



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم الاتصال والتواصل
برنامج الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة

انعكاس إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية

أفنان سعيد محمود حميدات
202011989

أسماء لجنة الإشراف:
د. محمد أبو الرب.
د. عمر أبو عرقوب.
د. بسام عويضة.

تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص العلاقات العامة

فلسطين، أكتوبر/ 2024م

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



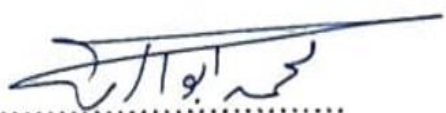

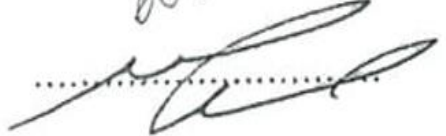
الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم الاتصال والتواصل
برنامج الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة

صفحة إجازة الرسالة

انعكاس إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية

أفنان سعيد محمود حميدات
202011989

نُوقِشت هذه الرسالة وأُجيزت بتاريخ 2024/10/5م من لجنة المناقشة التالية أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع	الاسم
	1. د. محمد أبو الرب مشرفاً ورئيساً
	2. د. عمر أبو عرقوب عضو لجنة الرسالة
	3. د. بسام عويضة عضو لجنة الرسالة

فلسطين، أكتوبر/2024م

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة الموسومة:

انعكاس إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية
أقر بأن ما اشتملت عليه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما
ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة علمية أو بحث لدى أي مؤسسة
تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: أفنان سعيد محمود حميدات

الرقم الجامعي: 202011989

التوقيع: أفنان حميدات

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الرسالة: 2025/2/5

الإهداء

أهدي هذا الجهد البحثي إلى:

- براءة الطفولة التي انتهكت، وجرحى العز الذين أيديهم بُترت للدفاع عن الوطن أطفال غزة.
- أمي الحبيبة.
- من أحمل اسمه بكل افتخار، أحمد الله الذي أحياك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار "أبي الغالي".
- رفيق دربي وشريك حياتي وسندي زوجي الحبيب.
- من وجدت معهم صدق الحياة وطيبة القلوب وصفاء النفوس، إلى من كانوا معي بقلوب صافية ولم يتوانوا عن تقديم ما يسعدني دوماً حملي وحماتي الوفية.
- قرة عيني ومهجة قلبي... إلى الحب والأمل والمستقبل أبنائي أمير، إلين.
- مصدر قوتي وملأني بعد الله، إلى من آثروني على أنفسهم، إلى من علموني علم الحياة وكيف تبدو أجمل أخوتي وأخواتي وأخص بالذكر منهم المثابرة ومعلمتي بالحياة هيام.
- أصحاب القلوب الطيبة والنوايا الصافية اللذين ساندوني بقلوبهم ومواقفهم أصدقائي وصديقاتي الأوفياء.

الباحثة

أفنان سعيد محمود حميدات

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله الذي تكونت بقدرته الأشياء وتتابعته بفضل النعم وانشقت بحكمته السماء واستوت بعظمته الأرض وكتب بمشيئته الشقاء والهناء والصلاة والسلام على سيد خلق الله أصدق من علم وخير من تعلم محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد:

شكري لله أولاً فهو خالق العقول ومنير القلوب وهو المعطي والمانع وهو الضار والنافع، أشكره على ما وهبني من نعمة العلم التي هي منار الطرقات وهي سبيل الرفعة ومدخل العبادة، آملة أن يكون هذا العمل علماً ينتفع به من بعدي.

وإنه لمن دواعي سروري أن أتقدم بالشكر والتقدير لذاك الصرح العلمي الشامخ الذي خرّج كثيراً من العلماء، إلى جامعتي جامعة الجامعة العربية الأمريكية التي تشرفت باحتضانها إياي في كلية الدراسات العليا برنامج الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة، فكل الشكر والتقدير أقدمه لهذه الجامعة (الجامعة العربية الأمريكية) وكلية الدراسات العليا.

ثم أتوجه بالشكر إلى أستاذي ومشرفي الفاضل د. محمد أحمد أبو الرب الذي له الفضل بعد الله تعالى على البحث والباحث منذ أن كان الموضوع عنواناً وفكرة إلى أن أصبح رسالة وبحثاً، فله مني كل الشكر والتقدير.

كما وأتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير د. بسام عويضة - مناقشاً خارجياً، ود. عمر أبو عرقوب - مناقشاً داخلياً؛ لتفضلهما بمناقشة رسالتي، وإنه ليسرني أن أستزيد من علمهم وملاحظاتهم القيّمة.

ختاماً أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساعدني في هذه الرسالة أو قدم لي أي نصية أو رأي أو معلومة أو مرجع؛ لإنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر: ربا حمايل صاحبة البصمة المميزة في الوقوف الى جانبي من بداية عملي حتى اتمامه كمشروع متكامل.

الباحثة

أفنان سعيد محمود حميدات

انعكاس إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية

إعداد الباحثة: أفنان سعيد محمود حميدات

أسماء لجنة الإشراف:

د. محمد أبو الرب.

د. عمر أبو عرقوب.

د. بسام عويضة.

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد انعكاس إستراتيجيات الاتصال وفقاً لنموذج رولر (إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار) على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي لدراسة الموضوع المبحوث الذي يركز على استخراج الآثار والعلاقات المتبادلة بين المتغيرات البحثية، حيث اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وقد تمثل مجتمع الدراسة بجميع الأكاديميين المثبتين في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية (جامعة خضوري، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة بيرزيت) والبالغ عددهم 1178 أكاديمياً وفقاً للإحصاءات الصادرة عن وزارة التعليم العالي خلال العام 2023، وقد تم تمثيل مجتمع الدراسة بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية وفقاً لمعادلة ريتشارد جيجر والبالغ حجمها (294) أكاديمياً تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (288) استبانة صالحة استخدمت لأغراض التحليل.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لممارسة الإستراتيجيات الاتصالية المتنوعة وفقاً لنموذج رولر داخل الجامعات الفلسطينية المستهدفة بوزن نسبي بلغ (73.6%)، يضاف إلى ذلك وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي من قبل الأكاديميين بتلك الجامعات وبوزن نسبي بلغ (78.6%)، كما وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الاتصال في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين بتلك الجامعات، وقد كانت الإستراتيجيات المؤثرة التي تحمل دلالة إحصائية هي إستراتيجيتي الاعلام والحوار، فيما لم يكن لاستراتيجيتي بناء الإجماع والإقناع أثراً ذو دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأكاديميين.

أوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات الفلسطينية بتعزيز الاعتماد على إستراتيجيتي الحوار والإقناع كونها تعتبر من الإستراتيجيات الاتصالية ثنائية الاتجاه التي تاخذ بعين الاعتبار آراء الأكاديميين وإشراكهم في القرارات بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعات وتعزيز التزامهم التنظيمي. الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات الاتصال، الالتزام التنظيمي، الجامعات الفلسطينية.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
أ	الإقرار	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والتقدير	
د	ملخص	
ط	قائمة الجداول	
ي	قائمة الأشكال	
ك	قائمة الملحقات	
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة	1
1	المقدمة	1.1
4	أهمية الدراسة	2.1
4	الأهمية العلمية	1.2.1
5	الأهمية التطبيقية	2.2.1
6	مشكلة الدراسة	3.1
8	أهداف الدراسة	4.1
9	أسئلة الدراسة	5.1
10	فرضيات الدراسة	6.1
11	حدود الدراسة ومحدداتها	7.1
12	أسلوب/ منهج البحث	8.1
12	أدوات البحث	9.1
12	مجتمع وعينة البحث	10.1
13	مصطلحات الدراسة	11.1
17	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	2
17	المبحث الأول: إستراتيجيات الاتصال	1.2
17	تمهيد	1.1.2
18	إستراتيجيات الاتصال	2.1.2
18	مفهوم الاستراتيجية الاتصالية	1.2.1.2
21	خصائص الإستراتيجية الاتصالية	2.2.1.2

الصفحة	المحتوى	الرقم
22	أهمية إستراتيجية الاتصال	3.2.1.2
23	أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة	4.2.1.2
25	نموذج الإستراتيجيات الاتصالية لدى رولر	5.2.1.2
30	المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي	2.2
30	مفهوم الالتزام التنظيمي	1.2.2
32	أهمية الالتزام التنظيمي	2.2.2
33	أبعاد الالتزام التنظيمي	3.2.2
36	علاقة إستراتيجيات الاتصال بالالتزام التنظيمي	4.2.2
44	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	3.2
44	الدراسات العربية	1.3.2
63	الدراسات الأجنبية	2.3.2
74	التعقيب على الدراسات السابقة	3.3.2
75	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	4.3.2
76	أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	5.3.2
77	أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	6.3.2
78	ما تميزت به الدراسة الحالية	7.3.2
79	الفجوة البحثية	8.3.2
81	الخلاصة	4.2
82	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	3
82	مقدمة	1.3
83	منهج (أسلوب) الدراسة	2.3
84	مجتمع وعينة الدراسة	3.3
85	مصادر البيانات والمعلومات	4.3
85	خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)	5.3
86	مكونات أداة الدراسة	6.3
88	المقياس المستخدم في أداة الدراسة	7.3
89	صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)	8.3
90	صدق أداة الدراسة	9.3
90	الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهري)	1.9.3

الصفحة	المحتوى	الرقم
91	صدق الاتساق الداخلي	2.9.3
93	ثبات أداة الدراسة	10.3
93	طريقة التجزئة النصفية	1.10.3
94	طريقة كرونباخ ألفا	2.10.3
96	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	11.3
98	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	4
98	المقدمة	1.4
98	البيانات الديموغرافية	2.4
102	تحليل المحاور والأبعاد	3.4
102	المحور الأول: إستراتيجيات الاتصال	1.3.4
103	البعد الأول: إستراتيجية الإعلام	1.1.3.4
105	البعد الثاني: إستراتيجية الإقناع	2.1.3.4
106	البعد الثالث: إستراتيجية بناء الإجماع	3.1.3.4
107	البعد الرابع: إستراتيجية الحوار	4.1.3.4
109	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	2.3.4
109	البعد الأول: الالتزام العاطفي	1.2.3.4
111	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري والمعياري	2.2.3.4
112	اختبار الفرضيات	4.4
112	الفرضية الرئيسية الأولى	1.4.4
114	الفرضية الفرعية الأولى	1.1.4.4
115	الفرضية الفرعية الثانية	2.1.4.4
116	الفرضية الفرعية الثالثة	3.1.4.4
117	الفرضية الفرعية الرابعة	4.1.4.4
118	الفرضية الرئيسية الثانية	2.4.4
121	الفرضية الرئيسية الثالثة	3.4.4
124	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	5
124	مناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها	1.5
133	التوصيات	2.5
133	التوصيات المتعلقة بإستراتيجيات الاتصال	1.2.5

الصفحة	المحتوى	الرقم
135	التوصيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي	2.2.5
136	الدراسات المستقبلية	3.5
138	المراجع	
151	الملحقات	
158	Abstract	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	تلخيص لأبعاد متغيرات الدراسة التي تناولتها الدراسات السابقة	74
2.2	الفجوة البحثية التي تغطيها الدراسة الراهنة	79
1.3	حجم مجتمع وعينة الدراسة	84
2.3	الفقرات موزعة على المحاور والأبعاد التي تشكل متغيرات الدراسة محل البحث	87
3.3	مستويات استجابة المبحوثين على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة	88
4.3	المعاملات الخاصة بصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول "استراتيجيات الاتصال"	91
5.3	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "الالتزام التنظيمي"	92
6.3	ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية	93
7.3	ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا	95
1.4	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	99
2.4	تحليل ابعاد المحور الأول استراتيجيات الاتصال	103
3.4	تحليل فقرات البعد الأول إستراتيجية الإعلام	104
4.4	تحليل فقرات البعد الثاني إستراتيجية الاقناع	105
5.4	تحليل فقرات البعد الثالث إستراتيجية بناء الاجتماع	106
6.4	تحليل فقرات البعد الرابع إستراتيجية الحوار	107
7.4	تحليل أبعاد المحور الثاني الالتزام التنظيمي	109
8.4	تحليل فقرات البعد الأول الإلتزام العاطفي	110
9.4	تحليل فقرات البعد الثاني الإلتزام الاستمراري والمعياري	111
10.4	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	113
11.4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	115
12.4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	116
13.4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	117
14.4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	118
15.4	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	119
16.4	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	122

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	استراتيجيات الاتصال وفقاً لنموذج رولر	1.1

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
151	الاستبانة النهائية لأداة الدراسة	1
157	أسماء المحكمين	2

الفصل الأول: مقدمة الدراسة

1.1 المقدمة:

يعتبر الاتصال عنصراً هاماً وحيوياً لنجاح المنظمات، سواء على صعيد العمل الداخلي أم الخارجي، إذ يشكل الأداة الرئيسية لإرساء علاقات صحيحة وفعالة مع مختلف أطراف العلاقة وأصحاب المصلحة من المنظمة، حيث أضحت سياسات الاتصال عنصراً حيوياً تعتمد عليه المنظمات لتحقيق أهدافها (كلفاح، 2021، ص6)، لذا تُشكل قدرة المنظمة على إدارة العملية الاتصالية بفعالية أحد أبرز العوامل المؤثرة في فعاليتها، إذ أن الوصول إلى إستراتيجيات إتصالية تتناسب مع طبيعة الأتباع العاملين بالمنظمة يُشكل عنصراً حيوياً في الوصول إلى الكفاءة والفعالية التنظيمية بما يضمن إدارة الصراع بالشكل والأسلوب الذي يوفر الوقت والجهد والمال ويُسهم في خلق روح التنافسية والإبداع (زرورق والسحباني، 2022، ص33).

لذا فقد بدأت المنظمات تدرك أهمية إستراتيجيات الاتصال الفعالة في تنمية وتعزيز الالتزام والثقافة التنظيمية لدى العاملين بها، حيث أتاحت تلك الإستراتيجية القدرة للجمهور على التأثير الفعال عبر الصوت الذي يخاطب به إدارة المؤسسة بكل صراحة وبشكل مباشر عبر ما تتيحه تلك الإستراتيجيات من مزايا متنوعة يمكن الاعتماد عليها (سعيد، 2017، ص206).

كما شكلت إستراتيجيات الاتصال عاملاً هاماً في الربط والتنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمات، إذ أنه وبدون الاتصال بإستراتيجياته الواضحة تُصبح الجامعات عبارة عن أجزاء متناثرة يعمل بها الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض، إذ يُحدث الاتصال التنظيمي التكامل بين أجزاء المنظمة وصقل الثقافة التنظيمية التي تُشكل أحد الأركان الهامة لتحقيق أهداف المنظمات (حوة وعلوط، 2018، ص379).

ومن هنا فقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام علماء النفس والاجتماع منذ البدايات الأولى لظهور هذه العلوم، إذ ترتبط تلك الثقافة بمجموعة الفلسفات والأيدولوجيات والقيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والمواقف والمعايير المشتركة التي تربط الأفراد والجماعات (خوين، 2009، ص6)، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في قدرتها على توحيد الشعور والإحساس بالهوية والمساعدة في خلق الالتزام بين العاملين بالمنظمات على اختلاف أشكالها(عبد الرزاق وعباس وأحمد، 2019، ص175)، فهي إطارٌ ديناميكي متحول وفقاً للتغيرات الخارجية والداخلية، وهي إطارٌ مكتسب يمكن تعلمه ومشاركته لتوجيه قرارات الموظفين في النهاية، واتخاذ القرارات بشكل يومي (Morelli& Wang,2020,p95).

فإستراتيجية الاتصال المتبعة من قبل المنظمة قد تؤثر سلباً وإيجاباً على شعور العاملين بالانتماء للمنظمة، فهي تُشكل أحد المُحددات الرئيسية للالتزام التنظيمي الذي يُعتبر حجر الأساس في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية (زواقة وحرنان، 2015، ص18)، وعليه فإن إستراتيجيات الاتصال التي تتبعها المنظمة تُعتبر عاملاً هاماً في تشكيل الثقافة التنظيمية، فالثقافة التنظيمية تتعلق بالإحساس المُتولد لدى العاملين بالمنظمة المرتبط بمشاركتهم العملية في سياق الأداء الوظيفي.(Mutonyi et al,2022,p2).

لذا فقد أكد كل من Bingöl & Şener & Çevik (2013، ص223) بأن الثقافة التنظيمية تُسهم في توفير السياق الذي يتم فيه وضع الفكر التنظيمي، حيث ينشأ الخلل الوظيفي للثقافة في وقت التغيرات السريعة عندما لا يكون اتساق السلوك والقيم العميقة الجذور مرغوباً فيهما (Gavric & Sormaz& Ilic,2016,p27)، وتعتبر إستراتيجيات الاتصال أحد العناصر الهامة التي يمكن للمنظمات بأشكالها المتنوعة ومنها الجامعات الاعتماد عليها لمواجهة التغيرات السريعة في بيئتها الخارجية والداخلية، ومسايرة هذه التغيرات بفعالية ونسق يُعزز من التزام الأفراد في سياق العمل التنظيمي.

ويُشكل الالتزام التنظيمي مُرتكزاً هاماً لنجاح وتقدم الجامعات نظراً لما يُحققه هذا الالتزام من حفز مستويات الأداء والإنتاجية للطواقم العاملة بها، وبالتالي تحقيق أهداف تلك الجامعات، وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية (رسمي والسيد، 2018، ص644)، فهذا الالتزام مُتولد من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به (أبو الروس وحنونة، 2009، ص194)، فالالتزام العاملين يُسهم في زيادة تحملهم للمسؤولية في المنظمة، بالإضافة إلى كونه أحد أهم مُسببات الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين (ياسية، 2017، ص38)، وقد أكد هذا الاتجاه حسن (2020، ص6) الذي أشار إلى أن الالتزام التنظيمي يُسهم في رفع مستويات الانتماء والشعور بالاستقرار للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين، وعن عدم أدائهم للأعمال المُكلفين بها بكفاءة وفعالية.

وفي السياق الفلسطيني فقد شكّلت الجامعات ولا زالت قطاعات محورياً في سياق البناء التنموي ومناهضة الاحتلال والسعي لتحقيق الدولة الفلسطينية (المزين والقدرة، 2017، ص2013)، إذ يُنط بتلك الجامعات أدواراً محورية ترتبط بالبناء الفكري للأفراد، وتأهيلهم لقيادة عملية التنمية، وارتباطاً بسياق الظرف الراهن فقد أصبحت الجامعات مسرحاً قوياً للتجاذبات والخلافات، وأصبحت تواجه العديد من الإشكالات المؤثرة على مستوى التماسك الداخلي الذي انعكس على ضعف الرغبة الداخلية لدى العاملين بتلك الجامعات لبذل أقصى درجات الجُهد في العمل وضعف الايمان بأهداف وقيم تلك الجامعات (جربوع، 2020، ص4)، وارتباطاً بهذه الإشكالات ذات العلاقة بوقائع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك الجامعات فقد سعت الدراسة الحالية إلى البحث في انعكاس إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

2.1 أهمية الدراسة:

تتنوع جوانب أهمية الدراسة الراهنة، فالتعرف على العلاقة بين إستراتيجيات الاتصال وانعكاسها على الالتزام لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية يُمكن أن يُساعد في فهم كيفية بناء بيئات عمل مناسبة وتحفيزية للموظفين في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحسين الأداء الأكاديمي، وتطوير الجامعات الفلسطينية بشكل عام، يُضاف إلى ذلك أن هذه الدراسة تُعد من الدراسات النوعية التي تُحاول تشخيص واقع إستراتيجيات الاتصال المُطبقة في الجامعات الفلسطينية وانعكاسها على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين بتلك الجامعات، ويُمكن إظهار أهمية هذه الدراسة بشكل تفصيلي كما يلي:

1.2.1 الأهمية العلمية:

1. تُشكل الدراسة الحالية واحدة من الاجتهادات البحثية الأصلية في الطرح والمضمون، إذ تُعتبر من أوائل الدراسات التي طرحت الموضوع البحثي المتعلق بانعكاس إستراتيجيات الاتصال المُطبقة في الجامعات الفلسطينية على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين بتلك الجامعات على حد علم الباحثة.

2. إكمال الجهود البحثية العلمية وخصوصاً على المستوى المحلي التي ركزت على المتغيرات محل الدراسة، إذ أن تلك الجهود قد تناولت تشخيصاً لأزمات الجامعات الفلسطينية من جانب، أو ربطاً لجوانب الالتزام والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين بمجموعة من المتغيرات التي شملت في جزء منها الثقافة التنظيمية، بينما ضُعب الإنتاج البحثي الذي تناول إستراتيجيات الاتصال والالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين على المستوى المحلي، وهو ما حاولت الدراسة الراهنة إكماله وسد الفجوة البحثية في هذا السياق.

3. شكلت الدراسة الراهنة مسار عمل ارتكز على توصيات الأبحاث التي سبق وأن أُجريت في هذا السياق، والتي اقترحت التركيز على دراسة بعض القضايا العلمية الهامة، والتي من بينها إستراتيجيات الاتصال وربطهما بجوانب الالتزام والرضا الوظيفي، حيث انطلقت هذه الدراسة من تلك التوجهات وأكملت المسيرة البحثية في تناولها لهذه القضية، وبالتالي إضافة موضوعات جديدة للمكتبة العربية بشكل عام والفلسطينية على وجه التحديد تناولت قضية تتسم بالحدثة في الطرح استناداً إلى توصيات الدراسات التي سبق وأن أُجريت في هذا السياق.

4. إن أهمية هذه الدراسة في جانبها العلمي ترتبط بقدرتها على توفير مرجع حديث للباحثين والمهتمين وصناع القرار يمكن الرجوع إليه والاستفادة من محتواه في سياق إعداد الأبحاث العلمية أو صياغة الخطط والتوجهات ذات العلاقة بالمؤسسات الأكاديمية ارتباطاً بالمضمون العلمي الذي أوردته الدراسة الحالية.

2.2.1 الأهمية التطبيقية:

1. لفت أنظار القائمين على إدارة الجامعات الفلسطينية عبر نتائج وتوصيات الدراسة نحو مستويات الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين المنتسبين إليها، وبيان مدى نجاعة إي من الإستراتيجيات الاتصالية في التأثير على هذه المستويات مع إظهار الإستراتيجية الاتصالية الأقوى في التأثير على التزام الأكاديميين والأسباب المرتبطة بنجاعة هذه الإستراتيجيات من عدمه، وهو ما يُسهم بدوره في توجيه سياسات تلك الجامعات نحو اتخاذ الإجراءات الكفيلية بتعزيز الإستراتيجيات الاتصالية الأنسب، ومعالجة أسباب القصور في الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بها.

2. تُقدم هذه الدراسة أدلة قوية للمؤسسات التعليمية والأكاديمية الفلسطينية وفي العالم العربي حول أهمية تبني إستراتيجيات اتصالية فعالة نابعة من الاحتياج الحقيقي للمؤسسة الأكاديمية، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومرنة تُساعد في الحفاظ على هوية الأكاديميين العاملين بتلك الجامعات، والارتباط بمهامها وأهدافها، وتحديد العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة التي يُمكن أن تساعد الإدارات والمدراء في تحديد الممارسات والسياسات الأمثل لتحسين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية وغيرها من المؤسسات التعليمية في العالم العربي.

3. تُشكل الدراسة الحالية أداة توجيهية هامة بنتائجها وتوصياتها قد تُسهم في توجيه إدارة الجامعات الفلسطينية نحو جوانب الضعف في إستراتيجياتها وسياساتها الاتصالية، وطبيعة الانعكاس المُرتب عليها في تشكيل الالتزام التنظيمي لمنتسبيها من الطواقم الأكاديمية، وبالتالي فإن هذا التشخيص الذي تُقدمه نتائج الدراسة يُشكل إطاراً فاعلاً يُمكن لإدارة تلك الجامعات الاستفادة منه في وضع الخطط اللازمة لمعالجة هذا القصور المُرتبط بالدور الذي تُؤديه العلاقات العامة في بناء علاقات قوية بالجمهور الداخلي لهذه الجامعات، وخصوصاً الطواقم الأكاديمية العاملة بها؛ بما يعزز من مكانتها في أوساط هذه الطواقم، وحفز مستويات التزامهم التنظيمي، وتعزيز هويتهم التنظيمية.

3.1 مشكلة الدراسة:

تُعتبر الجامعات الفلسطينية مكوناً هاماً لبناء الموارد البشرية التي يُمكنها الإسهام الفاعل في عملية التنمية بجوانبها المختلفة، وانطلاقاً من أهمية هذا البناء المؤسسي فإن تحقيق الالتزام لدى الأكاديميين العاملين بها يُعتبر غاية تسعى إليها إدارة الجامعات عبر توظيف إستراتيجيات اتصالية

فعالة هادفة إلى نقل الثقافة التنظيمية نحو تعزيز الالتزام لدى هؤلاء الأكاديميين في تلك الجامعات. فالجامعات الفلسطينية على اختلاف تصنيفاتها (الحكومية والخاصة والأهلية) قد بدأت تشهد تفاقماً في أزماتها وخصوصاً المالية منها التي تباينت حدتها من جامعة لأخرى خلال السنوات القليلة الماضية في ظل احتدام المنافسة بينها نظراً لانخفاض عدد الطلبة فيها والنمو المستمر في أعدادها، والضغط الخارجي الخاص بالتقييمات العالمية مما أدى إلى قيام المؤسسات بتقليل النفقات وتخفيض الرواتب والمزايا الأخرى والتي من شأنها أن تؤثر على سلوك الموظفين لديها، كما أن الإدارة في الجامعات تتصف بالبيروقراطية والتسلط في أحيان أخرى، وهو ما ولد رغبة متزايدة لدى العاملين في قطاع التعليم العالي الفلسطيني بالهجرة وترك أماكن عملهم لأسباب مختلفة (دهليز وغالي، 2018، ص467)، هذه الأزمات وإفرازاتها قد أسهمت في بروز مشكلة في ضعف الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية، وهو ما ترجمته نتائج العديد من الدراسات ومنها دراسة جربوع (2020، ص4) التي أكدت وجود حالة من الضعف في الرغبة الداخلية لدى العاملين بتلك الجامعات في بذل أقصى درجات الجهد في العمل، وضعف الإيمان بأهداف وقيم تلك الجامعات، ووجود حالة من الانفصام بين إدارة تلك الجامعات عن ميدان العمل المباشر، والضعف في المتابعة الميدانية؛ وهو ما أسهم في ضعف الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها، ودراسة (شبات، 2016، ص88) التي أكدت تنامي حالة عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين بتلك الجامعات كنتيجة مباشرة للسياسات المطبقة من قبل تلك الجامعات، كذلك دراسة (قرواني، 2016، ص413)، التي أكدت أن الجامعات الفلسطينية يسودها حالة متنامية من الصراع التنظيمي انعكست سلباً على الشعور بالانتماء من قبل العاملين فيها، وفي ذات السياق فقد أشارت دراسة معمر (2019، ص4) إلى تدني مستويات الثقة في إدارة الجامعات من قبل العاملين بها، وضعف

العلاقة بين الموظف والمسؤول في تلك الجامعات.

هذا الضعف في جوانب الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ربما هو نتاج لضعف فعالية إستراتيجيات الاتصال المُطبقة من قبل إدارة تلك الجامعات، وضعف الدور الذي تُؤديه العلاقات العامة المرتبط بنشر وتعزيز ثقافة المنظمة ونقل رسالتها إلى العاملين بها بشكل فاعل.

أما على الصعيد العلمي فإن المشكلة البحثية ترتبط بضعف الإنتاج البحثي المتعلق بالالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، فمن خلال رصد ومراجعة الأدبيات فقد اتضح للباحثة وجود فجوة بحثية في تغطية هذا الجانب المعرفي، إذ ندرت الدراسات التي تناولت بشكل مباشر أو غير مباشر علاقة إستراتيجيات الاتصال بتعزيز الالتزام لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية - في حدود علم الباحثة-، وهو ما يُشير إلى وجود نقص في الأدبيات التي تربط بين المتغيرات المدروسة في السياق المحلي الفلسطيني.

لذلك تُعد هذه المشكلة بمثابة فرصة لدراسة انعكاس إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وتحديد الإستراتيجيات المؤثرة في هذا الالتزام.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على انعكاسات إستراتيجيات الاتصال وفقاً لنموذج رولر على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

وينبثق من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية المُتمثلة في التالي:

1. تحديد انعكاس إستراتيجية الإعلام على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات

الفلسطينية.

2. التعرف على انعكاس إستراتيجية الإقناع على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

3. تحديد انعكاس إستراتيجية بناء الإجماع على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

4. إبراز انعكاس إستراتيجية الحوار على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

5. تحديد طبيعة الفروق في استجابات الأكاديميين حول أبعاد إستراتيجيات الاتصال التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، التخصص، اسم الجامعة).

6. تحديد طبيعة الفروق في استجابات الأكاديميين حول الالتزام التنظيمي التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، التخصص، اسم الجامعة).

5.1 أسئلة الدراسة:

ما هي انعكاسات إستراتيجيات الاتصال وفقاً لنموذج رولر على الالتزام التنظيمي في الجامعات الفلسطينية؟

ويفتقر من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما انعكاس إستراتيجية الإعلام على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

2. ما انعكاس إستراتيجية الإقناع على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

3. ما انعكاس إستراتيجية بناء الإجماع على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات

الفلسطينية؟

4. ما انعكاس إستراتيجية الحوار على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الأكاديميين حول أبعاد إستراتيجيات

الاتصال تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات

الخبرة، التخصص الجامعة)؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الأكاديميين حول الالتزام التنظيمي

تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة،

التخصص الجامعة)؟

6.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء المشكلة البحثية والمراجعة الفكرية للأدبيات المرتبطة بمتغيرات الدراسة يُمكن

للباحثة صياغة فرضياتها البحثية كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات الاتصال في

تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الإعلام في

تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الإقناع في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية بناء الإجماع في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الحوار في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد العينة حول أبعاد إستراتيجيات الاتصال بالجامعات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، التخصص، اسم الجامعة).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، التخصص، اسم الجامعة).

7.1 خُدود الدراسة ومُحدداتها:

1. الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة الحالية على البحث في انعكاسات إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.
2. الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على الأراضي الفلسطينية في إطار التطبيق على الجامعات الفلسطينية العاملة بالمحافظات الشمالية، وتحديدًا في كل من جامعة (بيرزيت، العربية الأمريكية، خضوري)، حيث تم اختيار تلك الجامعات استناداً إلى كل من المعيار القانوني الذي يُراعي تنوع الأشكال القانونية لتلك الجامعات، حيث تُعتبر جامعة بيرزيت

جامعة أهلية، بينما تُعتبر الجامعة العربية الأمريكية جامعة خاصة، وأخيراً جامعة خضوري
جامعة حكومية.

3. الحد الزمني: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام 2023.

4. الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على الأكاديميين بالجامعات الفلسطينية المستهدفة
بالمحافظات الشمالية.

8.1 أسلوب/ منهج البحث:

اعتمدت الدراسة الراهنة على استخدام المنهج الكمي لدراسة الظاهرة البحثية الذي يركز على
استخراج الآثار والعلاقات المتبادلة بين المتغيرات البحثية.

9.1 أدوات البحث:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، إذ اعتمد تصميم الاستبانة
على مراجعة الأدبيات التي تناولت قضايا إستراتيجيات الاتصال، وبناء مقياس لهذه الإستراتيجيات
استناداً إلى إجماع تلك الأدبيات حول أبعادها، بالإضافة إلى تصميم مقياس للالتزام التنظيمي والذي
يتألف من ثلاث مكونات رئيسية هي: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

10.1 مجتمع وعينة البحث:

يتمثل المجتمع البحثي بكافة الأكاديميين العاملين بجامعات (بيرزيت، العربية الأمريكية،
خضوري)، وتم تمثيل المجتمع البحثي بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية وفقاً لآراء

المختصين في الجانب الاحصائي، كون هذا النوع من أنواع العينات يأخذ بعين الاعتبار الثقل النسبي لأعداد الأكاديميين في كل جامعة من الجامعات محل الدراسة.

هذا وقد تم تحديد حجم العينة استناداً إلى الأسس العلمية المرتبطة بالقوانين الخاصة بحساب حجم العينة الممثلة للمجتمع البحثي، حيث قامت الباحثة بتطبيق معادلة ريتشارد جيجر عند هامش خطأ 0.05 وفقاً للصيغة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

11.1 مُصطلحات الدراسة:

1. إستراتيجيات الاتصال: مجموعة متناسقة من وسائل العمل في التي تسمح للمنظمة أو

المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجمهور (الفريح وجنيد، 2021، ص175).

التعريف الإجرائي: هي الوسائل التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في التواصل مع

الأكاديميين العاملين بها بغرض التأثير عليهم.

2. إستراتيجية الإعلام Information: يكون الاتصال في هذه الإستراتيجية ذا اتجاه واحد،

ويُعبّر مضمونه الاتصالي عن رؤى المؤسسة، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد،

وفي هذه الإستراتيجية يتم تقديم المعلومات للجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي

واتخاذ القرارات (الفريح وجنيد، 2021، ص170)

التعريف الإجرائي: هي الإستراتيجية التي تقوم من خلالها الجامعات الفلسطينية بتقديم

معلوماتها للأكاديميين العاملين بها باتجاه واحد يعكس رؤية إدارة الجامعة من أجل تكوين

اتجاهات لدى هؤلاء الأكاديميين تتوافق مع رغبات إدارة تلك الجامعات.

3. إستراتيجية الإقناع Persuasion: تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يُعبر عن رؤى كل من المؤسسة الجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتسعى إستراتيجية الإقناع إلى خلق قاعدة العلاقات الإستراتيجية مع الجماهير لإحداث التغيير في المعرفة والاتجاهات، والسلوكيات الخاصة بالجماهير (فرجاني، 2018، ص117).

التعريف الإجرائي: هي تلك الإستراتيجية المتبعة من قبل الجامعات الفلسطينية التي تأخذ بعين الاعتبار رؤية إدارة الجامعات والأكاديميين العاملين بها، بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر هذه الأطراف والاعتماد على النقاش كقاعدة لتكوين القناعات بسياسات الجامعات المطبقة.

4. إستراتيجية بناء الإجماع Consensus Building: تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، من المؤسسة إلى الجماهير المستهدفة وبالعكس، وتتناول بناء الجسور بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، أو بين الموظفين، ويمكن الاستعانة بهذه الإستراتيجية لتحقيق عملية الاتفاق المشترك بين الأطراف عندما يكون هناك تعارضاً وتضارباً في المصالح (الفريح وجنيد، 2021، ص170).

التعريف الإجرائي: هي تلك الإستراتيجية التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في حال تضارب المصالح بينها وبين الأكاديميين العاملين بها بحيث يتم الاعتماد على توليد القواعد المشتركة محل الإجماع بينهما، والسعي لتكوين قواعد يتم الاتفاق عليها والإجماع على مضمونها من أجل تحقيق أهداف كل من الجامعات والعاملين بها.

5. إستراتيجية الحوار Dialogue: تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعكس وجهة نظر الطرفين المؤسسة وجماهيرها، وتتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة، ويتم

إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، إذ تعمل المؤسسة على تسهيل إشراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها (احمد، 2022).

التعريف الإجرائي: هي تلك الإستراتيجية المتبعة من قبل الجامعات الفلسطينية والتي تعتمد وبشكل رئيس على وجهة نظر الأكاديميين العاملين بتلك الجامعات في القضايا المختلفة مع إشراكهم في صنع السياسات والقرارات الخاصة بتلك الجامعات.

6. الثقافة التنظيمية: هي نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن النظام الواحد (Okwata & Wasike & Andemariam, 2022, p2).
التعريف الإجرائي: هي الإطار الفكري الذي تم تشكيله عبر قواعد العمل المهنية لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية كنتيجة لمجموعة واسعة من المؤثرات في بيئة العمل الداخلية والتي تشمل سياسات الاتصال المطبقة من قبل إدارة الجامعات، والتفاعل اليومي بين الأكاديميين لتشكيل قواعد مشتركة من التفكير والثقافة لديهم.

7. القيم التنظيمية: هي إطار للتفاهم المشترك في منظمة ما أو بيئة العمل، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين، وتمكنهم من التمييز بين ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي تمثل دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك (عبد الرزاق وعباس واحمد، 2019، ص160).

التعريف الإجرائي: هي الإطار المؤسسي القائم في الجامعات الفلسطينية الذي ينظم سلوك الأكاديميين العاملين بها وفقاً لقواعد بيئة عمل تلك الجامعات والمُدرَك من إطار الممارسة المهنية في الحياة الوظيفية الجامعية.

8. المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار عن طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (عبود، 2014، ص237).

التعريف الإجرائي: هي مجموعة الأفكار الراسخة لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية داخل بيئة الجامعة التي ينتمون إليها وسبل إنجاز واجباتهم المهنية والتنظيمية انطلاقاً من هذه الأفكار.

9. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مقيدة لهم (عبود، 2014، ص237).

التعريف الإجرائي: هي كافة معايير العمل المقررة من قبل إدارة الجامعات والتي تشكل إطاراً ملزماً للأكاديميين للتقيد بها أثناء ممارساتهم الوظيفية بالجامعات الفلسطينية.

10. التوقعات التنظيمية: هي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما، والفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه (بجر والعاجز، 2012، ص34).

التعريف الإجرائي: هو ما يتوقعه الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية من إدارتها خلال فترة عملهم بها من اتجاهات تُلبي تطلعاتهم التي وجهتهم للعمل بها.

11. الالتزام التنظيمي: مدى انخراط الموظفين في المنظمة والانتماء إليها، وتحديد مدى استعدادهم للتضحية بمصالحهم الشخصية والوقت والجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث يُعد الالتزام التنظيمي مؤشراً مهماً على مدى رضا الموظفين عن عملهم وبيئة العمل داخل المنظمة. (Shore& Tetrick,1991)

التعريف الإجرائي: هو مقدار الدرجة التي يشعر بها الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بالتفاني والانغماس في العمل، وتقديم مصلحة الجامعة العامة على مصالحهم الشخصية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الاول: إستراتيجيات الاتصال

1.1.2 تمهيد:

يُشكل الاتصال العنصر الحيوي الأبرز في ظل التطور التكنولوجي والانفتاح الذي أصبح سمة العصر الراهن، وتُولي المنظمات بأشكالها المتنوعة أهمية خاصة لإستراتيجيات الاتصال الخاصة بها كونها تُعتبر المنفذ الأهم لتحقيق أهدافها، فإستراتيجيات الاتصال ترتبط بجوانب العلاقة مع المحيطين الداخلي والخارجي، وارتباطاً بالدور المحوري للجامعات في تحقيق التنمية بمختلف جوانبها كونها الأساس في تحقيق التعليم والتكوين لأفراد المجتمع؛ فإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب من قيادة تلك الجامعات إيلاء أهمية خاصة لسُبل تجسيد العلاقة التبادلية بينها وبين محيطها الخارجي، وفي سياق علاقاتها الداخلية مع جمهورها أيضاً، لذا فإن إستراتيجيات الاتصال المُطبقة تُعتبر الأساس الأهم في تجسيد شكل العلاقات ونوعيتها مع تلك الجماهير.

وفي هذا السياق تتنوع وتتباين إستراتيجيات الاتصال التي تتبعها الجامعات ارتباطاً بمجموعة من الجوانب والمؤثرات التي تحكم اتجاهات قيادة تلك الجامعات في تبني نوعية الإستراتيجية الأنسب لأعمالها، وهو جانب يرتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة والتي تؤثر على شكل ونوعية تلك الإستراتيجيات، لذا فإن هذا المبحث من الدراسة سيتناول بالشرح والتحليل مفهوم إستراتيجيات الاتصال وأهم النماذج الاتصالية التي تُبنى عليها مثل تلك الإستراتيجيات وفقاً لنموذج "بيتتيك فان رولر Betteke Van Ruler".

2.1.2 إستراتيجيات الاتصال:

1.2.1.2 مفهوم الاستراتيجية الاتصالية:

تُعتبر إستراتيجية الاتصال جزءاً هاماً من عملية الاتصال الإستراتيجية على مستوى المنظمات، إذ يُشكل هذا الاتصال المظلة الأوسع التي ينضوي في سياقها كافة الإستراتيجيات الاتصالية، لذا يُعرف شكركر (2022، ص82) الاتصال الإستراتيجي بأنه "عملية ازدواجية الوظيفة الهادفة إلى التنسيق بين جميع أشكال الاتصال (المكتوبة والشفوية والسلوكية)، من طرف الجهات الفاعلة، وذلك من خلال استخدام الاتصال الإستراتيجي لجميع مهارات وتقنيات الاتصالات ونظام المعلومات المتاحة لدى المنظمة، ويهدف هذا المفهوم إلى تنسيق الاتصالات بين المنظمة وبيئتها، وتعزيز أثرها الإستراتيجي على الجمهور المُستهدف وسلوكه في شكل يتلاءم مع أهداف الجهات الفاعلة، والتأثير على بيئتهم، لذا فهو بمثابة حلقة من التكامل بين علم الإستراتيجية وجمهور الاتصال".

ومن هذا المنطلق فقد ذهب Hallahan., et al (2007، ص3) إلى القول بأن الاتصال الإستراتيجي هو الاستخدام المقصود للاتصال من قبل المنظمة لتحقيق مهمتها، فهو يشمل دراسة كيفية تقديم المنظمة لنفسها في المجتمع كفاعل اجتماعي في خلق الثقافة العامة، وفي مناقشة القضايا العامة.

فالالاتصال الإستراتيجي هو بمثابة مصطلح شامل يتوافق مع إدارة الاتصال، وهو مجموعة من التقنيات المُستخدمة في العلاقات العامة والأنشطة ذات الصلة (Ditlevsen & Johansen,2019,p6).

لذا فقد ذهب درويش (2020، ص9) إلى القول بأن الاتصال الإستراتيجي هو " الاتصال

المخطط والمكرر والهادف والموجه والذي صُمم للتأثير بالجوانب السياسية لمشاركة فعالة من الجمهور بطريقة تخدم أجندة الاتصال وأهدافه (درويش، 2020، ص9)، وفي هذا السياق فإن تركيز الاتصال الإستراتيجي ينصب على عملية التطبيق الإستراتيجي للاتصال، وكيف تعمل المنظمة كفاعل اجتماعي للنهوض بمهمتها، والطبيعة الهادفة للاتصال الإستراتيجي أمر بالغ الأهمية، كما يُركز الاتصال الإستراتيجي على كيفية قيام المنظمة نفسها بعرض وتعزيز نفسها من خلال الأنشطة المتعمدة لقادتها وموظفيها وممارسيها في مجال الاتصال، وبطبيعة الحال هنا لا يُستبعد استخدامها لبناء علاقات وشبكات في العملية الإستراتيجية (عبادي وبرايمي، 2019، ص37).

أشار كل من Putri & Syarifuddin (2017، ص256) إلى أن وظيفة الاتصال التنظيمي هي عملية ربط لجميع الأعضاء بالمنظمة، وهو بهذا المعنى يتألف من الناحية المفاهيمية من تصورات الأعضاء لتدفق المعلومات والمناخ الذي يحدث فيه الاتصال.

وفي هذا السياق تتنوع الإستراتيجيات والتكتيكات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسات في إدارة سمعتها، فالمؤسسة عادة ما يكون لها أهداف واضحة ومحددة في علاقتها بأصحاب المصالح من جماهيرها المتنوعين والتي تتم صياغتها في إطار صورة المؤسسة وسمعتها لدى جماهيرها، وتتطلب هذه الأهداف معرفة كاملة بطبيعة أصحاب المصالح الذين يتم التعامل معهم، ومن ثم يأتي استخدام الإستراتيجيات الاتصالية بما تتضمنه من بناء رسائل اتصالية متنوعة وملائمة بما يحقق أهداف المؤسسة في بناء سمعتها وإقناع الجماهير بسياساتها (المدهون، 2021، ص30)، لذا فقد أشار Ruler (2021، ص121) إلى أن الإستراتيجية الاتصالية هي خطة توجيهية تُحدد كيفية استخدام الاتصال بشكل فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تتضمن هذه الإستراتيجية تحديد الأهداف والجمهور المستهدف والرسائل الرئيسية، والقنوات التي سيتم استخدامها لتوصيل

هذه الرسائل، إذ تُعتبر الإستراتيجية الاتصالية جزءًا حاسمًا من التخطيط التنظيمي، حيث تُساعد في توجيه الاتصالات الداخلية والخارجية، وضمان أن جميع الأطراف المعنية تتلقى المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

هذا وقد عُرفت الإستراتيجية الاتصالية بأنها " مجموعة متناسقة من وسائل العمل في التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجمهور " (الفريح وجنيد، 2021، ص175)، لذا فقد ذهب عبادي وإبراهيمي (2019، ص38) إلى القول بأن الإستراتيجية الاتصالية هي بمثابة صياغة الأفكار الاتصالية التي سوف يتم طرحها في حملة الاتصال أو العلاقات العامة لتحقيق أو إنجاز هدف إجرائي مُحدد، وهي بذلك تمثل الخطوط الأساسية التي تربط معاً كل الإجراءات والممارسات التي سيتم القيام بها أثناء تنفيذ الحملة (عبادي وإبراهيمي، 2019، ص38)، ومن هذا المنطلق فقد عرف درويش (2020، ص8) هذه الإستراتيجية بأنها "المُخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى، يُحدد الأهداف ويختار الوسائل".

وانطلاقاً مما سبق، يُمكن ربط مفهوم الإستراتيجية الاتصالية بمفهوم الجمهور الإستراتيجي للمؤسسة، حيث يكون من الصعب أن يحقق المفهوم الأول نجاحاً إذا ما أخذ في الاعتبار الجمهور الذي يبني بواسطته إستراتيجيته بناء على أهدافها، فهو يمثل فرصة أو تهديداً لها في فترة معينة، وقد يكون باتجاهات مختلفة حسب موقعه من المؤسسة داخلياً أو خارجياً، أو يُشكل جمهوراً معارضاً، أو أية أشكال أخرى، لذلك قد يمثل في فترة ما جمهوراً إستراتيجياً، أو غير ذلك، وقد تتغير صفته بتغير البيئة السياسية، والاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية المحيطة وظروفها، وبالتالي ربط الإستراتيجية الاتصالية بجمهورها الإستراتيجي أمر مهم في استثمار الجهود والموارد المتاحة وتركيزها من قبل العلاقات العامة العاملة في المؤسسة. فالأمر المهم هنا أيضاً، ليس

بكمية الرسائل المرسله وفق الأدوات المُستخدمة في الإستراتيجية الاتصالية، وبمقدار التحدث، وإنما بقدر الاستماع والتأثير على تلك الرسائل ومدى فعاليتها الاتصالية (درويش، 2020، ص15).

وبناء عليه لابد من معرفة أن الجمهور الإستراتيجي الخارجي متغير، وقد يكون مستهدفاً اليوم وفق أدوات اتصالية معينة، ليس بالضرورة أن يكون هو المستهدف في فترة زمنية أخرى، وقد تتغير تقسيماته وفئاته أو درجاته حسب الأهمية، لذلك هناك عدة جماهير للمؤسسة وليس جمهور واحد يمكن أن تبنى عليه سياسة الإستراتيجية الاتصالية، وعليه يمكن القول أن إستراتيجية الاتصال هي بمثابة مجموع القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال وتتضمن الهدف منه وخواصه والجمهور الموجه إليه (جاب الله، 2019، ص99).

2.2.1.2 خصائص الإستراتيجية الاتصالية:

تتميز الإستراتيجية الاتصالية بمجموعة من الخصائص نذكر منها: (زواقة وحرنان، 2015، ص49) و(بوعبدالله وصديقي، 2021، ص29) و(Ditlevsen & Johansen, 2019, p2)

1. هي ممارسة أكثر منها وسيلة للتخطيط، وهذه هي من أهم خصائصها التي تميزها عن التخطيط الإستراتيجي المحض، وهي العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب الأولوية وتحديد الجمهور المستهدف لمخاطبته بالرسالة المناسبة باختيار أنجع الوسائل الاتصالية، ولتسهيل صعوبة العمل على هذه البيئة، فإن الإستراتيجية الاتصالية بحاجة إلى ما يُسمى بقائمة التدقيق والفحص لإمكاناتها، وتحديد مواطن ضعفها فيما يخص علاقاتها بالمحيط وبوسائل الاتصال المتاحة.

2. تتميز الإستراتيجية الاتصالية بالتوجه نحو الأهداف، إذ أنها تُركز على تحقيق الأهداف المُحددة.

3. اعتمادها على صياغة مصداقية دائمة لها بفعل عملها على تطوير خطابٍ راقٍ يتسم بمواكبة آراء وصدى الواقع، لذا كان من أهم وسائل الدعم التي تحتاجه الإستراتيجية الاتصالية في مجال التسويق الاجتماعي هو الاتصال الشخصي عبر قادة الرأي.

4. ومن خصائصها أيضاً اعتمادها على تمديد اتصالاتها عبر كافة وسائل الاتصال المتاحة، حيث أن ما أضاف للإستراتيجية الاتصالية قوة في هذا العصر تدعيمها بشبكات التواصل الاجتماعي والمدونات التي أصبحت من أكبر منافسي وسائل الاتصال الحديثة الأخرى، وذلك لقدرتها على الوصول إلى جماهيرها بشكل أكبر، إضافة إلى تحقيق قدر كبير من التفاعلية الاتصالية التي تفنقدها الوسائل الأخرى.

5. الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسات هي اختبار حيوي لها، ومن غير المفيد القيام بالتواصل مدة واحدة شهر أو سنة، حيث إنها ترتبط بالمواظبة والاستمرار والتكرار على الدوام لأجل الحصول على نتائج حقيقية.

لذا يشير Hou (2016، ص6) إلى أن الإستراتيجية الاتصالية لا تتمثل بمكاسب سريعة أو تشغيلية يمكن تحقيقها على المدى القصير، إنما يتعلق الأمر بتغيير بنيوي هادف مرتبط بما يتم البناء عليه من خلال عملية التواصل الإستراتيجي.

3.2.1.2 أهمية إستراتيجية الاتصال:

تتبع أهمية إستراتيجية الاتصال من قدرتها على تحقيق مجموعة من الجوانب التي يمكن إيضاحها كما يلي: (giorgis,2020,p9) و(بلغيث وبرقيق، 2022، ص31) و (Hallahan et

(al., 2007,p11

1. التأكد من أن العمليات المسطرة والمخطط لها تتناسب مع آفاق جمهور المؤسسة.
2. التأكد أن تلك العمليات تغطي وتشمل مجموع الرسائل المناسبة للجمهور المستهدف بمختلف فئاته والمناسبة أيضاً للمرسلين للرسائل الاتصالية.
3. تتيح إستراتيجية الاتصال تنظيم تدفق المعلومات والتحكم فيها بشكل أفضل، وإزالة عدم اليقين، وإزالة الاضطرابات غير الضرورية.
4. من خلال إستراتيجية اتصال متفق عليها، يكون لدى الموظفين والشركاء خريطة يمكنهم الرجوع إليها خلال مراحل تطوير البرامج المختلفة.
5. تساعد في بناء وتعزيز العلاقات مع الجمهور المستهدف، سواء كانوا عملاء، أم موظفين، أم شركاء.

وفي هذا السياق فإن إستراتيجيات الاتصال منها ما يكون موجهاً نحو الجمهور الداخلي وأخرى تكون موجهة نحو جمهور المؤسسة الخارجي فيما يعرف بإستراتيجيات الاتصال الداخلي والخارجي، فالإستراتيجية الاتصالية الموجهة نحو العاملين داخل المنظمة هي إستراتيجية اتصال داخلي (بوعبد الله وصديقي، 2021، ص30)، هذه الإستراتيجية الموجهة داخلياً يمكن تعريفها بأنها فن إدارة وانسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية أو اجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يكونون المؤسسة من جهة، وبين هؤلاء والمؤسسة من جهة أخرى، فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها وثقافتها وقيمها وحقل مرجعها، وأيضاً وسائل نقلها المشتركة (قلقول، 2018، ص85).

4.2.1.2 أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة:

إن إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة تسعى لتحقيق الهدف العام والمتمثل في التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة والقرار مع المرسل، وبالتالي تحفيزه من أجل الرفع من

مستوى أداء المؤسسة، وعليه يمكن ذكر العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال وضع إستراتيجية اتصال داخلي تشمل (Mitrović, 2019,p) و(قلقول، 2015، ص59):

1. هدف توجيهي: يهدف إلى ضمان تحقيق أقصى قدر ممكن من مهام المنظمة من خلال التواصل الفعّال مع جميع الجماهير المستهدفة، والسعي إلى التأثير على العلاقات والمواقف تجاه المنظمة.

2. تحفيز المُستخدمين: تُمكن الاتصالات الجيدة العاملين في المؤسسة من التعبير عن آرائهم إلى الإدارة الممثلة في رؤسائهم، وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم للقيام بأعمالهم على أفضل وجه، وبالتالي كسب هذا الرهان والتمثل في تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة.

3. تنسيق الأفعال: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومة على المستوى العام إلى نشوء الخلل وعدم التجانس الذي يؤدي إلى ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ولكي يتحقق التنسيق الكافي لابد على المدير أن يكون قادراً على بث المعلومات الضرورية لمساعدته، وأن يكون قادراً على إعادة صعود المعلومة للأطراف التي تحتاجها.

4. تغيير التصرفات: يعمل الاتصال على مواجهة التصلب في المواقف وتقديم الإجراءات الضرورية للاستفسارات المطروحة دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالباً من الرغبة في التمسك بما تم الاعتياد عليه.

5. التعليم والتثقيف: إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يهدف إلى إكساب المتدربين فيه وخصوصاً العاملين معارف ومهارات ومفاهيم جديدة سواء في إطار عملهم أو خارج إطار عملهم؛ وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحفيزهم على الاطلاع أكثر على المستجدات والمشاركة في القرارات.

6. الترويج والترفيه: إن إستراتيجية الاتصال الداخلية الناجحة هي التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين في المؤسسة من أجل تحسين الإنتاج، وهذا ما وضعه هلسي في قوله " الروح المعنوية هي الاستعداد الوجداني الذي يُساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعترهم مزيد من التعب والإجهاد وهي الالتزام الأدبي من قبل العاملين ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها".

5.2.1.2 نموذج الإستراتيجيات الاتصالية لدى رولر:

تستند هذه الدراسة على النموذج الاتصالي الذي قدمته "بيتيك فان رولر Betteke Van Ruler" الذي أطلق عليه النموذج الموقفي لإستراتيجيات الاتصال Situational Model of Communication strategies، إذ تستخدم الإستراتيجية الأنسب لكل موق اتصالي، أو استخدام مزيج من هذه الإستراتيجيات في موقف آخر، لذا فقد قدم "رولر أربع إستراتيجيات اتصالية لممارسة العلاقات العامة، تعد بمثابة صندوق الأدوات " Toolkit " لممارسي العلاقات العامة. فأبي فرد يرغب في إدارة اتصالات المؤسسة يمكنه استخدام الإستراتيجيات المختارة كل على حدة، ومن هذا المنطلق فقد أشار Hallahan., et al (2007، ص11) إلى أن الإستراتيجيات الاتصالية تختلف بناءً على الهدف والجمهور المستهدف والرسالة التي يتم توصيلها، ويُحدد النموذج الذي قدمه رولر إستراتيجيات الاتصال وفقاً لمحورين أساسيين:

المحور الأول: يتعلق بطبيعة عملية الاتصال، وما إذا كانت تسير في اتجاه واحد أو اتجاهين.

المحور الثاني: يتعلق بطبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية، وتمثل الرسائل التي يعبر مضمونها عن رؤى المؤسسة كأحد طرفي هذا المحور، حيث يمثل هذا الجانب بالرسائل التي تحمل دلالات تعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجمهور، وهنا يؤكد Ruler (2004، ص128) أنه يُشار هنا إلى أن الجانب المرتبط بالاتصال أحادي الاتجاه ضمن طبيعة

عملية الاتصال كمحور أول يطلق عليه وجهة نظر الإرسال أي ذلك الجانب المتعلق بقنوات وسياسات الجهة المرسل، في حين أن المحور الثاني المرتبط بالجوانب ذات الدلالة للرسائل الاتصالية ومعانيها، حيث تركز وجهة نظر الإرسال في اتجاه واحد على نقل المعنى (الدلالي)، في حين تؤكد وجهة نظر الإقناع في اتجاه واحد على التزامن في اتجاه واحد للمعنى (الدلالي)، تهتم وجهة نظر الإرسال بنقل الرسالة، في حين أن وجهة نظر الإقناع أحادية الاتجاه تتعلق بتغيير إدراك وسلوك المتلقي، بيد أن العديد من المقاربات الحديثة لمفهوم الاتصال تنظر إليه على أنه عملية أساسية ذات اتجاهين تفاعلية وتشاركية على جميع المستويات، لذا فإنه يؤكد أن إستراتيجيات الاتصال يجب أن تكون متعددة الأبعاد، بحيث تكون قادرة على وصف وشرح المنظمة، وتتضمن الجوانب العلاقية والاتصالية بالإضافة إلى عناصر التفكير (السلوك التنظيمي) (Ditlevsen & Johansen,2019,p7)، وبناء عليه أطلق على هذه الإستراتيجيات شبكة الاتصال - Communication Grid وتتضمن تلك الشبكة (giorgis,2020,p17) و(الفريح وجنيد، 2012، ص170):

1. إستراتيجية الإعلام Information:

يكون الاتصال في هذه الاستراتيجية ذا اتجاه واحد، ويُعبر مضمونه الاتصالي عن رؤى المؤسسة، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد، وفي هذه الإستراتيجية يتم تقديم المعلومات للجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات (الفريح وجنيد، 2012، ص170)، وتتطلب هذه الإستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المنظمة، وأن تكون الرسائل الاتصالية مُعبّرة عن هذه الأهداف، كما وتتطلب وجود جمهوراً مدركاً، ويوجد مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستناد إليها لتقييم مدى اتجاه المنظمة إلى تطبيق هذه الإستراتيجية، ولعل من أهمها ما إذا كان الاتصال يتم في اتجاه واحد من القائمين على المنظمة فقط، وإذا كانت تقدم بيانات دقيقة أو معلومات غير

متحيزة أو حقائق وأخبار بطريقة موضوعية، وباستخدام لغة محايدة بحيث لا تبني الرسالة استنتاجات معينة لدى المتلقي ولكن من الممكن أن تُساعد هذه المعلومات الجمهور في تكوين الرأي واتخاذ القرارات (احمد، 2022، ص1489).

وهذه الإستراتيجية وفقاً لهذا النهج تستند إلى عدة مبادئ ومفاهيم تهدف إلى تحسين وتعزيز تفاعل المنظمة مع جمهورها وزبائنها عبر وسائل الإعلام والاتصالات، ويمكن إيضاح هذه النماذج كما يلي (فرجاني، 2018، ص79):

أ. البساطة والوضوح: يجب أن تكون الرسائل الإعلامية بسيطة وواضحة، حتى يمكن للجمهور فهمها بسهولة.

ب. التميز: يجب أن تتميز علامة المنظمة عن منافسيها من خلال رسائلها وصورتها.

ج. استهداف الجمهور المناسب: يجب أن تصل الرسائل إلى الجمهور المستهدف الذي يمكن أن يكون مهتماً بمنتجات أو خدمات المنظمة.

د. تكرار الرسائل: ينصح بتكرار الرسائل الإعلانية لزيادة التذكير بعلامة المنظمة.

هـ. الاستفادة من وسائل الإعلام المختلفة: يجب تنويع وسائل الإعلام المستخدمة، مثل التلفزيون والإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز علامة المنظمة لدى جماهيرها.

و. القصص والروايات: يمكن استخدام القصص والروايات لجعل الرسائل أكثر إلهاماً وجاذبية للجمهور.

2. إستراتيجية الإقناع Persuasion:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وتسعى إستراتيجية

الإقناع إلى خلق قاعدة من العلاقات الإستراتيجية مع الجماهير لإحداث التغيير في المعرفة والاتجاهات، والسلوكيات الخاصة بالجماهير.

وهنا يؤكد giorgis (2020، ص16) أن إستراتيجية الإقناع التي وضعها فان رولر تمثل إستراتيجية لتقديم تحيز إيجابي للمنظمة لمواصلة تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة، إذ أنها تتم ضمن النهج المتماثل ثنائي الاتجاه الذي يشير إلى نتيجة مفيدة لجميع الأطراف.

لذا يؤكد فرجاني (2018، ص117) بأن إستراتيجية الإقناع تعد الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية، وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية، إذ تسعى هذه الإستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين.

وتتطلب إستراتيجية الإقناع أهدافاً واضحة ومحددة، ومزيجاً من الرسائل الإقناعية، وعادة ما توجه إلى الجمهور غير النشط أو الجمهور الضمني (عجوة، 2021، ص587).

3. إستراتيجية بناء الإجماع Consensus Building:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، من المؤسسة إلى الجماهير المستهدفة وبالعكس، وتتناول بناء الجسور بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، أو بين الموظفين، ويمكن الاستعانة بهذه الإستراتيجية لتحقيق عملية الاتفاق المشترك بين الأطراف عندما يكون هناك تعارضاً وتضارباً في المصالح.

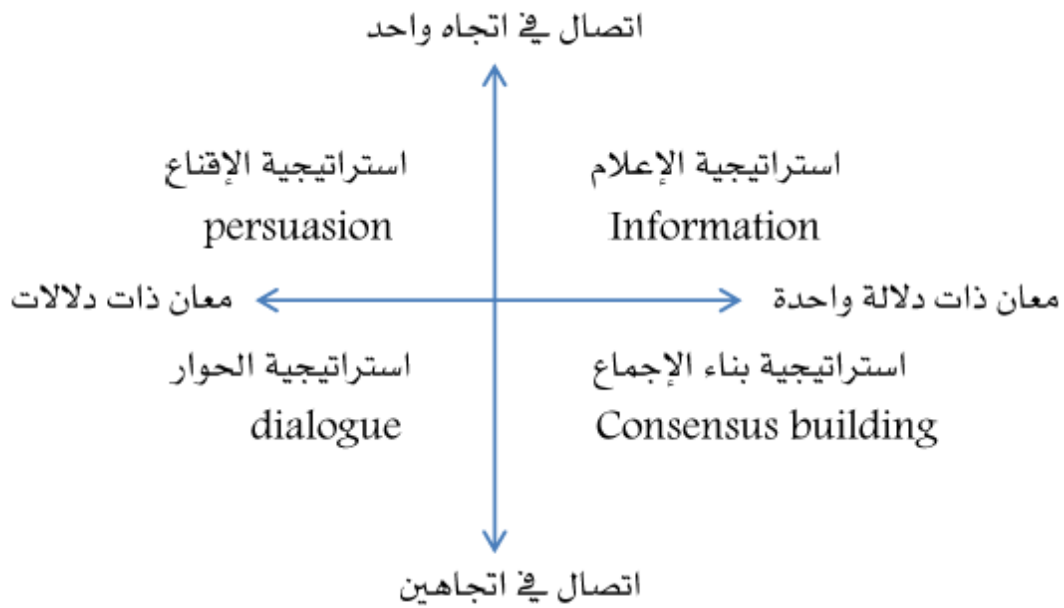
4. إستراتيجية الحوار Dialogue:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعكس وجهة نظر الطرفين: المؤسسة وجمهورها. وتتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات

المؤسسة، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة، ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، إذ تعمل المؤسسة على تسهيل إشراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها.

ويؤكد فرجاني (2018، ص118) أنه يتم استخدام إستراتيجية الحوار في المناقشات المتعلقة بجانب ممارسة العلاقات العامة، وكذلك في المناقشات الفكرية المُعمقة حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها، وكيفية الاستجابة لها، وتتطلب هذه الإستراتيجية رسائل اتصالية من أطراف الحوار، وعادة ما تتوجه إلى الجمهور المدرك والنشط، ويكمن الأساس النظري لإستراتيجية الحوار في نظريات التفاوض، والاتصال الشخصي.

ويمكن إيضاح إستراتيجيات الاتصال وفقاً لنموذج رولر كما في الشكل التالي:



شكل 1.2: إستراتيجيات الاتصال وفقاً لنموذج رولر

المصدر: أحمد (2022).

2.2 المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

1.2.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

يُعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام باحثي السلوك التنظيمي كونه يمثل اتجاهًا يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه (الشهراني والمغدي، 2023، ص486)، بالرغم من الاهتمام الذي حظي به مفهوم الالتزام التنظيمي، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف محدد له من قبل الكتاب، حيث تم تصنيف الالتزام كمصطلح نفسي ناتج عن تفاعل ثلاثة مكونات (تماثل، مشاركة، ولاء) (السياني، 2015، ص212)، ومن هذا المنطلق برزت التعريفات المتنوعة للالتزام التنظيمي، حيث عُرِف بأنه " الموقف النفسي للشخص تجاه العلاقات التنظيمية، بما في ذلك ما إذا كان الفرد على استعداد للبقاء في المنظمة" (Zhu et al., 2022,p3)، لذا يؤكد Berberoglu (2018، ص8) بأن الالتزام التنظيمي هو بمثابة حالة نفسية تميز علاقة بالموظف بالمنظمة، ولها انعكاسات على قرار الاستمرار أو التوقف عن العضوية في المنظمة.

كما وعُرِف هذا الالتزام بأنه " التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها كونه مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها" (بن عبد الله وبن عبد الله، 2020، ص80)، وقد توافق مع هذا الاتجاه حمادي (2016، ص309) حين أشار إلى أن الالتزام التنظيمي هو "شعور نفسي إيجابي يتولد لدى الفرد العامل نتيجة الرضا عن منظمته، وبالتالي تمسكه بها وارتباط مصالحه الشخصية بمصلحة المنظمة ككل"، لذا فقد ذهب الجيش والجماصي (2016، ص53) إلى القول بأن الالتزام التنظيمي هو العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها والأفراد أكثر اندماجاً وتطابقاً، وهو ما أكدته Hendri (2019، ص191) بقوله أن الالتزام

التنظيمي يتضمن الثقة القوية وقبول الأهداف والقيم التنظيمية؛ الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة؛ ورغبة قوية في مواصلة العمل مع المنظمة.

وقد أيد هذا القول رقاني وصنقلي (2020، ص19) حين أشارا إلى أن الالتزام التنظيمي هو بمثابة حالة وجدانية لدى الفرد تدل على ارتباطه بمهنته واتجاهاته نحوها، وشعوره بتمائل قيمه وأهدافه مع قيم المنظمة وأهدافها، وقد أكد على هذا المضمون الكمالي والسيفاني (2023، ص158) حين أشارا إلى أن الالتزام التنظيمي هو حالة الارتباط النفسي بين الفرد ومنظمتها، وهذا الارتباط النفسي يتضمن ثلاثة جوانب الأول منها الإذعان أي رضوخ الفرد لمنظمتها لتوقعاته الإيجابية فيما سيحصل عليه، أما الجانب الثاني فيتمثل في تحديد الهوية أي المدى الذي يشعر فيه الفرد بأهميته في انتسابه لمنظمتها، والجانب الأخير يتمثل في التسرب أو الاستيطان وهو جانب مرتبط بمدى التوافق بين أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.

لذا يؤكد عشيري وآخرون (2022، ص45) أن الالتزام التنظيمي هو نتاج لتفاعل ثلاثة عناصر هي التطابق والانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة وأخيراً الولاء أو شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه منظمتها.

وفي سياق العمل الأكاديمي توجد حالة من التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس ومؤسساتهم التعليمية، إذ أنهم يؤثرون ويتأثرون بها، وعلى قدر هذا التأثير والتأثر يتشكل سلوك عضو هيئة التدريس، وأن هذا التفاعل المستمر هو قاعدة أساسية في تكوين الالتزام الوظيفي لديهم، وهناك عوامل تُسهم في تنمية الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التربوية هي: العوامل الإنسانية وتتمثل بخلفية عضو هيئة التدريس وثقافته، ونظرتة الإيجابية لذاته، وأهمية العمل الجامعي له، والعوامل التنظيمية وتشمل أسلوب القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي (حمادات وعياصرة، 2011، ص1009)، لذا يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يرتبط بالجانب النفسي للأفراد

الذي يُترجم بشكل سلوكي إما بالاتجاه الإيجابي أم السلبي، لذا فإن ضعف الالتزام يُفرز معه سلوكيات سلبية تتعلق بضعف درجات الأداء والاندماج في العمل والعكس صحيح، لذا تُعرف الباحثة الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه درجة قيام الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بواجباتهم الوظيفية، واستعدادهم لبذل جهود كبيرة لصالح جامعاتهم، وامتلاك الرغبة القوية للبقاء فيها، وتُقاس من خلال إجابات أفراد العينة من الأكاديميين على فقرات أداة قياس درجة التزامهم التنظيمي المستخدمة في الدراسة.

2.2.2 أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام لا يضمن النجاح في العمل ولكن غيابه يضمن الفشل، فكثير من الأفراد يفتقدون إلى صدق العزيمة بينما هم خبراء في تحديد المشكلات إلا أنهم لا يلتزمون بإيجاد حلول لها (الرشيدي، 2014، ص9)، لذا فقد ذهب عبيد وصبري (2022، ص29) إلى القول بأن الالتزام التنظيمي يُسهم في ترسيخ قواعد التعاون والتوافق لإيجاد منظمة متماسكة وظيفياً، ويُسهم في جعل العاملين أكثر قدرة على خدمة الهدف المشترك للمنظمة، وبقائها متماسكة قوية، وهو ما ذهب إليه عشيبي وآخرون (2022، ص48) في بيان أهمية هذا الالتزام في قوله إن الالتزام التنظيمي يحقق الانسجام والتوافق بين العاملين والمنظمة. لذا فقد أكد Hendri (2019، ص193) أن الإيمان القوي بالقيم والأهداف التنظيمية والاستعداد لبذل الكثير من الجهد نيابة عن المنظمة؛ يُسهم في تحفيز الموظفين على العمل بشكل أفضل ويعزز من العلاقات الاجتماعية السائدة في التنظيمية؛ وهو ما يدعم الروح المعنوية لهم وسلوكهم للعمل بشكل أفضل وتحقيق إنجازاتهم في العمل.

لذا يُمكن القول أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يزيد من التزامهم في أداء وظائفهم وولائهم تجاه منظماتهم، أما عدم رضا العاملين (أو تدني رضاهم الوظيفي) قد يشجعهم على تبني

سلوكيات غير مقبولة تضر بمصلحة العمل والمؤسسة (الشهومي والحدابي والدباء، 2020، ص5). ومن جانب آخر فقد أشار ياسية (2017، ص38) إلى أن الالتزام التنظيمي يُسهم في تعزيز المناخ الإيجابي للعمل داخل المنظمات، ويخفض من حجم الإشكالات بين إدارة تلك المنظمات والعاملين بها، ومن هذا المنطلق فقد أكد قنن (2023، ص38) أن توافر مثل هذا الالتزام يساعد في الحد من بعض السلوكيات السلبية المرفوضة في بيئة العمل، ويحد منها كالأضطرابات واللامبالاة في العمل، وعدم إنجاز المهام المطلوبة من العاملين. حيث أكدت نتائج دراسة عاشوري (2017، ص66) على ارتفاع تكلفة التسرب من العمل والغياب أو التأخر وانخفاض درجات الرضا الوظيفي الناتجة عن ضعف الالتزام التنظيمي.

لذا ذهب بوعريف (2020، ص62) إلى القول أن هذه الحالة الإيجابية الناتجة عن الالتزام تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتخفيض معدلات الغياب، وبالتالي تحسين جودة الأعمال المنجزة.

3.2.2 أبعاد الالتزام التنظيمي:

شكلت المداخل المتنوعة التي ركزت على دراسة الالتزام التنظيمي أساساً لبناء الأبعاد المرتبطة به، إذ تنوعت هذه المداخل ما بين المدخل التبادلي الذي يُركز على فكرة المنافع والتكاليف المرتبطة ببقاء الفرد في المنظمة وهو ما ينتج الالتزام المستمر، والمدخل النفسي الذي يربط الالتزام بتطابق الأهداف والقيم ما بين الأفراد ومنظماتهم وهو ما ينتج الالتزام العاطفي، وأخيراً المدخل السلوكي الذي يُركز على سلوك الأفراد في ظل ظروف معينة بحيث تكون لصالحه وصالح المنظمة وهو ما ينتج الالتزام المعياري (العبيدي، 2012، ص83)، وفي ظل تنوع هذه المداخل فقد اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات

التنظيمية والسلوكية، فمعظم الدراسات اتفقت على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي في المنظمات وهي: (Zhu et al., 2022,p3) و(عصمان، 2018، ص649)

1. الالتزام العاطفي (المؤثر) (Affective Commitment):

يشير مفهوم الالتزام العاطفي أو الوجداني إلى الجانب الشعوري للفرد بالارتباط بمنظمته ومعرفته بخصائص عمله (الجميلي، 2012، ص296)، لذا فقد ذهب الصديق والتوكابري (2018، ص19) إلى القول بأن الالتزام الوجداني يتمثل بالرغبة في بذل الجهد نيابة عن المنظمة، فيما ذهب العبيدي (2012، ص85) إلى القول أن الالتزام العاطفي يعني إيمان العاملين بالمنظمة التي يعملون بها.

هذا ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضاً بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف (ذيب والسعود، 2014، ص500)، لذا ذهب Demirel & Goc (2013، ص955) إلى القول أن الالتزام العاطفي يستند إلى أربع عوامل تشمل الخصائص الفردية، وخصائص العمل، والخبرة في العمل، والخصائص الهيكلية.

2. الالتزام المعياري (الأخلاقي) (Normative Commitment):

ويقصد به إحساس الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسسته وحمية البقاء فيها وباللزامة الأخذ بأخلاق المهنة (الجميلي، 2012، ص296)، لذا يشير Berberoglu (2018، ص8) إلى أن الموظفين ذوي الالتزام المعياري يلتزمون بالبقاء بمنظمتهم كونهم يشعرون بالإلزام وضرورة فعل ذلك. وقد أكد فلمبان (2008، ص28) أن الالتزام المعياري هو جانب شعوري يدفع الفرد للقاء في المنظمة كنتيجة للدعم الذي تُقدمه تلك المنظمة لموظفيها، لذا يُشير زروقي (2015، ص20) إلى

أن هذا الالتزام يرتبط بشعور الفرد بالمسؤولية اتجاه المنظمة وهو ما يدفعه للالتزام نحو البقاء بها. ومن جانب آخر يؤكد قنن (2023، ص47) أن هذا الشكل من أشكال الالتزام مرتبط بالضغوط الممارسة من قبل الآخرين على الموظف حيث تدفعه هذه الضغوط إلى الالتزام بالبقاء للعمل داخل المنظمة، فالموظفين الذين يرتفع مستوى الالتزام المعياري لديهم يأخذون في حسابهم - إلى حد كبير - ماذا يمكن أن يقوله الآخرون فيما لو تركوا العمل بالمنظمة، فهذا النوع من الالتزام هو التزام أديبي، حتى لو كان على حساب الموظف نفسه.

وغالبًا ما يتم تعزيز شعور الأفراد الدافع لهم للبقاء في المنظمة بالدعم الجيد الذي تُقدمه المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (عصمان، 2018، ص649).

3. الالتزام المستمر (Continuous Commitment):

يُشير كاظم (2010، ص48) إلى أن الالتزام المستمر يرتبط برغبة أفراد التنظيم باستدامة أعمالهم داخل منظماتهم ارتباطاً بالمكتسبات المحققة لهم عبر الزمن، لذا يؤكد (عصمان، 2018، ص649) أن العاملين الذين لديهم مستوى مرتفع من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء. وفي هذا السياق فقد ذهب السياني (2015، ص122) إلى القول بأن أصحاب المستويات المرتفعة من أبعاد الالتزام التنظيمي هم الأكثر بقاءً في المنظمة لوجود دافع قوي لبقائهم فيها.

وعليه فإن الالتزام المستمر مرتبط بجوانب متنوعة أهمها مكتسبات الأفراد التي تم بناؤها عبر الزمن والتي تدفع الفرد باستدامة العمل كعلاقات الصداقة الحمية لبعض الأفراد وخطط المعاشات التي تم رسمها من قبلهم وغيرها، فكثير من الأفراد لا يرغبون بالتضحية في مثل هذه الجوانب لذا يوصفون بأنهم ذوي درجة مرتفعة من الالتزام المستمر (بن يزغد وبن سعد، 2022، ص19).

4.2.2 علاقة إستراتيجيات الاتصال بالالتزام التنظيمي:

إستراتيجيات الاتصال تلعب دوراً مهماً في تأثيرها على التزام الأفراد داخل المنظمة، ففي هذا السياق يؤكد بوعالية وآخرون (2022، ص108) أن فعالية الأساليب الاتصالية المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة تلعب دوراً إيجابياً ومحورياً في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها. لذا فقد اتجه Putri & Syarifuddin (2017، ص256) إلى القول بوجود علاقة إيجابية بين الاتصال ومستوى التزام الأعضاء بالوصول إلى أهداف المنظمة، إذ أثبتت العديد من الدراسات وعلى رأسها دراسة (Ma, 2022) ودراسة (بوعطيط، 2009) أن الاتصال التنظيمي يُعد من أهم الروابط الحيوية في السلسلة التنظيمية حيث أن قوة المنظمة أو ضعفها يعتمد على قوة أو ضعف الاتصال التنظيمي.

فالالاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة الصاعد والهابط يرتبط بعلاقة إيجابية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين؛ كونه يشكل حلقة هامة تُسهم في تعزيز اتجاهاتهم والتزامهم نحو إنجاز الأعمال.

وفي سياق علاقة إستراتيجيات الاتصال المرتبطة بإدارة الصراعات داخل الجامعات بالالتزام التنظيمي فقد أشار عادل (2017، ص135) إلى أن الصراعات المنتشرة داخل بيئة عمل الجامعات تعتبر من أهم معوقات العمل لدى قيادات العمل الأكاديمي، كما أنها تشتت جهود أعضاء هيئة التدريس بعيداً عن مسارات تحقيق أهداف العمل الأكاديمي المتمثل في خلق قيمة مضافة علمية للمنتسبين للجامعات وخلق أجواء غير صحية للعمل، لذا فإن الأمر يتطلب اختيار الإستراتيجية الاتصالية المناسبة لإدارة هذه الصراعات حتى لا تستهلك جهد ووقت الإدارة في مواجهتها بدلاً من استثمار الوقت في أنشطة منتجة، حيث أكد وجود علاقة ارتباط بين نوعية

الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية بالجامعات ومستوى ونمط الالتزام التنظيمي، حيث ينخفض مستوى الالتزام المستمر عند ارتفاع استخدام الكلية للوسائل الاتصالية التقليدية في إطار الإستراتيجيات الاتصالية، بينما يرتفع هذا النوع من الالتزام عند استخدام الوسائل الاتصالية التفاعلية الحديثة.

حيث أن الإستراتيجية الاتصالية القائمة على فهم الأدوار وتناغمها تُسهم في تدعيم انتماء والتزام الأفراد بأهداف منظماتهم، فالإستراتيجيات الاتصالية التي تتصف بقدرتها على الإقناع وإيجاد حالة من الإجماع والفهم المشترك لأهداف الجامعات وكيفية تحقيقها؛ يُسهم في خلق شكل من أشكال الالتزام العاطفي والمستمَر لدى هؤلاء الأكاديميين تجاه جامعاتهم، وهو سياق يدعم انغماسهم الوظيفي والعمل الدؤوب بغية تحقيق الأهداف.

ففي ظل ازدياد حدة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات ومنها الجامعات فإن إستراتيجيات الاتصال القائمة على فكرة بناء الإجماع تُعتبر وسيلة فعّالة لخلق حالة من التوافق على الخطوط والجوانب المُشتركة التي تُشكل قاسماً يمكن البناء عليه مع التركيز على إستراتيجية الإقناع كإستراتيجية رديفة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالإستراتيجيات الاتصالية ذات الاتجاهين تعتبر فعّالة في خلق الانسجام وتعزيز الالتزام التنظيمي في ظل البيئات الادارية المضطربة، لذا كان التوجه في سياق الدراسة الراهنة لتحديد مدى استخدام هذه الجامعات للإستراتيجيات التقليدية أم التفاعلية وفقاً لنموذج رولر والكشف عن انعكاس هذه الإستراتيجيات على مستوى الالتزام لدى الأكاديميين.

تؤكد دراسة شحادة (2008، ص102) أن العلاقة الأقوى بين الأنماط القيادية السائدة في الجامعات الفلسطينية وبين أنماط الاتصال المستخدمة كانت لصالح النمط القيادي الديمقراطي الذي يُجيد استخدام أنماط الاتصال في تعزيز الروح المعنوية لدى الأكاديميين، ويعزز من قواعد العمل المشترك عبر التعاون البناء الذي يُسهم في تعزيز التزامهم التنظيمي.

هذا النمط من القيادة يُسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تعتبر أساساً هاماً وداعماً للالتزام التنظيمي، إذ يؤكد خوين (2009، ص12) وجود علاقة إيجابية بين قوة الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، وقد عزز ذلك ما أورده براهمية (2018، ص201) حين أشار إلى أن الثقافة التنظيمية تُكسب الفرد هوية ثقافية يتمصصها ويُظهر من خلالها انتمائهُ وولائهُ لها من خلال سلوكياته وتصرفاته، فالثقافة التنظيمية تؤثر في هوية العاملين، وتدعم التزامهم وتُشعرهم بالمسؤولية وترشد سلوكهم، وبالتالي يمكن وصف العلاقة بين الهوية والثقافة التنظيمية بأنها علاقة سببية (سبب- نتيجة) فالثقافة التنظيمية سبب في وجود الهوية التنظيمية، لذا فقد أكد كل من Bingöl & Şener & Çevik (2013، ص223) بأن الثقافة التنظيمية تُسهم في توفير السياق الذي يتم فيه وضع الفكر التنظيمي.

وفي السياق ذاته فقد أكدت دراسة الطلاع (2017، ص87) على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال السائد في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بها.

وفي السياق ذاته فقد أشارت نتيجة دراسة معنصر (2017، ص100) أن الاتصال التنظيمي الجيد يُسهم في تعزيز أواصر الثقة والمصداقية بين العاملين وإدارة المنظمة، وهو ما يعزز بدوره من رفع معدلات الولاء التنظيمي لمنظماتهم، لذا فإن جودة الاتصالات ترتبط بعلاقة إيجابية بمستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

هذا وقد أكدت نتيجة دراسة بودويرة وبوزردوم (2017، ص163) أن الاتصال الداخلي الفعال داخل المنظمة يُسهم في وبشكل إيجابي في تسهيل إنجاز المهام باعتباره عصب حيوي وفعال لمختلف الوظائف داخل أي مؤسسة.

وهو ما ذهب إليه Ruão et al., (2021 ص11) في إشارتهم إلى أن الرؤية الإستراتيجية للاتصالات تعمل على تحسين الأداء التنظيمي وبناء علاقات أقوى مع أطراف العلاقة.

وفي هذا السياق فقد ذهب الخروشي (2017، ص351) إلى القول أنه ارتباطاً بأهمية إستراتيجيات الاتصال داخل المنظمات فإنه يتوجب عليها التركيز على الأسلوب الحواري (الديمقراطي) بين الإدارة العليا والعاملين بها لمعرفة احتياجاتهم وأفكارهم خارج نطاق الرسمية للإسهام في تعزيز التزامهم التنظيمي.

لذا فقد ذهب السعيد (2013، ص57) إلى التأكيد بأن دور العلاقات العامة في تحسين مستوى التواصل الوظيفي بين الموظفين والإدارات يعتبر عاملاً جوهرياً في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة، وفي هذا الإطار فقد أكد زايدي وساسي (2015، ص198) أن الاعتماد على إستراتيجية الإقناع كأحد الإستراتيجيات الاتصالية في سياق الاتصال الداخلي يسهم في تحقيق فعالية الاتصال بكافة المقاييس، لذا فقد ذهب زواقة وحرنان (2015، ص160) إلى القول أن الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة ترتبط بعلاقة إيجابية في تمكين العاملين من إدراك الأهداف المرجوة وتعزيز اتجاهاتهم نحو تحقيقها.

من خلال استعراض نتائج الدراسات في علاقة إستراتيجيات الاتصال بالالتزام التنظيمي يمكن للباحثة أن تستخلص هذه العلاقات في جملة من النتائج والأهداف لتكامل العلاقة بين إستراتيجيات الاتصال وعلاقتها بالالتزام التي يمكن إيرادها كما يلي:

1. بناء الثقة والشفافية: عندما تعتمد المنظمة إستراتيجيات اتصال تُشجع على بناء الثقة بين

الإدارة والموظفين وتُشجع على الشفافية في نقل المعلومات واتخاذ القرارات، فإن ذلك يزيد

من التزام الموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء من العملية، وأنهم يمتلكون المعلومات

الضرورية لفهم الوضع والمساهمة بفعالية.

2. توجيه الرؤية والأهداف: تساهم إستراتيجيات الاتصال الفعالة في نقل رؤية المنظمة

وأهدافها بوضوح إلى الموظفين، فعند تفهم العاملين الغايات والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، يصبح لديهم دافع أقوى للالتزام بتحقيق هذه الأهداف.

3. تعزيز التواصل الداخلي: استخدام إستراتيجيات الاتصال الداخلي تعزز التواصل بين أفراد

المنظمة، هذا التواصل يمكن أن يشجع على تبادل الأفكار والمعرفة والخبرات؛ وبالتالي يزيد من التعاون والتفاعل الإيجابي.

4. إدارة التوتر والمشكلات: عندما تمنح إستراتيجيات الاتصال الموظفين منفذاً للتعبير عن

مخاوفهم ومشاكلهم، يمكن للمنظمة التعامل معها بفعالية ومساعدة الموظفين على التعامل مع التوترات وحل المشكلات؛ وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

5. تعزيز التمويل والتحفيز: يمكن أن تشجع إستراتيجيات الاتصال على التمويل وزيادة

الانخراط من خلال توفير معلومات حول مكافآت ومزايا وفرص الترقية، وهو ما يؤدي إلى زيادة استجابة الموظفين والالتزام.

وفي هذا السياق فإن إستراتيجيات الاتصال الفعالة تُسهم في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية، والتي

بدورها تدعم إستراتيجيات الاتصال من خلال تعزيز البيئة التي تُسهل وتُشجع على التواصل المفتوح

والبناء، لذا فمن الأهمية بمكان تناول مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها ترتبط بعلاقة وثيقة ومتبادلة

التأثير بإستراتيجيات الاتصال، حيث تلعب تلك الإستراتيجيات دوراً محورياً في تشكيل وتعزيز الثقافة

التنظيمية، والعكس صحيح (Barrett, 2002, p30)، لذا يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى النسيج

الاجتماعي الذي يحيط بالأفراد، هذا النسيج ينسج بواسطة القيم والمعتقدات، ومثل أي بلد يمتلك ثقافة

وطنية خاصة به فإن للمنظمة ثقافة خاصة بها أيضاً، حيث يتجلى مفهوم الثقافة التنظيمية في

الخصائص النموذجية للمنظمة (بحر وسمارة، 2016، ص131)، وارتباطاً بهذا المفهوم العام فقد تعددت التعريفات التي تناولت الثقافة التنظيمية، ومن أبرز تلك التعريفات تعريف شان الذي أشار إلى أنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن تم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها" (Lacatus,2013,p421)، وعليه فإن مفهوم الثقافة التنظيمية يشير إلى المعتقدات والقيم التي يشترك بها العاملين بالمنظمة (Okwata & Wasike & Andemariam,2022,p2)، إذ يؤكد Bamidele (2022، ص112) أن الثقافات التنظيمية تقوم على الهياكل المعرفية التي تساعد في شرح كيفية تفكير العاملين بالمنظمة واتخاذهم الخيارات، لذا يشير Jahanian & Salehi (2013، ص32) إلى أن ثقافة المنظمة تمثل النمط الفريد للافتراضات والقيم والمعايير التي تعتبر أنشطة اجتماعية ولغة ورموز وأشكال عمليات مشتركة، مما يعني أن أعضاء المنظمة هم نظام متكامل من الفهم المشترك.

لذا فقد ذهب العوفي (2005، ص11) إلى القول بأن الثقافة التنظيمية ما هي إلا نتاج لما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيفي المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة، ويميزها عن المنظمات الأخرى.

أما جيبسون (Gibson) فقد ذهب في تعريفه للثقافة التنظيمية إلى القول بأنها شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وأن ثقافة المنظمة تُعبر في كثير من الأحيان

عن هويتها الشخصية (براوني، 2018، ص6).

وفي إشارته لعلاقة الثقافة بالاتصال فقد أكد لفحل (2018، ص25) أن الثقافة التنظيمية قائمة على أساس مشترك من القيم والمعايير والمواقف كنظام من الأفكار، هذا النظام بمثابة جملة من الرموز يمثل الرمز الأول منها منحى الاتصالات الذي يتضمن قصصاً عن المنظمة والأساطير والشعارات والنظم العقائدية وغيرها ويكون هذا الرمز بمثابة أداة اتصال داخلية وخارجية. أما على صعيد وصف الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي فقد طور (Ian McNay, 1995) نموذجاً يهدف إلى وصف هذه الثقافة في بعدين محددتين يتمثلان في: شكل وشدة الرقابة والتركيز على السياسة والإستراتيجية. يعرض نموذج McNay أربعة جوانب تتوافق مع العديد من أنواع الثقافة التنظيمية للجامعة (Lacatus,2013,p424):

1. المؤسسة، التي تتكون من سياسة ثابتة ومراقبة تشغيلية فضفاضة، والتركيز على السوق والفرص الخارجية والعلاقات مع أصحاب المصلحة؛
2. مؤسسية، تتكون من سياسة صارمة ورقابة تشغيلية، وهيمنة الإدارة العليا، والسلطة التنفيذية؛
3. جماعية، تتكون من سياسة فضفاضة ومراقبة تشغيلية فضفاضة، واللامركزية، والتركيز على الحرية الفردية؛
4. البيروقراطية، التي تتكون من سياسة فضفاضة ورقابة تشغيلية صارمة، تركز على القواعد واللوائح والسوابق.

تم تطوير خريطة تفصيلية لخصائص النماذج الثقافية الجامعية المحددة على أساس

مصنوفة McNay جيل جيمسون (2011).

إن لكل نمط من هذه الأنماط الثقافية طبيعة خاصة يمكن استخدامها في سياق الإستراتيجيات الاتصالية، فالانماط المؤسسية التي تتكون من سياسة صارمة ورقابة تشغيلية، وهيمنة الإدارة العليا، والسلطة التنفيذية تكون إستراتيجيات الإعلام هي الإستراتيجية السائدة في هذه السياق، وهذه المؤسسات بحاجة إلى مزج هذه الإستراتيجية بإستراتيجيات أخرى لضمان فعالية تحقيق الالتزام التنظيمي بداخلها، بينما يسود نمط الاتصال المعتمد على إستراتيجيات الحوار والإقناع وبناء الإجماع تلك المؤسسات التي تسود بها الثقافة الجماعية، والتي تتكون من سياسة فضفاضة ومراقبة تشغيلية فضفاضة، واللامركزية، والتركيز على الحرية الفردية، وما بين هذه الأنماط يمكن مزج العديد من الإستراتيجيات الاتصالية للتناسب مع الأنماط الثقافية الأخرى المقترحة في سياق النموذج.

3.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمكنّت الباحثة من الوصول إلى عدد من الدراسات القريبة من الموضوع المبحوث والتي سيلي تقسمها بناءً على قربها من الموضوع المبحوث كما يلي:

1.3.2 الدراسات العربية:

1. دراسة (عبد العال، 2024) بعنوان: "إستراتيجيات الاتصال في هيئة التوجيه السياسي والوطني ودورها في تعزيز الهوية الوطنية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية".
يعتبر تشكيل الهوية الوطنية أحد أهم الجوانب التي تتأثر بالمنصات الرقمية والمضامين الاتصالية المعولمة، إذ أصبحت تلك المضامين أداة في تعزيز اتجاهات سياسية قد لا تخدم القضايا الوطنية، وتسهم في حرف البوصلة عن القضايا المركزية وإجهاض مفهوم الهوية الوطنية، ومن هنا فإن الإشكالية التي تبحثها الدراسة الحالية تكمن في مدى القدرة التي تمتلكها المؤسسات والهيئات الوطنية في تعزيز وترسيخ مفاهيم الهوية الوطنية وتعزيز الانتماء لدى فئة الطلبة الجامعيين، مع التركيز على استكشاف دور الإستراتيجيات الاتصالية المتبعة من قبل هيئة التوجيه السياسي والوطني في تعزيز تلك الهوية، وعليه فقد تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في فحص إستراتيجيات الاتصال لدى هيئة التوجيه السياسي والوطني ودورها في تعزيز الهوية الوطنية بين طلبة الجامعات الفلسطينية، ومن هنا فإن تساؤل الدراسة الرئيس يدور حول: ما هي إستراتيجيات الاتصال المتبعة من قبل هيئة التوجيه السياسي والوطني ودورها في تعزيز الهوية الوطنية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية؟

تناولت الدراسة نموذج الاتصال الذي قدمه بيتيك فان رولر Betteke Van Ruler والذي

يقوم على فرضية أساسية مفادها أنه يصعب استخدام إستراتيجية واحدة للاتصال في العلاقات العامة، وأنه لا توجد إستراتيجية مثلى لجميع عمليات الاتصال، وإنما يمكن استخدام الإستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي، ووفقاً لهذه المحاور فقد تمثل الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في الدراسة ما قدمه نموذج رولر والتي شملت (إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار)، أما فيما يتعلق بتعزيز الهوية الوطنية فقد ركزت الدراسة على تحديد مدى الشعور بالفخر والانتماء للهوية الفلسطينية والتراث الفلسطيني، يضاف إلى ذلك مدى القدرة على تخليد الإرث الوطني التاريخي والثقافي.

وقد استخدمت الدراسة أداتي الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات الأولية حيث تم توزيع 371 استبانة على طلبة جامعتي فلسطين التقنية والاستقلال إلى جانب تنفيذ تسع مقابلات مع ممثلي مجال الطلبة وممثلين عن الجامعات المختارة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في أن معظم المبحوثين يرون أن أنشطة الهيئة قد عززت من تفاعلهم مع القضايا الوطنية وحفزتهم على المشاركة الفاعلة بها، كما وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجيات الاتصال في تعزيز الهوية الوطنية، وقد كانت إستراتيجية الإعلام الأكثر تأثيراً من بين تلك الأستراتيجيات، تليها إستراتيجية الإقناع ومن ثم بناء الإجماع وأخيراً إستراتيجية الحوار.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تمثل هذه الدراسة قاعدة علمية استفادت منها الباحثة في مجموعة من الجوانب التي يقف في مقدمتها قدرتها على فهم نماذج الاتصال التي يمكن الاعتماد عليها في إقرار الإستراتيجيات الاتصالية التي يمكن للجامعات اللجوء إليها بغية تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بها، حيث تمثلت هذه الإستراتيجيات التي قدمها نموذج رولر بكل من (إستراتيجية الإعلام،

إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار)، إذ شكلت هذه الإستراتيجيات الأبعاد الرئيسية للمتغير المستقل المتمثل في إستراتيجيات الاتصال في سياق الدراسة الراهنة، وهو ما تم الاعتماد عليه في بناء النموذج البحثي، فهذه الأبعاد شكلت المحاور التي استخدمتها الباحثة لقياس مستوى تطبيق الإستراتيجيات الاتصالية بالجامعات الفلسطينية وأشكالها المتنوعة، ومدى اختلاف الجامعات في تبني هذه الإستراتيجيات، ومن جانب آخر فقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في توجيهها لكيفية قياس كل من إستراتيجيات الاتصال بالجامعات الفلسطينية المستهدفة، إذ أن هذه الدراسة استخدمت أداتي الاستبانة والمقابلة لقياس واقع إستراتيجيات الاتصال ومستويات ممارستها لدى هيئة التوجيه السياسي والوطني، وبالتالي فإن الباحثة اتجهت إلى استخدام أحد الأدوات التي اعتمدت عليها الدراسة والمتمثلة بأداة الاستبانة مع الاستفادة من المتن الذي تضمنته تلك الأداة في تصميم أداة الدراسة الحالية، حيث ستقوم الباحثة باستخدام الأفكار البنيوية لتلك العبارات مع إسقاطها على فئة الدراسة من الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية.

2. دراسة (سعيد، 2017) بعنوان: "الإستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة تطبيقية على شركتي مصر للطيران والإماراتية".

أصبحت إستراتيجية الاتصال أداة قوية في تنمية وتعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات حيث أصبح للجمهور تأثير فعال وصوت مباشر يخاطب به المؤسسات ويبيدي رأيه بكل صراحة وبدون وسطاء، وهو ما يعزز علاقته بالمنظمة ويزيد من إقباله عليها، وفي هذا السياق فقد أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي ومن خلال الإستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عاملاً مساعداً في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات عن طريق توضيح أهداف المنظمة لجمهورها الداخلي والخارجي، فالعلاقات العامة تعتمد في اتصالها بالجمهور على نموذج الاتصال في اتجاهين والذي

يدعم الفهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها، ويعتمد على البحث وجمع المعلومات إلى جانب التفاوض في أوقات الصراع، لذا فإن مشكلة الدراسة ترتبط بمدى قدرة إستراتيجيات الاتصال التي تستخدمها شركات الطيران في نشر تعزيز الثقافة التنظيمية عبر مواقع التواصل الاجتماعي لهذه الشركات بالتطبيق على فيسبوك، وعليه فإن تساؤل الدراسة الرئيس يدور حول: ما هو دور الإستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي؟.

تناولت الدراسة نموذج الاتصال الذي قدمه بيتيك فان رولر Betteke Van Ruler الذي أطلق عليه النموذج الموقفي لإستراتيجيات الاتصال إذ تُستخدم الإستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي أو استخدام مزيج من هذه الإستراتيجيات في موقف آخر، ويُحدد هذا النموذج الاتصال وفقاً لمحورين أساسيين، حيث يتعلق المحور الأول بطبيعة عملية الاتصال ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية، ويمثل أحد طرفي هذا الاتصال في اتجاه واحد، في حين يمثل الطرف الثاني الاتصال في اتجاهيين، أما المحور الثاني فيتعلق بطبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية وتمثل الرسائل التي يعبر مضمونها عن رؤى المؤسسة أحد طرفي هذا المحور، في حين يمثل الطرف الثاني الرسائل التي تحمل دلالات تعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجمهور، ووفقاً لهذه المحاور فقد تمثل الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في الدراسة ما قدمه نموذج رولر والتي شملت (إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار)، أما فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية فقد ركزت الدراسة على تحديد نوعية المعلومات التي تتضمنها صفحة الفيسبوك في نشر الثقافة التنظيمية، وأدوات الرسالة الاتصالية المستخدمة في نشر الثقافة التنظيمية.

بنيت الدراسة على ثلاث محاور تمثل المحور الأول بإستراتيجيات الاتصال، أما المحور

الثاني فتضمن نوعية المعلومات، في حين تمثل المحور الثالث في أدوات الرسائل الاتصالية المستخدمة، وقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الكمي للوقوف على مستويات اهتمام الشركات المذكور بالإستراتيجيات الاتصالية ومستوى الثقافة التنظيمية، يُضاف الى ذلك تحليل المحتوى لمواقع فيسبوك الخاصة بالشركات المستهدفة من أجل الوقوف على دور الإستراتيجيات الاتصالية في تعزيز الثقافة التنظيمية بتلك الشركات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود مستوى مرتفع من حرص الشركات المستهدفة على استخدام موقع الفيسبوك كأحد مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع الجمهور ونشر ثقافتها وسياساتها من خلاله، كما أظهرت النتائج بأن الشركات المستهدفة توظف كافة الإستراتيجيات الاتصالية التي قدمها نموذج رولر ولكن بنسب متفاوتة، وأخيراً فقد أظهرت النتائج أن شركة مصر للطيران لديها اهتمام أكبر بالاتصال الثنائي الاتجاه من خلال اعتمادها بشكل كبير على إستراتيجية الحوار في صفحاتها، بينما تركز اهتمام شركة الطيران الإماراتية بالاتصال الأحادي الاتجاه المتمثل في إستراتيجية الإعلام وهذا التنوع دليل على تميز كل شركة بثقافة وسياسة مختلفة عن الشركة الأخرى.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تمثل هذه الدراسة قاعدة علمية استفادت منها الباحثة في مجموعة من الجوانب التي يقف في مقدمتها قدرتها على فهم نماذج الاتصال التي يمكن الاعتماد عليها في إقرار الإستراتيجيات الاتصالية التي يمكن للجامعات اللجوء إليها بغية تعزيز الثقافة والالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بها، حيث تمثلت هذه الإستراتيجيات التي قدمها نموذج رولر بكل من (إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار)، إذ شكلت هذه الإستراتيجيات الأبعاد الرئيسية للمتغير المستقل المتمثل في إستراتيجيات الاتصال في سياق الدراسة

الراهنة، وهو ما تم الاعتماد عليه في بناء النموذج البحثي، فهذه الأبعاد شكلت المحاور التي استخدمتها الباحثة لقياس مستوى تطبيق الإستراتيجيات الاتصالية بالجامعات الفلسطينية وأشكالها المتنوعة، ومدى اختلاف الجامعات في تبني هذه الإستراتيجيات، ومن جانب آخر فقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في توجيهها لكيفية قياس كل من إستراتيجيات الاتصال والثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية المستهدفة، إذ أن هذه الدراسة استخدمت أداة الاستبانة لقياس واقع إستراتيجيات الاتصال ومستويات ممارستها وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالشركات المستهدفة، وبالتالي فإن الباحثة اعتمدت على ذات الأداة المستخدمة في القياس، كما واستفادت الباحثة مما أوردته الدراسة من عبارات استخدمت لقياس أبعاد الإستراتيجيات الاتصالية والثقافة التنظيمية في إطار مكونات الاستبانة المستخدمة، حيث قامت الباحثة باستخدام الأفكار البنوية لتلك العبارات مع إسقاطها على فئة الدراسة من الأكاديميين العاملين في تلك الجامعات.

3. دراسة (الغنيمات، 2020) بعنوان: "واقع الإستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر

مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في دعم رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة تحليلية".

تناولت الدراسة طبيعة الإستراتيجيات المستخدمة من قبل العلاقات العامة في المملكة العربية

السعودية والدور الذي تلعبه هذه الإستراتيجيات في دعم رؤية المملكة، والوقوف على مدى توظيف

الحكومة السعودية لمواقع التواصل الاجتماعي والمضامين المقدمة عبر هذه المواقع لدعم رؤية

المملكة، وفي هذا السياق فقد اعتمدت الدراسة في سياقها النظري على الإستراتيجيات الاتصالية

المقدمة في سياق نموذج رولر والمتمثلة في (إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية

بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار)، والتي تسعى الدراسة الحالية لاستكشاف مدى توظيفها من قبل

الحكومة السعودية في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية، ولتحقيق الغاية البحثية من الدراسة

استخدمت المنهج المسحي بالاعتماد على أداة تحليل المضمون على عينة عمدية من منشورات

شهر ديسمبر خلال أربع أعوام (2016 حتى 2019) بواقع (196) منشوراً على موقعي تويتر وانستغرام.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في اعتماد الحكومة السعودية على إستراتيجية الإعلام بشكل أساسي في مواقع التواصل الاجتماعي لرؤية 2030، وجاء الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد، وقد كشفت النتائج اعتماد الحكومة السعودية على عدة تكتيكات في بناء الرسائل الاتصالية وهي تكتيكات عامل الدافعية، وتكتيكات الفرص، وتكتيكات المقدر، وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على إستراتيجيات أخرى كإستراتيجية الحوار في مواقع التواصل الاجتماعي لرؤية 2030.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الباحثة من الدراسة الحالية في توجيهها نحو طبيعة الإستراتيجيات الاتصالية التي يمكن دراستها والتي تمثلت بالإستراتيجيات المعتمدة على نموذج رولر والتي تمثلت في كل من (إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار)، وهي ذات الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في سياق الدراسة الحالية، كما استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على طبيعة المكونات التي يمكن تغطيتها في سياق الإستراتيجيات الاتصالية المتنوعة والتي شكلت عاملاً موجهاً للباحثة في صياغة الأسئلة الخاصة بالاستبانة الموجهة للأكاديميين بالجامعات الفلسطينية.

4. دراسة (كسيس وبوشكار، 2020) بعنوان: "واقع الاتصال في المؤسسة الجامعية دراسة

ميدانية على إداريي رئاسة جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل".

تناولت الدراسة تشخيص قضايا الاتصال الداخلي في الجامعات باستخدام أسلوب دراسة

الحالة لجامعة محمد الصديق بن يحيى في الجزائر، حيث تناولت الدراسة مشكلة الاتصال الداخلي

في الجامعة وارتباطها بالنهوض بمستوى الأداء وفاعليته، وقد تمثل تساؤل الدراسة الرئيس في

التالي ما هو واقع الاتصال التنظيمي في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل؟

وقد اعتمدت الدراسة على أشهر النظريات الإعلامية المتمثلة بالنظرية البنائية التي تقوم على

أن تنظيم المجتمع وبنائه هو ضمان استقراره نظراً لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل

متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر، فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم

والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، والوظيفية تحدد الأدوار لكل عنصر في علاقته بتنظيم

الكل، وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي، ويتحقق الثبات والالتزان من خلال

توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل وثابت.

وقد استخدمت الدراسة النهج المختلط الذي يجمع كل من النهجين الكمي والنوعي، حيث

استخدمت أداتي الاستبانة والمقابلة لتشخيص واقع الاتصال الداخلي في الجامعة، وقد تمثلت أبعاد

الاتصال الداخلي المضمنة في أداة الدراسة بكل من الاتصال الرأسي والأفقي، ولتحديد واقع هذه

المتغيرات داخل الجامعة فقد استخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات

والوسط الحسابي والأوزان النسبية، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في اعتماد

جامعة محمد الصديق بن يحيى على الاتصال التنظيمي الرسمي والمتمثل في الاتصال النازل في

شكل أوامر وتعليمات بنسبة 51.06%، واتصال صاعد في شكل تقارير عمل بنسبة 63.08%،

واتصال أفقي في شكل إنجاز للأعمال بنسبة 42.55%، كما أظهرت النتائج أن أسلوب الاتصال

الشفوي هو أكثر الأساليب المعتمدة في الجامعة.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية أشكال الاتصال الداخلي على بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل في الجزائر، حيث استفادت الباحثة من عرض هذه الأشكال في تحديد أبعاد الاتصال الداخلي بالجامعات، إذ تناولت الدراسة شكلين من أشكال الاتصال الداخلي السائد في الجامعة المستهدفة تمثلت في كل من (الاتصال الرأسي، الاتصال الأفقي)، وتمثل هذه الأشكال الأبعاد التي اعتمدت عليها الدراسة في تحديد مستوى الاتصال بين الإداريين العاملين في الجامعة محل البحث، وقد استفادت الباحثة مما أوردته الدراسة من تفاصيل مرتبطة بأدوات قياس الاتصال الداخلي، إذ استطاعت الباحثة من خلال مراجعة الدراسة الوقوف على طبيعة الأداة المستخدمة المتمثلة في جمع البيانات الأولية والمتمثلة بالاستبانة، وما تضمنته من أبعاد لمحور الاتصال الداخلي وفقرات خاصة بكل بعد من تلك الأبعاد، إذ أن هذه الفقرات وما تضمنته من أسئلة شكلت مصدراً هاماً للباحثة في تصميم أدواتها البحثية بالاستناد إلى الأفكار الواردة في تلك الفقرات مع اسقاطها على بيئة العمل الأكاديمي الفلسطينية، وأخيراً فقد استفادت الباحثة من أساليب التحليل والقياس الإحصائي الواردة في الدراسة والتي يتمثل أهمها في أساليب الإحصاء الوصفي التي اعتمدت عليها الباحثة لقياس مستوى الاتصال الداخلي في الجامعات، هذا بالإضافة إلى الإطار الفكري العام الذي يمكن الاستفادة منه في بناء الإطار النظري الخاص بدراسة الباحثة حول متغيرات الدراسة.

5. دراسة (الجيش والجماصي، 2016) بعنوان: "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء

الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة".

تناولت الدراسة طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، حيث ركزت على البحث عن الطرق والوسائل المعززة للالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في ظل انتشار حالة من الظواهر السلوكية السلبية

كثرة الغياب واختلاق الأعذار لمغادرة العمل وكثرة شكوى العاملين وغيرها، لذا فقد تم صياغة المشكلة البحثية في السؤال البحثي الذي ينص على ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة؟

وارتباطاً بهذا الاتجاه فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تمثل مجتمع الدراسة بكافة العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة الذين حصلوا على تقييمين أو أكثر خلال السنوات السابقة والبالغ عددهم (195) موظفاً تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (181) استبانة صالحة استخدمت لأغراض التحليل، وقد اعتمدت الدراسة على مصفوفة ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقات بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة التي تشمل الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري، وفي السياق ذاته فقد أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

لقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في مجموعة من الجوانب تمثل أهمها في قدرة الباحثة على الوقوف على السياق الفكري للالتزام التنظيمي، والاستفادة من محتواه في كتابة الإطار النظري، كما تمكنت الباحثة من تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي والتوافق مع ما أوردته هذه الدراسة من أبعاد تمثلت في كل من (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)، كما استفادت الباحثة من المنهج المستخدم في الدراسة ووجه دراستها الراهنة لطبيعة هذا المنهج واستخدامه كمنهج رئيس، وفي سياق الأدوات المستخدمة في الدراسة فقد استفادت الباحثة منها في تحديد طبيعة الأداة لجمع البيانات والتي تمثلت بالاستبانة، كما استفادت مما ورد في متن هذه

الاستبانة من أسئلة واسترشدت بها في بناء أداة الدراسة الحالية، وأخيراً فقد استفادت الباحثة من الأساليب المستخدمة في التحليل وخصوصاً تحليل الارتباط بين المتغيرات، حيث وجهت الباحثة الى تحليل بيرسون في استخراج العلاقات، وهو ما استفادت منه الباحثة في دراستها الحالية.

6. دراسة (السياني، 2015) بعنوان: "قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية

الخاصة دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب".

تناولت الدراسة تحديد مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، وهو ما تمثل بالهدف الذي سعت إليه، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة اليمنية ارتباطاً بالضغط المُلقى على عاتق الجامعات في إعداد وتخرج أعداد كبيرة من الطلبة في ظل الكثافة السكنية المرتفعة، لذا فقد تمثل تساؤل الدراسة الرئيس في ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة بمحافظة إب؟

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الجامعات اليمنية الخاصة ذوي الوظائف الدائمة والبالغ عددهم (60) موظفاً تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد 52 استبانة صالحة استخدمت لأغراض التحليل، وقد استخدمت الدراسة مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وقد تمثلت أبعاد الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة بكل من (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام الاخلاقي).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود التزام تنظيمي مرتفع بأبعاده

المتنوعة داخل الجامعات اليمنية الخاصة.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الباحثة من هذه الدراسة في كتابة الإطار النظري، كما استفادت منها في التعرف

على المنهج الأنسب الذي يمكن اتباعه لاتمام الرسالة البحثية والمتمثل بالمنهج الكمي، كما واستفادت من طبيعة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث اعتمدت ذات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة والمتمثلة في الاستبانة حيث تم الاستفادة من محتوى الأسئلة والمحاور الخاصة بها في بناء أداة الدراسة الحالية، وأخيراً فقد استفادت منها في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ومنها مقاييس النزعة المركزية.

7. دراسة (بن يزغد وبن سعيد، 2022) بعنوان: "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية جامعة عمار ثليجي بالأغواط".

تناولت الدراسة طبيعة العلاقة التي تربط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في الجامعات الجزائرية بالتطبيق على كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي، وقد انطلقت المشكلة البحثية من ضعف الإنتاج العلمي الذي ربط بين هذه المتغيرات في البيئة الجزائرية، لذا فقد تمثل السؤال البحثي في ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالجزائر؟

وفي سياق الأسلوب المستخدم في الدراسة فقد اعتمدت على المنهج الكمي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (30) موظفاً إدارياً بكلية العلوم بالجامعة، وقد تمثلت أهم الأبعاد للالتزام التنظيمي التي شملتها الاستبانة (الالتزام العاطفي، المعياري، الاستمراري) وهي ذات الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في دراسة الباحثة الحالية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها بعدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بالكلية المستهدفة، كما وأظهرت النتائج أن نمط الالتزام السائد في الكلية هو نمط

الالتزام المعياري وأنه لا توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالكلية تُعزى لكل من (الجنس، العمر، الأقدمية، الحالة الاجتماعية).

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تناولت الدراسة قضية الالتزام التنظيمي داخل الجامعات وقد اعتمدت في قياسها للالتزام التنظيمي مجموعة من الأبعاد المتمثلة في (الالتزام العاطفي، المعياري، الاستمراري)، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في توجيهها لأنسب المناهج التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذها والمتمثل في المنهج الكمي الذي اعتمدته هذه الدراسة، ومن جانب آخر فقد استفادت الباحثة من ذلك في اعتمادها لذات الأبعاد لقياس الالتزام التنظيمي كما استفادت منها في توجيهها للأداة الأنسب لقياس مستوى الالتزام لدى الأكاديميين والتي تمثلت بأداة الاستبانة، واستفادت الباحثة مما أوردته الدراسة من عبارات مكونة للاستبانة لقياس الالتزام التنظيمي، يضاف إلى ذلك ما تضمنته الدراسة من أساليب لقياس مستوى الالتزام التنظيمي والعلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي والتي من أهمها مقاييس النزعة المركزية ومصفوفة الارتباط لبيرسون حيث استفادت الباحثة من هذه الأساليب في سياق التحليل الاحصائي للبيانات الأولية الخاصة بالدراسة الراهنة.

8. دراسة (بن عبد الله وبن عبد الله، 2020) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام

التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت".

مع التزايد المستمر في حجم المشكلات الإدارية ظهرت الحاجة إلى تفسير تلك المشكلات حيث جاءت الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية، وبخاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات وتوجيه سلوك الموظفين، وتحسين مستوى التزامهم الوظيفي، فإن من الأهمية بمكان بحث مثل هذا التأثير في الالتزام التنظيمي كواحد من المتغيرات المهمة التي أولاهها الباحثون اهتمامهم في السنوات الأخيرة، وعليه

فقد تمثل تساؤل الدراسة في ما أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؟

وقد تناولت الدراسة مجموعة من أنواع الثقافة التنظيمية التي ركز عليها الباحثين شملت تلك الأنواع الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية والثقافة المساندة وثقافة العمليات وثقافة المهمة وثقافة الدور والثقافة غير الرسمية، أما عن مكونات الثقافة التنظيمية التي أوردتها الدراسة فقد تم تحديدها في مجموعة من الأبعاد التي شملت (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، أما فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فقد أوردت الدراسة مجموعة من المحددات لتنمية هذا الالتزام التي شملت (وضوح الرؤيا والرسالة والأهداف والقيم، وضع سياسة واضحة للمنظمة، مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرار، تحسين المناخ التنظيمي باستمرار، بناء ثقافة مؤسسية، نمط قيادة إدارة نموذجي).

وقد ركزت الدراسة على قياس تأثير قيم الثقافة التنظيمية كجزء من أبعاد تلك الثقافة في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية، لذا فقد حددت الدراسة مجموعة من الأبعاد لتلك القيم التي تمثلت في (القوة، والفاعلية، وفرق العمل، والكفاءة، والنظام، والصفوة، والعدل، والمكافأة)، حيث استخدمت الدراسة استبانة لقياس قيم الثقافة التنظيمية من إعداد (D.Francis & M. Woodcock, 1990)، أما الالتزام التنظيمي فقد تم قياسه من خلال مقياس استبانة من إعداد (Mowday And Others, 1979) ويتكون من 15 فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لقياس الالتزام التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على الجهاز الرئيس بالمؤسسات التعليمية في عاصمة دولة الكويت حيث ركزت على الموظفين الإداريين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت (مديرين، ومديرين مساعدين، وموظفين في ديوان الوزارة، ومستشارين فنيين في منطقة العاصمة الكويت)، واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار المتعدد كوسيلة لاستخراج اثر قيم الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات المستهدفة.

توصلت الدراسة إلى أن جميع مكونات قيم الثقافة التنظيمية (القوة، والفاعلية، وفرق العمل، والكفاءة، والنظام، والصفوة، والعدل) تسود بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية فقد كان مرتفعاً، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاث قيم من قيم الثقافة التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي هي قيم (العدل، والكفاءة، وفرق العمل)، أما بقية قيم الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها (القوة، والصفوة، والمكافأة، والفاعلية، والنظام) فهي لا تؤثر في الالتزام التنظيمي.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تمثل هذه الدراسة قاعدة علمية استفادت منها الباحثة في مجموعة من الجوانب التي يقف في مقدمتها ارشادها إلى أبعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تشكل محاور أساسية لبناء النموذج البحثي والمتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الهيكل التنظيمي) فهذه الأبعاد ستشكل المحاور التي ستستخدمها الباحثة لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائد لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ومن جانب آخر فقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في توجيهها لكيفية قياس الثقافة التنظيمية، إذ أن هذه الدراسة استخدمت أداة الاستبانة لقياس مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، وبالتالي فإن الباحثة اعتمدت على ذات الأداة المستخدمة في القياس، وفي ذات السياق فإن هذه الدراسة قد أوردت في منهجيتها الاعتماد على تقنية الانحدار المتعدد لقياس أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وهو ما شكل قاعدة استندت إليها الباحثة لاستخدام أسلوب التحليل في الدراسة الحالية الذي يعتمد على استخراج معاملات أبعاد الثقافة التنظيمية التي تشير إلى الوزن النسبي لتأثير كل بعد على الالتزام التنظيمي، وأخيراً فإن هذه الدراسة قد استخدمت مقياساً معتمداً على الاستبانة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي وهو ما يشكل قاعدة هامة لإرشاد الباحثة لأبعاد الالتزام التنظيمي والفقرات

المضمنة في المقياس المستخدم الذي ستعتمد الباحثة على مضمونه ومكوناته في صياغة المحور الخاص بالالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

9. دراسة (الصدیق والتوكابري، 2018) بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

والموظفين على التزامهم التنظيمي دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية".

تناولت الدراسة قضية العلاقة والأثر المتبادل بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء

هيئة التدريس والموظفين بجامعة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، حيث ارتبطت هذه

الدراسة بالندرة النسبية للدراسات التي تناولت الربط بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، لذا فقد

تجسدت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الذي ينص على ما أثر الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة

التدريس والموظفين بجامعة الحدود الشمالية على التزامهم التنظيمي؟

وقد اتجهت الدراسة الى تحديد تأثير العوامل الداخلية والخارجية للرضا بين أعضاء هيئة

التدريس والموظفين على التزامهم التنظيمي بأبعاده المختلفة التي شملت (الالتزام العاطفي،

المعياري، الاستمراري)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على

الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، حيث تمثل مجتمع الدراسة بكافة أعضاء هيئة

التدريس والموظفين بجامعة الحدود الشمالية والبالغ عددهم (2046) موظفاً، وقد تم توزيع الاستبانة

إلكترونياً على عينة الدراسة التي بلغ حجمها (450) موظفاً وعضواً لهيئة التدريس، وتم استرداد

(300) استبانة استخدمت لأغراض التحليل، وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب

الإحصائية لاستخراج النتائج تمثل أهمها في الاعتماد على النموذج الهيكلي المعتمد على أسلوب

تحليل الانحدار لاستخراج أثر الرضا على الالتزام التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لعوامل الرضا الوظيفي الداخلية والخارجية على اثنين من مكونات الالتزام التنظيمي هما الالتزام

المعياري والالتزام الاستمراري، وقد أوصت الدراسة بضرورة محافظة الجامعة على أدائها في تهيئة العوامل الداخلية والخارجية للرضا، وأن تسعى لجعل منسوبها أكثر ارتباطاً من الناحية العاطفية. أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الباحثة من الدراسة في مجموعة واسعة من الجوانب المتمثلة في قدرتها على فهم الجوانب الفكرية ذات العلاقة بالالتزام التنظيمي، والوقوف على الأبعاد التي تناولتها الدراسة المرتبطة به، كما وشكلت طبيعة الحالة المدروسة والمطبقة على أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة إطاراً مرشداً للباحثة استفادت منه في طبيعة الأداة المستخدمة والتي تضمنت الأسئلة المتنوعة حول الالتزام التنظيمي كون هذه الدراسة طبقت على الجامعات، وهو ذات القطاع المستهدف من قبل الباحثة في دراستها الحالية، وأخيراً فقد شكلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الأولية جانباً مهماً استفادت منه الباحثة في طبيعة التوجه المعتمد في دراستها، حيث اعتمدت على ذات التوجه المرتبط باستخدام أسلوب تحليل الانحدار لاستخراج انعكاس إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في جامعاتنا الفلسطينية.

10. دراسة (دراوشة والشerman، 2017) بعنوان: "الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات

الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بانتمائهم الوظيفي".

تشير الدراسة إلى أن الانتماء للعمل الوظيفي مرتبط بشكل أساسي بالثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص، وحتى يتحقق الانتماء لدى العاملين فلا بد من التحول من النظرة السلبية للفرد إلى النظرة الإيجابية، ومن مناخ تسلطي فردي إلى مناخ ديمقراطي، وتتمثل المشكلة الرئيسية في قضايا الانتماء للعمل في الجامعات بوجود معوقات كثيرة، قد تقف عائق في طريق التزام أعضاء هيئة التدريس وانتمائهم لمؤسساتهم الجامعية، وظهور ضعف وقصور واضح في إدراكهم لأهمية الثقافة التنظيمية لمؤسساتهم الجامعية، فعوضو هيئة التدريس أينما كان عمله فهو

موظف، لديه أهداف، ورغبات، وتطلعات، وميول، وحاجات خاصة به، وغالباً ما تواجه هذه الاتجاهات صراعات وتتناقض مع حاجات ومتطلبات المؤسسة التي يعمل لديها، خصوصاً وأن الجو العام لبعض المؤسسات الجامعية لا تشجع الأعضاء على أن يعملوا بطريقة أخلاقية، وكذلك فإن سياسات بعض الجامعات وممارساتها تخلق جوّاً غير صحيحاً بالمفهوم الأخلاقي، مما يؤدي إلى وقوع عضو هيئة التدريس في حالة من الصراع والتعارض، بين مصالحهم ومتطلباتهم، وبين مصالح الجامعة التي ينتمون إليها، الأمر الذي يؤدي إلى خلاف بين الطرفين، فعضو هيئة التدريس أصبح لديه تطلعات ورؤى مستقبلية من وجهة نظره لم تعد المؤسسة الجامعية قادرة على تلبيتها، لذا فإن المشكلة البحثية تم طرحها في التساؤل التالي: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية بإقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بانتمائهم الوظيفي؟

وقد اتجهت الدراسة الحالية إلى تعريف الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية على أنها بمثابة مجموعة من المعتقدات، والقيم، والممارسات السائدة والمعبرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، أما الانتماء الوظيفي فهو درجة انتماء أعضاء هيئة التدريس للقيام بواجباتهم ومهامهم الوظيفية والمهام المنوطة بهم، وفي جانب تحديد الأبعاد الخاصة بالمتغيرات محل الدراسة فقد حددت الدراسة مجموعة من الأبعاد لقياس الثقافة التنظيمية داخل الجامعات الأردنية تمثلت في (ثقافة القيم، وثقافة المعتقدات التنظيمية، وثقافة الأعراف، وثقافة البحث العلمي، وثقافة البيئة، وثقافة الاتصال التنظيمي)، أما فيما يتعلق بأداة القياس فقد قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي، حيث تكونت من (34) فقرة لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية، و(15) فقرة متنوعة لقياس الانتماء الوظيفي، واعتمدت الاستبانة على استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى موافقة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية على الفقرات المطروحة عليهم، وفي هذا السياق فقد استخدمت الدراسة معاملات ارتباط بيرسون للتحقق من صدق أداة الدراسة ومعامل كرونباخ الفا للتحقق من ثبات الأداة، واعتمدت لقياس مستوى الثقافة التنظيمية

والانتماء الوظيفي على استخراج متوسطات الاستجابة والأوزان النسبية لتقييم هذا المستوى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المستهدفة، وأخيراً فقد استخدمت الدراسة مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي في الجامعات الأردنية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها وجود مستوى متوسط من الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات المستهدفة، حيث بلغ الوزن النسبي لمستوى هذه الثقافة 60.4%، أما على مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية ممثلة ب(ثقافة القيم، وثقافة المعتقدات التنظيمية، وثقافة الأعراف، وثقافة البحث العلمي، وثقافة البيئة، وثقافة الاتصال التنظيمي) فقد بلغت الأوزان النسبية لها (57.6% و61.4% و58.4% و58% و64.8% و62%) على التوالي، كما وأظهرت النتائج أيضاً وجود مستوى مرتفع من الانتماء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بوزن نسبي بلغ (71%)، وأخيراً فقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المستهدفة.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استطاعت الباحثة من خلال مراجعة مكونات الدراسة الاستفادة مما أوردته من تعريف للثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي في الجامعات الأردنية من التحديد الدقيق لهذا المفهوم في إطار بيئة الجامعات، وبالتالي اسقاط تلك المفاهيم على التعريفات الإجرائية التي تم تناولها في سياق الرسالة العلمية للباحثة في إطارها النظري الخاص بتلك المتغيرات، كما أن طرح الدراسة للمشكلة البحثية المرتبطة بانتماء أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية قد شكل أساساً يمكن الاعتماد عليه من قبل الباحثة في صياغة مشكلتها البحثية التي قد تتقاطع في جوهرها مع ما أوردته هذه الدراسة، وبالتالي تمكين الباحثة من صياغة التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية المرتبطة به، وما يرتبط بهما من أهداف وفرضيات خاصة بالدراسة.

ومن جانب آخر شكلت تلك الدراسة مادة حيوية هامة يمكن الاستفادة من مكوناتها في بناء الإطار النظري والفكري الخاص بالالتزام التنظيمي، ومن جانب آخر فقد استفادت الباحثة من أداة القياس التي أوردتها الدراسة والتي تمثلت بالاستبانة التي شملت على مجموعة من الفقرات المرتبطة بكل بعد من ابعاد الانتماء الوظيفي، اذ قامت الباحثة عن تصميم الاستبانة الخاصة بدراستها بالاستفادة من الفقرات الواردة بها مع تكييفها في اطار بيئة عمل الجامعات الفلسطينية للخروج بأداة قياس تتمتع بالصدق في محتوياتها، وقد شكل أسلوب التحليل المستخدم لاستخراج العلاقات بين المتغيرات وجهاً آخر من الأوجه التي استفادت منها الباحثة، إذ استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات وهو ما يمكن استفادت منه الباحثة كأحد الأساليب لاستخراج مثل تلك العلاقات بين المتغيرات وفي إطار دراستها الحالية، يضاف إلى ذلك الاعتماد على ذات الأساليب الاحصائية في استخراج مستويات الثقافة والانتماء الوظيفي والتي ارتبطت أساساً بقيمة المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحراف المعياري.

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

1. (Ma, 2022). Role of Communication Strategies in Organizational Commitment, Mediating Role of Faculty Engagement: Evidence From English Language Teachers.

دور إستراتيجيات الاتصال في الالتزام التنظيمي، الدور الوسيط لمشاركة أعضاء هيئة التدريس: أدلة من معلمي اللغة الإنجليزية.

تناولت الدراسة أهمية إستراتيجيات الاتصال في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط لتفاعل أعضاء هيئة التدريس في الصين، وقد استخدمت الدراسة نموذج اتصال يتضمن

ثلاثة جوانب شملت (تدفق المعلومات، كفاية المعلومات، وردود الفعل على المعلومات)، حيث مثلت هذه العناصر المتغير المستقل المتمثل بإستراتيجيات الاتصال وبحث أثرها على الالتزام التنظيمي، في ظل الدور الوسيط للتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس، وفي هذا السياق فقد تناولت الدراسة الاتصال أحادي الاتجاه والاتصال ثنائي الاتجاه كجزء من إستراتيجيات الاتصال في المؤسسات، حيث أشارت إلى أن الاتصال باتجاه واحد يتعلق بشكل كبير بتنظيم سلوك الموظف لضمان الالتزام بالعمل، وهو مرتبط أيضاً بنشر القرارات المتخذة مسبقاً دون مشاركة العمال، بينما يرتبط الاتصال ثنائي الاتجاه على مستوى المؤسسة بمشاركة الموظفين والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وقد أكدت الدراسة أن الاتصال باتجاه واحد يشير إلى وجهة نظر غير متكافئة، بينما يعكس الاتصال ثنائي الاتجاه وجهة نظر متناغمة كنتيجة للمشاركة في اتخاذ القرار.

أما فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي فقد اعتمدت الدراسة على نظريات الالتزام التنظيمي التي تشمل نظرية الالتزام السلوكي، نظرية الالتزام بالمعاملات ونظرية الالتزام الاجباري حيث تستخدم هذه النظريات مفهوم الالتزام بالمواقف، إذ تؤكد هذه النظريات على رغبة الفرد في البقاء في منظمة مرتبطة بمجموعة من المواقف إذ يمكن أن يكون هذا الالتزام قد تأثر بمشاعر التماسك أو الارتباط مع تلك المجموعة وبالاستناد إلى هذه النظرية فإنه عندما يحصل أعضاء هيئة التدريس على الموارد والدعم من مؤسستهم يشعر بعضهم بأنهم ملزمين بالرد بالمثل من خلال الانغماس بشكل أعمق في أدوارهم بالكلية، فعندما يشعر أعضاء هيئة التدريس بالدعم من مشرفيهم ومنظمتهم فإنهم يتجهون نحو المشاركة والالتزام التنظيمي.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم تصميمها من قبل الباحث، وقد استخدمت الدراسة أسلوب نمذجة المعادلات البنائية لتحليل البيانات واستخراج الآثار المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة، إذ تمثلت الآثار المباشرة التي

بحثها الدراسة في تحديد أثر إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي، وأثر استراتيجيات الاتصال على تفاعل أعضاء هيئة التدريس، وأثر تفاعل أعضاء هيئة التدريس على الالتزام التنظيمي، بينما كان الأثر الغير مباشر الذي بحثته الدراسة هو أثر إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي من خلال تفاعل أعضاء هيئة التدريس كمتغير وسيط، وهو ما استخدمت الدراسة تقنية تحليل المسار لتحديده.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود أثر معنوي إيجابي مرتفع لكل من تدفق المعلومات وردود الفعل على المعلومات على الالتزام التنظيمي وتفاعل أعضاء هيئة التدريس، بينما اقتصر تأثير كفاية المعلومات على الالتزام التنظيمي فقط، كما وأظهرت النتائج أن التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس قد لعب دور الوساطة في العلاقة بين تدفق المعلومات والالتزام التنظيمي، وكذلك بين ردود الفعل على المعلومات والالتزام التنظيمي.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

شكلت الدراسة الحالية إطاراً معرفياً شاملاً استفادت منه الباحثة في التعرف على أبعاد إستراتيجيات الاتصال، حيث أشارت إلى أن هذه الأبعاد قد تمثلت في (تدفق المعلومات، كفاية المعلومات، وردود الفعل على المعلومات)، يضاف إلى ذلك ما تناولته الدراسة من نماذج للاتصال الأحادي وثنائي الاتجاه الذي شكل منطلقاً للباحثة في تحديد نموذج الاتصال الذي يمكن الاعتماد عليه كمسار يوجه الباحثة نحو الإستراتيجيات الاتصالية الأنسب لتضمينها في النموذج البحثي، إذ تشكل هذه الجوانب عنصراً محورياً ساعد الباحثة في بناء نموذجها البحثي، وفي سياق آخر فقد استفادت الباحثة مما أوردته الدراسة من تفاصيل مرتبطة بأدوات قياس إستراتيجيات الاتصال والالتزام التنظيمي، إذ استطاعت الباحثة من خلال مراجعة الدراسة الوقوف على طبيعة الأداة المستخدمة المتمثلة في الاستبانة وما تضمنته من أبعاد لمحوري إستراتيجيات الاتصال والالتزام التنظيمي، وما

تضمنته من فقرات خاصة بكل بعد من تلك الأبعاد، إذ أن هذه الفقرات تشمل مصدراً هاماً للباحثة في تصميم أدواتها البحثية بالاستناد إلى الأفكار الواردة في تلك الفقرات مع اسقاطها على بيئة العمل الأكاديمي الفلسطينية، وأخيراً فقد استفادت الباحثة من أساليب التحليل والقياس الاحصائي الواردة في الدراسة والتي تمثل أهمها في أسلوب نمذجة المعادلات البنائية الذي اعتمد وبشكل رئيسي على تقنية الانحدار لقياس الآثار المتبادلة بين المتغيرات، هذا بالإضافة إلى الإطار الفكري العام الذي يمكن الاستفادة منه في بناء الإطار النظري الخاص بدراسة الباحثة حول متغيرات الدراسة.

2. (Bancoro, 2023): The Impact of Organizational Commitment on the Job Satisfaction of College Teachers in the College of Business Administration of Negros Oriental State University.

أثر الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى لمدرسي الكليات في كلية إدارة الأعمال بجامعة نيجروس أورينتال الحكومية.

تناولت الدراسة البحث في طبيعة العلاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس المتفرغين المنتظمين في كلية إدارة الأعمال في الحرم الجامعي الرئيسي لجامعة Negros Oriental State في الفلبين، شخّصت الدراسة واقع ظروف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلبينية حيث أكدت أن الأكاديميين يعانون من صعوبات كبيرة، ويعملون فوق طاقتهم خصوصاً مع التحول من أنظمة التعليم التقليدية إلى أنظمة التعليم الإلكتروني التي انتشرت مع وباء كوفيد، لذا فقد استكشفت الدراسة أثر هذه التحديات على التزام الأكاديميين وانعكاسه على مستوى رضاهم الوظيفي بصياغة ذلك في تساؤل رئيسي ينص على ما مستوى التزام الأكاديميين بالمؤسسة وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على رضاهم عن أداء وظيفتهم؟

وقد تناولت الدراسة مجموعة من الأبعاد التي تشكل الالتزام التنظيمي والتي تشمل (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، واعتمدت على تصميم استبانة لقياس هذه الأبعاد

لدى الأكاديميين في الجامعة المستهدفة، حيث تم تمثيل هذه الأبعاد تحت محور الالتزام التنظيمي، وإعطاء فقرات متنوعة لقياس كل بعد من هذه الأبعاد، أما فيما يتعلق بأساليب القياس فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة واسعة من الأساليب أهمها أساليب التحقق من موثوقية الأداة بالاعتماد على اختبارات الصدق والثبات، يضاف إلى ذلك أساليب الإحصاء الوصفي التي شملت التكرارات والأوزان النسبية من أجل تشخيص مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين، أما فيما يتعلق بالأساليب التي استخدمتها الدراسة لقياس العلاقة والأثر فقد اعتمدت الدراسة على اختبار بيرسون لاستخراج العلاقات، وتقنية الانحدار المتعدد لاستخراج أثر الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تمثل أهمها بعدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من الالتزام العاطفي والمستمر في الرضا الوظيفي، بينما كانت هناك علاقة معنوية للالتزام المعياري في الرضا الوظيفي، وأخيراً فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر للالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة المستهدفة.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

شكلت الدراسة الحالية مجالاً للباحثة لفهم طبيعة الظروف التي قد تسهم في ضعف الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين، حيث استعرضت الدراسة أهم تلك العوامل والتي تركزت في تحمل الطواقم الأكاديمية أعباء فوق طاقتها، وضعف سياسات التحفيز في الجامعات، يضاف إلى ذلك ما أوردهت الدراسة من أبعاد شخصت من خلالها واقع الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين، حيث استخدمت الدراسة ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي تمثلت في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، وهذه الأبعاد شكلت مرشداً للباحثة في كيفية تمثيل الالتزام التنظيمي في إطار نموذجها البحثي، حيث اعتمدت على تلك الأبعاد التي شكلت محل إجماع من قبل معظم الدراسات السابقة، يُضاف إلى ذلك أن الباحثة استطاعت الوقوف على أدوات القياس التي استخدمتها الدراسة لقياس

الالتزام التنظيمي والتي تمثلت بأداة الاستبانة، حيث أوردت الدراسة مجموعة من الاتجاهات والفقرات التي تم استخدامها لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي، إذ شكل مضمون هذه الأداة مادة علمية تمكنت الباحثة من الاعتماد عليها في تصميم أدواتها البحثية فيما يتعلق بمحور الالتزام التنظيمي مع إجراء التعديلات على الفقرات لتناسب مع طبيعة البيئة الفلسطينية، وأخيراً فقد استفادت الدراسة من أساليب القياس التي استخدمتها لتشخيص واقع الالتزام التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، حيث استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي وتقنيات الارتباط والانحدار لتحديد العلاقة والأثر بين المتغيرات، وهو ما استفادت منه الباحثة في فهم أساليب التحليل التي يمكن أن تستخدمها في دراستها لتشخيص واقع هذه المتغيرات والآثار المتبادلة فيما بينها في الجامعات الفلسطينية.

3. (Hanum, 2012): The Effect of Organizational Commitment on Performance through Good University Governance in Private Universities in Medan City.

أثر الالتزام التنظيمي على الأداء من خلال الحوكمة في الجامعات الخاصة بمدينة ميدان. تناولت الدراسة البحث في وتحليل واختبار تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الجامعات بإندونيسيا من خلال الالتزام بالحوكمة الجيدة، وقد عرضت إطاراً فكرياً يتعلق بالالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين حيث أشارت إلى أن التزام المحاضرين بأداء واجباتهم ومسؤولياتهم سيجعل المحاضرين يعملون بجد وانضباط للحصول على نتائج جيدة، وأشارت إلى أن الالتزام التنظيمي يشكل دافعاً داخلياً لدى الأكاديميين يحفز من أدائهم ويشكل أداة موجهة لهم لحل المشاكل يتم تحديد الفرق بين الأشخاص الناجحين وغير الناجحين من خلال التزامهم بحل المشاكل، وقد قامت الدراسة بتوضيح أبعاد الالتزام التنظيمي بالجامعات، حيث استخدمت ثلاث أبعاد تمثلت في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، واعتمدت الدراسة في قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين على مقياس (Allen & Meyer, 1979)، هذا المقياس هو عبارة عن

استبانة تحتوي على مجموعة من الفقرات بحيث يشمل كل بعد على مجموعة من هذه الفقرات التي تقيس مستوى توافره، واعتمدت الدراسة على استخدام تقنيات الإحصاء الوصفي لقياس مستوى توافر الأبعاد، بالإضافة إلى تقنية تحليل الانحدار بالاعتماد على النماذج البنائية لتحديد أثر الالتزام التنظيمي على أداء الجامعات من خلال الالتزام بالحوكمة الجيدة، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي للالتزام التنظيمي بكافة أبعاده على الأداء الجامعي.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

استفادت الباحثة من هذه الدراسة في بناء الإطار الفكري الخاص بالالتزام التنظيمي، والتعرف على أبعاده المختلفة، وهي ذات الأبعاد التي استخدمتها الباحثة في دراستها الحالية، ومن جانب آخر فقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على طبيعة الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية والتي تمثلت بالاستبانة، حيث اعتمدت الباحثة على ذات الأداة لجمع البيانات، وقد استفادت مما أوردته الدراسة من فقرات لقياس الالتزام التنظيمي، وأخيراً فقد شكلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة جانباً من جوانب الاستفادة، حيث استفادت الباحثة من أسلوب تحليل الانحدار في استخراج العلاقات والآثار بين المتغيرات وهو سياق اعتمدت عليه الدراسة الحالية كوجه من أوجه الاستفادة منها.

4. (Nuryanti, 2022). The Effect of Internal Communication to the Employee Performance in the Faculty Social and Political Science University of Islamic Balitar-Blitar. JARES.

أثر الاتصال الداخلي على أداء الموظف في كلية العلوم الاجتماعية والسياسية بجامعة

الباليتار الإسلامي. جاريس

تشير الدراسة إلى أهمية الاتصال الداخلي في أداء الأكاديميين بالجامعات، إذ تؤكد الدراسة

أنه لتحسين الأداء، يجب على إدارة الجامعات توفير المزيد من الوقت الخاص لموظفيها حتى

يتمكنوا من التعبير عن آرائهم في منتدى رسمي أو غير رسمي بحيث يتم إنشاء العلاقة القوية بين الموظفين والإدارة، فالأكاديمي العامل بالجامعة يتأثر بشكل إيجابي بالتواصل الداخلي، كما وأشارت الدراسة بأن الاتصال الداخلي هو كيفية إجراء الاتصال في الجامعة إما من الأسفل إلى الأعلى أو من الأعلى إلى الأسفل، وتمحور تساؤل الدراسة في ما هو تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموظف في كلية الشؤون الاجتماعية والسياسية بجامعة الباليتار الإسلامي بجاريس.

اختر الباحث هذا المسمى الوظيفي لمعرفة ما إذا كانت متغيرات الاتصال التي تؤثر على

أداء الموظف في كلية الشؤون الاجتماعية والسياسية في إندونيسيا؟

وفي الجانب الفكري الذي تناولته الدراسة فقد شخصت عناصر وأشكال الاتصال الداخلي السائد في الجامعات، حيث أشارت إلى أن أشكال الاتصال الداخلي تمثلت في ثلاث أشكال هي (الاتصال الأفقي، الاتصال الرأسي، الاتصال القطري)، هذه العناصر هي ذات الأبعاد التي استخدمتها الدراسة لقياس مستوى ممارسة الاتصال الداخلي وأثره في بناء أداء الموظفين العاملين في كلية الشؤون الاجتماعية والسياسية بجامعة الباليتار الإسلامي بإندونيسيا، وقد عرفت الدراسة الاتصال الرأسي إجرائياً بأنه التواصل المستمر بين الأعضاء وإدارة الجامعة، أما الاتصال الأفقي فهو إعطاء معلومات صحية متبادلة بين إدارة الجامعة والأعضاء، أما الاتصال القطري فهو المساعدة المتبادلة في حل المشاكل، ولقياس أثر الاتصال الداخلي على أداء الموظفين بالكلية فقد اعتمدت الدراسة على ثلاث فرضيات فرعية مشتقة من الفرضية الرئيسية، حيث ركزت الفرضية الأولى على اختبار أثر الاتصال الرأسي على أداء الموظفين، أما الثانية فقد ركزت على اختبار أثر الاتصال الأفقي على أداء الموظفين، والفرضية الأخيرة ركزت على اختبار أثر الاتصال القطري على أداء الموظفين، ولقياس الآثار المتبادلة بين هذه المتغيرات فقد صمم الباحث استبانة خاصة شملت محورين الأول تمثل في الاتصال الداخلي بأبعاده الثلاث المشار إليها، والمحور

الثاني أداء الوظف الذي تم تقييمه وفقاً لثلاث جوانب هي (العمل وفق معايير الجودة، كمية العمل، استكمال المهام في الوقت المحدد)، أما فيما يتعلق بأساليب القياس الإحصائية التي استخدمتها الدراسة فقد اعتمدت على مجموعة واسعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق أغراضها، حيث استخدمت مؤشرات الصدق والثبات للتحقق من جودة الأداة وقابليتها للاستخدام، ولهذا الغرض فقد استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه لتحقيق الاتساق الداخلي، واستخدمت معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الأداة، بالإضافة إلى اختبار كالمرنوف سمرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، واعتمدت على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الاتصال الداخلي بأبعاده على أداء الموظفين بالجامعة المستهدفة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود أثر معنوي إيجابي للاتصال الداخلي على أداء الموظفين العاملين في كلية العلوم الاجتماعية والسياسية بجامعة الباليتار الإسلامي، حيث بلغت قيمة هذا التأثير 0.410.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

شكلت الدراسة الحالية إطاراً معرفياً شاملاً استفادت منه الباحثة في التعرف على عناصر وأشكال الاتصال الداخلي السائد في الجامعات، حيث أشارت إلى أن أشكال الاتصال الداخلي تمثلت في ثلاث أشكال هي (الاتصال الأفقي، الاتصال الرأسي، الاتصال القطري)، إذ تشكل هذه الأبعاد عنصراً محورياً ساعد الباحثة في بناء نموذجها البحثي ارتباطاً بما أوردته الدراسة من أفكار ارتبطت بإستراتيجيات الاتصال داخل المنظمات، وفي سياق آخر فقد استفادت الباحثة مما أوردته الدراسة من تفاصيل مرتبطة بأدوات قياس الاتصال الداخلي، إذ استطاعت الباحثة من خلال مراجعة الدراسة الوقوف على طبيعة الأداة المستخدمة المتمثلة في الاستبانة، وما تضمنته من أبعاد لمحور الاتصال الداخلي وفقرات خاصة بكل بعد من تلك الأبعاد، إذ أن هذه الفقرات شكلت مصدراً

هاماً استفادت الباحثة من الأفكار الواردة بها لتصميم أدواتها البحثية بالاستناد الى الأفكار الواردة في تلك الفقرات مع اسقاطها على بيئة العمل الأكاديمي الفلسطينية، وأخيراً فقد استفادت الباحثة من أساليب التحليل والقياس الاحصائي الواردة في الدراسة والتي يتمثل أهمها في أساليب الإحصاء الوصفي التي اعتمدت عليها الباحثة لقياس مستوى الاتصال الداخلي في الجامعات، يُضاف إلى ذلك استخدام مصفوفة الارتباط والانحدار المتعدد لقياس العلاقة والأثر للاتصال الداخلي على كل من الثقافة والالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، هذا بالإضافة إلى الإطار الفكري العام الذي يمكن الاستفادة منه في بناء الإطار النظري الخاص بدراسة الباحثة حول متغيرات الدراسة.

5. (Sadia, 2020). Investigating Organizational Communication Between Top Management and Academic Staff in Malaysian Technical University Network (MTUN).

التحقيق في الاتصال التنظيمي بين كبار الإداريين والموظفين الأكاديميين في شبكة الجامعة التقنية الماليزية (MTUN).

تناولت الدراسة استكشاف مسألة الاتصال التنظيمي بين رؤساء الأقسام والموظفين الأكاديميين في شبكة الجامعة التقنية الماليزية الأربعة (MTUN)، إذ ركزت هذه الدراسة بالدرجة الأولى على تحديد علاقة تدفق الاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام في شبكة الجامعة التقنية الماليزية (MTUN)، وتناولت قضايا الاتصال الرأسي من أعلى إلى أسفل والأفقي، حيث استخدم الباحث المنهج المختلط لجمع البيانات، وقد تم استخدام الاستبانة للنهج الكمي والمقابلة للنهج النوعي، يحدد التحليل الكمي مستوى الرضا عن الاتصال بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، بينما تم استخدام النهج النوعي لتحديد الرضا عن التواصل من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

وقد استخدمت الدراسة مجموعة من أساليب القياس الكمي لتحديد مستوى الاتصال التنظيمي بين الأكاديميين ورؤساء الأقسام في الجامعات المستهدفة، حيث تم الاعتماد على أبعاد الاتصال التنظيمي التي شملت الاتصال الرأسي والاتصال الأفقي، إذ اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لقياس هذه الأبعاد، والاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي التي شملت المتوسطات والأوزان النسبية لتحديد هذه المستويات، بالإضافة إلى ذلك فقد استخدمت الدراسة أداة المقابلة لقياس مستوى الرضا عن التواصل من وجهة نظر رؤساء الأقسام في تلك الجامعات، توصلت الدراسة إلى عدم كفاءة التواصل بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بسبب المستويات المعتدلة من الاتصال في المحادثة اليومية في مكان العمل.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية أشكال الاتصال الداخلي بين كبار الإداريين والموظفين الأكاديميين في شبكة الجامعة التقنية الماليزية، حيث استفادت الباحثة من عرض هذه الأشكال في تحديد أبعاد الاتصال الداخلي بالجامعات، إذ تناولت الدراسة شكلين من أشكال الاتصال الداخلي السائد في الجامعات المستهدفة تمثلت في كل من (الاتصال الرأسي، الاتصال الأفقي)، وتمثل هذه الأشكال الأبعاد التي اعتمدت عليها الدراسة في تحديد مستوى الاتصال بين كبار الإداريين والموظفين والأكاديميين بشبكة الجامعات المستهدفة، وقد استفادت الباحثة من ذلك في تحديد الأفكار الأنسب لإستراتيجيات الاتصال داخل الجامعات استناداً إلى الأفكار التي وردت في تلك الأبعاد، وفي سياق آخر فقد استفادت الباحثة مما أوردهته الدراسة من تفاصيل مرتبطة بأدوات قياس الاتصال الداخلي، إذ استطاعت الباحثة من خلال مراجعة الدراسة الوقوف على طبيعة الأداة المستخدمة المتمثلة في كل من الاستبانة والمقابلة، وما تضمنته من أبعاد لمحور الاتصال الداخلي وفقرات خاصة بكل بعد من تلك الأبعاد، إذ أن هذه الفقرات وما أوردهته المقابلات من أسئلة شكلت مصدراً هاماً للباحثة في

تصميم أدواتها البحثية بالاستناد إلى الأفكار الواردة في تلك الفقرات مع إسقاطها على بيئة العمل الأكاديمي الفلسطينية، وأخيراً فقد استفادت الباحثة من أساليب التحليل والقياس الإحصائي الواردة في الدراسة، والتي يتمثل أهمها في أساليب الإحصاء الوصفي التي اعتمدت عليها الباحثة لقياس مستوى إستراتيجيات الاتصال والالتزام التنظيمي في الجامعات، هذا بالإضافة إلى الإطار الفكري العام الذي استفادت منه في بناء الإطار النظري الخاص بدراسة الباحثة حول متغيرات الدراسة.

3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

خلّصت الباحثة من خلال تلخيصها لمحتويات إبعاد الدراسة المُضمنة في الجدول أعلاه إلى الجانب الأهم لبناء نموذجها البحثي، وهو القدرة على الوقوف على الأبعاد الخاص بكل من المتغير المستقل والتابع التي أجمعت عليها الدراسات السابقة، إذ تم تمثيل إستراتيجيات الاتصال بأربع أبعاد وفقاً لنموذج رولر والتي تتمثل في (إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار)، بينما تم تمثيل الالتزام التنظيمي في ثلاث إبعاد تمثلت في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) والتي يُمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول 1.2: تلخيص لأبعاد متغيرات الدراسة التي تناولتها الدراسات السابقة

ردود الفعل على المعلومات	كفاية المعلومات	تدفق المعلومات	إستراتيجية الحوار	إستراتيجية بناء الإجماع	إستراتيجية الإقناع	استراتيجية الإعلام	البيان (أبعاد إستراتيجيات الاتصال)
-	-	-	*	*	*	*	عبد العال، 2024
-	-	-	*	*	*	*	الغنيمات، 2020
-	-	-	-	-	-	-	كسيس وبوشكارة، 2020
*	*	*	-	-	-	-	Ma, 2022

ردود الفعل على المعلومات	كفاية المعلومات	تدفق المعلومات	إستراتيجية الحوار	إستراتيجية بناء الإجماع	إستراتيجية الإقناع	استراتيجية الإعلام	البيان (أبعاد إستراتيجيات الاتصال)
-	-	-		*	*	*	سعيد، 2017
1	1	1	3	3	3	3	العدد
			-	الالتزام المتسمر	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	أبعاد الالتزام التنظيمي
-	-	-	-	*	*	*	بن يزغد وبن سعيد، 2022
-	-	-	-	*	*	*	بن عبد الله وبن عبد الله، 2020
-	-	-	-	*	*	*	الصديق والتوكابري، 2018
-	-	-	-	*	*	*	الجيش والجماصي، 2016
-	-	-	-	*	*	*	السياني، 2015
-	-	-	-	*	*	*	Bancoro, 2023
-	-	-	-	*	*	*	Hanum, 2012
-	-	-	-	7	7	7	العدد

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة.

4.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

شكلت المراجعة الأدبية للدراسات السابقة إطاراً مرشداً للباحثة في الحصول على مجموعة

من الفوائد التي ساهمت في توجيهها نحو الاستفادة من مجموعة من الجوانب التي شكلت مرتكزاً

هاماً لتنفيذ الدراسة الحالية والتي تمثلت في الجوانب التالية:

1. ساهمت الدراسات السابقة في إيضاح الرؤية المرتبطة بالأساليب والطرق المنهجية التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ تلك الدراسات، وبالتالي مكنت الباحثة من الاستفادة من تلك الأساليب والطرق وتأطير الأنسب منها في إطار تنفيذ الدراسة الحالية.
2. استطاعت الباحثة من الاعتماد على الأطر الفكرية التي أوردتها الدراسات السابقة في تكوين إطار فكري متكامل يشمل كافة الجوانب والاتجاهات التي تناولت المتغيرات البحثية.
3. تمكنت الباحثة من خلال مراجعته للدراسات السابقة من تحديد الأدوات الأنسب التي يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات الأولية، هذا بالإضافة إلى تحديد الأساليب والتقنيات الإحصائية التي يمكن الاعتماد عليها في استخراج العلاقات والآثار المتبادلة بين المتغيرات محل الدراسة.
4. تحديد أبعاد المتغيرات البحثية التي تناولتها تلك الدراسات وشكلت محل إجماع بينها.
5. شكلت الدراسات السابقة مرشداً للباحثة في الاستفادة من صياغة هيكل الدراسة الراهن بمكوناته المتنوعة بإطار شمولي لكافة الجزئيات التي تشكل الإطار النظري للدراسة الحالية.

5.3.2 أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

1. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الكمي بأدواته المتنوعة لجمع وتحليل البيانات.
2. اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة كأساس لجمع البيانات الأولية.

3. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها لأبعاد المتغيرات البحثية التي أجمعت عليها الدراسات السابقة.
4. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تطبيقها على بيئة الجامعات والمؤسسات التعليمية.
5. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في طبيعة النظريات العلمية التي بنيت عليها الافتراضات القائمة في مجالي الاتصال والثقافة والالتزام التنظيمي.

6.3.2 أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تُعتبر المشكلة البحثية التي تسعى الدراسة الراهنة إلى تقديم إجابة محددة لها من أوجه الاختلاف المرتبطة بالدراسة الحالية، إذ أن بُنية المشكلة البحثية المرتبطة بالالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية تشكل أحد نقاط الاختلاف؛ كونها بُنيت على أسئلة مفترضة مختلفة عما تناولته الدراسات السابقة.
2. تناول الدراسة الراهنة الربط بين استراتيجيات والالتزام التنظيمي في إطار عمل الجامعات الفلسطينية بالضفة، وهو ما يشكل نقطة اختلاف عن الدراسات السابقة التي افتقرت إلى الربط بين هذه المتغيرات.
3. ارتباطاً بالاختلاف في طبيعة المشكلة البحثية التي تسعى الدراسة إلى تقديم إجابات محددة حول أسئلتها فقد اختلفت الأهداف التي تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيقها مقارنة بالدراسات السابقة، إذ إن بُنية هذه الأهداف مغايرة في اتجاهاتها عما تناولته الدراسات السابقة.

4. تُعتبر الفرضيات البحثية التي تم طرحها في إطار الدراسة الحالية أساساً للاختلاف مع الدراسات السابقة، إذ أن هذه الفرضيات بُنيت في إطار الربط بين مجموعة من المتغيرات التي لم يتم الجمع بينها في الدراسات السابقة، وهو ما شكل بدوره جانباً من الاختلاف في طبيعة تلك الفرضيات عما أوردته الدراسات السابقة.

7.3.2 ما تميزت به الدراسة الحالية:

1. إن ما يميز الدراسة الحالية شمولية المحتوى الفكري وحدثة الطرح الذي يركز على الجوانب الأهم في المنظمات، إذ أن قضايا الاتصال الإستراتيجي والالتزام التنظيمي من القضايا المحورية التي يرتبط بها مفهوم الاستدامة التي أصبحت مثار اهتمام المنظمات في العصر الراهن، وعليه فإن هذه الدراسة تقدم إطاراً فكرياً متكاملاً لأبعاد إستراتيجيات الاتصال والالتزام التنظيمي مما يساعد القائمين على إدارة المنظمات والباحثين والمهتمين بالرجوع إليه والاستفادة منه بشكل واسع.

2. تميزت الدراسة الحالية في كونها تعتبر الدراسة الأولى على المستوى المحلي -على حد علم الباحثة- التي تناولت قضايا الربط بين استراتيجيات الاتصال والالتزام التنظيمي في إطار عمل الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، إذ خلت البحوث المحلية من أي دراسات تتعلق بهذا الإطار، وهو ما يدعم أصالة هذه الدراسة في تطبيقها على القطاع الأكاديمي الفلسطيني.

3. تُعتبر الدراسة الراهنة أحد الدراسات الهامة التي قد تفسر طبيعة الفجوة القائمة بين متطلبات سوق العمل ومخرجات قطاع الجامعات، إذ طغت في الآونة الأخيرة مجموعة واسعة من الانتقادات التي وُجّهت لقطاع الجامعات بالعجز عن مواكبة متطلبات أسواق

العمل، وتراجع مستويات الخريجين بفعل اتجاه الجامعات نحو محاكاة العمل النفعي ارتباطاً بالأزمات التي تعصف بها، فهذه الدراسة تتماشى في جوهرها مع اتجاه تفسير هذا الجانب الذي قد يرتبط بضعف الالتزام وتغير الثقافة السائدة في الجامعات الفلسطينية.

8.3.2 الفجوة البحثية:

تشكل الدراسة الراهنة إضافة نوعية في المجال البحثي لما تشمله من اتجاهات حديثة تضيف قيمة جديدة لم يتم تناولها في الدراسات السابقة في مجموعة من الجوانب التي يمكن إيضاحها كما يلي:

جدول 2.2: الفجوة البحثية التي تغطيها الدراسة الراهنة

البيان	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
الفجوة الموضوعية	- ركزت الدراسات السابقة على قضايا الاتصال بالجامعات والمنظمات باختلاف أشكالها.	- إن تركيز اتجاه الدراسات السابقة على الاتصال اتجه نحو التشخيص لأشكال الاتصال الممارس وانعكاسه على متغيرات متعددة، إلا أنها لم تقم بربطه بالالتزام لدى الأكاديميين بالجامعات.	- ركزت الدراسة الراهنة على الحلقة باستكشاف انعكاس إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين بالعاملين بالجامعات الفلسطينية.
	- تناولت مجموعة أخرى من الدراسات قضايا الالتزام التنظيمي	توجد مجموعة من الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين بالجامعات إلا أن تلك الدراسات افتقدت إلى التركيز على تشخيص هذا المستوى لدى الأكاديميين بالجامعات المحلية بالضفة الغربية.	- ركزت الدراسة الراهنة على تشخيص مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين بالجامعات المحلية بالضفة الغربية.

البيان	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	- اختلفت بيئات تطبيق الدراسات السابقة في مجموعة من الجوانب والتي شملت (نوعية المنظمات، الفئات المستهدفة، الأماكن الجغرافية).	- إن جميع الدراسات السابقة قد تناولت قضايا الاتصال والالتزام التنظيمي في بيئات متغايرة، إلا أنها افتقدت إلى الربط بين هذه المتغيرات في إطار بيئة أعمال الجامعات وخصوصاً الفلسطينية منها في الضفة الغربية.	طبقت الدراسة الحالية على الأكاديميين بالجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية، إذ تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها -على حد علم الباحثة- التي تناولت قضايا الربط بين إستراتيجيات الاتصال والالتزام التنظيمي في بيئة الجامعات الفلسطينية.

4.2 الخُلاصة:

تُعتبر إستراتيجيات الاتصال مكوناً هاماً من مكونات الاتصال الإستراتيجي كونها تحدد وسائل العمل المتناسقة التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجمهور، وتتبع أهمية إستراتيجيات الاتصال من كونها تُنظِّم تدفق المعلومات والتحكم بها بشكل أفضل لإزالة حالة عدم اليقين، والتخلص من الاضطرابات التي قد تحدث داخل بيئة العمل، إذ أنها تُسهم في إيجاد نُسق متبادل من الفهم بين إدارة المنظمة والعاملين بها، وتتنوع الإستراتيجيات الاتصالية بأبعادها وفقاً لنماذج الاتصال التي طرحها الكتاب والتي من أبرزها نموذج (فان رولر) الذي أشار إلى أربع إستراتيجيات رئيسية يمكن استخدامها أو استخدام مزيج منها داخل المنظمة لغايات تحقيق الأهداف المُسطرة للعملية الاتصالية، إذ تشمل هذه الإستراتيجيات إستراتيجية الإعلام والحوار والإقناع وبناء الإجماع، ولكن من هذه الإستراتيجيات بواعث للاستخدام، وتشمل هذه الإستراتيجيات على قضايا الاتصال باتجاه واحد والاتصال ثنائي الاتجاه، بالتالي فإن تطبيق أي من هذه الإستراتيجيات يؤثر على حالة الشعور بالانتماء للمنظمة ولأهدافها وقيمها، ويدفع الأفراد للبقاء والانغماس في العمل، كما يؤثر على قدرتها في تحقيق الانسجام الداخلي بين توجهات المنظمة والأفراد العاملين بها.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

1.3 مقدمة:

تُشكل الإجراءات المنهجية أحد أهم الركائز البحثية التي تُشير إلى مسار الباحثين وسلوكهم في إنجاز البحث العلمي، فهي ترتبط بالتفاصيل الدقيقة التي يسلكها الباحث لأداء المهام البحثية وتبيان الأسس العلمية لتلك الأساليب بما يتوافق مع المعايير العلمية المعتمدة منهجياً لإجراء الأبحاث بشكل مهني، فهذه الإجراءات تُظهر كافة التفاصيل التوضيحية التي اعتمدت عليها الباحثة في إتمام العمل العلمي، يُضاف إلى ذلك توضيحها لكافة التفاصيل المرتبطة بجودة الأدوات المستخدمة وموثوقيتها للقياس، وتناسبها مع الأغراض البحثية، لذا فإن قوة المنهجية ووضوحها تُعتبر مؤشراً لجودة المخرجات العلمية، إذ يتم الاعتماد عليها في تقييم جودة البحث العلمي وسلامته، فالاعتماد على منهجية بحثية رصينة يمنح البحث تفضيلاً عما سواه من الأبحاث ذات القصور المنهجي، ومن جانب آخر فهو يُمكن الباحثة من تعميم النتائج البحثية المُتحصل عليها، وفي هذا السياق تتنوع المناهج البحثية التي تسوقها أدبيات البحث العلمي، وتتعدد الشروط اللازم لاستخدام أي منها، فهي مرتبطة بطبيعة الظاهرة البحثية محل الدراسة، وهنا فإن الباحث يمكنه اللجوء إلى المنهج الأنسب لدراسته وفقاً لشروط استخدام أي منها، لذا فإن دقة استخدام الأدوات في إطار الإجراءات المنهجية يمنح البحث قوة علمية يُعتمد بها، وفي سبيل تعزيز قوة الدراسة الراهنة فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الإجراءات المنهجية المتوافقة مع الأصول العلمية لقوة العمل البحثي، لذا يتناول هذا الفصل كافة الإجراءات التي اتبعتها الباحثة لإتمام الدراسة الحالية التي شملت المنهج المستخدم، والمجتمع البحثي وعينته، ونوع العينة التي تم

الاعتماد عليها، بالإضافة إلى كافة الاختبارات لموثوقية الأدوات المستخدمة في الدراسة والتي شملت الصدق والثبات، واختبار التوزيع الطبيعي، وأخيراً كافة الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لإنجاز العمل البحثي.

2.3 منهج (أسلوب) الدراسة:

يُشير منهج الدراسة إلى مسار الباحثة الذي سلكته لإنجاز بحثها العلمي، فالمنهج هو الطريق الواضح، والمنهجية هي الطريق الذي يربط بين مشاكل الواقع وتصور الباحثين والعلماء (دشلي، 2016، ص26).

وفي هذا السياق تصنف هذه الدراسة ضمن البحوث الكمية التي يستند فيها الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية، إذ أنه ومن خلال هذا المنهج يمكن الربط بين الملاحظة التجريبية والبحث الكمي، وذلك من خلال القياس، ولكي يتأكد الباحث من صحة المقاييس التي يستخدمها فعليه استخدام مقاييس الصدق والثبات، كما أن استخدام هذا المنهج يتطلب تعريف المفاهيم التي سوف يستخدمها في بحثه العلمي بهدف اختيار الفرضيات التي تم تحديدها في بداية البحث، ومن ثم البدء بمرحلة جمع البيانات وترتيبها وتحليلها تحليلاً إحصائياً للوصول إلى النتائج (المطيري، 2020، ص251)، كما واتخذت هذه الدراسة منحاً وصفيّاً إذ أنها تصف علاقة إستراتيجيات الاتصال الأربع لدى رولر بالالتزام التنظيمي لدى الجامعات، لذا وارتباطاً بطبيعة الظاهرة المدروسة التي تنتمي إلى العلوم الإنسانية فقد استخدمت الباحثة المنهج الكمي كونها الأنسب من بين تلك المناهج، وأيضاً لتوافقه مع هدف الدراسة الذي يبحث في انعكاس إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، فالهدف هنا يرتبط باستخراج العلاقات والانعكاسات لهذه الإستراتيجيات على الالتزام التنظيمي وهو ما يتوافق مع جوهر هذا المنهج.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الأكاديميين المثبتين في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية (جامعة خضوري، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة بيرزيت) والبالغ عددهم 1178 أكاديمياً وفقاً للإحصاءات الصادرة عن وزارة التعليم العالي خلال العام 2023، حيث تتوزع أعداد هذا المجتمع على الجامعات المستهدفة وفقاً لما يظهره الجدول التالي:

جدول 1.3: حجم مجتمع وعينة الدراسة

اسم الجامعة	عدد الأكاديميين العاملين	النسبة	حجم العينة
جامعة بيرزيت	431	0.35	101
الجامعة العربية الأمريكية	503	0.40	118
جامعة خضوري	315	0.25	74
الإجمالي	1249	1.00	293

المصدر: وزارة التعليم العالي (2023). الكتاب الإحصائي السنوي 2022.

وقد قامت الباحثة بتمثيل مجتمع الدراسة بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية

حيث قامت الباحثة بتطبيق معادلة ريتشارد جيجر عند هامش خطأ 0.05 وفقاً للصيغة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

n = حجم العينة.

N = تمثيل حجم المجتمع.

P = تمثيل معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع وهي تساوي 0.50.

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة.

وبالاستناد إلى القانون المرتبط بتحديد الحجم الأمثل للعينة فقد توصلت الباحثة إلى أن حجم

العينة المناسب هو (294) أكاديمياً، من الجامعات المستهدفة لتمثيل المجتمع البحثي.

4.3 مصادر البيانات والمعلومات:

في إطار تكوين متن الدراسة الحالية فقد تنوعت المصادر التي تم استخدامها لتكوين هذا الإطار البحثي، حيث اعتمدت على مصدرين رئيسيين لبناء الإطار الفكري والتطبيقي الخاص به والتي شملت:

1. الجانب النظري: حيث تم الاعتماد على إجراء مسح مكتبي لما هو متوفر من أدبيات تم تجييرها واستخدامها لتكوين المتن العلمي المرتبط بالأطر المرجعية العلمية واستنباط المتغيرات والعلاقات المتبادلة فيما بينها.
2. الجانب الميداني: تم الاعتماد على المصادر الأولية المستقاة من المبحوثين المستهدفين في إطار الاعتماد على استبانة علمية تم تصميمها لغرض الوصول إلى تلك البيانات واستخدامها في إطار بناء متن الدراسة التطبيقية.

5.3 خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):

تُعتبر أداة الاستبانة الأداة الرئيسية التي استخدمتها الباحثة في سياق جمع البيانات من مصادرها الأولية في سياق الدراسة التطبيقية على الجامعات الفلسطينية، ولإعداد وتطوير المقياس الخاص بمدى ممارسة استراتيجيات الاتصال المتنوعة وفقاً لنموذج رولر وانعكاسه على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين؛ فقد استعانت الباحثة بالأدبيات البحثية التي تناولت متغيرات الدراسة

الخاصة بإستراتيجيات الاتصال والالتزام التنظيمي، حيث مَثَل الأدب النظري أساساً هاماً لتوجيه الباحثة نحو الأفكار والمكونات الخاصة بفقرات أداة الاستبانة والاستفادة مما أوردته تلك الأدبيات في بناء المضمون العلمي بشكل يمثل جوهر الأبعاد المستهدفة، مع قيام الباحثة بإعادة بناء الأفكار بما يتلاءم مع بيئة العمل الأكاديمي المستهدفة، من أجل تكوين الشكل الأولي للأداة البحثية، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي وهو مقياس يتكون من مجموعة من الفقرات الايجابية والسلبية متساوية العدد تقريباً وتقدم لأفراد العينة ويُطلب منهم الاجابة عنها باختيار واحدة من الفئات المحددة، ثم تجمع الدرجات بعد ذلك على الفقرات بحيث يحصل الأفراد ذوي الاتجاه المرتفع على درجات أعلى من أولئك ذوي الاتجاه الأدنى أو الاتجاه السلبي نحو السمة محل البحث (القرني، 2024، ص193).

ولضمان قدرة تلك الأداة على التمثيل الصادق للأبعاد فقد قامت الباحثة بعرض المقياس على ذوي الاختصاص في المجال الأكاديمي بغية إبداء آرائهم العملية المرتبطة بمحتواها، حيث عُرضت على المشرف، وقام بإبداء ملاحظاته المرتبطة بقدرتها على تمثيل كافة الأبعاد، ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء ملاحظات تثري جوهرها وتوهلها للاستخدام والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم، حيث قامت الباحثة بالأخذ بتلك الملاحظات لإخراجها بشكلها النهائي، كما في ملحق رقم (1).

6.3 مكونات أداة الدراسة:

لقد تكون الإطار البنائي لأداة الدراسة من مقطعين، تمثل الأول منها بما يعرف بالبيانات الديموغرافية المرتبطة بالخصائص السيكومترية للمبحوثين، إذ يُعبر هذا القسم عن المتغيرات الضابطة في إطار النموذج البحثي، حيث تشمل تلك المتغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات

الخدمة، المسمى الوظيفي، التخصص، اسم الجامعة)، فيما تمثل القسم الثاني منها بالمحاور المستهدفة، والتي ينبثق عنها أبعاد المتغيرات المستهدفة، إذ يحتوي هذا القسم على كل من المتغيرين: المستقل والتابع، فنمّ تمثيل المتغير المستقل بمجموعة من الأبعاد التي استحوذت على (28) فقرة موزعة على أربعة أبعاد تمثل إستراتيجيات الاتصال كمتغير مستقل وتشمل هذه الأبعاد (إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار)، فيما تمثل المحور الثاني بالمتغير التابع الموسوم باسم (الالتزام التنظيمي) ويتكون من (20) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تشمل (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، والجدول رقم (2.3) يوضح اتجاهات توزيع الأسئلة الخاصة بالأبعاد والمحاور على أداة الدراسة الحالية.

جدول 2.3: الفقرات موزعة على المحاور والأبعاد التي تشكل متغيرات الدراسة محل البحث

عدد الفقرات	البعد	المحاور
5	إستراتيجية الإعلام	المحور الأول
7	إستراتيجية الإقناع	
6	إستراتيجية بناء الإجماع	
8	إستراتيجية الحوار	
26	أبعاد استراتيجيات الاتصال ككل "المتغير المستقل"	
6	الالتزام العاطفي	المحور الثاني
14	الالتزام الاستمراري والمعياري	
20	أبعاد الالتزام التنظيمي ككل "المتغير التابع"	
46	مجموع الفقرات	

7.3 المقياس المُستخدم في أداة الدراسة:

يُعتبر مقياس ليكرت أحد المقاييس الهامة التي يشيع الاعتماد عليه في الدراسات الإنسانية، وهو ما اعتمدت عليه الباحثة في نطاق دراستها الحالية، إذ تتمثل فكرة هذا المقياس في وضع تدرج لاستجابات المبحوثين، بحيث يتم تقديم الأسئلة للمبحوثين، وفي مقابلها يتم تحديد درجة الإجابة على الفقرة بمنح المبحوث خمسة خيارات تتحصر بين غير موافق بشدة ووافق بشدة وتتوسطها الدرجة المحايدة، فالدرجة الأعلى من المقياس تُعطي دلالة على مستوى الموافقة المرتفعة جداً، فيما تعطي الدرجة الأدنى المستوى المنخفض جداً من الموافقة، وبغية الوصول إلى تلك المستويات من الموافقة فقد اعتمدت الباحثة على قيم الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية الموضحة في الجدول رقم (3.3) التي تم تجسيدها في خمسة مستويات تمثلت في: (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول 3.3: مستويات استجابة المبحوثين على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكثر من 84%

فالمدى المُضمن في الجدول يمنح دلالات حول متوسط اتجاهات المبحوثين حول القضية محل البحث، فالوزن النسبي الذي يقل عن (36%) يشير إلى درجة منخفضة جداً من اتجاه الموافقة على الفقرة أو البعد أو المحور، بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من الرفض، أما الأوزان التي تتراوح بين (36%-51.9%) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة، بمعنى درجة مرتفعة من الرفض على الفقرات أو الأبعاد أو المحاور، بينما الأوزان التي تتراوح بين

(52%-67.9%) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو البعد أو المحور المقصود، كما أن الأوزان التي تتراوح بين (68%-83.9%) تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن الأوزان التي تساوي وتزيد عن (84%) تدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

8.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

تُعد مقاييس كل من الصدق والثبات من المقاييس الهامة المرتبطة بمدى ملاءمة وموثوقية الأداة البحثية للاستخدام في الإطار البحثي، فقد ارتبط جانب الصدق بمدى القدرة المرتبطة بتلك الأداة من تمثيل المحتوى العلمي بشكل يغطي كافة أطره النظرية المعتمدة في إطار الأدب الفكري، وبالتالي القدرة على تحقيق الصدق في الإطار المستهدف للقياس، أما الثبات فهو ذلك الجانب المرتبط بإعادة تجربة استخدام ذات الأداة من قبل باحثين آخرين وبظروف مماثلة لتلك التي نفذتها الباحثة، وقدرة الأداة على منح نتائج متقاربة لتلك التي حصلت عليها الباحثة (عبد الوهاب، 2023، ص66). وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة فقد قامت الباحثة بالاعتماد على عينة استطلاعية مكونة من (30) شخص، تم استهدافهم في بداية العمل الميداني من كافة الجامعات محل الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرداد هذه الاستبانات وإجراء اختبارات الصدق والثبات عليهم، وبعد التحقق من صدق هذه الأداة وثباتها وفقاً للمؤشرات المستخرجة من نتائج التحليل الاحصائي للعينة الاستطلاعية تم التوسع وتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة وإضافة العينة الاستطلاعية إلى العينة الكلية، وإجراء التحليل عليها، وجاءت نتائج اختبار الصدق والثبات للعينة الاستطلاعية كما يلي:

9.3 صدق أداة الدراسة:

1.9.3 الصدق المرتبط بالمحتوى (الصدق الظاهري):

يرتبط هذا الجانب بمحتوى الأداة البحثية المستخدمة، ومدى قوة تلك الأداة في تمثيل الإطار الفكري للمتغيرات محل البحث، ومدى شمولية هذا المحتوى لكافة الجوانب التي ساقها هذا الأدب، فهذا الأسلوب يعتمد على تحقيق هذا الجانب ومراعاة كافة الجوانب للظاهرة محل البحث عند تصميم تلك الأداة وبوضوح وموضوعية، كما وينبغي أن تنتمي الفقرات محل التصميم للأبعاد الحقيقية التي تم اعتمادها وعدم نشاز أي من تلك الفقرات عن تلك الأبعاد في سياقها الفكري، إذ يتم الاعتماد على ذلك للتحقق من قدرة الأداة على تمثيل النطاق السلوكي للظاهرة المراد الاستدلال عليها (العكام، 2019).

وفي هذا السياق ولتحقيق هذا النوع من الصدق فقد اعتمدت الباحثة على الأشخاص ذوي الاختصاص؛ لتوجيهها إلى أدق التفاصيل العلمية التي يجب مراعاتها عند تصميم الأداة، حيث وقفت على هذه التفاصيل من خلال عرض تلك الأداة عليهم فيما يعرف بظاهرة تحكيم الأداة البحثية، فقامت الباحثة بعرض المسودة الأولية على المشرف، وأخذ كافة ملاحظاته المنهجية والعلمية بعين الاعتبار، ومن ثم عرضها على ذوي الاختصاص الأكاديمي لإبداء اتجاهاتهم والأخذ بالتعديلات العلمية والإضافات أو الحذف لتكوين الشكل النهائي للأداة البحثية والملحق رقم (2) يوضح أسماء المحكمين لأداة الدراسة.

2.9.3 صدق الاتساق الداخلي:

يرتبط هذا الجانب من جوانب الصدق بانتماء الفقرات للمحاور والأبعاد التي تشكل مضمون متغيراتها، إذ يتم استخلاص مؤشرات هذا الصدق بالاعتماد على معاملات الارتباط بين تلك الفقرات ودرجة البعد الكلية الذي تنتمي إليه تلك الفقرة، حيث يمكن عرض نتائج تلك المعاملات وفقاً لأبعاد محاور الأداة في الجوانب التالية:

1. معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "استراتيجيات الاتصال":

جدول 4.3: المعاملات الخاصة بصدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول "استراتيجيات الاتصال"

البعد	الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	البعد	الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة
إستراتيجية الإعلام	الفقرة 1	0.833*	0.000	إستراتيجية بناء الإجماع	الفقرة 1	0.779*	0.000
	الفقرة 2	0.887*	0.000		الفقرة 2	0.805*	0.000
	الفقرة 3	0.848*	0.000		الفقرة 3	0.867*	0.000
	الفقرة 4	0.816*	0.000		الفقرة 4	0.821*	0.000
	الفقرة 5	0.857*	0.000		الفقرة 5	0.887*	0.000
					الفقرة 6	0.640*	0.000
إستراتيجية الإقناع	الفقرة 1	0.629*	0.000	إستراتيجية الحوار	الفقرة 1	0.810*	0.000
	الفقرة 2	0.839*	0.000		الفقرة 2	0.778*	0.000
	الفقرة 3	0.822*	0.000		الفقرة 3	0.787*	0.000
	الفقرة 4	0.751*	0.000		الفقرة 4	0.727*	0.000
	الفقرة 5	0.823*	0.000		الفقرة 5	0.879*	0.000
	الفقرة 6	0.822*	0.000		الفقرة 6	0.908*	0.000
	الفقرة 7	0.824*	0.000		الفقرة 7	0.874*	0.000
					الفقرة 8	0.807*	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

تم التأكد من وجود صدق اتساق داخلي في فقرات الأبعاد من خلال اختبار (Pearson) لقياس العلاقة بين الدرجة الكلية للبعد والفقرات التي تنتمي له، وبالتالي نستطيع الاستنتاج بوجود صدق اتساق داخلي إذا كان هناك علاقة دالة إحصائية عند 0.05، أو عدم وجود اتساق داخلي للفقرات إذا كانت العلاقة غير دالة عند مستوى 0.05. وجاءت النتائج كما في الجدول أعلاه.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع فقرات أبعاد إستراتيجيات الاتصال كانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي نستنتج وجود صدق اتساق داخلي في جميع فقرات وأبعاد إستراتيجيات الاتصال.

2. معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني "الالتزام التنظيمي":

جدول 5.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "الالتزام التنظيمي"

مستوى الدلالة	معامل الصدق	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الصدق	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الصدق	الفقرة
البعد الثاني: الالتزام الاستمراري والمعياري					البعد الأول: الالتزام العاطفي			
0.000	0.885*	الفقرة 8	0.000	0.825*	الفقرة 1	0.000	0.899*	الفقرة 1
0.000	0.788*	الفقرة 9	0.000	0.758*	الفقرة 2	0.000	0.911*	الفقرة 2
0.000	0.766*	الفقرة 10	0.000	0.797*	الفقرة 3	0.000	0.851*	الفقرة 3
0.000	0.674*	الفقرة 11	0.001	0.577*	الفقرة 4	0.000	0.883*	الفقرة 4
0.001	0.591*	الفقرة 12	0.000	0.855*	الفقرة 5	0.000	0.814*	الفقرة 5
0.001	0.595*	الفقرة 13	0.000	0.640*	الفقرة 6	0.000	0.890*	الفقرة 6
0.003	0.530*	الفقرة 14	0.085	0.320	الفقرة 7			

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

تم التأكد من وجود صدق اتساق داخلي في فقرات الأبعاد من خلال اختبار (Pearson) لقياس العلاقة بين الدرجة الكلية للبعد والفقرات التي تنتمي له، وبالتالي نستطيع الاستنتاج بوجود صدق اتساق داخلي إذا كان هناك علاقة دالة إحصائية عند 0.05، أو عدم وجود اتساق داخلي للفقرات إذا كانت العلاقة غير دالة عند مستوى 0.05. وجاءت النتائج كما في الجدول أعلاه.

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع فقرات أبعاد الالتزام التنظيمي كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي نستنتج وجود صدق اتساق داخلي في جميع فقرات وأبعاد إستراتيجيات الاتصال. ما عدا الفقرة السابعة في البعد الثاني "الالتزام الاستمراري والمعياري" وبالتالي سيتم حذف هذه الفقرة من البعد وإعادة صياغة الاستبيان.

بناءً على ما تم عرضه نستطيع الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة الفعلية، والاعتماد على بياناتها وتحليل نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

10.3 ثبات أداة الدراسة:

1.10.3 طريقة التجزئة النصفية:

تعد هذه الطريقة أحد الطرق المستندة إلى إيجاد تقسيم للفقرات إلى نصفين: الأول: يتضمن الأسئلة الفردية، والثاني: الزوجية وقياس العلاقة بين هذين النصفين من الأسئلة (Fery, 2018)، ومن ثم يتم تعديله باستخدام معادلة سبيرمان برون (Spearman-Brown)، والجدول رقم (6.3) أدناه يوضح نتيجة ذلك.

جدول 6.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
المحور الأول	إستراتيجية الإعلام	5	0.811	0.899
	إستراتيجية الإقناع	7	0.889	0.942
	إستراتيجية بناء الإجماع	6	0.818	0.900
	إستراتيجية الحوار	8	0.909	0.953
أبعاد المحور ككل (إستراتيجيات الاتصال)		26	0.944	0.971

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
المحور الثاني	الالتزام العاطفي	6	0.909	0.952
	الالتزام الاستمراري والمعياري	14	0.756	0.861
أبعاد المحور ككل (الالتزام التنظيمي)				
الاستبانة ككل				
		46	0.967	0.983

نلاحظ من الجدول أن مؤشرات الثبات لأبعاد إستراتيجيات الاتصال بعد التعديل قد تراوحت بين (0.899) للبعد الأول "استراتيجية الإعلام" وبين (0.953) للبعد الرابع "إستراتيجية الحوار". بينما نجد أن أبعاد الالتزام التنظيمي قد تراوحت بين (0.861) للبعد الثاني "الالتزام الاستمراري والمعياري" وبين (0.952) للبعد الأول "الالتزام العاطفي".

وبشكل عام قد بلغ معامل الارتباط بعد التعديل للمحور الأول "إستراتيجيات الاتصال" (0.971)، بينما بلغ للمحور الثاني "الالتزام التنظيمي" (0.932)، وهذه النتائج تشير إلى أن جميع مؤشرات الثبات حسب طريقة التجزئة النصفية كانت مرتفعة وتدل على وجود ثبات مرتفع في مؤشرات وأبعاد ومحاور الاستبيان.

2.10.3 طريقة كرونباخ ألفا:

يرتبط هذا المقياس بثبات الأداة كونه أحد المقاييس التي صممها العالم كرونباخ ألفا بغرض التوصل إلى مقياس لثبات الأدوات البحثية، فهو أحد المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها عند الاعتماد على مقياس ليكرت وتتراوح قيمة هذا المعامل بين (0-1)، فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان ذلك دلالة على ارتفاع معدلات الثبات للأداة محل الاستخدام، وبالتالي ارتفاع مستويات التجانس للمقياس (Taherdoost, 2016)، وقد استخدمت الباحثة معامل كرونباخ ألفا في إطار تنفيذ الدراسة الراهنة للوقوف على مستويات ثبات الأداة والجدول رقم (7.3) يوضح ذلك.

جدول 7.3: ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة كرونباخ ألفا

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	إستراتيجية الإعلام	5	0.901
	إستراتيجية الإقناع	7	0.898
	إستراتيجية بناء الإجماع	6	0.879
	إستراتيجية الحوار	8	0.931
أبعاد المحور ككل (إستراتيجيات الاتصال)			0.969
المحور الثاني	الالتزام العاطفي	6	0.938
	الالتزام الاستمراري والمعياري	14	0.917
أبعاد المحور ككل (الالتزام التنظيمي)			0.945
الاستبانة ككل			0.973

الجدول أعلاه يوضح مؤشرات الثبات لإبعاد إستراتيجيات الاتصال بحسب طريقة الفاكرونباخ، حيث تراوحت بين (0.879) للبعد الثالث "إستراتيجية بناء الإجماع" وبين (0.931) للبعد الرابع "إستراتيجية الحوار". بينما نجد أن أبعاد الالتزام التنظيمي قد تراوحت بين (0.917) للبعد الثاني "الالتزام الاستمراري والمعياري" وبين (0.938) للبعد الأول "الالتزام العاطفي". وبشكل عام قد بلغ معامل الفاكرونباخ للثبات للمحور الأول "إستراتيجيات الاتصال" (0.969)، بينما بلغ للمحور الثاني "الالتزام التنظيمي" (0.945)، وهذه النتائج تشير إلى أن جميع مؤشرات الثبات حسب طريقة الفاكرونباخ كانت مرتفعة وتدل على وجود ثبات مرتفع في مؤشرات وأبعاد ومحاور الاستبيان.

بالنهاية نجد أن أداة جمع البيانات تتمتع بثبات مرتفع في كلا الطريقتين (التجزئة النصفية، الفاكرونباخ)، وبالتالي نخلص إلى أنه يمكننا الاعتماد على الأداة في جمع البيانات، والاعتماد على هذه البيانات وتحليلها وتعميم نتائجها على المجتمع المقصود.

11.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام البرامج الإحصائية المتخصصة من أجل إجراء التحليل والمعالجة العلمية للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS)، فيمكن إيراد أهم تلك الأساليب في سياق استخدامها العملي بالدراسة الراهنة كما يلي:

1. لقياس الثبات في البيانات استخدمت الدراسة معامل ارتباط سبيرمان برون-سبارمان (Spearman-Brown)، ومعامل كرونباخ ألفا. (Cronbach's Alpha)
2. الوسط الحسابي (Mean)، للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات والأبعاد والمحاور الرئيسة للاستبانة.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب الأبعاد والمحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
4. اختبار (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات على فقرات وأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد والمحاور المنتمية إليها.
6. تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

7. اختبار (Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، ويستخدم للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين.
8. نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد إستراتيجيات الاتصال) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، من خلال حساب معاملات انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة، وحساب قيمة معامل التحديد لتحديد نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير تباين المتغير التابع، كما تم حساب معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار لفحص الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
9. نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد إستراتيجيات الاتصال) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في كل قطاع على حدا.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل من الدراسة تحليل البيانات التي تجمع جمعها من عينة الدراسة، وبالتالي عرض أهم النتائج التي تم استخلاصها من بيانات عينة الدراسة، بحيث يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث يركز الأول على عرض وصفي لبيانات العينة الديموغرافية، أما المبحث الثاني يشمل التحليل الاحصائي لمحاور ومتغيرات وأبعاد الدراسة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوقوف على مستويات تطبيق المتغيرات البحثية بأبعادها المتنوعة داخل المؤسسات المستهدفة، واخيراً المبحث الثالث فإنه يتضمن اختبار الفرضيات البحثية والاجابة على تساؤلات الدراسة المقررة.

2.4 البيانات الديموغرافية:

يحتوي هذا الجزء من الدراسة التطبيقية على تقديم وصف لطبيعة العينة محل البحث من حيث طبيعة خصائصها الديموغرافية، إذ تم عرض هذه الخصائص بالاعتماد على التكرارات والأوزان النسبية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية والتي تمثلت في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، اسم الجامعة، التخصص)، والجدول (1.4) أدناه يوضح عرض خصائص العينة.

جدول 1.4: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	186	64.6%	العمر	22 - أقل من 30	41	14.2%
	أنثى	102	35.4%		30 - أقل من 38	69	24.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	51	17.7%		38 - أقل من 44	70	24.3%
	5 - أقل من 10 سنوات	71	24.7%	44 سنة فأكثر	108	37.5%	
المسمى الوظيفي	10 - أقل من 15 سنة	61	21.2%	مدرس	50	17.4%	
	15 سنة فأكثر	105	36.5%	محاضر	69	24.0%	
	عضو هيئة تدريس	235	81.6%	استاذ مساعد	96	33.3%	
	رئيس قسم	41	14.2%	استاذ مشارك	34	11.8%	
التخصص	عميد كلية	12	4.2%	أستاذ دكتور (بروفسور)	39	13.5%	
	الإدارة والأعمال	78	27.1%	بيرزيت	94	32.6%	
	الإعلام والاتصال	21	7.3%	العربية الأمريكية	120	41.7%	
	التربية والتعليم	24	8.3%	خضوري	74	25.7%	
	الدراسات القانونية	16	5.6%	العلوم الطبيعية والتطبيقية	63	21.9%	
	العلوم الاجتماعية والإنسانية	22	7.6%	الفنون والتصميم	6	2.1%	
	العلوم الزراعية	3	1.0%	اللغات والآداب	16	5.6%	
العلوم الطبية والصحية	36	12.5%	غير محدد	3	1.0%		

وبناءً على الجدول السابق أعلاه نستطيع ان نستنتج خصائص العينة حسب البيانات

الديموغرافية، وكان هذه الخصائص كما يلي:

1. متغير الجنس:

أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور فقد بلغت نسبتهم (64.6%)، بينما الإناث بلغت نسبتهم (35.4%) من إجمالي أفراد العينة، ومن الملاحظ هنا ارتفاع نسبة تمثيل الذكور في أفراد عينة الدراسة، وهو ما تعزوه الباحثة إلى ارتفاع نسبة تمثيل الذكور في سياق تركيبة القوى العاملة الفلسطينية، وهو ما يتفق مع الإحصاءات الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني التي تشير إلى أن نسبة مشاركة الذكور في القوى العاملة الفلسطينية قد بلغت 68.9%، بينما بلغت

نسبة مشاركة الإناث 17.2% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022، ص 29).

2. العمر:

إن الفئة العمرية 44 سنة فأكثر قد بلغت نسبتهم (37.5%)، وتليها فئة 38 - أقل من 44 سنة فقد بلغت نسبتهم (24.3%)، والفئة العمرية 30 - أقل من 38 سنة قد بلغت نسبتها (24%)، بينما تُشكل الفئة العمرية 22 - أقل من 30 سنة النسبة الأقل حيث بلغت نسبتهم (14.2%)، ومن الملاحظ هنا استحواذ الفئات العمرية التي تزيد أعمارها عن 30 سنة على النسب الأكبر في تمثيل عينة الدراسة، وتُرجع الباحثة ذلك إلى أن سياسات الاستقطاب والتعيين في الجامعات الفلسطينية تركز على امتلاك سنوات خبرة في هذا المجال، تستند إلى إجراءات ومعايير قانونية واضحة ومكتوبة وواضحة للمتقدمين (الجمال وجرادات، 2020، ص 34)، وهو ما نتج عنه تمثيل الفئات العمرية التي تحمل تاريخ أكاديمي طويل، وهو ما ترافق معه ارتفاع معدلات أعمار هذه الفئات العاملة في سياق العمل الأكاديمي وسيطرتها على تمثيل عينة الدراسة مقابل الفئات الشابة حديثة العهد والعمل في السياق الأكاديمي.

3. سنوات الخبرة:

إن نسبة الذين لديهم 15 سنة خبرة فأكثر قد بلغت (36.5%)، في حين بلغت نسبة الذين لديهم 5-أقل من 10 سنوات (24.7%)، يليها نسبة الذين لديهم من 10-أقل من 15 سنة بلغت (21.2%)، وأخيراً بلغت نسبة الذين لديهم أقل من 5 سنوات (17.7%)، وتعتقد الباحثة أن استحواذ أصحاب الخبرات الطويلة على النسبة الأكبر ضمن الأكاديميين العاملين في الجامعات المستهدفة يرتبط بسياسات الجامعات الرامية إلى الحفاظ على الموارد البشرية ذات الخبرات الممتدة في العمل الأكاديمي، وتلك السياسات المتبعة مؤخراً في تقنين التوظيف للأكاديميين الجُدد والاعتماد على نظام العمل بالساعة دون إبرام عقود تثبيت دائمة.

4. الرتبة الأكاديمية:

إن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم الأكاديمية أستاذ مساعد قد بلغت نسبتهم (33.3%)، في حين نسبة من كانت رتبهم الأكاديمية محاضر بلغت (24%)، ونسبة من رتبهم مدرس بلغت (17.4%)، كما نجد نسبة من رتبهم الأكاديمية أستاذ دكتور بلغت (13.5%)، وأخيراً بلغت نسبة من رتبهم الأكاديمية أستاذ مشارك (11.8%) من أفراد عينة الدراسة، وترى الباحثة أن استحواد أستاذ مساعد على النسبة الأكبر ترتبط بطبيعة الانتاج البحثي العملي، إذ أن معظم هؤلاء الأكاديميين متفرغين للعمل الأكاديمي وهناك ضعف في التركيز على العمل البحثي، لذا نجد أن استحواد فئة أستاذ مشارك وأستاذ دكتور والتي ترتبط بالانتاج البحثي الدوري أقل ممن يحملون رتبة أستاذ مساعد.

5. المسمى الوظيفي:

إن معظم أفراد عينة الدراسة يحتلون مسمى عضو هيئة تدريس فقد بلغت نسبتهم (81.6%)، يليها نسبة الأفراد الذين يحتلون مسمى رئيس قسم فقد بلغت (14.2%)، وأخيراً نسبة الذين مساهم الوظيفي عميد كلية بلغت (4.2%)، وتعتقد الباحثة أن هذه النسب مرتبطة بغلبة الطابع التدريسي على أعضاء الهيئة الأكاديمية أكثر من العمل الإداري، إذ أن المسميات الإدارية بطبيعتها محدودة في سياق عمل الجامعات، وهو ما يجعل فئة أعضاء هيئة التدريس هي الفئة الغالبة بينهم.

6. اسم الجامعة:

إن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى الجامعة العربية الأمريكية قد بلغت (41.7%)، في حين بلغت نسبة من ينتمون إلى جامعة بيرزيت (32.6%)، وأخيراً نسبة من ينتمون إلى جامعة خضوري (25.7%)، ويرتبط توزيع هذه النسب وفقاً لاسماء الجامعات بمعدلات الاستجابة من قبل

الأكاديميين في تلك الجامعات، إضافة إلى الأعداد المستهدفة من كل جامعة في سياق عينة الدراسة وفقاً للعدد الإجمالي للمجتمع محل البحث.

7. التخصص:

في سياق التخصص العلمي فقد أظهرت نتائج التحليل أن أكثر التخصصات الأكاديمية التي شاركت في سياق العينة البحثية قد تركزت في كل من الإدارة والأعمال، وتخصصات العلوم الطبيعية والتطبيقية، حيث نجد أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من مختصي الإدارة والأعمال بمعدل (27.1%)، كما بلغت نسبة من تخصصهم في العلوم الطبيعية والتطبيقية (21.9%)، كما نجد أن التخصصات الأخرى مثل الإعلام والاتصال والتربية والتعليم والدراسات القانونية تمثل نسباً أقل في العينة.

3.4 تحليل المحاور والأبعاد:

يعرض في هذا في المبحث تحليل محاور وأبعاد الدراسة، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، لفقرات وأبعاد ومحاور أداة جمع البيانات، ومن ثم تحديد مستوى الموافقة حول هذه الأبعاد والمحاور والفقرات.

1.3.4 المحور الأول: إستراتيجيات الاتصال:

الجدول (2.4) يوضح المقاييس الوصفية لأبعاد المحور الأول، حيث يوضح استجابات أفراد

عينة الدراسة حول أبعاد المحور، وكذلك على المحور بشكل عام.

جدول 2.4: تحليل ابعاد المحور الأول استراتيجيات الاتصال

#	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة	الترتيب
1	البعد الأول: إستراتيجية الإعلام	3.87	0.75	77.4%	مرتفع	1
2	البعد الثاني: إستراتيجية الإقناع	3.63	0.79	72.6%	مرتفع	3
3	البعد الثالث: إستراتيجية بناء الإجماع	3.70	0.72	74.0%	مرتفع	2
4	البعد الرابع: إستراتيجية الحوار	3.57	0.83	71.4%	مرتفع	4
	إجمالي المحور الأول: إستراتيجيات الاتصال	3.68	0.71	73.6%	مرتفع	

من الجدول (2.4) الموضح أعلاه، نلاحظ المقاييس الوصفية لأبعاد المحور الأول، حيث تراوحت مستويات الموافقة على أبعاد المحور الأول بين البعد الأول "إستراتيجية الإعلام" بوسط حسابي (3.87) ووزن نسبي (77.4%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة، وبين البعد الرابع "إستراتيجية الحوار" بوسط حسابي (3.57) ووزن نسبي (71.4%)، وتدل هذه النتيجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة على البعد الرابع.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للمحور الأول ككل بلغ (3.68) بوزن نسبي (73.6%)، وتدل هذه الدرجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة إزاء المحور الأول من قبل أفراد عينة الدراسة.

1.1.3.4 البعد الأول: إستراتيجية الإعلام:

الجدول (3.4) يوضح المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول، حيث يوضح استجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد، وكذلك على البعد بشكل عام.

جدول 3.4: تحليل فقرات البعد الأول إستراتيجية الإعلام

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة	الترتيب
1	تُطلع الجامعة العاملين بشكل مستمر على أهم الاخبار والاحداث الخاصة بالجامعة بشفافية والتزام.	4.05	0.94	81.0%	مرتفع	1
2	تفتح أنشطة الجامعة أبوابًا لفهم أعمق لطبيعة المسؤوليات والادوار المتبادلة بين ادارتها والعاملين بها.	3.87	0.84	77.4%	مرتفع	3
3	تساهم الجامعة في نشر الوعي بكافة القضايا المرتبطة بأعمال الطواقم الاكاديمية عبر المحتوى الاعلامي بشكل دوري.	3.79	0.95	75.8%	مرتفع	4
4	تلتزم الجامعة بالشفافية والافصاح فيما يتعلق بالقضايا الوظيفية الخاصة بالطواقم الاكاديمية عبر قنوات الاتصال الداخلية .	3.77	0.93	75.4%	مرتفع	5
5	تؤثر الأخبار والمعلومات التي تنقلها الجامعة عبر قنوات الاتصال الرقمي الخاصة بها على تعزيز فهمي واندماجي في العمل .	3.88	0.86	77.6%	مرتفع	2
	إجمالي البعد الأول: استراتيجية الإعلام	3.87	0.75	77.4%	مرتفع	

من الجدول (3.4) الموضح أعلاه، نلاحظ المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول، حيث تراوحت مستويات الموافقة على فقرات البعد الأول بين الفقرة الأول التي تنص على "تُطلع الجامعة العاملين بشكل مستمر على أهم الاخبار والاحداث الخاصة بالجامعة بشفافية والتزام" بوسط حسابي (4.05) ووزن نسبي (81.0%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة، وبين الفقرة الرابعة التي تنص على "تساهم الجامعة في نشر الوعي بكافة القضايا المرتبطة بأعمال الطواقم الأكاديمية عبر المحتوى الإعلامي بشكل دوري" بوسط حسابي (3.77) ووزن نسبي (75.4%)، وتدل هذه النتيجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة اتجاه هذه الفقرة. وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للبعد الأول ككل بلغ (3.87) بوزن نسبي (77.4%)، وتدل هذه الدرجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة إزاء البعد الأول من قبل أفراد عينة الدراسة.

2.1.3.4 البعد الثاني: إستراتيجية الإقناع:

الجدول (4.4) يوضح المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني، حيث يوضح استجابات

واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد، وكذلك على البعد بشكل عام.

جدول 4.4: تحليل فقرات البعد الثاني إستراتيجية الإقناع

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة	الترتيب
1	تساهم أنشطة وفعاليات الجامعة في تعزيز وتقوية انتمائي الوظيفي.	3.90	0.87	78.0%	مرتفع	1
2	تبرر إدارة الجامعة توجهاتها وسياساتها بالإقناع والمنطق وليس بالأساليب البيروقراطية .	3.57	1.01	71.4%	مرتفع	4
3	تساهم أنشطة وفعاليات الجامعة في نقل القيم والمبادئ الوظيفية بشكل فعال.	3.79	0.87	75.8%	مرتفع	2
4	تعمل الجامعة على تحفيزي للمشاركة الفعالة في الإنجاز الوظيفي .	3.67	0.97	73.4%	مرتفع	3
5	تنتهج الجامعة مبادا المشاركة الحوارية في إقرار السياسات الوظيفية.	3.48	1.01	69.6%	مرتفع	6
6	تتخذ الجامعة القرارات استنادا الى مخرجات توافقية مع للعاملين الأكاديميين فيما يتعلق بالقضايا الاستراتيجية المؤثرة في أداء العمل.	3.56	0.99	71.2%	مرتفع	5
7	توضح الجامعة مبررات اتخاذ القرارات بطريقة مقنعة للعاملين.	3.42	1.02	68.4%	مرتفع	7
	إجمالي البعد الثاني: إستراتيجية الإقناع	3.63	0.79	72.6%	مرتفع	

من الجدول (4.4) الموضح أعلاه، نلاحظ المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني، حيث

تراوحت مستويات الموافقة على فقرات البعد الثاني بين الفقرة الأولى التي تنص على " تساهم أنشطة

وفعاليات الجامعة في تعزيز وتقوية انتمائي الوظيفي" بوسط حسابي (3.90) ووزن نسبي

(78.0%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة، وبين الفقرة السابعة التي تنص

على "توضح الجامعة مبررات اتخاذ القرارات بطريقة مقنعة للعاملين" بوسط حسابي (3.42) ووزن

نسبي (68.4%)، وتدل هذه النتيجة على وجود درجة مرتفع من الموافقة اتجاه هذه الفقرة.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للبعد الثاني ككل بلغ (3.63) بوزن نسبي (72.6%)، وتدل هذه الدرجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة إزاء البعد الثاني من قبل أفراد عينة الدراسة.

3.1.3.4 البعد الثالث: إستراتيجية بناء الإجماع:

الجدول (4.5) يوضح المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث، حيث يوضح استجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد، وكذلك على البعد بشكل عام.

جدول 5.4: تحليل فقرات البعد الثالث إستراتيجية بناء الاجتماع

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة	الترتيب
1	تلعب أنشطة الجامعة الجماعية، التحفيزية، التشجيعية... الخ دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بها.	3.78	0.83	75.6%	مرتفع	1
2	تساهم الجامعة في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف بما يعزز من الانتماء الوظيفي.	3.72	0.86	74.4%	مرتفع	2
3	تسهم أنشطة الجامعة في تعزيز المبادرات لتطوير الأوضاع الوظيفية للأكاديميين.	3.66	0.90	73.2%	مرتفع	4
4	تسهم أنشطة الجامعة في تعزيز الروح التعاونية والتضامنية بين الأكاديميين.	3.72	0.86	74.4%	مرتفع	2
5	تشجع أنشطة الجامعة المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الالتزام التنظيمي وتوجيه الجهود نحو تعزيزه.	3.69	0.87	73.8%	مرتفع	3
6	تقوم إدارة الجامعة بتمويل الأنشطة الأكاديمية الهادفة الى تعزيز التوافق والرؤى المشتركة للعاملين بها.	3.64	0.93	72.8%	مرتفع	5
	إجمالي البعد الثالث: استراتيجية بناء الإجماع	3.70	0.72	74.0%	مرتفع	

من الجدول (5.4) الموضح أعلاه، نلاحظ المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث، حيث تراوحت مستويات الموافقة على فقرات البعد الثالث بين الفقرة الأولى التي تنص على "تلعب أنشطة الجامعة الجماعية، التحفيزية، التشجيعية... الخ دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بها" بوسط حسابي (3.78) ووزن نسبي (75.6%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة، وبين الفقرة السادسة التي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بتمويل الأنشطة الأكاديمية الهادفة إلى تعزيز التوافق والرؤى المشتركة للعاملين بها" بوسط حسابي (3.64) ووزن نسبي (72.8%)، وتدل هذه النتيجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة اتجاه هذه الفقرة. وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للبعد الثالث ككل بلغ (3.70) بوزن نسبي (74.0%) وتدل هذه الدرجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة إزاء البعد الثالث من قبل أفراد عينة الدراسة.

4.1.3.4 البعد الرابع: إستراتيجية الحوار

الجدول (6.4) يوضح المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابع، حيث يوضح استجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد، وكذلك على البعد بشكل عام.

جدول 6.4: تحليل فقرات البعد الرابع إستراتيجية الحوار

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة	الترتيب
1	أنشطة وفعاليات الجامعة تعزز ثقافة الحوار.	3.83	0.87	76.6%	مرتفع	1
2	تبنى الجامعة سياسات العمل وفقا لقواسم مشتركة يتم الاتفاق عليها بين إدارة الجامعة والأكاديميين العاملين بها.	3.63	0.93	72.6%	مرتفع	2
3	تحرص إدارة الجامعة على عقد جلسات نقاش دورية لتذليل أية إشكالات مرتبطة بتعارض سياساتها مع مصالح الأكاديميين العاملين بها.	3.46	1.07	69.2%	مرتفع	8

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة	الترتيب
4	تتيح إدارة الجامعة قنوات حوارية إلكترونية مباشرة للاستماع لآراء الأكاديميين وإجراء المناقشات حول قضايا العمل.	3.49	1.05	69.8%	مرتفع	7
5	تحرص إدارة الجامعة بالرد على تعليقات استفسارات الأكاديميين بشكل دوري.	3.56	0.95	71.2%	مرتفع	4
6	تهتم إدارة الجامعة بتشكيل لجان عمل دائمة لإجراء المناقشات حول قضايا الأكاديميين واهتماماتهم.	3.51	1.06	70.2%	مرتفع	6
7	تتخذ القرارات بعد إجراء مناقشات معمقة مع أطراف العلاقة من الأكاديميين العاملين في القضايا التي تمس مصالحهم.	3.58	0.98	71.6%	مرتفع	3
8	تتبنى الجامعة أساليب الحوار البناء في حالة التعارض بين القرارات الصادر عن إدارة الجامعة وتوجهات الأكاديميين بغية إيجاد أرضية للتوافق (طاولات مستديرة، جلسات عصف فكري، لقاءات مباشرة وجها لوجه.....).	3.54	1.01	70.8%	مرتفع	5
	إجمالي البعد الرابع: استراتيجية الحوار	3.57	0.83	71.4%	مرتفع	

من الجدول (6.4) الموضح أعلاه، نلاحظ المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابع، حيث تراوحت مستويات الموافقة على فقرات البعد الرابع بين الفقرة الأولى التي تنص على "أنشطة وفعاليات الجامعة تعزز ثقافة الحوار" بوسط حسابي (3.83) ووزن نسبي (76.6%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة، وبين الفقرة الثالثة التي تنص على "تحرص إدارة الجامعة على عقد جلسات نقاش دورية لتذليل أية إشكالات مرتبطة بتعارض سياساتها مع مصالح الأكاديميين العاملين بها" بوسط حسابي (3.46) ووزن نسبي (69.2%)، وتدل هذه النتيجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة اتجاه هذه الفقرة.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للبعد الرابع ككل بلغ (3.57) بوزن نسبي (71.4%)، وتدل هذه الدرجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة إزاء البعد الرابع من قبل أفراد عينة الدراسة.

2.3.4 المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

الجدول (7.4) يوضح المقاييس الوصفية لأبعاد المحور الأول، حيث يوضح استجابات أفراد

عينة الدراسة حول أبعاد المحور، وكذلك على المحور بشكل عام.

جدول 7.4: تحليل أبعاد المحور الثاني للالتزام التنظيمي

#	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة	الترتيب
1	البعد الأول: الالتزام العاطفي	4.09	0.80	81.8%	مرتفع	1
2	البعد الثاني: الالتزام الاستمراري والمعياري	3.85	0.75	77.0%	مرتفع	2
	إجمالي المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	3.93	0.72	78.6%	مرتفع	

من الجدول (7.4) الموضح أعلاه، نلاحظ المقاييس الوصفية لأبعاد المحور الثاني، حيث

تراوحت مستويات الموافقة على أبعاد المحور الثاني بين البعد الأول "الالتزام العاطفي" بوسط

حسابي (4.09) ووزن نسبي (81.8%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة،

وبين البعد الثاني "الالتزام الاستمراري والمعياري" بوسط حسابي (3.85) ووزن نسبي (77.0%)،

وتدل هذه النتيجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة على البعد الثاني.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للمحور الثاني ككل بلغ (3.93) بوزن نسبي

(78.6%)، وتدل هذه الدرجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة إزاء المحور الثاني من قبل

أفراد عينة الدراسة.

1.2.3.4 البعد الأول: الالتزام العاطفي:

الجدول (8.4) يوضح المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول، حيث يوضح استجابات

واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد، وكذلك على البعد بشكل عام.

جدول 8.4: تحليل فقرات البعد الأول الإلتزام العاطفي

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة	الترتيب
1	اشعر بالفخر عند الحديث عن الجامعة خارج أوقات العمل الرسمية.	4.21	0.82	84.2%	مرتفع جداً	1
2	اشعر بأنني جزء من عائلة الجامعة التي اعمل بها.	4.16	0.92	83.2%	مرتفع	2
3	اشعر بأنني عضو فعال في الجامعة التي اعمل بها.	4.21	0.83	84.2%	مرتفع جداً	1
4	اشعر ان أي مشكلة تمر بها الجامعة كأنها جزء من مشاكلها الخاصة.	3.98	1.00	79.6%	مرتفع	4
5	اشعر بالتجانس بين قيمي الخاصة وبين القيم السائدة في الجامعة.	3.89	0.96	77.8%	مرتفع	5
6	اشعر بالسعادة لو قضيت ما تبقى لي من سنوات عملي في الجامعة.	4.09	0.96	81.8%	مرتفع	3
	إجمالي البعد الأول: الإلتزام العاطفي	4.09	0.80	81.8%	مرتفع	

من الجدول (8.4) الموضح أعلاه، نلاحظ المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول، حيث تراوحت مستويات الموافقة على فقرات البعد الأول بين الفقرة الأولى والفقرة الثالثة اللتان تتصان على "أشعر بالفخر عند الحديث عن الجامعة خارج أوقات العمل الرسمية"، "أشعر بأنني عضو فعال في الجامعة التي أعمل بها" بوسط حسابي (4.21) ووزن نسبي (84.2%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وبين الفقرة الخامسة التي تتص على "أشعر بالتجانس بين قيمي الخاصة وبين القيم السائدة في الجامعة" بوسط حسابي (3.89) ووزن نسبي (77.8%)، وتدل هذه النتيجة على وجود درجة مرتفع من الموافقة اتجاه هذه الفقرة.

وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للبعد الأول ككل بلغ (4.09) بوزن نسبي (81.8%)، وتدل هذه الدرجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة إزاء البعد الأول من قبل أفراد عينة الدراسة.

2.2.3.4 البعد الثاني: الالتزام الاستمراري والمعياري:

الجدول (9.4) يوضح المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني، حيث يوضح استجابات

واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد، وكذلك على البعد بشكل عام.

جدول 9.4: تحليل فقرات البعد الثاني للالتزام الاستمراري والمعياري

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الموافقة	الترتيب
1	اشعر بالانتماء الشديد للجامعة ولا ارجب بمغادرتها.	4.10	0.97	82.0%	مرتفع	2
2	اشعر بأنني في حال تركت عملي بالجامعة سأفقد مزايا قد لا تتوفر في أماكن أخرى.	3.90	1.04	78.0%	مرتفع	8
3	اشعر انه من الصعب ترك عملي في الجامعة.	3.98	0.97	79.6%	مرتفع	6
4	اشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت ان اترك العمل في الجامعة.	3.37	1.14	67.4%	متوسط	13
5	اشعر ان تمسكي بالعمل في الجامعة سيجلب لي الكثير من المزايا المستقبلية.	3.88	0.96	77.6%	مرتفع	9
6	اشعر بأنني لو فقدت عملي في الجامعة سأواجه مشكلات مادية او نفسية او اجتماعية.	3.52	1.14	70.4%	مرتفع	11
7	لا أفكر في ترك عملي بالجامعة.	4.04	1.03	80.8%	مرتفع	4
8	لدي التزام أخلاقي تجاه ما توفره لي الجامعة من فرص تطوير الذات وأدائي يدفعني للاستمرار بالعمل في الجامعة.	4.08	0.86	81.6%	مرتفع	3
9	اشعر بأنني سوف اندم إذا تركت العمل بالجامعة.	3.66	1.14	73.2%	مرتفع	10
10	اشعر بأنني مدين للجامعة لما لها من فضل وأثر في حياتي.	3.95	0.99	79.0%	مرتفع	7
11	اشعر بارتباط وثيق مع زملائي بالجامعة.	3.99	0.93	79.8%	مرتفع	5
12	اشعر ان الشخص يجب ان يبقى منتميا لعمله دائما.	4.17	0.89	83.4%	مرتفع	1
13	اشعر ان الآخرين يعتبرون تنقلي من عمل لآخر غير لائق.	3.43	1.11	68.6%	مرتفع	12
	إجمالي البعد الثاني: الالتزام الاستمراري والعاطفي	3.85	0.75	77.0%	مرتفع	

من الجدول (9.4) الموضح أعلاه، نلاحظ المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني، حيث تراوحت مستويات الموافقة على فقرات البعد الثاني بين الفقرة الثانية عشر التي تنص على " أشعر ان الشخص يجب أن يبقى منتبهاً لعمله دائماً" بوسط حسابي (4.17) ووزن نسبي (83.4%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة، وبين الفقرة الرابعة التي تنص على " أشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت أن أترك العمل في الجامعة" بوسط حسابي (3.37) ووزن نسبي (67.4%)، وتدل هذه النتيجة على وجود درجة مرتفع من الموافقة اتجاه هذه الفقرة. وبشكل عام نلاحظ أن الوسط الحسابي للبعد الثاني ككل بلغ (3.85) بوزن نسبي (77.0%)، وتدل هذه الدرجة على وجود درجة مرتفعة من الموافقة إزاء البعد الثاني من قبل أفراد عينة الدراسة.

4.4 اختبار الفرضيات:

1.4.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إستراتيجيات الاتصال في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية".

وتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول (10.4) أدناه يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث تم اختبار أبعاد المحور الأول إستراتيجيات الاتصال ومثلت المتغيرات المستقلة (إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار)، وتأثيرها على المتغير التابع المتمثل في "الالتزام التنظيمي".

جدول 10.4: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

#	المتغيرات	معامل الانحدار (β)	اختبار (T)	دلالة اختبار (T)	معامل تضخم التباين (VIF)	معنوية النموذج	معامل التحديد (R^2)
	الحد الثابت	1.373	*7.753	0.000	-		
1	إستراتيجية الإعلام	0.235	*3.306	0.001	2.907	= (F) *60.941	0.463
2	إستراتيجية الإقناع	0.079	0.933	0.352	4.598	= (Sig) 0.000	
3	إستراتيجية بناء الإجماع	0.088	0.972	0.332	4.359		
4	إستراتيجية الحوار	0.288	*3.999	0.000	3.612		

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، حيث بلغت قيمة الاختبار F (60.941) ومستوى الدلالة للفرضية (0.000) أقل من دلالة الفرضية 0.05، وبالتالي نستنتج قبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات الاتصال في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية"، ونرفض فرضية الدراسة الصفرية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات الاتصال في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية". كما وبلغ معامل التحديد للنموذج 0.463 وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج تفسر 46.3% من التغير والتباين للمتغير التابع.

كما ونستنتج أن المتغير الأول "إستراتيجية الإعلام" دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 بمستوى دلالة بلغ 0.001، وهذا يعني أن هناك تأثير إيجابي لإستراتيجية الإعلام على الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار 0.235، وهذه الدرجة تشير إلى أنه في حالة زيارة مستوى إستراتيجية الإعلام بمقدار درجة واحدة ستؤدي إلى زيادة ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين بمقدار 0.235 درجة.

ونجد أن المتغير الرابع "إستراتيجية الحوار" أيضاً كان ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بمستوى دلالة بلغ 0.000، وهذا يعني أن هناك تأثير إيجابي لإستراتيجية الحوار على الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار 0.288، وهذه الدرجة تشير إلى أنه في حالة زيارة مستوى إستراتيجية الحوار بمقدار درجة واحدة ستؤدي إلى زيادة ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين بمقدار 0.288 درجة.

بينما باقي المتغيرات (إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية بناء الإجماع) كانت مستويات دلالاتهم أعلى من الدلالة للفرضية 0.05، وبالتالي نستنتج عدم وجود تأثير لكلاً منهما على الالتزام التنظيمي. ونشير بأن اختبار (VIF) الخاص بالترابط والتداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة كان لجميع المتغيرات أقل من القيمة المعيارية 10، وبالتالي نستنتج عدم وجود مشكلة ازواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

وبناءً على الجدول أعلاه جاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

1.1.4.4 الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على "لا يوجد انعكاس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لإستراتيجية الإعلام في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية".

الجدول (11.4) أدناه يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث تم اختبار المتغير المستقل المتمثل في البعد الأول "إستراتيجية الإعلام" وانعكاسه على المتغير التابع المتمثل في "الالتزام التنظيمي".

جدول 11.4: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

#	المتغيرات	معامل الانحدار (β)	اختبار (T)	دلالة اختبار (T)	معامل الارتباط (R)	التأثير
1	إستراتيجية الإعلام	0.235	3.306	0.001	0.594	دال ايجابي

من الجدول نجد أن قيمة الاختبار الاحصائي (T) بلغت (3.306) وبمستوى دلالة بلغ (0.001)، وهذه الدرجة تدل على وجود انعكاس لإستراتيجية الإعلام على الالتزام التنظيمي، وكان هذا التأثير إيجابي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.235)، وبمعامل ارتباط (0.594)، وبالتالي نستنتج قبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "يوجد انعكاس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الاعلام في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية" ونرفض فرضية الدراسة الصفرية التي تنص على "لا يوجد انعكاس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الإعلام في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية".

2.1.4.4 الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على "لا يوجد انعكاس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الإقناع في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية".

الجدول (12.4) أدناه يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث تم اختبار المتغير المستقل المتمثل في البعد الثاني "إستراتيجية الإقناع" وانعكاسه على المتغير التابع المتمثل في "الالتزام التنظيمي".

جدول 12.4: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

#	المتغيرات	معامل الانحدار (β)	اختبار (T)	دلالة اختبار (T)	معامل الارتباط (R)	التأثير
1	إستراتيجية الإقناع	0.079	0.993	0.352	0.616	غير دال

من الجدول نجد أن قيمة الاختبار الاحصائي (T) بلغت (0.993) وبمستوى دلالة بلغ (0.352)، وهذه الدرجة تدل على عدم وجود انعكاس لإستراتيجية الإقناع على الالتزام التنظيمي، وبلغ معامل الارتباط (0.616)، وبالتالي نستنتج قبول فرضية الدراسة الصفرية التي تشير إلى "لا يوجد انعكاس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الإقناع في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية" ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد انعكاس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الإقناع في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية".

3.1.4.4 الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على "لا يوجد انعكاس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية بناء الاجتماع في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية".

الجدول (13.4) ادناه يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث تم اختبار المتغير المستقل المتمثل في البعد الثالث "إستراتيجية بناء الإجماع" وانعكاسه على المتغير التابع المتمثل في "الالتزام التنظيمي".

جدول 13.4: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

#	المتغيرات	معامل الانحدار β ()	اختبار T()	دلالة اختبار T()	معامل الارتباط R()	التأثير
1	إستراتيجية بناء الإجماع	0.088	0.972	0.332	0.613	غير دال

من الجدول نجد أن قيمة الاختبار الاحصائي (T) بلغت (0.972) وبمستوى دلالة بلغ (0.332)، وهذه الدرجة تدل على عدم وجود انعكاس لإستراتيجية بناء الاجماع على الالتزام التنظيمي، وبلغ معامل الارتباط (0.613)، وبالتالي نستنتج قبول فرضية الدراسة الصفرية التي تشير إلى "لا يوجد انعكاس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية بناء الإجماع في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية"، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد انعكاس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية بناء الإجماع في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية".

4.1.4.4 الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على "لا يوجد انعكاس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الحوار في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية".

الجدول (14.4) أدناه يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث تم اختبار المتغير المستقل المتمثل في البعد الرابع "إستراتيجية الحوار" وانعكاسه على المتغير التابع المتمثل في "الالتزام التنظيمي".

جدول 14.4: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

#	المتغيرات	معامل الانحدار (β)	اختبار (T)	دلالة اختبار (T)	معامل الارتباط (R)	التأثير
1	إستراتيجية الحوار	0.288	3.999	0.000	0.632	دال ايجابي

من الجدول نجد ان قيمة الاختبار الاحصائي (T) بلغت (3.999) وبمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهذه الدرجة تدل على وجود انعكاس لإستراتيجية الحوار على الالتزام التنظيمي، وكان هذا التأثير إيجابي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.288)، وبمعامل ارتباط (0.632)، وبالتالي نستنتج قبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "يوجد انعكاس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الحوار في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية"، ونرفض فرضية الدراسة الصفرية التي تنص على "لا يوجد انعكاس ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الحوار في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الفلسطينية".

2.4.4 الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد العينة حول أبعاد إستراتيجية الاتصال بالجامعات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، اسم الجامعة)".

تم الاعتماد على اختبائي (Independent Samples T-test) وتحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) للتحقق من الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد

إستراتيجيات الاتصال، وذلك وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، اسم الجامعة)، حيث يتم استخدام اختبار (T) للتحقق من الفروقات في حالة عينتين مستقلتين مثل متغير الجنس، واختبار (ANOVA) في حالة ثلاث عينات أو أكثر مثل المتغيرات الأخرى، وجاءت نتائج الاختبارات كما يلي:

جدول 15.4: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نوع الاختبار	الفئة	المتغير
يوجد فروق	0.045	2.014	0.73	3.74	T Test	ذكر	الجنس
			0.67	3.56		أنثى	
يوجد فروق	0.007	4.111	0.61	3.60	ANOVA	22 - أقل من 30	العمر
			0.70	3.82		30 - أقل من 38	
			0.66	3.82		38 - أقل من 44	
			0.75	3.51		44 سنة فأكثر	
يوجد فروق	0.041	2.781	0.69	3.59	ANOVA	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
			0.68	3.85		5 - أقل من 10 سنوات	
			0.57	3.74		10 - أقل من 15 سنة	
			0.79	3.56		15 سنة فأكثر	
يوجد فروق	0.000	9.935	0.57	3.57	ANOVA	مدرس	الرتبة الأكاديمية
			0.58	3.59		محاضر	
			0.80	3.56		استاذ مساعد	
			0.69	3.59		استاذ مشارك	
			0.58	4.30		استاذ دكتور (بروفسور)	
يوجد فروق	0.005	5.455	0.70	3.61	ANOVA	عضو هيئة تدريس	المسمى الوظيفي
			0.71	3.88		رئيس قسم	
			0.61	4.16		عميد كلية	
لا يوجد فروق	0.052	2.989	0.54	3.64	ANOVA	بيرزيت	اسم الجامعة
			0.79	3.79		العربية الأمريكية	
			0.75	3.54		خضوري	

يوضح الجدول (15.4) نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الاتصال، فإذا كانت مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الاتصال تُعزى للبيانات الديموغرافية، بينما إذا كانت مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الاتصال تُعزى للبيانات الديموغرافية. وعليه جاءت نتائج الفرضيات وفقاً لمتغيرات البيانات الديموغرافية كما يلي:

1. متغير الجنس:

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.045) أقل من (0.05)، وعليه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الاتصال تُعزى لمتغير الجنس.

2. متغير العمر:

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.007) أقل من (0.05)، وعليه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الاتصال تُعزى لمتغير العمر.

3. متغير سنوات الخبرة:

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.041) أقل من (0.05)، وعليه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الاتصال تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. متغير الرتبة الأكاديمية:

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الاتصال تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

5. متغير المسمى الوظيفي:

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.005) أقل من (0.05)، وعليه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الاتصال تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

6. متغير اسم الجامعة:

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.052) أكبر من (0.05)، وعليه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الاتصال تُعزى لمتغير اسم الجامعة.

3.4.4 الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي بالجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، اسم الجامعة)".

تم الاعتماد على اختبائي (Independent Samples T-test) وتحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) للتحقق من الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي، وذلك وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، اسم الجامعة)، حيث يتم استخدام اختبار (T) للتحقق من الفروقات في حالة عينتين مستقلتين مثل متغير الجنس، واختبار (ANOVA) في حالة ثلاث عينات أو أكثر مثل المتغيرات الأخرى، وجاءت نتائج الاختبارات كما يلي:

جدول 16.4: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير	الفئة	نوع الاختبار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	نكر	T Test	4.04	0.64	3.683	0.000	يوجد فروق
	أنثى		3.72	0.82			
العمر	22 - أقل من 30	ANOVA	3.74	0.74	1.964	0.119	لا يوجد فروق
	30 - أقل من 38		4.07	0.80			
	38 - أقل من 44		3.87	0.68			
	44 سنة فأكثر		3.94	0.68			
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	ANOVA	3.78	0.75	1.417	0.238	لا يوجد فروق
	5 - أقل من 10 سنوات		4.04	0.78			
	10 - أقل من 15 سنة		3.89	0.69			
	15 سنة فأكثر		3.95	0.68			
الرتبة الأكاديمية	مدرس	ANOVA	3.71	0.76	6.301	0.000	يوجد فروق
	محاضر		3.87	0.67			
	استاذ مساعد		3.87	0.72			
	استاذ مشارك		3.95	0.55			
	استاذ دكتور (بروفسور)		4.42	0.70			
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريس	ANOVA	3.86	0.74	7.393	0.000	يوجد فروق
	رئيس قسم		4.14	0.57			
	عميد كلية		4.54	0.47			
اسم الجامعة	بيرزيت	ANOVA	3.93	0.55	1.629	0.198	لا يوجد فروق
	العربية الأمريكية		4.00	0.79			
	خضوري		3.81	0.79			

يوضح الجدول (16.4) نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي، فإذا كانت مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي للبيانات الديموغرافية، بينما إذا كانت مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي للبيانات الديموغرافية.

وعليه جاءت نتائج الفرضيات وفقاً لمتغيرات البيانات الديموغرافية كما يلي:

1. متغير الجنس:

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس.

2. متغير العمر:

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.119) أكبر من (0.05)، وعليه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير العمر.

3. متغير سنوات الخبرة:

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.238) أكبر من (0.05)، وعليه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. متغير الرتبة الأكاديمية:

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

5. متغير المسمى الوظيفي:

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

6. متغير اسم الجامعة:

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.198) أكبر من (0.05)، وعليه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير اسم الجامعة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

استناداً إلى ما توصلت إليه نتائج الدراسة الراهنة والمؤشرات المستخلصة من تحليل البيانات المستقاة من مصادرها الأولية حول كل من إستراتيجيات الاتصال والالتزام التنظيمي داخل الجامعات الفلسطينية، فإنه يمكن للباحثة مناقشة هذه النتائج في ضوء الأدبيات السابقة التي تناولت الموضوع والنظريات العلمية واجتهاد الباحثة في تفسيرها كما يلي:

1.5 مناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها:

تساؤل الدراسة الرئيس: ما هي انعكاسات إستراتيجيات الاتصال وفقاً لنموذج رولر على الالتزام التنظيمي في الجامعات الفلسطينية؟

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (10.4) لاختبار انعكاسات إستراتيجيات الاتصال (إستراتيجية الإعلام، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية بناء الإجماع، إستراتيجية الحوار) على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية فقد أظهرت النتائج وجود انعكاس إيجابي لهذه الإستراتيجيات في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات المستهدفة، وأن ما نسبته 46.3% من الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات المستهدفة يرتبط بسياسات الاتصال المطبقة وفقاً لقيمة معامل التحديد البالغة (0.463)، وأن النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى خارج نطاق دراستنا لم يتم أخذها بعين الاعتبار في سياق النموذج البحثي، وتفسر الباحثة وجود مثل هذا الانعكاس لسياسات الاتصال على الالتزام التنظيمي إلى مجموعة من الأسباب التي يقف في مقدمتها أن وجود إستراتيجيات اتصال فعالة وشفافة، تزيد من ثقة الأكاديميين في إدارة الجامعات التي ينتمون إليها، وأن هذه الثقة تؤدي إلى شعور أقوى

بالانتماء والالتزام تجاه الجامعة، كما وأن إستراتيجيات الاتصال الجيدة تشجع على التفاعل المفتوح والمشاركة بين الأكاديميين والإدارة؛ وهو ما يسهم في تحسين الفهم المتبادل بين الأكاديميين والإدارة، ويقلل من سوء الفهم ويزيد من وضوح الأهداف والمسؤوليات، ومن جانب آخر فإن اتباع الجامعات لسياسات التواصل المفتوح والصريح يعزز الشفافية داخل الجامعات، مما يؤدي إلى بناء الثقة بين الأكاديميين وإدارة تلك الجامعات، هذه الثقة المرتفعة تؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي، وأخيراً يمكن القول أن ذلك الانعكاس الإيجابي لسياسات الاتصال في تعزيز الالتزام التنظيمي يرتبط بقدرة تلك الإستراتيجيات التي تتضمن التحفيز والتقدير من تعزيز دوافع الأكاديميين للعمل بجدية والالتزام بأهداف الجامعات، وتشجيعهم على المشاركة النشطة والمساهمة في صنع القرارات؛ وهو ما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وأن لآرائهم قيمة، مما يعزز الالتزام ويخفض من حالة القلق والغموض لديهم كنتيجة مباشرة لتوفير المعلومات بانتظام ووضوح، وبالتالي يمكن القول أن إستراتيجيات الاتصال وفقاً لنموذج رولر تركز على كيفية تأثير جودة وفعالية الاتصال في تعزيز التزام الموظفين، حيث أن الاتصال الجيد يمكن أن يكون عاملاً محورياً في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

هذا الاتجاه أكدته نظريات الالتزام التنظيمي ومداخله حيث يشير المدخل التبادلي إلى أن التزام الأفراد بالمنظمة يعتمد على قدرتهم على الشعور والإدراك للتوازن بين الجهود المبذولة والإجراءات المقدمة التي يحصلون عليها، هذا الإدراك يرتبط بسياسات الاتصال الفعالة التي تُعزز من الفهم المشترك لقواعد العمل بين إدارة المنظمات والعاملين بها (العوفي، 2005، ص34)، وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل (سعيد، 2017) التي أشارت إلى وجود انعكاس إيجابي لإستراتيجيات الاتصال الموقفية وفقاً لنموذج رولر في تعزيز الثقافة والالتزام التنظيمي لدى العاملين ودراسة (Ma, 2022) التي أشارت إلى وجود انعكاس معنوي إيجابي مرتفع لسياسات الاتصال

على الالتزام التنظيمي، حيث تمثلت تلك السياسات في تدفق المعلومات وردود الفعل على المعلومات على الالتزام التنظيمي وتفاعل أعضاء هيئة التدريس، وفي السياق ذاته فقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العال، 2024) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية لكافة إستراتيجيات الاتصال في هيئة التوجيه السياسي والوطني وفقاً لنموذج رولر في تعزيز الهوية الوطنية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية.

وفي السياق التفصيلي للتساؤل الرئيس ينفرع منه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما انعكاس إستراتيجية الاعلام على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات

الفلسطينية؟

تشير نتائج التحليل المضمنة في الجدول (11.4) إلى وجود انعكاس إيجابي وذو دلالة

احصائية لإستراتيجية الإعلام في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمستوى دلالة بلغ (0.001).

من خلال العرض السابق ترى الباحثة أن إستراتيجية الإعلام تنعكس بشكل إيجابي على

الالتزام التنظيمي للأكاديميين في الجامعات الفلسطينية اعتماداً على ما تتيحه هذه الإستراتيجية من

تعزيز الشفافية، والعدالة، والتمكين، وإدارة التغيير الفعالة، فهذه العوامل تسهم في بناء بيئة عمل

محفزة وملتزمة، مما يعزز الأداء الأكاديمي ويحقق أهداف الجامعات، فتطبيق إستراتيجية الإعلام

في الجامعات الفلسطينية يعزز من الشفافية والمشاركة، وعندما يتم إعلام الأكاديميين بكل ما

يحدث داخل المؤسسة، يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار، مما يزيد من التزامهم التنظيمي،

يضاف إلى ذلك أن هذه الإستراتيجية توفر قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والأكاديميين، هذه

القنوات تضمن تدفق المعلومات بشكل سلس ومنظم، مما يحد من سوء الفهم والشائعات التي قد

تؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي، كما وترى الباحثة أنه من خلال تزويد الأكاديميين بالمعلومات

اللازمة، يمكنهم اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على معرفة جيدة، هذا التمكين يعزز من شعورهم

بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، مما يزيد من التزامهم التنظيمي، وأخيراً فإن إستراتيجية الإعلام تسهل عملية إدارة التغيير من خلال إعلام الأكاديميين بشكل مستمر بالتغييرات وكيفية تأثيرها على عملهم؛ هذا يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من التزامهم تجاه المؤسسة.

2. ما انعكاس استراتيجية الإقناع على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات

الفلسطينية؟

تشير نتائج التحليل المضمنة في الجدول (12.4) إلى عدم وجود اي انعكاس لإستراتيجية الإقناع على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين بالجامعات الفلسطينية، حيث بلغت قيمة الاختبار الاحصائي (T) بلغت (0.993) وبمستوى دلالة بلغ (0.352)، وهذه الدرجة تدل على عدم وجود تأثير لإستراتيجية الإقناع على الالتزام التنظيمي.

وترى الباحثة أن عدم انعكاس إستراتيجية الإقناع على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية قد يعود إلى عدة أسباب، فقد لا يشعر الأكاديميون بالحاجة إلى أن يتم إقناعهم، حيث يرون أنفسهم كأفراد يتمتعون باستقلالية فكرية وقدرة على اتخاذ قراراتهم الخاصة، نظرًا لأنهم قد يعتبرون الإقناع نوعًا من التلاعب أو التقليل من شأن قدراتهم الفكرية، فإنهم قد يقاومونه أو يتجاهلونه، ومن جانب آخر قد يكون هناك تناقض بين ما يحاول الإقناع تحقيقه وما يؤمن به الأكاديميون، إذا كانت رسالة الإقناع تتعارض مع معتقداتهم أو قيمهم الأساسية، فقد يؤدي ذلك إلى رفض الرسالة بدلاً من قبولها، وهو ما تقوده نظرية التوافق المعرفي (Cognitive Dissonance Theory)، كما أن عدم انعكاس مثل هذه الإستراتيجية قد يرجع إلى أنه إذا شعور الأكاديميون أن الإقناع يفرض عليهم دون اعتبار لآرائهم أو مساهماتهم، فقد يكونون أقل احتمالاً للاستجابة، إذ أن الأفراد يكونون أكثر تحفيزاً عندما يشعرون بالتحكم في قراراتهم وأفعالهم، ومن جانب آخر فإن عدم وجود انعكاس لمثل هذه الاستراتيجية في الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين قد

يرجع وفق لنظرية الحواجز النفسية (Psychological Reactance Theory) إلى أن الأكاديميين قد يرون محاولات الإقناع كتهديد لاستقلاليتهم الأكاديمية، مما يؤدي إلى رد فعل عكسي فوفقاً لهذه النظرية، عندما يشعر الأفراد بأن حريتهم في اتخاذ القرارات مهددة، قد يظهرون مقاومة للإقناع، وأخيراً فإن الأكاديميون عادة ما يعتمدون على الأدلة والبيانات الملموسة بدلاً من الرسائل الإقناعية.

3. ما انعكاس إستراتيجية بناء الإجماع على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في

الجامعات الفلسطينية؟

تشير نتائج التحليل المضمنة في الجدول (13.4) إلى عدم وجود أي انعكاس لإستراتيجية بناء الإجماع على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين بالجامعات الفلسطينية، حيث أن قيمة الاختبار الاحصائي (T) بلغت (0.972) وبمستوى دلالة بلغ (0.332)، وهذه الدرجة تدل على عدم وجود انعكاس لإستراتيجية بناء الإجماع على الالتزام التنظيمي.

وترى الباحثة أن عدم وجود انعكاس لهذه الإستراتيجية في الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية إلى أن إدارة تلك الجامعات قد تطرح بعض القضايا لتكوين الاجماع حولها بما يخدم مصالحها، وبالتالي يرى الأكاديميون أن محاولات الحصول على إجماع يخدم فقط مصالح إدارة تلك الجامعات، وهو ما يسهم في رفضها وهو ما يجعلها غير مؤثرة في التزامهم التنظيمي.

4. ما انعكاس إستراتيجية الحوار على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات

الفلسطينية؟

تشير نتائج التحليل المضمنة في الجدول (14.4) إلى وجود انعكاس ايجابي وذو دلالة احصائية لإستراتيجية الحوار في الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بمستوى دلالة بلغ (0.000).

وترى الباحثة أن هذا الانعكاس الإيجابي لإستراتيجية الحوار على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين يرجع إلى ما تحمله هذه الإستراتيجية من مزايا مرتبطة بمشاركتهم في صنع القرار، وبالتالي شعورهم بأنهم جزء من إدارة هذه الجامعات والشعور بالمسؤولية المشتركة، وهو ما يجعل من انعكاس هذه الإستراتيجية إيجابياً على التزامهم التنظيمي.

5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الأكاديميين حول أبعاد إستراتيجيات الاتصال وفقاً لنموذج رولر تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، اسم الجامعة)؟

من خلال النتائج المستخلصة من الجدول (15.4) حول نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الاتصال فقد اتضح للباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إستراتيجيات الاتصال تُعزى إلى متغير اسم الجامعة، وتعزو الباحثة عدم وجود مثل هذه الفروقات إلى أن بيئة عمل الجامعات هي ذات البيئة، هذا بالإضافة إلى أن السياسات العامة التي تطبقها الجامعات هي سياسات متشابهة إلى حد ما في طريقة إدارة الاتصالات والإستراتيجيات الممارسة من قبل إدارة تلك الجامعات، وبالتالي فإن معظم إدارات هذه الجامعات تستخدم إستراتيجيات الاتصال وفقاً للموقف الاتصالي والهدف المراد تحقيقه من قبل إدارتها، وهي إستراتيجيات متشابهة، ومن جانب آخر فإن الجامعات الفلسطينية باختلاف أشكالها القانونية سواء الخاصة أم الحكومية أم الأهلية تدير أعمالها في ذات بيئة العمل الأكاديمي الفلسطيني والتي يغلب عليها طابع التشابه في الظروف المحيطة بأعمالها، وهو ما يجعل من الإستراتيجيات الاتصالية التي تلجأ إليها تلك الجامعات تتشابه في ممارستها، هذه الجوانب أسهمت في عدم وجود فروقات جوهرية في استجابات الطواقم الأكاديمية حول تلك الإستراتيجيات وفقاً لمتغير اسم الجامعة.

فيما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الأكاديميين حول إستراتيجيات الاتصال تُعزى لكل من (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي)، وتفسر الباحثة وجود مثل هذه الفروقات المرتبطة بهذه المتغيرات إلى اختلاف نظرة الأكاديميين من الذكور والإناث وأصحاب الخبرات الطويلة عن أصحاب الخبرات الأقل، يضاف إلى ذلك اختلاف نظرة أصحاب الرتب الأكاديمية المتنوعة والمسميات الوظيفية في النظر إلى طبيعة هذه الإستراتيجيات وجدوى كل منها والأنسب من حيث الممارسة في ظل ظروف العمل الأكاديمي الراهنة، وعليه فإن الذكور ربما ينظرون بمنظور مختلف عن الإناث ارتباطاً بطبيعة الأعمال الممارسة من قبلهم في سياق العمل الأكاديمي، واختلاف إستراتيجيات عمل الإناث عن الذكور واتجاهاتهم نحو تحقيق الأهداف، هذا الاختلاف ربما حمل معه اختلافاً في نظرتهم إلى تلك الإستراتيجيات وجدواها، ومن جانب آخر فإن وجود مثل هذه الفروق المرتبطة بسنوات الخبرة ترتبط باختلاف نظرة اصحاب الخبرات الطويلة الذي عايشوا التنوع والاختلاف في اتجاهات ممارسة تلك الإستراتيجيات من قبل إدارة الجامعات في الفترات المتنوعة، وهو ما خلق نظرة مختلفة عن أصحاب الخبرات المستحدثة أو الأقل، أما على صعيد الرتبة الأكاديمية فإن اختلاف النظرة إلى تلك الإستراتيجيات والفروق الناتجة في الاستجابة ربما يرتبط باختلاف الفكر والتقدير الناتج عن القدرات الفكرية والتقديرية بين هؤلاء الأكاديميين، كما أن وجود مثل هذه الفروق المرتبطة بالمسمى يرتبط باختلاف المسؤوليات المرتبطة بهذه المسميات، هذا الاختلاف في طبيعة العمل قد حمل معه اختلافاً في تقديراتهم حول تلك الإستراتيجيات فأصحاب المسميات الوظيفية من عمداء ورؤساء أقسام وغيرهم ممن ينخرطون بالعمل الإداري ينظرون إلى طبيعة هذه الإستراتيجيات بمنظور مختلف عن المحاضرين في تلك الجامعات، وهو ما خلق فروقاً في استجابتهم حولها.

6. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الأكاديميين حول الالتزام التنظيمي

تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي، اسم الجامعة)؟

من خلال النتائج المستخلصة من الجدول (16.4) حول نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي فقد اتضح للباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام التنظيمي تُعزى لكل من (الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسمى الوظيفي)، فيما أظهرت النتائج عدم وجود مثل هذه الفروق في الاستجابة تعزى ل (العمر، سنوات الخبرة، اسم الجامعة)، وتفسر الباحثة وجود مثل هذه الفروق حول الالتزام التنظيمي المرتبطة بالجنس إلى اختلاف الجانب الشعوري العاطفي في نظر الإناث لقضايا الانتماء للجامعات عن الذكور، إذ أن الإناث عادة ما يغلب عليهم الطابع العاطفي بنسب أكبر من الذكور، كما أن النظرة إلى قرار الاستمرار في الوظيفية الحالية في العمل الأكاديمي داخل الجامعة يختلف باختلاف الظروف المرتبطة بقدرة الذكور على التنقل والعمل الحر أكثر نسبياً من الإناث، لذا فقد وجدت مثل هذه الفروق في الاستجابة والتي كانت لصالح الذكور مقارنة بالإناث، ومن جانب آخر فإن وجود مثل هذه الفروقات في استجابات الأكاديميين حول الالتزام التنظيمي المرتبط بالرتبة الأكاديمية يرجع في تقدير الباحثة إلى الفرص المتاحة أمام هذه الكوادر وفقاً لهذه الرتب، إذ أن هذه الفروق كانت لصالح حملة درجة البريفيسور مقارنة بالرتب الأخرى، وهذه الفئة ربما لديها التزام كبير تجاه جامعاتهم التي من خلالها عملوا لسنوات طويلة وحصلوا على ترقيات أكاديمية أسهمت في تكوين مسارهم العملي، وأخيراً فقد أظهرت النتائج وجود فروقات في الاستجابة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي وهو ما تفسره الباحثة بمساهمة سمو الرتبة الأكاديمية في الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام، إذ أن هذه الفروق تميل لصالح عميد كلية مقارنة بالمسميات الأخرى، وهو ما أسهم في اختلاف

استجاباتهم عن بعضهم البعض إذ أن مستويات الرضا والالتزام التنظيمي قد تتباين ارتباطاً بحصول هؤلاء الأكاديميين على مسميات ترضي طوحاتهم الوظيفية.

وفي السياق ذاته فقد أظهرت نتائج التحليل عدم وجود فروقات في الاستجابة ترجع إلى كل من (العمر، سنوات الخبرة، اسم الجامعة)، وتُرجع الباحثة ذلك إلى أن جميع الفئات من الأكاديميين من كافة الأعمار ينظرون إلى الالتزام التنظيمي بالجامعات بذات النظرة سواء من حيث عاطفة الاستدامة في العمل الأكاديمي أو الالتزام المرتبط بصعوبة الفرص البديلية، وهو ما يفرض الاستمرار في الأعمال الراهنة ارتباطاً ببيئة العمل الفلسطيني الأمر الذي خلق حالة من وحدة النظر إلى الالتزام بغض النظر عن الأعمار أو حتى سنوات الخبرة المرتبطة بهم، وأخيراً فإن عدم وجود مثل هذه الفروقات المرتبطة باسم الجامعة ترجع من وجهة نظر الباحثة إلى أن الالتزام التنظيمي كمصطلح علمي له دلالاته الواحدة لدى الأكاديميين بغض النظر عن اسم الجامعة أو طبيعتها القانونية سواء أكانت حكومية أم خاصة أم أهلية فالجميع منهم ينظر بذات النظرة إلى الالتزام التنظيمي وضرورة العمل وفقاً لقاعدة واحدة متمسكة في إطار البناء المؤسسي في تلك الجامعات.

خلاصة القول أن نتائج الدراسة تشير إلى وجود مستويات متباينة من تطبيق إستراتيجيات الاتصال وفقاً لنموذج رولر داخل الجامعات الفلسطينية، وقد كانت إستراتيجية الإعلام الأعلى تطبيقاً في هذه الجامعات بوسط حسابي بلغ (3.87) وبوزن نسبي (77.4%)، وهنا ترى الباحثة أن ارتفاع مؤشر تطبيق إستراتيجية الإعلام داخل الجامعات هو اتجاه لا يشير إلى إيجابية التوجه إنما إلى جوانب سلبية تتبعها إدارة تلك الجامعات في علاقتها بالأكاديميين العاملين لديها، إذ أن اتباع هذه الإستراتيجية بالمستوى الأكبر مقارنة بالإستراتيجيات الأخرى مؤشر على ضعف مشاركة الأكاديميين في صنع القرارات، وأن الجامعات الفلسطينية تعتمد على إستراتيجية إعلام الأكاديميين

المستمر بالاخبار والإجراءات والتعليميات المرتبطة بتلك الجامعات بشكل أكبر من قضايا المشاركة الفعلية في صنع القرارات عبر تفعيل العمل بالإستراتيجيات الأخرى القائمة على الحوار والإقناع وبناء الإجماع، وهذا جانب يتطلب من إدارة تلك الجامعات العمل وبشكل حيثيث على محاورة العاملين وبناء إجماع أعلى ليكون مؤشر للالتزام، ومن جانب آخر فإن مؤشر التطبيق المرتفع لأي من إستراتيجيات الاتصال لا يعني بالضرورة وجود انعكاس لتلك الإستراتيجية على التزام الأكاديميين، فقد يكون هذا المستوى المرتفع مرتبط بالجوانب العامة غير الجوهرية في جوانب تلك الإستراتيجيات مع إغفال التركيز على جوهرها مما يفقدها الأثر في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين، فقد تتجه إدارة الجامعات إلى بناء حوار مع الأكاديميين العاملين لديها ومحاولات إقناعهم بالسياسات والتوجهات إلا أنها تتخذ القرارات بشكل بعيد عن جوهر تلك الحوارات والاجماع القائم، وهو ما يفقد بعض هذه الإستراتيجيات القدرة على التأثير في الالتزام التنظيمي لديهم.

2.5 التوصيات:

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ومن خلال العرض السابق لنتائج الدراسة توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات وهي كما يلي:

1.2.5 التوصيات المتعلقة بإستراتيجيات الاتصال:

1. ضرورة قيام الجامعات الفلسطينية بتعزيز الاعتماد على إستراتيجيتي الحوار والإقناع كونها تعتبر من الإستراتيجيات الاتصالية ثنائية الاتجاه التي تاخذ بعين الاعتبار آراء الأكاديميين وإشراكهم في القرارات بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعات وتعزيز التزامهم التنظيمي.

2. توصي الدراسة إدارة الجامعات الفلسطينية بضرورة تعزيز النمط اللامركزي في الإدارة، وهو ما يتوافق معه ضرورة الانتقال من التركيز على نمطية الاتصال أحادي الاتجاه إلى الاتصال ثنائي الاتجاه، والتركيز على الإستراتيجيات الاتصالية التي تضمن المشاركة المرتفعة للأكاديميين في اتخاذ القرارات.

3. توصي الدراسة إدارة العلاقات العامة بالجامعات الفلسطينية بالعمل على التقييم المستمر لفعالية الإستراتيجيات الاتصالية المطبقة ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بها بما يسهم في إجراء التحديثات المستمرة للاتجاهات الاتصالية بما يتوافق مع نتائج تقييم هذا الالتزام.

4. ينبغي على الجامعات تنفيذ آليات فعالة لتبادل المعلومات لضمان أن يكون جميع الأكاديميين على اطلاع جيد بالسياسات والتغييرات والتطورات المؤسسية، ويمكن أن تشمل هذه الآليات نشرات إخبارية دورية، ورسائل بريد إلكتروني، واجتماعات إعلامية.

5. إنشاء منصات للحوار المفتوح حيث يمكن للأكاديميين التعبير بحرية عن آرائهم ومخاوفهم واقتراحاتهم، ويمكن أن تشمل هذه المنصات اجتماعات عامة دورية، ومنتديات نقاش، وجلسات تغذية راجعة، إذ أن تشجيع ثقافة التواصل المفتوح يمكن أن يزيد من الثقة والالتزام.

6. توصي الدراسة إدارة الجامعات بضرورة تطوير إستراتيجيات اتصالية إقناعية تتوافق مع الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية، إذ يمكن أن تساعد برامج التدريب على تقنيات الإقناع الفعالة لرؤساء الأقسام والإداريين في كسب التزام الأكاديميين تجاه أهداف المؤسسة.

7. ضرورة قيام إدارة الجامعات بتنفيذ أنشطة لبناء الإجماع مثل عمليات صنع القرار التعاوني وبناء الفريق، إذ أن إشراك الأكاديميين في عملية صنع القرار يسهم في تعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية الجماعية.
8. ضرورة التركيز على جمع واستخدام التغذية الراجعة بانتظام من الأكاديميين بشأن إستراتيجيات الاتصال وفعاليتها، إذ يمكن أن يساعد ذلك في إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة لتلبية احتياجات الموظفين بشكل أفضل.

2.2.5 التوصيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

1. توصي الدراسة بضرورة تركيز إدارة العلاقات العامة بالجامعات الفلسطينية على رصد اتجاهات الأكاديميين فيما يتعلق بمستويات رضاهم عن السياسات الوظيفية المطبقة داخل هذه الجامعات والعمل على إعادة توجيهها بما يخدم رغباتهم الموضوعية، ويعزز من مستويات الرضا والولاء لديهم، وهو ما ينعكس ايجاباً على التزامهم التنظيمي.
2. توصي الدراسة بضرورة تركيز إدارة الجامعات الفلسطينية على تفعيل التحفيز المادي والمعنوي للأكاديميين العاملين بهذه الجامعات كونها تعتبر من الوسائل الهامة التي تعزز من التزامهم التنظيمي، وهو ما يمكن تحقيقه عبر إقرار سياسات واضحة تتعلق بالحصول على تلك الحوافز بما يشجع من الاندماج في العمل والانغماس الوظيفي الحقيقي.
3. ضرورة توجه الجامعات الفلسطينية نحو الحوكمة بكافة تفاصيلها كونها تضمن جوانب الشفافية والإفصاح والمسؤولية والمساءلة وهي أحد أهم الجوانب والاعتبارات التي تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين اللذين يعتبر من الجماهير الأكثر إدراكاً لأهمية الحوكمة في سياق العمل الأكاديمي.

4. التوجه نحو إنشاء نظم للاعتراف والمكافأة بغية الاعتراف بمساهمات والتزام الأكاديميين، ويمكن أن تشمل هذه النظم جوائز، واعترافاً علنية، وفرصاً للتقدم الوظيفي.

3.5 الدراسات المستقبلية:

بعد اتمام الباحثة دراستها الراهنة واطلاعها على الأدب الذي كتب في هذا المجال والتوصيات التي ساقتها الأدبيات بشأن ما يمكن دراسته مستقبلاً، واستخلاصها للاحتياجات البحثية على الصعيد المحلي في مجالي إستراتيجيات الاتصال والالتزام التنظيمي، تقترح مجموعة من العناوين التي يمكن التركيز من قبل الباحثين على دراستها مستقبلاً والتي تشمل ما يلي:

1. تأثير إستراتيجيات الاتصال على رضا الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.
2. دور إستراتيجيات الحوار في تعزيز بيئة العمل التعاونية بين الأكاديميين.
3. إستراتيجيات الإقناع وتأثيرها على الأداء الأكاديمي في التعليم العالي.
4. بناء الإجماع وأثره على التحفيز والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.
5. تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وإستراتيجيات الاتصال الفعالة.
6. دور التكنولوجيا في تحسين إستراتيجيات الاتصال الداخلية في الجامعات.
7. تأثير التطوير المهني المستمر على الالتزام التنظيمي بين الأكاديميين.
8. القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إستراتيجيات الاتصال وتعزيز الالتزام التنظيمي.
9. تقييم فعالية نظم الاعتراف والمكافأة في تعزيز الالتزام التنظيمي في الجامعات.
10. تحليل العلاقة بين إستراتيجيات الاتصال والابتكار الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.
11. إستراتيجيات الاتصال وتأثيرها على إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية.

12. دور التغذية الراجعة في تحسين إستراتيجيات الاتصال وزيادة الالتزام التنظيمي.
13. العوامل المؤثرة على تبني إستراتيجيات الاتصال الحديثة في المؤسسات الأكاديمية.

المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

- ابو الروس، سامي وحنونة، سامي (2009). علاقة واثر الايمان بالمنظمة على رغبة العاملين (الالتزام) بالاستمرار في العمل دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة فلسطين. *تنمية الرافدين*. 59(31). 193-233.
- احمد، تغريد وجنيد، حنان وطه، ريم (2020). دور الاتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين بالتطبيق على عينة من المنظمات الخدمية العاملة في مصر. *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان*. العدد 20. 559-583.
- احمد، علاء (2022). الاستراتيجيات الاتصالية لوزارة الصحة والسكان للتعريف بالمبادرات الوطنية الصحية عبر الفيس بوك دراسة تحليلية. *مجلة البحوث الاعلامية*، 61(3). 1482-1536.
- الاقرع، نور (2022). أثر الثقافة التنظيمية على تطوير المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 6(21). 95-118.
- بحر، عطية والعاجز، ايهاب (2012). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 20(2). 28-82.
- بحر، يوسف والعاجز، ايهاب (2012). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*. 20(2). 27-82.
- بحر، يوسف وسمارة، نسرين (2017). واقع ادارة التنوع واثرها على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية. *مجلة الاعلام للعلوم الاجتماعية للابحاث التخصصية*. 2(3). 120-154.
- بدير، نور (2021). الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة منظمة الأمانة السورية للتنمية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية السورية. دمشق. سوريا.
- براهمية، صونية (2018). الهوية التنظيمية واليات تفعيلها في المؤسسة. *مجلة العلوم الاجتماعية*. 15(27). 193-207.
- براوئي، امان (2018). اثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري في منظمات الاعمال دراسة حالة مؤسسة كليماتيكبولنغاش *ClimatecBoulanaache* للتبريد الصناعي بالجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة يحيى فارس بالمدينة. الجزائر.

بلغيث، عبير وبرقيق، اسماء (2022). دور استراتيجية الاتصال في كسب ولاء الزبون في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي التبسي. تبسة. الجزائر.

بن عبد الله، عادل وبن عبد الله، فايزة (2020). اثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية. (37)7. 137-71.

بن يزغد، فاطمة وبن سعد، احلام (2022). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاجتماعية جامعة عمار ثليجي بالاغواط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمار ثليجي. الاغواط. الجزائر.

بودوييرة، ياسمينه وبوزردوم، مريم (2017). الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي المليلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد الصديق بن يحي. الجزائر.

بوعبدالله، امال وصديقي، وئام (2021). دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر ميلة (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة. الجزائر.

بوعريف، بهية (2020). الالتزام التنظيمي لدى اساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية على مستوى مدارس التعليم المتوسط لولاية برج بوعريج ببلدية العرش (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بشير الابراهيمي. برج بوعريج. الجزائر.

بوعطيط، جلال الدين (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة منتوري محمود. قسنطينة. الجزائر.

بوغالية، فايزة ودلهوم، عماد ومنماني، نادية وبن قوة، علي (2022). مدى مساهمة الاتصال الاداري في تحقيق الالتزام التنظيمي في الادارة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية سوق اهراس. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. (2)7. 126-108.

بوقرسي، نور (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على بناء الهوية المهنية لدى الأساتذة الجامعية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر.

جاب الله، حكيمه (2019). استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل ادارة الازمات. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، 7(2). 113-97.

- جربوع، احمد (2020). الادارة بالتجوال ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة جامعة الاقصى. جامعة الاقصى. غزة. فلسطين.
- الجمال، سمير وجردات، ناصر (2020). دور سياسات الاختيار والتعيين في تحقق جودة التعليم من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة. 3(2). 11-37.
- الجميل، مخلص (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لاراء العاملين في المعهد التقني الانبار. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية. 4(9). 293-304.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2022). مسح القوى العاملة الفلسطينية التقرير السنوي 2021. رام الله. فلسطين.
- الجيش، يوسف والجماصي، محمد (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبيعية العسكرية بقطاع غزة. *IUG Journal of Economics and Business*. 24(4). 51-81.
- حسن، امال (2020). اثر الالتزام التنظيمي في تعزيز العمل العاطفي دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الاهلية في محافظة بغداد. المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية. 4(5). 1-20.
- حسن، عبد الصادق (2015). نماذج ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العربية دراسة على عينة من المؤسسات المصرية والبحرينية. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان. العدد 3. 95-180.
- حمادات، محمد وعياصرة، محمد (2011). درجة الالتزام الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الاردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة النجاح للابحاث. العلوم الانسانية. 25(4). 1006-1036.
- حمادي، احمد (2016). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين بحث استطلاعي لاراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات اللبان. مجلة العلوم الادارية والاقتصادية. 22(94). 301-324.
- حوة، سالم وعلوط، البتول (2018). استراتيجية الاتصال التنظيمي وعلاقته بفاعلية التسيير بالمؤسسة. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية. 2018(12). 372-389.
- الخروشي، رجب (2017). اهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية. مجلة كلية الاداب. 2(24). 336-352.
- خوين، سندس (2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد. مجلة الادارة والاقتصاد. العدد 75. 1-43.

دراوشة، نجوى والشمران، منيرة (2017). الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بانتمائهم الوظيفي. *دراسات العلوم التربوية*. 44(4). 109-121.

درويش، عبد العزيز (2020). دور استراتيجية الاتصال في جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز السلم الاهلي ومكافحة الجريمة في الضفة الغربية فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

دشلي، كمال (2016). *منهجية البحث العلمي*. منشورات جامعة حماة. سوريا.
دهليز، خالد وغالي، محمد (2018). اثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*. 14(3). 465-494.

ذيب، محمد والسعود، راتب (2014). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام العاملين معهم. *دراسات العلوم التربوية*. 41(1). 494-512.

رسمي، محمد والسيد، هالة (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية. *مجلة كلية التربية بينها*. 3(130). 643-653.

الرشيدي، منيرة (2014). تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية بدولة الكويت. *العلوم التربوية*، 1(4). 1-33.

رقاني، شريفة وصنقلي، عائشة (2020). *الالتزام التنظيمي واثره في اداء العاملين دراسة ميدانية ببلدية رقان (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة العقيد احمد دراية. ادار. الجزائر.
زايدي، سارة وساسي، سلسبيلة (2015). دور الاقناع في تفعيل الاتصال الداخلي دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي ام البواقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهدي. ام البواقي. الجزائر.

زروق، علي والسحباني، عبد الستار (2022). اهمية شبكة الاتصال التنظيمي في انتاج مقومات الفعالية التنظيمية. *مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية بحوث ودراسات*. 9(2). 32-50.

زروقي، خولة (2015). *ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضين مستشفى سليمان عميرات بتقريت دراسة ميدانية على عينة من ممرضين سليمان عميرات بمدينة تقريت (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.

زواقة، عواطف وحرنان، سماح (2015). *الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مديرية الضرائب ام البواقي انموذجا (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة العربي بن مهدي. ام البواقي. الجزائر.

سبع، هشام وهيشور، محمد (2014). مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الخاصة دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية سطيف. الملتنقى الدولي الثاني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر. 603-632.

سعيد، صابر (2017). الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة تطبيقية على شركتي مصر للطيران والإماراتية. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الاوسط. 17 (2017). 203-244.

السعيد، يوسف (2013). دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي الراي والكويت تايمز الكويتيتين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط. عمان. الاردن.

السياني، ماجد (2015). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب. مجلة العلوم الادارية. 11 (5). 109-143.

شبات، جلال (2016). مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة مقارنة بين العاملين في جامعة القدس المفتوحة وجامعة غزة. مجلة كمية فمسطين التقنية دير البلح. العدد 3. 88-106.

شحادة، رائف (2008). العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الاداريين الاكاديميين من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

شكر، عبد السلام (2022). الاتصال الاستراتيجي كاداة لتحقيق التنمية المستدامة للمنظمات مقارنة وصفية تحليلية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. 8 (2). 79-99.

الشهراني، هادي والمغدي، الحسن (2023). الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة بيشة دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية. 2023 (29). 483-511.

الشهومي، سعيد والحداوي، داود والدباء، عبد المجيد (2020). اثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الاساسي الحلقة الثانية (5-10) بسلطنة عمان. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية. 2020 (22). 1-41.

الصادق، بدوي والتوكابري، ماهر (2018). اثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس والموظفين على التزامهم التنظيمي دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية. 3 (9). 16-27.

الصوراني، غازي. (2022). *أزمة التعليم في الجامعات الفلسطينية. جامعة الأقصى. فلسطين: غزة.*

الطلاء، سليمان (2017). *المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الاداريين. مجلة جامعة فلسطين للابحاث والدراسات. 7(1). 67-95.*

عادل، ريم (2017). *تاثير اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة مقارنة بين عينة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان. العدد 12. 43-148.*

عاشوري، ابتسام (2017). *الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم. العدد 6. 63-75.*

عبادي، ايمان و ابراهيمي، حياة (2019). *الاتصال الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات بالمؤسسة مقارنة وصفية تحليلية. المجلة الجزائرية للاتصال. 17(28). 34-51.*

عبد الرزاق، خالدية وعباس، سامي واحمد، حميد (2019). *الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة. 39(1). 151-178.*

عبد العال، ريم (2024). *استراتيجيات الاتصال في هيئة التوجيه السياسي والوطني ودورها في تعزيز الهوية الوطنية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الامريكية. فلسطين.*

عبد الوهاب، ياسمين (2023). *الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس. القدس. فلسطين.*

عبود، علي (2014). *اثر الثقافة التنظيمية بالاداء الوظيفي دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية. المجلة العراقية للعلوم الادارية. 10(39). 229-255.*

عبيد، شاهر وصبري، صلاح (2022). *اثر جودة الحياة الوظيفية في الاداء والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات شمال الضفة الغربية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث. 10(3). 22-45.*

العبيدي، نماء (2012). *اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية. 8(24). 74-107.*

عجوة، نرمين (2021). استراتيجيات الاتصال الحكومي المستخدمة التسويق للمشروعات القومية عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بمعارف واتجاهات الجمهور المصري. *المجلة المصرية لبحوث الرأي العام*. 20(3). 578-626.

العسيلي، رجاء (2013). *الثقافة التنظيمية السائدة في بعض الجامعات الفلسطينية وانتماء شبابها للوطن من وجهة نظر الطلاب*. فلسطين: الخليل، جامعة القدس المفتوحة.

عشيرى، ابراهيم وناب، هاني والعايد، مريم (2022). *اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة شركة KEGT بالوادي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر.

عصمان، خيرية (2018). *دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية*. *مجلة كلية التربية ببنها*. 3(130). 643-653.

العقاب، كمال وسامر، سمية (2017). *أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج فيتال الجزائر*. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*. العدد 2. 44-56.

علي، عدي (2020). *الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بتن القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

العوفي، محمد (2005). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*. دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. الرياض. المملكة العربية السعودية.

العوفي، محمد (2005). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. الرياض. المملكة العربية السعودية.

غربي، محمد وقلواز، ابراهيم (2019). *النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية*. *مجلة التمكين الاجتماعي*. 1(3). 162-185.

الغنيمات، اشواق (2020). *واقع الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في دعم رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة تحليلية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام القرى. المملكة العربية السعودية.

فرجاني، علي (2018). *العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال*. ط1. عمان: دار امجد للنشر والتوزيع.

الفريخ، خالد وجنيد، حنان (2021). الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في ادارة الازمات بالمؤسسات الكويتية. مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الاعلام وتكنولوجيا الاتصال. العدد7. 157-183.

فلمبان، ايناس (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بادارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام القرى. مكة. المملكة العربية السعودية.

القرني، احمد (2024). اثر عدد فئات التدرج لمقياس ليكرت في معاملات الارتباط. مجلة بحوث التعليم والابتكار. 4(13). 191-206.

قرواني، خالد (2016). درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. مجلة دراسات وابحث. 8(25). 410-442.

قفلول، سارة (2015). الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة السياحية دراسة ميدانية بالمركب السياحي سيدي فرج (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهدي. ام البواقي. الجزائر.

قنن، اسماعيل (2023). دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة تطبيقية بوزارة العمل الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاقصى. غزة. فلسطين.

كاظم، فائق (2010). دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين دراسة تحليلية في كلية الادارة والاقتصاد والقانون جامعة بغداد. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. 12(3). 44-61.

كلحي، نصيحة وعبد الله، امينة (2020). علاقة الثقافة التنظيمية بتشكيل الهوية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن ولاية جيجل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد الصديق بن يحيى. الجزائر.

كسيرة، مريم وقرواز، نبيلة (2019). الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اكلي محند او لحاج. الجزائر.

كسيس، سهام وبوشكارا، صبرينة (2017). واقع الاتصال في المؤسسة الجامعية دراسة ميدانية على اداريي رئاسة جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل. الجزائر.

كلفاح، امينة (2021). مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال. الجزائر: جامعة البلدية 2.

الكمالي، فواز والسفياني، عبد الرحمن (2023). اثر الالتزام التنظيمي للعاملين على جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة تعز. مجلة جامعة السعيد للعلوم الانسانية والتطبيقية. 6(2). 149-179.

كوكالي، الياس (2022). مساق العلاقات العامة: النظريات والنماذج. فلسطين: رام الله، الجامعة العربية الامريكية.

لفحل، ليندة (2018). دور الثقافة المنظماتية في بناء الهوية التنظيمية للمنظمات الدولية المنظمة العالمية للتجارة انموذجا (اطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة باتنة 1. الجزائر.

المدهون، عبد الناصر (2021). واقع الاتصال الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين واثره في تعزيز سمعتها المؤسسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاقصى. غزة. فلسطين.

مسودي، بشائر (2018). دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل. الضفة الغربية. فلسطين.

المطيري، بندر (2020). العلاقة بين المنهج الكمي والكيفي مع تعريف لكل منهج ومميزاته وعيوبه واستخداماته. مجلة الخدمة الاجتماعية. 66(1). 247-263.

معمر، محمد (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الازهر. غزة. فلسطين.

معنصر، مروى (2017). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمعهد التكوين الشبه طبي بمدينة عين البيضاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي. ام البواقي. الجزائر.

منصور، لمى (2021). دور الاتصال المؤسسي الداخلي في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية. تم استرجاعه بتاريخ: 2023/2/10. الموقع: <https://www.maannews.net/articles/2047486.html>

ياسية، بسمة (2017). تأثير الالتزام التنظيمي على اداء الموظف دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ام البواقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي. ام البواقي. الجزائر.

يحياوي، ابراهيم (2019). استراتيجيات الاتصال. منشورات جامعة محمد لمين دباغين. سطيف. 2. الجزائر.

- Al Zaabi, M. (2019). The impact of internal communication on employee engagement: A case study. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 15-37. doi: 10.1177/2329488418776382
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39. doi: 10.5465/amr.1989.4278999
- Azadehdel, M. R., Ooshaksaraie, M., & Rajabpour, S. (2013). The importance of organizational identity and its role in the performance. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(2), 67.
- Bamidele, R. A. S. A. K. (2022). *Organizational Culture*. *Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management*, 284-292.
- Bancoro, J. C. M. (2023). The Impact of Organizational Commitment on the Job Satisfaction of College Teachers in the College of Business Administration of Negros Oriental State University. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1399-1414.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231. <https://doi.org/10.1108/13563280210449804>
- Berberoglu, A. (2018). *Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals*. *BMC health services research*, 18, 1-9.
- Bingöl, D., Şener, İ., & Çevik, E. (2013). *The effect of organizational culture on organizational image and identity: Evidence from a pharmaceutical company*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 222-229.
- Chalmers, S. (2008). *The Changing Role of Internal Communications. Are Required Practitioner Competencies Keeping Pace with the Opportunities and Challenges?*.
- Cutlip, S.M., Center, A.H., & Broom, G.M. (2013). *Effective Public Relations*. *Pearson Education Limited*.
- Dandira, M. (2019, February 5). *Internal communication: Why it matters and how to do it well*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/02/internal-communication-why-it-matters-and-how-to-do-it-well>
- Demirel, Y., & Goc, K. (2013). *The impact of organizational commitment on knowledge sharing*. In 1st Annual International Interdisciplinary Conference (pp. 954-963).
- Dhanapal, S. (2016). Internal Communication as a Strategic Management Function to Enhance Employee Motivation and Organizational Commitment. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(10).
- Ditlevsen, M. G., & Johansen, T. S. (2019). Communication management under the spotlight:—A literature review. *Communication & Language at Work*, 6(2), 1-14.
- Donkor, A. (2020, September 24). *The importance of internal communication in an organization*. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/importance-internal-communication-organization-anita-donkor/>
- Gavric, G., Sormaz, G., & Ilic, D. (2016). The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company. *International Review*, 4, 25-30.
- Gering, P., Atanasova, T., & Ivanova, E. (2015). *Internal communication, perceived organizational support and organizational commitment*. *Management and Marketing*, 10(1), 104-119. doi: 10.1515/mmcks-2015-0008

- Giorgis, B. (2020). *Assessment on Communication Strategy of FAO in Light of Van Ruler's Strategic Communication Framework; Case of Reducing Food Losses Through Improved Post Harvest Management in Ethiopia – Phase II*. (Unpublished doctoral dissertation). Addis Ababa University, Ethiopia.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35.
- Hanum, Z., & Bukit, R. (2021). The Effect of Organizational Commitment on Performance through Good University Governance in Private Universities in Medan City. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 5182-5199.
- Hedayati, F., & Zand, F. (2021). The role of internal communication in the formation of organizational identity among faculty members. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(1), 1-22. doi: 10.22059/IJMS.2020.303677.674284
- Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*. Volume VII, Issue 2, 189-206.
- Hiltunen, E., Karjaluo, H., & Koivisto, R. (2019). The impact of internal communication on employee engagement: A study of Finnish healthcare sector. *Journal of Health Organization and Management*, 33(3), 262-277. doi: 10.1108/JHOM-03-2018-0094
- Hossain, M. A. (2018). Internal communication and employee commitment in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(3), 326-343. doi: 10.1080/15332845.2018.1405025
- Hou, J. (2016). Managing social media for strategic communication in a New Zealand university: Implications from a case study. *Prism*, 13(1), 1-13.
- Jahanian, R., & Salehi, R. (2013). Organizational Culture. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2(3), 30–39.
- Kang, K.-H., & Sung, J. (2016). Development and validation of the Internal Communication Scale for organizational communication research. *Journal of Communication Management*, 20(3), 256-271. doi: 10.1108/JCOM-11-2014-0078
- Koruk, Y. (2016). The effect of internal communication on commitment: An empirical study in a Turkish healthcare organization. *Health Services Management Research*, 29(1-2), 1-8. doi: 10.1177/0951484816632193
- Lacatus, M. L. (2013). Organizational culture in contemporary university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425.
- Ma, Y. (2022). Role of communication strategies in organizational commitment, mediating role of faculty engagement: Evidence from English language teachers. *Frontiers in Psychology*, 13, 921797.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538-551.
- Mitrovic, M. (2019). Strategic communication concept implemented through the corporate political activities—suggested strategy modeling. Mitrovic, M. (2019). Strategic communication concept implemented through the corporate political activities—suggested strategy modeling. *Strategic Management*, 24(4), 013-020.
- Morelli, M., & Wang, M. (2020). Impacts of Organizational Culture. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 8(7), 95-99.

- Mujib, H. (2017). Organizational identity: An ambiguous concept in practical terms. *Administrative Sciences*, 7(3), 28.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: a study of Norwegian hospital employees. *BMC health services research*, 22(1), 637.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: a study of Norwegian hospital employees. *BMC health services research*, 22(1), 637.
- Nanayakkara & Wilkinson (2021). *A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services*. 1st Edition. London. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003128786>.
- Niconides, J. G., Karassavidou, E., & Haritou, M. (2020). The impact of internal communication on organizational commitment: Evidence from Greek banking sector. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 757-776. doi: 10.1108/JOCM-11-2019-0405
- Nuryanti, N. (2022). The Effect of Internal Communication to the Employee Performance in the Faculty Social and Political Science University of Islamic Balitar-Blitar. JARES. *Journal of Academic Research and Sciences*, 7(1), 19-23.
- Ochurub, M., Jeremiah, A., Sem, V. H. (2022). An Analysis of Organisational Culture as A Main Identity of An Organisation. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. VI(VI). 2454-6186.
- Okwata, P. A., Wasike, S., & Andemariam, K. (2022). Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park. *Administrative Sciences*, 12(4), 139.
- Oparanma, A. O. (2015). Organizational culture: creating the influence needed for strategic success in health care organizations in Nigeria. *Developing Country Studies*, 5(17), 15-19.
- Peronainen, M., Ritalahti, J., & Kangas, M. (2019). The relationship between internal communication and employee commitment: A mediation analysis. *Journal of Communication Management*, 23(1), 56-72. doi: 10.1108/JCOM-08-2018-0090
- Pomyalova, V. O., Volkova, N. V., & Kalinina, O. V. (2020, September). Effect of the University organizational culture perception on students' commitment: the role of organizational identification. In IOP Conference Series: *Materials Science and Engineering* (Vol. 940, No. 1, p. 012099). IOP Publishing.
- Pratama, H.R. (2018). Studying the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture with Organizational Commitment at Minahaj Shahabah Islamic Boarding School Bogor. *Journal of Management and Science*, 8(3), 01-11
- Preece, D., Stratton, R., & Archer-Brown, C. (2020). Internal communication, employee identification, and innovation in university research groups. *Journal of Business Research*, 112, 97-109. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.02.005
- Putri, Y. R. (2017, November). *A Study of Strategic Communication in Supporting the Performance Management System: A Case at an Indonesian Private University*. In 3rd International Conference on Transformation in Communications 2017 (IcoTiC 2017) (pp. 255-262). Atlantis Press.

- Ruão, T., Balonas, S., & Carrillo, M. V. (2021). *Introduction: how far can we take strategic communication?* The sky is the limit.
- Sadia, A. (2020). *Investigating organizational communication between top management and academic staff in Malaysian Technical University Network (MTUN) (Doctoral dissertation)*, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia).
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, C. (2019). The relationship between internal communication and organizational identification: Evidence from Chinese universities. *Higher Education Research & Development*, 38(3), 571-584. doi: 10.1080/07294360.2018.1537702
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 76(5), 637-643.
- Smith, J. (2022). The Importance of Organizational Culture and Identity. *Journal of Management*, 30(2), 45-58.
- Spencer, R. R., Gomez, L. P., & Ferris, G. R. (2017). The role of internal communication in enhancing employee commitment in nonprofit organizations. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 293-304. doi: 10.1007/s10869-016-9468-3
- Sulaiman, N. S., & Abdullah, Z. (2019). Conceptual Exploration on Internal Communication and Organizational Identification As Determinants of Employee Performance. *International Journal*, 2(9), 99-115.
- Tedla, T. B. (2016). *The impact of organizational culture on corporate performance* (Doctoral dissertation). Walden University. USA.
- Vachhani, S., & Patel, N. (2018). The effect of internal communication on organizational culture: A study of educational institutions in India. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 5(4), 17-22. doi: 10.23510/ijrmbs/2018.5.4.03
- Van Ruler, B. (2004). The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. *Public relations review*, 30(2), 123-143.
- Van Ruler, B. (2016). Public relations: Too little emphasis on communication. *Communication Management Review*, 1(01), 6-27.
- van Ruler, B. (2021). Communication planning: Agility is a game changer in strategy development. *International Journal of Strategic Communication*, 15(2), 113-125.
- Walker, S., & Costa, C. (2016). *Internal Communication: Strategies for Success*. Palgrave Macmillan.
- Wardhani, S., & Kartikawangi, D. (2019). *Internal communication in building organizational culture and organizational branding of government institution*. In Proceedings of the 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World (pp. 506-514).
- Woollard, J. (2018, July 16). *The role of internal communication in employee engagement*. HR Review. <https://www.hrreview.co.uk/hr-news/strategy-news/the-role-of-internal-communication-in-employee-engagement/114378>
- Yip, J. A., Levine, E. E., Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2020). *Worry at work: How organizational culture promotes anxiety*. *Research in Organizational Behavior*, 40, 100124.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effect of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.
- Zhu, K., Wang, X., & Jiang, M. (2022). The impact of organizational commitment on turnover intention of substitute teachers in public primary schools: Taking psychological capital as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 13, 1008142.

الملحقات

ملحق (1): الاستبانة النهائية لأداة الدراسة



الجامعة العربية الأمريكية
عمادة الدراسات العليا
ماجستير العلاقات العامة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع: تعبئة استبانة

تتشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان: أثر إستراتيجيات الاتصال على الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة بالجامعة العربية الأمريكية، لذا أمل من حضرتكم التكرم بالاستجابة لطلب تعبئة الاستبانة المستخدمة لأغراض البحث العلمي.

الباحثة

افنان حميدات

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (X):

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع:	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. العمر:	
<input type="checkbox"/> 22- أقل من 30	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 38 سنة
<input type="checkbox"/> 38 سنة إلى أقل من 44 سنة	<input type="checkbox"/> 44 سنة فأكثر
3. سنوات الخبرة:	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> 10 سنوات - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
4. الرتبة الاكاديمية:	
<input type="checkbox"/> مدرس	<input type="checkbox"/> محاضر
<input type="checkbox"/> استاذ مساعد	<input type="checkbox"/> استاذ مشارك
<input type="checkbox"/> بروفيسور	
5. المسمى الوظيفي:	
<input type="checkbox"/> عضو هيئة تدريس	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
<input type="checkbox"/> عميد كلية	
6. اسم الجامعة:	
<input type="checkbox"/> بيرزيت	<input type="checkbox"/> العربية الامريكية
<input type="checkbox"/> خضوري	

المحور الأول: استراتيجيات الاتصال

البعد الأول: استراتيجية الاعلام						
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تُطلع الجامعة العاملين بشكل مستمر على أهم الاخبار والاحداث الخاصة بالجامعة بشفافية والتزام.					
2.	تفتح أنشطة الجامعة أبوابًا لفهم أعمق لطبيعة المسؤوليات والادوار المتبادلة بين ادارتها والعاملين بها.					
3.	تساهم الجامعة في نشر الوعي بكافة القضايا المرتبطة بأعمال الطواقم الاكاديمية عبر المحتوى الاعلامي بشكل دوري.					
4.	تلتزم الجامعة بالشفافية والافصاح فيما يتعلق بالقضايا الوظيفية الخاصة بالطواقم الاكاديمية عبر قنوات الاتصال الداخلية.					
5.	تؤثر الأخبار والمعلومات التي تنقلها الجامعة عبر قنوات الاتصال الرقمي الخاصة بها على تعزيز فهمي واندماجي في العمل.					

البعد الثاني: استراتيجية الاقتناع						
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تساهم أنشطة وفعاليات الجامعة في تعزيز وتقوية انتمائي الوظيفي.					
2.	تبرر إدارة الجامعة توجهاتها وسياساتها بالإقناع والمنطق وليس بالأساليب البيروقراطية.					
3.	تساهم أنشطة وفعاليات الجامعة في نقل القيم والمبادئ الوظيفية بشكل فعال.					
4.	تعمل الجامعة على تحفيزي للمشاركة الفعالة في الإنجاز الوظيفي.					
5.	تنتهج الجامعة مبدأ المشاركة الحوارية في إقرار السياسات الوظيفية.					
6.	تتخذ الجامعة القرارات استناداً إلى مخرجات توافقية مع للعاملين الأكاديميين فيما يتعلق بالقضايا الاستراتيجية المؤثرة في أداء العمل.					
7.	توضح الجامعة مبررات اتخاذ القرارات بطريقة مقنعة للعاملين.					

البعد الثالث: استراتيجية بناء الاجماع						
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تلعب أنشطة الجامعة الجماعية، التحفيزية، التشجيعية...الخ دورًا مهمًا في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين العاملين بها.					
2.	تساهم الجامعة في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف بما يعزز من الانتماء الوظيفي.					
3.	تسهم أنشطة الجامعة في تعزيز المبادرات لتطوير الأوضاع الوظيفية للأكاديميين.					
4.	تسهم أنشطة الجامعة في تعزيز الروح التعاونية والتضامنية بين الأكاديميين.					
5.	تشجع أنشطة الجامعة المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الالتزام التنظيمي وتوجيه الجهود نحو تعزيزه.					
6.	تقوم إدارة الجامعة بتمويل الأنشطة الأكاديمية الهادفة الى تعزيز التوافق والرؤى المشتركة للعاملين بها.					

البعد الرابع: استراتيجية الحوار						
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	أنشطة وفعاليات الجامعة تعزز ثقافة الحوار.					
2.	تبني الجامعة سياسات العمل وفقا لقواسم مشتركة يتم الاتفاق عليها بين إدارة الجامعة والأكاديميين العاملين بها.					
3.	تحرص إدارة الجامعة على عقد جلسات نقاش دورية لتذليل اية إشكالات مرتبطة بتعارض سياساتها مع مصالح الأكاديميين العاملين بها.					
4.	تتيح إدارة الجامعة قنوات حوارية إلكترونية مباشرة للاستماع لأراء الأكاديميين واجراء المناقشات حول قضايا العمل.					
5.	تحرص إدارة الجامعة بالرد على تعليقات استفسارات الأكاديميين بشكل دوري.					
6.	تهتم إدارة الجامعة بتشكيل لجان عمل دائمة لإجراء المناقشات حول قضايا الأكاديميين واهتماماتهم.					

البعد الرابع: استراتيجية الحوار						
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7.	تتخذ القرارات بعد اجراء مناقشات معمقة مع أطراف العلاقة من الأكاديميين العاملين في القضايا التي تمس مصالحهم.					
8.	تتبنى الجامعة أساليب الحوار البناء في حالة التعارض بين القرارات الصادر عن إدارة الجامعة وتوجهات الأكاديميين بغية إيجاد أرضية للتوافق (طاولات مستديرة، جلسات عصف فكري، لقاءات مباشرة وجها لوجه.....).					

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الالتزام العاطفي						
1.	اشعر بالفخر عند الحديث عن الجامعة خارج أوقات العمل الرسمية.					
2.	اشعر بأنني جزء من عائلة الجامعة التي اعمل بها.					
3.	اشعر بأنني عضو فعال في الجامعة التي اعمل بها.					
4.	اشعر ان أي مشكلة تمر بها الجامعة كأنها جزء من مشاكلي الخاصة.					
5.	اشعر بالتجانس بين قيمي الخاصة وبين القيم السائدة في الجامعة.					
6.	اشعر بالسعادة لو قضيت ما تبقى لي من سنوات عملي في الجامعة.					
الالتزام الاستمراري والمعياري						
1.	اشعر بالانتماء الشديد للجامعة ولا ارغب بمغادرتها.					
2.	اشعر بأنني في حال تركت عملي بالجامعة سأفقد مزايا قد لا تتوفر في أماكن اخرى.					
3.	اشعر انه من الصعب ترك عملي في الجامعة.					
4.	اشعر بعدم وجود فرص بديلة في حال قررت ان اترك العمل في الجامعة.					
5.	اشعر ان تمسكي بالعمل في الجامعة سيجلب لي الكثير من المزايا المستقبلية.					
6.	اشعر بأنني لو فقدت عملي في الجامعة سأواجه مشكلات مادية او نفسية او اجتماعية.					

م.	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7.	لا أفكر في ترك عملي بالجامعة.					
8.	لدي التزام أخلاقي تجاه ما توفره لي الجامعة من فرص تطوير الذات وأدائي يدفعني للاستمرار بالعمل في الجامعة.					
9.	اشعر بأنني سوف اندم إذا تركت العمل بالجامعة.					
10.	اشعر بأنني مدين للجامعة لما لها من فضل وأثر في حياتي.					
11.	اشعر بارتباط وثيق مع زملائي بالجامعة.					
12.	اشعر ان الشخص يجب ان يبقى منتميا لعمله دائما.					
13.	اشعر ان الاخرين يعتبرون تنقلي من عمل لآخر غير لائق.					

ملحق (2): أسماء المحكمين

الجامعة	الاسم	م.م
الجامعة العربية الامريكية	د. حسين الأحمد	1.
الجامعة العربية الامريكية	د. أيمن يوسف	2.
الجامعة العربية الامريكية	د. شادي أبو عياش	3.

Reflection of Communication Strategies on Organizational Commitment Among Academics in Palestinian Universities

Prepared by: Afnan Said Mahmoud Ihmedat

Supervised by:

Dr. Muhammad Abu Al-Rub

Dr. Omar Abuarqoub

Dr. Bassam Ewada

Abstract

The study aimed to determine the reflection of communication strategies according to the Ruler model (media strategy, persuasion strategy, consensus building strategy, dialogue strategy) on organizational commitment among academics in Palestinian universities.

The study used the quantitative approach that focuses on Access to the effects and mutual relationships between the research variables, as it relied on the questionnaire tool to collect data from its primary sources. The study population represented by all academics confirmed in Palestinian universities in the West Bank (Khadouri University, Arab American University, Birzeit University), Whose number is 1178 academics according to statistics issued by the Ministry of Higher Education during the year 2023. The study population was represented by relying on the stratified random sample method according to Richard Geiger's equation, with a size of (294) academics to whom the questionnaire was distributed, and (288) valid questionnaires were retrieved and used for analysis purposes.

The study concluded a set of results, the most important of which is the existence of a high level of practicing various communication strategies according to the Ruler model within the targeted Palestinian universities with a relative weight of (73.6%), in addition to the existence of a high level of organizational commitment by academics in those universities with a relative weight of (78.6%), and the results also showed the existence of a statistically significant effect of communication strategies in enhancing organizational commitment among academics in those universities, and the influential strategies that carried statistical significance were the media and dialogue strategies, while the consensus-building and persuasion strategies did not have a statistically significant effect on organizational commitment among these academics. The study recommended the necessity for Palestinian universities to enhance reliance on dialogue and persuasion strategies as they are considered two-way communication strategies that take into account the opinions of academics and involve them in decisions in a way that contributes to achieving the goals of universities and enhancing their organizational commitment.

Keywords: Communication strategies, organizational commitment, Palestinian universities.