلية. استخدام الباحث إختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطي استجابة أفراد عينة الدراسة من الكليات العلمية والإنسانية، الجدول (20). وتشير قيمة مستوى الدلالة الواردة في الجدول أن هذا الفرق لم يكن دالاً إحصائياً.

#### جدول رقم (19)

نتائج اختبار (ت) لاستجابة أفراد العينة على فقرات أداة الانتماء التنظيمي حسب متغير الكلية

المجال	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة *
الانتماء الوظيفي	علمية	78	3.80	0.70	0.6154	0.654
	إنسانية	96	3.97	0.65		

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.654)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثامنة. نتائج الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية التاسعة، قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

#### جدول رقم (20)

نتائج اختبار (ت) لاستجابة أفراد العينة على فقرات أداة الانتماء التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة *
الانتماء الوظيفي	دكتوراه	93	3.96	0.70	1.174	0.240
	ماجستير	81	3.83	0.64		

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

كذلك استخدم الباحث إختبار (ت) لمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين، الجدول (21)، وتبين النتائج الواردة في الجدول أن الفرق بين المتوسطين غير دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.24) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية التاسعة.

نتائج الفرضية العاشرة:

لا توج د فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الانتماء

التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الخبرة.

تم فحص الفرضية الصفرية العاشرة بإستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)،

وتشير النتائج المبينة في الجدول (22)، أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغير

الخبرة غير دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.55) وهي أكبر من مستوى الدلالة

(0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية العاشرة.

جدول رقم (21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على فقرات أداة الانتماء التنظيمي حسب متغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة *
الانتماء الوظيفي	بين المجموعات	0.55	4	0.27	0.599	0.55
	داخل المجموعات	76.68	168			
	المجموع	77.23	172	0.46		

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

## نتيجة السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس

وبيت لحم ومستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ؟

وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الفرضية الصفرية الحادية عشرة.

نتائج الفرضية الحادية عشرة:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين واقع الاتصال الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم ومستوى الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء

هيئة التدريس.

### جدول رقم (22)

معامل ارتباط بيرسون بين واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم وبين

الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيهما

الانتماء التنظيمي	سلوكيات الاتصال الإداري	البيان	
		سلوكيات الاتصال الإداري	إرتباط بيرسون
0.54*		الدلالة الإحصائية	
0.00		العدد	
174			
	0.54*	إرتباط بيرسون	
	0.00	الدلالة الإحصائية	
	174	العدد	

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

لإيجاد العلاقة بين متغير واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت

لحم ومتغير الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، تم إيجاد قيمة معامل ارتباط بيرسون، تشير

القيم الواردة في الجدول رقم ( 23 ) أن العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين جاءت " قوية وموجبة

ودالة إحصائية "، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون ( 0.54 )، وهي قيمة مرتفعة في مجال الدراسات

الإنسانية(أبو علام، 2001). كما تشير النتائج أن العلاقة بين المتغيرين موجبة، أي أن الزيادة في قيمة المتغير الأول تعني زيادة في قيمة المتغير الثاني.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة

- مناقشة نتائج السؤال الأول.
- مناقشة نتائج السؤال الثاني.
- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.
- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة.
- مناقشة نتائج السؤال الثالث.
- مناقشة نتائج السؤال الرابع.
- مناقشة نتائج الفرضية السادسة.
- مناقشة نتائج الفرضية السابعة.
- مناقشة نتائج الفرضية الثامنة.
- مناقشة نتائج الفرضية التاسعة.
- مناقشة نتائج الفرضية العاشرة.
- مناقشة نتائج السؤال الخامس.

## • مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشر.

### الفصل الخامس

#### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الإجابة عن أسئلتها وفرضياتها، ومقارنة هذه النتائج، من خلال اتفاقها، أو اختلافها مع دراسات سابقة، ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

#### مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما؟

النتائج التي تم التوصل إليها حول واقع عملية الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم، والتي يدلل عليها المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة، تشير أن درجة واقع عملية الاتصال الإداري "متوسطة". وقد يعزى ذلك إلى:

1- الخبرة المتوسطة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في سلوكيات الاتصال، وأساليبه ووسائله، نتيجة نظام الدورية في رئاسة القسم، والتي لا تزيد في أغلب الأحيان عن سنتين. ففي العديد من الأقسام الأكاديمية، ووفق الأنظمة والقوانين، يتم تعيين رئيس القسم لمدة سنتين، وهذا يعني أن خبرة رئيس القسم في مجال الاتصال الإداري قد لا تتعمق (تتجذر) خلال هذه المدة بما فيه الكفاية.

2- تأثير فقرات ومجال "معوقات الاتصال الإداري" على قيمة الدرجة الكلية لواقع الاتصال

الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعتين، والتي جاءت بمتوسط حسابي أقل من (3)، كحصر رئاسة

الأقسام على بعض الأفراد دون غيرهم، وقد لا يكون لديهم خبرة كافية في مجال الاتصال الإداري، وبالتالي يتعاملون مع أعضاء القسم على أسس غير مهنية، وكذلك عدم قدرة بعض رؤساء الأقسام في التعبير عن آرائهم، وغياب التأهيل في مجال الاتصال الإداري.

كل ذلك قد يؤدي إلى أن يكون واقع الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام "متوسطاً".

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخلوف ( 1999 ) في مجال واقع الاتصال الإداري والتي أشارت إلى أن واقع الاتصال الإداري كان عاليا نسبيا.

#### مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05=\alpha$  ) في واقع الاتصال الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الجامعة.

أظهرت نتائج فحص الفرضية الأولى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05=\alpha$  )

بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجامعة على مجالات أداة الدراسة والمجال الكلي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن:

1- العلاقة الإدارية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، واضحة ومعروفة بشكل عام، كما أن أساليب الاتصال الإداري في مجال العمل الأكاديمي، ووسائله، والوضوح في عملية الاتصال، هي قضايا حددتها اللوائح والقوانين المعمول بها في المجال الأكاديمي في الجامعات.

2- طبيعة عمل الأقسام الأكاديمية واحدة في الجامعتين، لا فرق بين جامعة وأخرى، والعلاقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس هي مهنية بالدرجة الأولى.

## مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الاتصال الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت نتائج فحص الفرضية الثانية عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير جنس عضو هيئة التدريس

على مجالات الأداة والمجال الكلي.

وقد يعزو الباحث ذلك إلى:

١ - القوانين والأنظمة التي تحكم سلوك رئيس القسم بالدرجة الأولى في عملية الاتصال الإداري.

٢ - أن رئيس القسم، ومن خلال الدورية في رئاسة القسم، معنيٌ بسلوك إداري متوازن مع جميع أعضاء القسم، لأنه في القريب العاجل سيعود عضو هيئة تدريس ويرأس القسم عضو آخر.

٣ - نزاهة في التعامل من قبل رؤساء الأقسام، بحيث أنهم لا يفرقون في سلوكهم الإداري بين عضو هيئة تدريس وآخر. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من شهاب (1989)، وفريحات (1990)، وغيث (1996)، والخصاونة (1998)، والأسمر (2000)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة تعزى للجنس بالنسبة لواقع الاتصال الإداري، وكما اختلفت مع دراسة كل من الخلوف (1999)، والفارسي (2000)، والمنجي (2003)، ورزق الله (2003)، والتي أشارت إلى وجود فروق دالة تعزى للجنس في واقع الاتصال الإداري.

### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الاتصال الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الكلية.

أظهرت نتائج فحص الفرضية الثالثة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية على مجالات أداة الدراسة

والمجال الكلي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مرجعية الكليات العلمية والإنسانية واحدة، المجلس الأكاديمي أو مجلس

الجامعة، فتحدد من خلال هذه المرجعيات أسس ولوائح وإجراءات، هي في مجملها الأساس التي تبنى

عليه العلاقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ومن خلال الاجتماعات الدورية لهذه

المجالس يكتسب رؤساء الأقسام خبرات متقاربة في مجال الاتصال الإداري، وبالتالي لم يكن هناك

فروق ذات دلالة في واقع الاتصال الإداري تعزى إلى متغير الكلية.

### مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الاتصال الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج فحص الفرضية الرابعة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى السبب إلى أن



1- حقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الماجستير متقاربة إلى حد ما، مع الحقوق والواجبات لأعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه، وبالتالي يتعامل رئيس القسم مع الجميع، في ما يتعلق بالعمل، بكيفية متماثلة.

2- غالبية أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الماجستير هم من الأعضاء القدامى في الأقسام، ويعاملون معاملة " الأخ الأكبر"، ولا يشعرون بأن هناك خصوصية في عملية الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة بهذا الخصوص مع دراسة شهاب (1989)، واحمد (1997)، والأسمر (2000)، والتي أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق دالة تعزى للمؤهل العلمي بالنسبة لعملية الاتصال الإداري، واختلفت مع نتائج كل من الخلوف (1999)، والفارسي (2000)، والعناتي (2003)، والمنجي (2003)، ورزق الله (2003)، والتي أشارت إلى وجود فروق دالة تعزى للمؤهل العلمي بالنسبة لعملية الاتصال الإداري.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الاتصال الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير خبرة عضو هيئة التدريس.

ويعزو الباحث السبب في ذلك كون عملية الاتصال الإداري التي يقوم بها رؤساء الأقسام

الأكاديمية هي عملية مألوفة وروتينية ومحددة، يدركها أعضاء هيئة التدريس، ويدركون معوقاتهما

وفعاليتها، منذ السنوات الأولى لعملمهم في الجامعة، ولا يحتاج الأمر إلى سنين طويلة للتعرف إلى

حقيقتها، فسلوكيات رئيس القسم الأكاديمي في مجال الاتصال الإداري يلحظها أعضاء القسم جميعهم،

وما دامت سلوكيات مألوفة وروتينية، فليس من المتوقع أن يكون هناك فرقا في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس اتجاه واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من شهاب (1989)، والأسمر (2000)، والعناتي (2003)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة تعزى للخبرة بالنسبة لعملية الاتصال الإداري.

واختلفت النتيجة مع نتائج كل من فريحات (1995)، والفارسي (2000)، والمنجي (2003)، ورزق الله (2003)، والتي أشارت إلى وجود فروق دالة تعزى للخبرة بالنسبة لعملية الاتصال الإداري.

### مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم؟

أشارت النتائج التي تم التوصل إليها، ومن خلال المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الإلتزام التنظيمي، أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم كان "مرتفعا" وبمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.67).

وقد يعزى ذلك إلى:

1- اعتزاز أعضاء هيئة التدريس بمؤسساتهم الوطنية، ورغبتهم في الإلتزام لها، وخدمتها والارتقاء بها، وتقديم كل ما يقدرون عليه لأبناء شعبهم، وخاصة في ظروف يصارع فيها الشعب الفلسطيني الحياة، فالمؤسسات الفلسطينية أصبحت جزءا من كيانه وهويته، والالتزام إليها وتحقيق أهدافها والحفاظ على سمعتها، أصبح هدفا من أهداف أعضاء هيئة التدريس أيضا، وهذا بدا واضحا من خلال المتوسط الحسابي للفقرة التي حصلت على الترتيب الأول: "تهمني سمعة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية". وكذلك الفقرة (السلبية) التي حصلت على الترتيب الثاني: "لقد ارتكبت خطأ عندما قبلت أن اعمل في هذه الجامعة".

2- ان جامعتي القدس وبيت لحم تقدمان لأعضاء هيئة التدريس مزايا وحوافز، تشجع على الإنتماء، مثل: دعم البحث العلمي والنمو المهني وتأهيل العديد منهم لنيل درجات علمية أعلى.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من دراسة العبيدي (1989)، ودراسة المعاني (1990) وإبراهيم (1996)، والكايدي (1999)، ولوتاه (2004)، ودراسة Boweles (1983)، ودراسة Lagomarsino (2003) والتي أشارت جميعها إلى وجود مستوى عالٍ من الإنتماء التنظيمي في مجتمعات تلك الدراسات.

#### مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الجامعة. أظهرت نتائج فحص الفرضية السادسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الجامعة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

١ - الأنظمة والقوانين المتعلقة بعمل عضو هيئة التدريس في الجامعة، وكذلك طبيعة العمل، إضافة إلى الرواتب والعلاوات، هي نفسها في الجامعتين، لأنها أنظمة وزارة التعليم العالي الفلسطيني.

٢ - 2- نتيجة الفرضية الأولى، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في واقع الاتصال الإداري تعزى إلى متغير الجامعة، وبالتالي فمن المتوقع أن لا يكون هناك فروقا في مستوى الإنتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الجامعة أيضا. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الكايدي (1999)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الإنتماء التنظيمي تعزى إلى متغير الجامعة.

## مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الإنتماء التنظيمي

لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت نتائج فحص الفرضية السابعة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن ظروف العمل وطبيعته واحدة في الجامعتين، بالنسبة للذكور والإناث

على حدٍ سواء، فالعبء التدريسي، والراتب، والحوافز، وعضوية اللجان، والعلاقة مع رؤساء الأقسام،

كل هذا لا يتغير وفق متغير الجنس. وكما في تفسير الفرضية السابقة، فإن غياب الفروق في واقع

الاتصال الإداري حسب متغير الجنس، ترجح أيضا غياب الفروق في مستوى الإنتماء التنظيمي حسب

متغير الجنس أيضا".

وتتفق نتيجة هذه الدراسة بهذا الخصوص مع نتائج دراسة كل من الردايدة (1988)،

والمعاني (1990)، وإبراهيم (1996)، والكايد (1999)، ولوتاه (2004)، و Bruning (1983) والتي

أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق دالة في مستوى الإنتماء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

واختلفت مع نتائج دراسة الكاساني (2000)، و Marsh & Mannari (1977)، والتي أشارت إلى

وجود فروق دالة في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

## مناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الانتماء التنظيمي

لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير الكلية.

أظهرت نتائج فحص الفرضية الثامنة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

في مستوى الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن:

1- أفراد عينة الدراسة من الكليات العلمية والكليات الإنسانية تعيش نفس الظروف الأكاديمية، وغالبا

ما تعيش في الحرم الجامعي نفسه، وتتعامل مع الإدارات نفسها، وتطبق عليها الأنظمة والقوانين

نفسها، وتقدم لها الحوافز نفسها، عدا بعض الكليات في جامعة القدس (الطب والحقوق). 2- ما ذكر

في الفرضيتين السابقتين، إلى عدم وجود فروق في واقع الاتصال الإداري تعزى إلى متغير الكلية.

#### مناقشة نتائج الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الانتماء التنظيمي

لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج فحص الفرضية التاسعة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن حملة الدكتوراه وحملة الماجستير هم أعضاء هيئة التدريس في

الجامعة، يقومون بمهمة التدريس والبحث العلمي في الجامعة، وتقدم لهم الجامعة ما تفرضه الأنظمة

والقوانين، كأعضاء هيئة تدريس، وفق عقود متفق عليها، ولا يلمس عضو هيئة التدريس من حملة

شهادة الماجستير بخصوصية في العلاقة أو تميز ملحوظ لعضو هيئة التدريس من حملة شهادة

الدكتوراه، إلا بمقدار ما تقره الأنظمة والقوانين، وهذا بالتالي يدفع لأن تكون الفروق في مستويات

الانتماء التنظيمي بين الفئتين غير دالة إحصائية. يضاف إلى هذا كله، نتيجة الفرضية الرابعة والتي

تنص على عدم وجود فروق في واقع الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الردايدة (1988)، والمعاني (1990)،

وإبراهيم (1996)، والعلي (1999)، والكاساني (2000)، والتي أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق

دالة في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

## مناقشة نتائج الفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الانتماء التنظيمي

لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الخبرة.

أظهرت نتائج فحص الفرضية العاشرة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

في مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الخبرة.

وقد يعزى السبب، لكون مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة مرتفعا (3.99)، إلى أن

أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين يلمسون، ومنذ السنوات الأولى لعملهم في الجامعة، ظروف

العمل، وطبيعتها، والرسالة التي يحملونها لخدمة أبناء شعبهم من خلال مؤسساته، كل هذا يدفعهم

للانتماء لهذه المؤسسات منذ البدايات، وأن سنوات العمل والخبرة لم تغير من قناعتهم بضرورة

الاستمرار بالعمل في الجامعة، وبالتالي الاستمرار في الانتماء المؤسسي\*.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الردايدة (1988)، والمعاني (1990)، والعلي (1999)،

والكايد (1999)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى إلى

متغير الخبرة. واختلفت مع نتيجة دراسة كل من الكاساني (2000)، Luthans. et.al (1985)، والتي

أشارت إلى وجود فروق دالة في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة.

---

\* تشير سجلات شؤون الموظفين في جامعة القدس أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذين زادت سنوات خبرتهم في

الجامعة عن 12 سنة وصل إلى (87) عضوا، مع نهاية العام الجامعي 2005/2004.

## مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشر:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم ومستوى الإنتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيهما.

أظهرت نتائج الفرضية الحادية عشرة وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم والانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيهما، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ( $0.54$ ). وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة بين الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم والانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها.

وقد يعزى الباحث السبب في ذلك إلى أن الاتصال الإداري الفعال لرؤساء الأقسام الأكاديمية يعزز من الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أن الوضوح في عملية الاتصال، وتنوع أساليبه ووسائله، وتدني معوقاته، يدل على الإجراءات الإدارية السليمة في الجامعة، والنمط القيادي المرغوب، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين (أعضاء هيئة التدريس) في الجامعة. وتتفق نتائج هذه الدراسة ونتائج دراسة كل من (Backhouse.et.al (1993، ودراسة Yoshimura (2003)، ودراسة (Putti, & Phua (1990، ودراسة (Wittenberg (2003، ودراسة (Backhouse. et. al (1993، والتي أكدت جميعها على وجود علاقة ايجابية بين الاتصال الإداري والانتماء التنظيمي.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

- تطوير برامج تدريبية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية لرفع مستوى مهارات الاتصال الإداري لديهم.
- أن تتبنى كل جامعة نظام مكافآت وحوافز عادل وفعال بشقيه المادي والمعنوي لان ذلك يزيد من الانتماء للجامعة، وذلك لقطع التفكير على عضو هيئة التدريس بترك العمل.
- أن تقوم كل جامعة بخلق مناخ أكاديمي واجتماعي ونفسي جيد يؤدي إلى زيادة انتماء العاملين في الجامعة وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
- أن تقوم كل جامعة بإيجاد بيئة اتصال جيدة مبنية على مبدأ الاتصال المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس وبين رؤساء الأقسام الأكاديمية، والذي بدوره يؤدي إلى معرفة رؤساء الأقسام في الجامعة بحاجات أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة أعضاء هيئة التدريس بأهداف القسم ورسم سياسته المستقبلية.
- أن تقوم الجامعة بإشراك أعضاء هيئة التدريس بوضع أهداف الجامعة لان ذلك سيؤدي إلى زيادة انتمائهم لجامعتهم.
- تعميم مهارات الاتصال الإداري على جميع رؤساء الأقسام وخاصة الجدد منهم وإعطائهم التدريب المناسب لها لأهميتها في التأثير في سلوك الأفراد.
- تدريب رؤساء الأقسام على استخدام الأجهزة والوسائل الحديثة في الاتصال الإداري.
- توضيح الأنظمة والقوانين من قبل الإدارات العليا في الجامعات لرؤساء الأقسام.

يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية:



- إجراء دراسة مماثلة مع الأخذ بعين الاعتبار أن يكون المجتمع من كافة العاملين في الجامعات الفلسطينية ( إداريين وأكاديميين).
- إجراء دراسة لمعرفة واقع الاتصال الإداري لدى جميع رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
- إجراء دراسة مماثلة على جميع الجامعات الفلسطينية.
- إجراء دراسة على معوقات الاتصال الإداري التي تواجه العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- إجراء دراسة لمعرفة العوامل التي تساعد على تنمية الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- إجراء دراسة للتعرف على اثر متغيرات أخرى على واقع الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كمتغير خبرة رئيس القسم مثلاً".

المراجع

المراجع العربية  
المراجع الأجنبية

## المراجع العربية

- إبراهيم، وفاء محمد. ( 1996). تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وأريحا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- ابو علام، رجاء محمود. ( 2001). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أبو رمان، غالب محمد. (1995). تضارب الولاء المهني -التنظيمي وإثره على الرضا الوظيفي لدى المحاسبين القانونيين في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- احمد، أمال مازن. (1997). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في بعض جامعات الأردن الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الأسمر، هنادي. ( 2000). مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخصاونة، باتريشا قاسم. ( 1998). مشاكل الاتصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الخلوف، إبراهيم إسماعيل. ( 1999). مستوى فاعلية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الربايعة، إبراهيم محمد. ( 1996). نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقتهم مع المعلمين في محافظة عجلون . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الرواشدة، خلف سليمان. (1995). اثر الولاء الوظيفي لمديري المدارس على علاقتهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الطويل، هاني. (1985). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. ط1، عمان: الجامعة الأردنية. العبيدي، رائد عبد الخالق. (1989). الولاء التنظيمي وإثره على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

العديلي، ناصر احمد. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي. الرياض: الإدارة العامة للبحوث. العناتي، ختام عبد العزيز. (2003). بناء أنموذج للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

العلي، رويدة رشيد. (1999). مدى ارتباط مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة بمهنة التربية والتعليم والولاء لها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. الكاساني، مراد احمد. (2000). اثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الكابد، جعفر احمد. (1999). الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الفارسي، عبد الله بن علي. (2000). تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الاتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- القرشي، عبد الله محمد. ( 1994). أنماط الاتصال الإداري لعمداء كليات المجتمع في الأردن واتجاهات الطلبة نحوها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- القيوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي. ط3. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- لوتاة، حمدة محمد. (2004) العلاقة بين الولاء التنظيمي، وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة. www.Al-bayan.com.
- اللوزي، موسى. (2003). التطوير التنظيمي. ط2. عمان: دار وائل للنشر.
- المعاني، ايمن عودة. (1990). اثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المغربي، كامل محمد. (1995). السلوك التنظيمي. ط2. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- المنجي، زهراء بنت سيف. ( 2003). الاتصالات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بستان، احمد عبد الباقي، وطه، حسن جميل. ( 1983). مدخل إلى الإدارة التربوية . الكويت: دار القلم للنشر.
- جامعة القدس. (2004). دليل جامعة القدس. صادر عن دائرة العلاقات العامة.
- جامعة بيت لحم. (2004). دليل جامعة بيت لحم. صادر عن العلاقات العامة.
- درة، عبد الباري. (1994). الإدارة الحديثة المفاهيم العملية . ط1. عمان:المركز العربي للخدمات الطلابية.
- رديدة، صالح حسن. (1988). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.

- رزق الله، مريم عودة. (2003). سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- سالم، فؤاد، ورمضان، زياد، والدهان، اميمة، ومخامرة محسن. (1998). المفاهيم الإدارية الحديثة . عمان: مركز الكتب الأردني.
- سلامة، عبد الحافظ محمد. (2001). وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم . ط3. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- شهاب، موسى محمد. (1989). معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، عمان،
- عبد العزيز، حمزة خالد. (1994). سياسة التوظيف وإثرها على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- غيث، وليد حسن. (1996). اثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- فريحات، شرين يوسف. (1995). اثر مهارة الاتصال لدى المرشد على فاعلية كما يراها المسترشدون. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف. (1980). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة.
- ماهر، احمد. (1998). الاتصال. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- مرسى، محمد منير. (1998). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. ط3، القاهرة: عالم الكتب.

نصر الله، عمر عبد الرحيم. (2001). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني. ط1. عمان: دار وائل

للطباعة والنشر.

المراجع الأجنبية

Backhouse G.J, Doyle, K.G, Waters, S.J. (1993). **The Three C's: Commitment, Coordination, and Communication.** The University Of West England.

Bateman, T. Strasser, S. (1984). **A longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment,** Academy of Management Journal, 28(1), pp: 95-112.

Bruning, N. S, Snyder, R.A. (1983). **Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment,** Academy of Management Journal, 26(3), pp: 485-497.

Bowles. J.K. (1983). **An Investigation of Organizational Commitment, Satsatisfaction, and Intent to Remain Among Faculty of Selected Tennesse Institution of Higher Education,** Dissertation Abstract international, 44(4), pp: 222-238

Buchanan, B. (1974). **Building Organizational Commitment: this Socialization of Managers in Work Organizations.** Administration Science Quarterly, 19(4), 533-546.

Celp, C.(1992). **Teacher Organizational Commitment in Educational Organization.**

[www.nationalforum.com/17clep.htm](http://www.nationalforum.com/17clep.htm)

Cousin, D .S. (2004). **Communication and Assessment at Central Missouri State University.**

[www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/1418377](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/1418377)

Downs, A. (1991). **A Case Study of the Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Two Australian Organizations.** Unpublished master's thesis, university of Kansas, Lawrence, ks.



- Jauch, L. R., Glueck, W. F., and Osborn, R.N. (1978). **Organizational Loyalty, Professional Commitment, and Academic Research Productivity**, *Academy of Management Journal*, 21, (1), 84-92.
- Korolof, N. M. (1986). **Factors Predicting Faculty Organizational Commitment and Intent to Leave the University**, *Dissertation Abstract International*, 46(11), 32-65.
- Lagomarsino, R. (2003). **Relationships among Leadership, Organizational Commitment and OCB in Uruguayan Health Institutions**.  
[www.iese.com](http://www.iese.com)
- Luthans, F., Mccauley, H. & Dodd, N.(1985). **Organizational Commitment: A Comparison of American, Japanese, and Korean Employees**, *Academy of Management Journal*, 28(1), 213-219.
- Marsh, R. Mannari, H. (1977). **Organizational Commitment and Turnover: a Predication Study**. *Administration Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Meyer, J. Allen, N & Smith, C. (1993). **Commitment to Organizations and Occupations: Extension Test of Three Component Concluatization**. *Journal of Applied Psychology*, 78.
- Morris, J. H. (1981). **Generalizability of an Organizational Commitment Model**. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 512-526.
- O' Reilly, C. & Caldwell, D. (1980). **The Commitment and Job Tenure of New Employees: some evidence of Post decisional justification**. *Administration Science Quarterly*, 22.
- Putti, J.M. & Phua, J. (1990). **Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment**. *Group & Organizational Studies*, 15(1), 44-52.

Ramos, D. (2004). **Relationship among Leader – member Exchange Quality, Satisfaction with Organizational Communication, and Creativity in Entertainment Organization.**

[www.lib.umi.com/dissertations/preview\\_all/3129154](http://www.lib.umi.com/dissertations/preview_all/3129154)

Rubin, A. M. (1993). **The Effect of Locus of Control on Communication Motivation Anxiety, and Satisfaction.** *Communication Quarterly*, 41(2), 161-172.

Steers, R. M. (1977). **Antecedents and outcomes of Organizational Commitment,** *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

Stevens, R. (1978). **Assessing Personal Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment.** *Academy of Management Journal*, 21.(1). 85-102.

Verona. (1996). **Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations,** *the Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.

Wittenberg, C. (2003). **Organizational Commitment: The Interplay of Communication Relationship Satisfaction and Boundary-Spanning Activity.**

[www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/3116803](http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/3116803)

West wick, J. N. (2003). **A statistical Analysis of Communication Apprehension and Graduate Teaching Assistants.**

[www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/1415413](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/1415413)

Yoshimura, K.E. (2003). **Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Effective Commitment, and Intent to Leave: Group**

**Differen**[www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/ep/0286](http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/ep/0286)

الملاحق

