

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس  
الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي  
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

إعداد الطالب

بكر علي أحمد حنون

إشراف

د. عبد عساف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية  
الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس. فلسطين.

2009

*Handwritten signature in blue ink at the top left of the page.*



نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس  
الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي  
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

إعداد الطالب

بكر علي أحمد حنون

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2009/11/16 م وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة

1- الدكتور عبد عساف

رئيساً

2- الدكتور احمد فهيم جبر

ممتحناً خارجياً

3- الدكتور حسن تيم

ممتحناً داخلياً

التوقيع

*Handwritten signature in blue ink, followed by a dotted line.*

*Handwritten signature in blue ink, followed by a dotted line.*

*Handwritten signature in blue ink, followed by a dotted line.*

١١٤٣ هـ

## الإهداء

إلى روح والديّ اللذين علماني الإصرار والتحدي والمثابرة.

إلى أخواتي ( نعيمة وأنعام ) وإخوتي الذين أحبهم من كل قلبي.

إلى الشموع المضيئة في حياتي زوجتي وأولادي (احمد، عاصم ، وعبد الرحمن)والى ابنتي  
الامورة الغالية سعاد.

إلى من هم أكرم منا جميعاً إلى شهداء فلسطين.

إلى وطني الجريح فلسطين.

إلى كل هؤلاء ... أقدم جهدي المتواضع هذا سائلاً المولى العلي القدير التوفيق.

الباحث

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين أولاً وأخيراً، الحمد لله الذي وهبني أملاً ومثابرة وعلماً  
الحمد لله الذي علمني ما لم أعلم، وأعانني على إتمام هذه الرسالة، وهذا العمل المتواضع  
والصلاة والسلام على سيد الخلق وأشرف المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه  
وسلم، معلم البشرية الخير، وهادي البشرية إلى الصراط المستقيم، حث على طلب العلم وجعله  
فريضة على كل مسلم ومسلمة.

تقديراً و عرفانا مني، لا بد أن أتقدم بجزيل الشكر والوفاء، إلى كل من الدكتور عبد  
عساف، الذي اشرف على هذه الرسالة، وكان خير مشرف وموجه في جميع المراحل، والذي  
قدم لي النصح والإرشاد، ومنحني من علمه الوفير الشيء الكثير، وقدم لي كل المساعدة والنصح  
والتوجيه، والشكر كل الشكر إلى الدكتورين الفاضلين حسن محمد تيم واحمد فهيم جبر اللذين  
تكرما بمناقشة هذه الرسالة وقدموا إلي من الملاحظات الثمينة، والتي هي موضع تقدير واحترام،  
وأثرت الرسالة ودعمتها بشكل كبير.

والشكر موصول للأستاذ معاوية اعمر مدير التعليم في منطقة نابلس على ما بذله من  
جهد كبير معي في مجال توزيع الاستبانات وجمعها، وعلى مشاركتة الفاعلة وتسهيلاتة الكبيرة  
من أجل نجاح هذا الجهد المتواضع.

وأقدم بالشكر الوفير والامتنان إلى الأستاذ رمضان شرايعة الذي أشرف على عمليات  
التحليل الإحصائي وجاد عليّ بأرائه القيمة.

والشكر موصول إلى جميع المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وجادوا علي بنصحهم  
وآرائهم القيمة التي أعزها وأقدرها، والتي هي موضع تقدير واحترام.

وأخيراً أسأل الله العلي القدير أن يكون عملهم ومساعدتهم لي في ميزان حسناتهم يوم القيامة انه  
سميع قريب مجيب الدعاء.

والله ولي التوفيق

الباحث



## إقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

**نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس  
الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي  
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name: Baker Ali Hannoun

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع: .....

Date:

التاريخ:

## فهرست المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	إقرار
ح	فهرست المحتويات
ذ	فهرست الجداول
س	فهرست الملحقات
ش	الملخص باللغة العربية
1	<b>الفصل الأول : مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية</b>
2	مقدمة الدراسة
7	مشكلة الدراسة وأسئلتها
9	فرضيات الدراسة
11	أهمية الدراسة
12	أهداف الدراسة
13	حدود الدراسة
14	مصطلحات الدراسة
14	<b>الفصل الثاني : الأدب التربوي والدراسات السابقة</b>
18	الأدب التربوي المتعلق بالتواصل
38	الأدب التربوي المتعلق بالولاء التنظيمي
53	الدراسات العربية التي تتعلق بالتواصل
58	الدراسات الانجليزية التي تتعلق بالتواصل
64	الدراسات العربية التي تتعلق بالولاء التنظيمي
72	الدراسات الانجليزية التي تتعلق بالولاء التنظيمي
80	<b>الفصل الثالث :- إجراءات الدراسة</b>
81	منهج الدراسة
81	مجتمع الدراسة
82	عينة الدراسة

84	أدوات الدراسة
86	صدق الأداء
87	الثبات
88	متغيرات الدراسة
89	إجراءات الدراسة
90	المعالجات الإحصائية
93	<b>الفصل الرابع :- نتائج الدراسة</b>
93	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
100	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
103	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
104	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
105	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
108	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
110	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
112	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
114	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
115	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
115	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
116	النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
117	النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
119	النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة
120	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
120	النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة
121	<b>الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات</b>
122	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
124	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
125	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
125	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

126	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
128	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
128	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
129	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
130	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
131	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
132	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
132	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
133	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
133	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة
134	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
134	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة
136	التوصيات
137	المراجع
138	المراجع العربية
144	المراجع الانجليزية
149	الملحقات
B	الملخص باللغة الانجليزية

## فهرست الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	الجدول (1)
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	الجدول (2)
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص .	الجدول (3)
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	الجدول (4)
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية.	الجدول (5)
87	ثبات أداة الدراسة باستخدام معالة كرونباخ الفا.	الجدول (6)
94	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لنماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية.	الجدول (7)
95	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لنماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية لفقرات أنموذج المحقق.	الجدول (8)
96	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لنماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية لفقرات أنموذج بائع الأزهار.	الجدول (9)
97	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لنماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية لفقرات أنموذج الساحر.	الجدول (10)
98	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لنماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية لفقرات أنموذج الدبلوماسي.	الجدول (11)
99	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لنماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في	الجدول (12)

	وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية لفقرات أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية.	
101	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات استبانة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية.	الجدول(13)
104	اختبار (ت) لدلالة الفروق في نماذج لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير الجنس.	الجدول(14)
105	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول(15)
106	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول(16)
107	اختبار (LSD) للفروق البعدية على أنموذج بائع الأزهار.	الجدول(17)
107	اختبار (LSD) للفروق البعدية على أنموذج بائع الساحر.	الجدول(18)
108	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص.	الجدول(19)
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير التخصص.	الجدول(20)
110	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.	الجدول(21)
111	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.	الجدول(22)
112	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.	الجدول(23)
113	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً	الجدول(24)

	لمتغير المنطقة التعليمية.	
114	اختبار (LSD) للفروق البعدية على أنموذج بائع الأزهار .	الجدول(25)
115	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس.	الجدول(26)
116	المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول(27)
116	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول(28)
117	المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص.	الجدول(29)
117	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص.	الجدول(30)
118	المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.	الجدول(31)
118	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة .	الجدول(32)
119	المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية	الجدول(33)
119	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية	الجدول(34)
120	مصفوفة بيرسون للارتباط بين متوسطات نماذج التواصل ومتوسط الولاء التنظيمي .	الجدول(35)

## فهرست الملحقات

الصفحة	الموضوع	الرقم
150	قائمة بأسماء مدارس الوكالة في محافظات الضفة الغربية	1
153	الصورة الأولية للاستبانة	2
156	أسماء أعضاء لجنة التحكيم	3
157	الصورة النهائية للاستبانة	4
163	كتاب من الباحث إلى رئيس برنامج التعليم في الوكالة	5
164	كتاب من رئيس البرنامج إلى المديرين والمديرات	6

نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات

إعداد

بكر علي احمد حنون

إشراف

الدكتور عبد عساف

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف نماذج التواصل مع المعلمين السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات الآتية "الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية" وأثرها في نماذج التواصل لدى المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يدرسون المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث في المناطق التعليمية الثلاث (نابلس، القدس وأريحا، الخليل) وقد بلغ عددهم (739) معلماً ومعلمة وفق إحصائيات وكالة الغوث لعام 2009/2008 .

وقد بلغت عينة الدراسة (296) معلماً ومعلمة، إذ استجاب منهم (286) معلماً ومعلمة على الاستبانة التي تم توزيعها، وهم يشكلون ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها قام الباحث باستخدام استبانتيين، الأولى لقياس نماذج التواصل لدى المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والثانية لقياس الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات، إذ قام الباحث بتطويرهما استناداً إلى بعض الدراسات السابقة والأدب التربوي ذي الصلة بموضوع الدراسة وهي:-

- استبانة لقياس نماذج التواصل لدى المديرين والمديرات وتتضمن (30)فقرة موزعة على خمسة نماذج للتواصل (المحقق، بائع الأزهار، الساحر، الدبلوماسي، مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية)، وقد صمم الباحث هذه الاستبانة اعتماداً على الأدب التربوي.

- استبانة لقياس الولاء التنظيمي وتتضمن (30) فقرة.

وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

1- إن ترتيب نماذج التواصل السائدة لدى المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت على النحو التالي المرتبة الأولى أنموذج بائع الأزهار(81.6 %)، المرتبة الثانية أنموذج الساحر(79.6 %)، المرتبة الثالثة أنموذج الدبلوماسي(76.2 %)، المرتبة الرابعة أنموذج المحقق(69.6 %)، المرتبة الأخيرة أنموذج الشرطي في الخدمة العسكرية (62.2 %).

2- إن الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الإعدادية في وكالة الغوث كانت كبيرة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي(4.06) وبنسبة مئوية (81.2 %).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) على نماذج التواصل (المحقق، والدبلوماسي، ومدرّب الشرطة في الخدمة العسكرية ) لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على نمودجي بائع الأزهار والساحر وذلك لأن ( $\alpha < 0.05$ )، إذ وجد الباحث باستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية أن الفروق على نمودج بائع الأزهار بين الدبلوم والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا وبين البكالوريوس والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، باستثناء أنموذج التواصل بائع الأزهار حيث كانت الفروق غير دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ )، وباستخدام اختبار (LSD) أظهر أن الفروق كانت بين نابلس والخليل لصالح نابلس.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) بين الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية).

9- انه يوجد علاقة دالة إحصائياً علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي ونماذج التواصل عند مستوى ( $\alpha= 0.05$ ).

وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بما يلي:-

1- تنظيم دورات تدريبية للمديرين والمديرات حول نماذج التواصل، وأهميتها، وكيف يمكن توظيفها في العمل والعلاقات بما يخدم العملية التعليمية التعلمية.

2- العمل على تطوير أنموذج التواصل بائع الأزهار بشكل علمي يؤدي إلى خلق مدارس آمنة ومحفزة.

3- توعية المديرين والمديرات إلى مساوئ استخدام نماذج تواصل غير محببة لدى المعلمين مثل أنموذجي التواصل (المحقق، مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية) .

4- ضرورة وضع معايير جديدة لتقييم المديرين والمديرات في مجال التواصل مستمدة بنودها من نتائج الدراسة.

5- إجراء دراسة حول ذات الموضوع على جميع مدارس السلطة الوطنية في المحافظات الشمالية والجنوبية في فلسطين.

6- إجراء دراسة عن العلاقة بين أنموذج التواصل السائد لدى المديرين والمديرات ومستوى الإنتاجية.

7- إجراء دراسة عن العلاقة بين نماذج التواصل لدى المعلمين والمعلمات وتحصيل الطلاب في المدرسة.

8- إجراء دراسة عن معوقات عملية التواصل وأثرها في الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

## الفصل لأول

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- المفاهيم والمصطلحات

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

#### مقدمة الدراسة :

يعتبر التواصل ضرورة اجتماعية بحكم الطبيعة البشرية الميالة إلى التفاعل والعمل في إطار الحياة اليومية التي يحياها الفرد، إذ تتضمن تبادل الخبرات والأفكار بشكل يومي من أجل الوصول إلى حل للمشكلات التي تطرأ بسبب ظروف العمل وتعيدياته اليومية، من هنا فإن العملية التربوية هي عملية تواصل مستمر بين المدير والمعلمين أو بين المعلمين والطلبة تهدف في المحصلة النهائية إلى الارتقاء بالعملية التعليمية التعليمية.

ويعتبر التواصل في حياة الإنسان كالهواء والماء لان الإنسان اجتماعي بطبيعته ويعتمد وجوده على مدى قدرته على التواصل مع نفسه، ومع بيئته ومع الآخرين ، لذلك فإن مهارة التواصل عملية أساسية يحس الإنسان ويفهم من خلالها بيئته ويضفي عليها وعليهم معاني معينة ، بيد أن ذلك لا يتحقق إلا إذا كان الفرد قادراً على التعامل مع الآخرين، والتأثير فيهم وليس ثمة سبيل إلى ذلك إلا إذا امتلك مهارات التواصل، حيث يرى "رويش" (Ruesch) أن مفهوم التواصل يشمل العمليات التي يؤثر فيها الناس على بعضهم بعضاً. كذلك يعرف "لوسير"

( Lussier ) التواصل بأنه العملية التي ينقل فيها المرسل الرسالة للمستقبل بفهم متبادل أو مشترك ، والعامل المهم في عمليات التواصل هو الفهم المشترك، وإذا لم يتم الفهم المتبادل على معنى الرسالة فإن التواصل لا يحدث. (فريجات،1995).

فالتواصل عملية نفسية اجتماعية لها أهمية كبرى وواضحة بالنسبة للإنسان، والحياة اليومية التي يعيشها ويمر بها، والتواصل في أبسط حالاته وأكثرها انتشاراً يعتمد على اللقاء المباشر بين طرفي المرسل والمستقبل، ويتم التواصل بينهما عن طريق استخدام اللغة والرموز والإشارات، التي تعتبر جميعها وسائل اتصال وتبادل للأفكار. (نصر الله، 2001).

تشكل العلاقات مع الآخرين وحدات البناء الرئيسة في المؤسسات على اختلافها . ويعتمد نجاح القائد التربوي- مدير المدرسة- في تيسير العلاقات على مدى نجاحه وقدرته في بناء العلاقات المميزة مع الأفراد.

فالتواصل ركن أساسي في العملية التربوية بأكملها، وإذا كانت التربية تسعى إلى مساعدة الطلبة على التواصل السليم، فالتربية إذا هي التواصل إذ تنقل المعرفة وتنمي المهارات من خلالها، إضافة إلى أن بناء الشخصية والتطور المهني يعتمدان عليه ولا يمكن أن يحدث التعلم دونه.

ولما كانت مهارات التواصل متعلمة، ولها أهمية في مستوى توتر الأفراد من خلال التفاعل مع الآخرين، فهي أيضاً تنعكس بشكل مباشر على درجة رضا الفرد عن وظيفته، إذ يمثل الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد وجهين لعملة واحدة، وما دام يعمل فهو راض عن عمله أو غير راض، فالعمل قد يكون مصدر سعادة للفرد يحقق من خلاله طموحاته، وقد يكون مصدر توتر إذا لم يحقق ذاته وطموحاته من خلاله. (طناش،1990).

ويؤدي التواصل دوراً أساسياً في حياة الإنسان ، بداية من إشباع حاجاته الطبيعية وانتهاء بتقدير الذات ، إلا إن تقدير الذات لا يتم إلا من خلال التفاعل مع الآخرين في الأسرة أو المدرسة أو العمل... الخ ، وعلى الرغم من أن التواصل موجود في كل زمان ومكان ، إلا أن الإنسان يمارسه في الأغلب بشكل آلي أو فطري ، سواء أكان بالإشارة أم باللغة ، وهذا يجعل الإنسان عرضة للخطأ والصواب في تحقيق أهدافه . (الجبوسي،2002).

يقول "جون ديوي"(John Dewey,1859-1952) إن عملية التواصل تعتبر من أعجب شؤون الإنسان على الإطلاق، وإن المجتمع لا يوجد فقط عن طريق التواصل، بل يتأسس ويتأصل في عملية التواصل، إلا أن مفهوم التواصل يختلف باختلاف النظريات النفسية، فعلم النفس ينظر إلى عملية التواصل من خلال الظواهر النفسية للإنسان، والتي تتناول جوانب الإدراك والتفكير والاتجاهات والسلوك، فالتواصل من وجهة النظر هذه يكون عملية نفسية تؤدي

إلى النشاط النفسي السلوكي للإنسان، أما علماء التربية، فيفسرون عملية التواصل من خلال قياس مدى تأثير استخدام وسائل التواصل المختلفة، والتي تساعد في عملية التعلم والتعليم، أما علماء الاجتماع، فيرون عملية التواصل باعتبارها عملية اجتماعية تحدث في كل وقت بين أفراد المجتمع على اختلاف شخصياتهم وأماكن عملهم، فعملية التواصل ظاهرة إنسانية لها طبيعة معقدة وأوجه متعددة، ولا تأتي من فراغ، إذ يعرفها "أندرسون" (Anderson) بأنها عملية من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأنها عملية دينامية فإن الاستجابة دائماً متغيرة حسب الحدث، وهي العملية التي يتم من خلالها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر (نصر الله ، 2001).

إن العلاقة ما بين مهارات التواصل والتوتر النفسي هي علاقة عكسية، فإذا امتلك الفرد مهارات التواصل فإنها تساعد على تخفيف حدة التوتر، وذلك لأن مشاكل التواصل تظهر من خلال علاقات الأفراد الصعبة والتي تؤدي بالفرد إلى التوتر، إذ يرى "اوكن" (Okun,1991) أن مهارات التواصل عامل مهم في خفض التوتر، وذلك لأن مشكلات الأفراد تنشأ من سوء الفهم عندما لا تحقق التوقعات من التواصل، فعندما يواجه الأفراد هذه المشكلات يبدأون بالبحث عن العلاج لأنهم يفتقرون إلى تلك المهارات، لذلك فإن التدريب على مهارات التواصل هو محاولة لخفض مستوى التوتر لدى الأفراد. وذلك لأن الصراعات المستمرة بين الأفراد وزيادة مستوى التوتر لديهم، سببه افتقارهم إلى مهارات التواصل.

فالتوتر يفسر من بعض الباحثين بأنه مثير، بينما يراه آخرون بأنه استجابة، ويراه آخرون بأنه حالة وسطية بين المثير والاستجابة، وبغض النظر عن التفسير، فالتوتر يؤدي إلى إعاقة قدرات الفرد ، فيشعر بالقلق أو عدم القدرة على التواصل مع الآخرين، والصراع والتشتت لذلك فإن المهارات التي تساعد على خفض التوتر هي مهارات التواصل ،ومهارات الاسترخاء، وإعادة البناء المعرفي. (السعد،2000).

وتتضمن معظم المهن في المجتمع مكوناً تواصلياً قوياً. إن العامل في مصنعه والمدير في مكتبه، والمعلم وكذلك الطالب في مدرسته، والطبيب في عيادته، والصيدلاني في صيدليته

والبائع في متجره ... الخ، يحتاجون إلى مهارات تواصلية عالية ما دام عملهم يتضمن العلاقات مع الآخرين. إن أياً من هؤلاء سوف يفشل في عمله- أو في أحسن الفروض سوف يواجه صعوبات في الأداء، إن لم يتمتع بهذه المهارات. والافتقار إلى المهارات التواصلية يؤدي إلى نتائج محرجة أو محبطة أو حتى مؤذية للغاية. انظر إلى معلم لا يجيد التعبير عما يجب قوله أو طبيب لا يعرف كيف يخبر مريضه بمرضه الخطير، أو الصيدلاني الذي لا يستطيع شرح طريقة استخدام دواء على نحو يفهمه المريض، أو إلى بائع فظ لا يوحى بالثقة والمصداقية، وسترى النتائج السلبية التي ستترتب على ممارساتهم سواء بالنسبة للآخرين أو بالنسبة لعملهم أيضاً. وتخيل على النقيض ممارسات تواصلية ايجابية يقوم بها هؤلاء المتخصصون، وسترى كيف ستساعدهم مهاراتهم في تحقيق أهدافهم وإشاعة جو من الرضا حولهم.(الجبوسي،2002).

ويرى الباحث أن عملية التواصل في أساسها لا بد لها من هدف، ولكي نحقق الهدف من التواصل مع أي شخص علينا أن نحقق الألفة معه، فنبدأ بعملية التطابق ومن ثم نستمر في ذلك بعملية تسمى المجازاة إلى أن نعرف أننا قد حققنا الألفة بشكل كبير مع المخاطب، نحاول تغيير إحدى نقاط التطابق ونلاحظ الأخر هل غير هو أيضا هذه الوضعية؟ وهذه تسمى القيادة، وبمجرد ما تأكدنا أننا تمكنا من قيادته هنا يمكن أن نحقق الهدف المنشود من التواصل.

إن فعالية المسئول في أي مستوى، إنما تتوقف على قدرته على التواصل مع من هم تحت إمرته أو في نطاق مسؤوليته، إذ يتوقف على هذا التواصل كم الإنتاج ونوعه في المؤسسات، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة التحصيل للمتعلمين، ... وفي العرف الإداري هناك فرق بين الاتصال و التواصل، فالاتصال يعني توجيه رسالة من طرف لآخر دون تلقي أي رد عليها، كما هو الحال في المحاضرات التي لا يشارك فيها أحد من المستمعين أو خطب الأئمة للمصلين، أو خطب الرؤساء للجماهير، بينما التواصل يعني الرد على المحاضرين والأئمة والرؤساء. (الجبوسي،2002).

تتضمن عملية التواصل عموماً قيام المتواصلين بإصدار أحكام نقدية أو بالثناء، والنقد جزء مهم ونافع في تفاعلنا التواصلية عموماً، لكن المشكلة تبرز عندما يكون النقد غير ملائم أو

مبالغاً فيه. وعدم الملاءمة أو المبالغة يظهران في وجوه عديدة: في مضمون النقد وشكله وطبيعة المصاحبات غير اللفظية، والمفردات اللفظية ذاتها، والمكان والزمان، على نحو يجعل النقد يفقد وظيفته وغايته التواصلية، وينطبق الشيء ذاته على المديح أو الثناء، فما من إنسان إلا ويرغب- بصورة ظاهرة أو غير ظاهرة- بتلقي المديح، كما أننا كمرسلين نقوم بإصدار أحكام مديح أو ثناء بين الحين والآخر. لكن المديح أيضاً قد يكون غير ملائم أو مبالغاً فيه إلى درجة أن الممدوح قد لا يصدقه بالإضافة إلى أنه يفقد قيمته كثناء، ويعطي انطباعاً سلبيّاً عن المرسل يتراوح بين الكذب والتملق والنفاق وسوء التقدير.

إن نقادي هذه المواقف المتطرفة سواء أكانت نقداً أم ثناءً يستلزم إعمال مبدأ "التقييم المنصف". وسوف يمنح هذا المبدأ حساسية مرهفة بين المواقف المختلفة للتمييز بين مجاملة عابرة وثناء عادي وثناء مبالغ فيه، كما انه سيمكن الفرد من ممارسة نقد ايجابي متحرر من العدوانية والفظاظة، يسهم في إثراء التواصل وليس في شحنه بالجفاء وقطعه.(الجيوسي، 2002).

وقد تناولت عدة دراسات التواصل في موضوعاتها بالبحث والدراسة، ومن أحدث هذه الدراسات دراسة(الرشيدي،2007) التي هدفت إلى تصميم برنامج إرشاد جمعي للتدريب على مهارات التواصل وأثره في خفض التوتر النفسي وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك دراسة الحوراني(2003) فقد هدفت الدراسة إلى تعرف مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية،وكذلك دراسة الشerman (1999) وهي دراسة بعنوان" مشكلات التواصل بين المعلمين والمشرفين من وجهة نظر المعلمين في محافظة اربد"، وفيما يختص بالدراسات السابقة الخاصة بالولاء التنظيمي فقد كانت هنالك عدة دراسات تتناول الولاء التنظيمي من أحدثها دراسة (الحلو،2008) والتي كانت بعنوان"درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات الضفة الغربية" والتي هدفت إلى معرفة درجة فهم مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها

بالولاء التنظيمي، وكذلك دراسة صادق (2000) والتي هي بعنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل" وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر والإمارات والعلاقة بين هذين المتغيرين ومدى تغير هذه العلاقة.

ويرى الباحث أن معظم الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي لم تتناول قضية التواصل كونه ذا دور أساسي في تعزيز انتماء الموظف للمؤسسة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة كونها سوف تحاول معالجة موضوع جديد لم يسبق التطرق له، كما أن في هذه الدراسة وقوفاً على نماذج التواصل السائدة لدى المديرين والمديرات في المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وذلك من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وذلك من شأنه إفادة جميع المهتمين بالعملية التربوية والتطوير التربوي.

ومن خلال معايشة الباحث للواقع المحلي والعمل التربوي في عدة مدارس تابعة لوكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية وبحكم طبيعة عمل الباحث كمدير وفي السابق كان مديراً مساعداً، لاحظ الباحث أن نماذج التواصل بين المديرين والمعلمين تتغير من مدرسة لأخرى ومن مدير لآخر مما يؤثر في نوع العلاقات بين المدير والمعلمين إما بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، كما أن الباحث لاحظ نقصاً في الدراسات السابقة الخاصة بالتواصل كما أنه لا يوجد أي دراسة سابقة حسب علم الباحث تقيس العلاقة بين التواصل والولاء التنظيمي وإن كانت هنالك دراسات عديدة على الولاء التنظيمي إلا أنها لم تتناول موضوع البحث الدراسي.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يواجه بعض المديرين والمديرات مشكلة في التواصل مع المعلمين وذلك من حيث أنموذج التواصل الذي يتبعه المدير خلال عمله اليومي في معالجة المشكلات التي تحدث داخل إطار المدرسة، وهذا الأنموذج من التواصل قد يكون له أثر إيجابي على علاقة المدير بالمعلم ويعزز المعلم ودوره داخل المدرسة أو قد يكون له أثر سلبي في أدائه وانتمائه الوظيفي.

إذ يرى بيرلسون وآخرون (Burleson , et al , 1997) أن التدريب على مهارات التواصل هو العامل الحاسم في خفض التوتر وزيادة التكيف لدى الأفراد، وأن افتقار الأفراد لمهارات التواصل يؤدي إلى زيادة مستوى التوتر، وإلى مشكلات عدم الرضا عن العمل، وإلى مشكلات التكيف مع الآخرين. فعلى سبيل المثال فإن مشكلات التواصل تظهر من خلال العلاقات الصعبة بين الأفراد، إذ تتبع المشكلات من سوء الفهم المتبادل بين الأفراد وضعف فاعلية عملية التواصل، وهذا بدوره قد يؤدي إلى التوتر والإحباط عندما لا تتحقق التوقعات أو الرغبات من خلال التواصل.

تعتبر المؤسسة التربوية إحدى أهم مؤسسات المجتمع، وتقاس كفاءة المؤسسة التربوية بمقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها وحتى ترقى المؤسسة التربوية إلى مستوى التوقعات فإنها بحاجة إلى مصادر بشرية ومادية كافية، وبنى تنظيمية مناسبة، وسياسات معقولة مستندة إلى دراسات علمية، وعاملين مؤهلين، وظروف عمل مواتية. (الحلو، 2008).

وانطلاقاً من التطور المتنامي في وظيفة المدير ومسؤولياته الكبيرة، وكون عملية التواصل عملية مستمرة وذات اثر في العلاقات المتبادلة بين الأفراد وتحدد مخرجات العملية التعليمية وكون نماذج التواصل يمكن أن تؤثر في الانتماء الوظيفي، إذ أن الولاء التنظيمي على درجة كبيرة من الأهمية إذ يكون مرتبطاً بالمنظمة أو بالتنظيم القائم ولكن حدوث المتغيرات من رضا وتحفيز وبيئة مختلفة أو تغيير في الإدارات أو القانون أو التقليل من المميزات التي كان يحصل عليها الموظف- كل ذلك وغيره- قد يرفع درجة الاستياء الوظيفي ويقلل من نسبة الولاء أو قد يعدمه. (رشيد، 2004).

**ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي تتحدد مشكلتها في الإجابة عن خمسة أسئلة هي:**

السؤال الأول: ما نماذج التواصل السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

السؤال الثاني: ما درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

السؤال الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟

السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة المنطقة التعليمية)؟

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطيه بين نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

### فرضيات الدراسة

حاولت الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل السائدة مع المعلمين لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص .

10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

11- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

12- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين نماذج التواصل السائدة لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الإعدادية في محافظات الضفة الغربية مع درجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

### أهمية الدراسة:

إن علاقة المدير بالمعلم تكون فاعلة ومثمرة إذا كانت مستندة إلى العدل في المعاملة والثقة المتبادلة، وعلى لغة تواصل ممتازة، فإذا لم يظهر العدل في التعامل فإن الثقة تضعف وإذا فقدت الثقة فإن كل طرف سيتوجس خيفة من صاحبه، وينشغل المدير بأخطاء المعلم وهذا بدوره ينعكس سلباً على كل منهما أولاً وعلى تحصيل الطلبة ثانياً وعلى تقدم المجتمع ككل.

ولا يكفي مدير المدرسة المبدع أن يقول لمعلميه بأنه يثق بهم، فالقول شيء والحقيقة شيء آخر، ولا بد أن يلمس المعلم ثقة المدير الصادقة به من خلال احترام المدير للمعلم وتقديره لكفاياته وإنجازاته وبناء علاقة تواصل ممتازة، ومن خلال إعطائه الفرصة كاملة لتحسين أدائه ومكانته مما ينعكس بالإيجاب على نتاج عمله.

ومن هنا فإن أهمية الدراسة يمكن تلخيصها في الأمور الآتية:

1- الكشف عن نماذج التواصل لدى المديرين والمديرات في مدارس وكالة الغوث من شأنه

المساعدة في التعرف إلى الأنموذج السائد وتعرف خصائص ذلك الأنموذج.

2- الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات في المدارس الإعدادية في

وكالة الغوث.

3- إلقاء الضوء بشكل ساطع على نماذج التواصل السائدة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين.

4- الإسهام في تطوير الولاء التنظيمي للمعلمين من خلال تطوير أداء المديرين في مجال التواصل.

5- إبراز أهمية مدير المدرسة الإعدادية كقائد تربوي بحكم طبيعته دوره في مجال التواصل مع المعلمين.

6- إفادة كل من المخططين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي، ومديري التربية والتعليم في وكالة الغوث في فلسطين ، ومديري ومديرات المدارس والمعلمين ، وكل من له علاقة بالتربية والتعليم.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف إلى نماذج التواصل السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

2- التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

3- التعرف إلى الفروق في نماذج التواصل السائدة لدى مديري ومديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وفقاً لمتغيرات الدراسة الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية) وذلك من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

4- التعرف إلى الفروق في الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

5- التعرف إلى وجود علاقة ارتباطية بين نماذج التواصل السائدة لدى مديري ومديري مدارس والولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

### حدود الدراسة

التزم الباحث في أثناء إجراء الدراسة بالمحددات التالية:

1. المحدد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الإعدادية في محافظات الضفة الغربية (المناطق التعليمية الثلاث وهي نابلس، القدس وأريحا، الخليل) والبالغ عددهم (296) معلماً ومعلمة من المجتمع الأصلي والبالغ (739) معلماً ومعلمة.

2. المحدد المكاني: المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في المناطق التعليمية الثلاث

(نابلس، القدس وأريحا، الخليل).

3. المحدد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي

2009/2008.

## مصطلحات الدراسة:

**التواصل:** عملية معلوماتية معقدة ، يتم التعبير من خلالها - بين مرسل ومستقبل - عن المشاعر والأفكار والوقائع ، بوساطة رسالة ذات أشكال مختلفة ، بهدف تحقيق وظائف متنوعة (الجيوسي، 2002).

**مدير المدرسة:** هو الشخص المعين رسمياً في مدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العمل فيها لتحقيق بيئة أفضل وتوفير كل الظروف المناسبة لبلوغ هذا الهدف (صافي، 2003).

**الولاء التنظيمي:** اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية بالاستمرار في عضويتها والدفاع عنها لتحسين سمعتها. (حمدان، 2007).

**وكالة الغوث:** هي مؤسسة أنشأت عام (1950) بقرار من الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في ( الضفة الغربية، وقطاع غزة، وسوريا، والأردن، ولبنان ) وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية .

**المدارس الإعدادية:** هي المدارس التابعة لوكالة الغوث والموجودة في أماكن تجمعات اللاجئين في المخيمات الفلسطينية والقرى والتي تعمل على تدريس الطلاب من كلا الجنسين من الصف السابع وحتى الصف التاسع.

## التعريفات الإجرائية:

**نماذج التواصل:** وهي ما سوف تقيسه الاستبانة من استجابات المعلمين والمعلمات على نماذج التواصل (المحقق، بائع الأزهار، الساحر، الدبلوماسي، المدرب في الشرطة العسكرية) لدى المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

محافظة الضفة الغربية : تشمل محافظات (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية، رام الله والبيرة، القدس، أريحا، بيت لحم، الخليل) باستثناء محافظتي طوباس وسلفيت نظراً لعدم وجود تجمعات لاجئين في تلك المناطق.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

1- : ماهية التواصل

1:1- خصائص عملية التواصل

1:2- مبادئ أساسية للاتصال

1:3- أبعاد التواصل

1:4- مستويات التواصل

1:5- أنواع التواصل

1:6- معوقات التواصل

1:7- نظريات التواصل

1:8- خصائص التواصل

1:9- ثمار التواصل

1:10- التواصل في العملية التربوية

2- : الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية والانجليزية المتعلقة بالتواصل

أ- الدراسات العربية.

ب- الدراسات الانجليزية.

ثانياً: الدراسات العربية والانجليزية المتعلقة بالولاء التنظيمي.

أ- الدراسات العربية.

ب- الدراسات الانجليزية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري الخاص بالتواصل

##### 1- ماهية التواصل

يعتبر التواصل مهمة أساسية في عمل القائد التربوي مديراً أو مشرفاً، فالتواصل أدواته في تسهيل علاقاته مع الآخرين وفي نقل رسائله بوضوح، ومن هنا يعرف التواصل بين الأشخاص بأنه السلوك اللفظي أو غير اللفظي الذي يتم إدراكه من قبل الآخرين، وبشكل أكثر تحديداً يمكن تعريفه بأنه السلوكيات التي ترسل من قبل الفرد إلى المستلم، وتؤثر على سلوكياته فالتواصل يهدف في الأساس إلى إحداث تغيير في الفرد المقابل بطريقة ما، فالفرد يرسل رسالة "كيف حالك؟" ليستثير استجابة لدى الآخر هي "جيد".

وتختلف النظريات والمدارس النفسية في تفسير عملية التواصل، فعلماء النفس يفسرون عملية التواصل من خلال الظواهر النفسية للإنسان مثل الاستيعاب، والتفكير والتذكر، أما علماء الاجتماع فينظرون إلى التواصل بأنه عملية اجتماعية تحدث كل لحظة بين أفراد المجتمع. (نصر الله، 2001).

ولأن الإنسان مخلوق ضعيف لا يستطيع أن يعيش معتمداً على نفسه دون الآخرين في هذه الحياة، فهو له حاجات أساسية لها علاقة باستمراره وحفظ حياته من الفناء، وهذه الحاجات لا يمكن تلبيتها دون مساعدة الآخرين. وبذلك فهو يعتمد على الآخرين لمساعدته على تلبية تلك الحاجات، وبالتالي فليس له إلا أن يتصل، لذلك لا يمكن للإنسان أن يعيش دون اتصال، لذلك فإن تلبية هذه الحاجات وإشباعها تتم بالتفاعل مع الآخرين في المجتمع سواء أكان هذا التفاعل يحدث داخل المنزل، أم مع الأفراد والمؤسسات، ومن خلال التفاعل يبرز جوهر التواصل. فالإنسان الموجود هو الإنسان المتصل، لأن حواسه تشكل وسائل تفاعله مع البيئة المادية والمعنوية، يعطي ويأخذ، يرسل ويستقبل. (حبيب وآخرون، 2004).

فكلمة التواصل بالانكليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare التي تعني جعل الشيء عاماً ، وعلى ذلك فالتواصل يعني مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص أو الجماعات، فالتواصل ظاهرة اجتماعية تحول المجموعة الساكنة إلى مجموعة حركية، إذ هو أساس التقارب والتفاعل الاجتماعي، وهو العنصر الأساسي في جهد الإنسان لكي يتحكم في نفسه وفي بيئته وكذلك يشير التواصل إلى هندسة التنسيق المتمثل في عملية تحريك العمل في المنظمة وتسييره نحو هدف عام، وبالتالي يمكن تعريف عملية التواصل بأنها عملية إنتاج ونقل، وتبادل، وتفهم المعلومات، والأفكار والآراء والمشاعر عن شخص إلى شخص آخر أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى. بقصد التأثير فيها وإحداث الاستجابة المطلوبة(حجازي،1990).

وكذلك يرى "بتر"(Petter,1980) إن التواصل يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو سلوك أو فعل ما، وتلعب أنواع التواصل المختلفة دوراً كبيراً في حياة كل شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها ، فالتواصل يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر ، ويتلخص السلوك اليومي لأي إنسان بقيامه بالتواصل(إرسال رسالة ) أو تلقي التواصل (استقبال رسالة) لذا فإن التواصل يعتبر من السمات الإنسانية البارزة سواء أكان ذلك على شكل صور أم كلام أم على شكل رموز، فالتواصل هو القناة التي تربطنا بالإنسانية، وهو يمهد لما نقوم به من أعمال.

( الرشيدى،2007).

ومن هنا يرى الباحث أن عملية التواصل هو عملية تفاعل مشترك تهدف إلى تحقيق منفعة مشتركة لكلا الطرفين، وهذا العملية بحاجة إلى قناة واضحة يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، وأن التواصل سمة إنسانية بارزة تضيف على شخصية الفرد الكثير من الحس العاطفي، والتفاعل الوجداني مع الآخرين باستخدام جميع الحواس وذلك بغية إيجاد لغة مشتركة من أجل العمل والتفاهم.

وينظر إلى التواصل على انه العملية التي يتم عن طريقها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء أكان المجتمع صغيراً أم كبيراً، وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم وينظر لعملية التواصل في أبسط صورها على أنها عملية أساسها الحاجة إلى الكلام أو الكتابة أو الاستماع إلى الآخرين (محاميد، 2003).

ويرى "باركر" (Barker, 1986) أن التواصل عملية دينامية متغيرة، وغير منتهية فحديث الشخص مع زملائه في أمس يؤثر في اليوم التالي، وأن هناك مئات الرسائل التي يتلقاها الأشخاص في حياتهم اليومية، تؤثر عليهم وتوسع مدركاتهم.

ويذكر "جونسون" (Johnson, 2000) أن عملية التواصل بين شخصين تتضمن سبعة عناصر هي:

1. أهداف وأفكار ومشاعر المرسل وأسلوبه.

2. ترميز الرسالة من قبل المرسل.

3. إرسال الرسالة إلى المستقبل.

4. القناة التي يتم من خلالها الإرسال.

5. حل رموز الرسالة من قبل المستقبل.

6. الاستجابة الذاتية للمستقبل.

7. مقدار التشويش في الخطوات السابقة.

ويؤكد "لوسير واروين" (Lussier & Irwin, 1990) أن الهدف من التواصل يكمن في محاولة التأثير والإقناع، ولا يقتصر على مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة فالتواصل لا معنى له دون تحقيق أهدافه، ولا أهمية له إذا لم يحدث تأثيراً على الآخرين ويعني التواصل كذلك القدرة على الاستماع، والانتباه والإدراك، والاستجابة اللفظية، وهذه القدرة يمكن

أن يتعلمها معظم الناس، مهما اختلفت مستوياتهم التعليمية وشخصياتهم وخلفياتهم الاجتماعية فهي مهارات تحتاج إلى تدريب مستمر كأى مهارات أخرى. (Okun,1991).

ويرى "جونسون" ( Johnson , 2000 ) أن مهارات التواصل ليست فطرية بل مكتسبة مثال على ذلك أن مشاهدة برامج رياضية تجعل الإنسان رياضياً، كذلك إن مهارات التواصل لا يتم تعلمها من خلال القراءة عنها فقط، بل من التدريب عليها.

لذلك فإن مشكلات التواصل كما أشارت الأبحاث (الرشيدي،2007) تعتبر المصدر الرئيس للمشكلات التي يتعرض لها الأفراد، فمعظم المشكلات الأسرية سببها عدم امتلاك مهارات اتصال فعالة، وكذلك مشكلات الفرد في العمل ومستوى رضاه عن عمله، تعتمد على درجة امتلاكه وإتقانه لمهارات التواصل . فعدم امتلاك الفرد لمهارات التواصل سيؤدي إلى الإحباط والتوتر، والمشكلة الأساسية عند الأفراد الذين يواجهون مشكلات في عملهم، تسبب انخفاض مستوى رضاهم عن عملهم، هي افتقارهم لمهارات التواصل، لذلك لا بد من أن يتدرب هؤلاء الأفراد على مهارات التواصل حتى تساعدهم في حياتهم الوظيفية وتحسن مستوى رضاهم عن عملهم. (Okun ,1991).

ويؤكد " لوسير واروبن "(Lussier & Irwin , 1990) إن التواصل هادف، ويكمن الهدف في محاولة التأثير والإقناع، فالتواصل ليس مجرد إرسال رسائل بوسائل مختلفة فالتواصل لا معنى له دون هدف، أو دون تحقيق تأثير في الآخرين، وكذلك يتصل الفرد مع الآخرين لنشر المعلومات، والتعبير عن المشاعر، ويمكن أن يتم ذلك بالتواصل اللفظي أو التواصل غير اللفظي.

إن التواصل في مجال العلاقات العامة هو طريق مزدوج الاتجاه، ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي التواصل (المديرين والمعلمين) أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر فيعمل على تحقيق رغباته، يجمعها في ذلك الصالح المشترك لهما، ولا شك إن عملية التواصل داخل المدرسة هي عملية مستمرة، حيث تتكون عملية التواصل من العناصر التالية:

1. المرسل: وهو الذي يحدد الأفكار والآراء التي ترغب في إيصالها للآخرين ثم ينظمها ويختار الأسلوب المناسب.
2. الرسالة: مجموعة من المعلومات يرسلها المرسل إلى المستقبل بهدف التأثير فيه.
3. قناة التواصل: وهي مجموعة من الرموز تنقل المعاني التي تحتويها الرسالة وقد تكون لفظية أو غير لفظية.
4. المستقبل: وهو الطرف المتلقي للرسالة، وهو المكمل لعملية التواصل.
5. الفهم المشترك: إذا لم يتوفر هذا العنصر، ينقطع التواصل.
6. التغذية الراجعة: وتكون عندما يستجيب المستقبل للرسالة، ويرد عليها، فهذه العملية توجه سلوك المرسل في المرات القادمة لعملية التواصل ( Defliur & Everette 1986).

### 1:1- خصائص عملية التواصل:

يتم التواصل بخصائص معينة هي:

#### 1. مفهوم العملية:

ويقصد به ظاهرة استخدام اللغة، أو نظام آخر للرموز لنقل الرسالة بين المرسل والمستقبل، ويشير كذلك إلى ديناميكية التواصل، واستمراره، وتغيره من موقف إلى آخر وعدم وجود نقطة بداية أو نهاية محددة في التواصل، كذلك التفاعل بين عناصر التواصل بحيث يؤثر كل عنصر في الآخر.

## 2. التواصل بين الناس:

يقوم التواصل على عدة مستويات منها، التواصل بين الفرد ونفسه، والتواصل بين شخص وآخر، والتواصل بين الفرد والجماعة، أو اتصال الفرد بمجموعة من الناس، والتواصل بين مجموعة ومجموعة أخرى من الناس.

## 3. تفهم التواصل:

فالتواصل ليس مجرد إبلاغ الرسالة إلى المستقبل بالتحدث إليه، أو الكتابة بل إن فهم المستقبل للرسالة يحدد عملية استمرار أو عدم استمرار التواصل.

## 4. التواصل عملية هادفة:

الهدف من التواصل هو الإقناع الذي يخاطب العقل والمشاعر، وهناك أهداف أخرى منها الثقافة والمعرفة الترفيه .

## 5. عمومية التواصل:

يتسم التواصل بالعمومية، فهو لا يقتصر على فرد أو فئة معينة دون غيرها(عبد الله، 1983).

## 1:2- مبادئ أساسية للاتصال:

### 1. التواصل الإنساني:

يتميز الإنسان بقدرته على توليد واستخدام الرموز، ومن ثم التواصل لتحقيق أهداف مدروسة، وتنعكس هذه الخصوصية الإنسانية للاتصال على السلوك التواصل، حيث يتأثر التواصل، بالانفعال والوضع الراهن، لذلك من الصعب على الإنسان أن يفصل نفسه أو طبيعته عن التواصل لأن كل خبراتنا وميولنا تشترك وتؤثر في عملية التواصل.

## 2. التواصل يتضمن علاقة:

إن التواصل يتضمن معلومة بين الناس، وهذه المعلومة ليست بالضرورة كلاماً مكتوباً أو مقروءاً، وإنما تأخذ شكل الإيماءات والإشارات، فالتواصل يخلق علاقة بين المرسل والمستقبل.

## 3. التواصل حتمي:

إن التواصل يعني التفاعل مع الآخر، لأن حاجاته لا يمكن أن تلبى إلا بالتواصل مع الآخرين لذلك فإن حتمية التواصل تعني أن الإنسان لا يستطيع إلا أن يتصل.

## 4. التواصل رمزي:

التواصل يكون أحيانا من خلال نقل معاني الرموز التي يستخدمها الناس في أثناء تفاعلهم مع البيئة، ولأن الكلمات التي نستخدمها للتعامل مع الأشياء في البيئة، لا تمثل المعنى الحقيقي لهذه الأشياء لذلك نطلق هذه الكلمات رموزاً، لأنها تدل على ما يصفه الناس فيها من معان.

## 5. التواصل متجدد ومتغير:

إن كل موقف اتصال يعد إنتاجاً جديداً، فالتواصل لا يمكن إرجاعه إلى الوراء، فهو دائماً متغير ومستمر، لأن الظروف التي تتسبب في حدوث اتصال ما ليست الظروف نفسها لاتصال آخر.

وتتضمن مهارات التواصل، القدرة على استخدام كل الوسائل المؤثرة، فلا يرتبط ذلك باستخدام اللغة اللفظية فقط، ولا اللغة غير اللفظية أيضاً، بل بالإضافة إلى ذلك، ما يلي:

1. قراءة واستيعاب تجاوب المستقبل وردود فعله.

2. سرعة الاستجابة للرسالة.

3. معرفة اتجاهات المستقبل ودوافعه.

4. معرفة طبيعة الموقف التواصلي.

5. الإلمام بفنون التأثير على الآخرين.

6. تلبية اهتمامات المستقبل.

ومن الصفات الأساسية للمرسل الناجح، المصدقية، وتعتمد المصدقية على عاملين هما مدى إلمام المرسل بالموضوع، ومدى خبرته فيه، أما صفات المستقبل الناجح فتتمثل في مدى مشاركة المرسل لانفعالاته ومشاعره، وسرعة تجاوبه ومدى اهتمامه برسالة المرسل، وكل ذلك يعتمد على الموقف التواصلي، ويقصد به جميع العوامل المكونة والمؤثرة في تشكيل الفعل التواصلي، وتلعب الحالة النفسية، والجو، والمكان الذي يحدث فيه التواصل أثراً بالغاً في نجاح عملية التواصل واستمرارها. ( حبيب وآخرون، 2004).

### 3:1- أبعاد التواصل:

التواصل لا يعنى بالكلمات فحسب، ذلك أن الكلمات- التي تشكل محتوى التواصل هي أحد أبعاده الثلاثة وهذه الأبعاد الثلاثة للتواصل هي:

1-المحتوى: وهذا البعد مألوف لدى الغالبية العظمى، فالتربية تتمحور حول المادة العلمية ونقل الحقائق والمعلومات هي التربية التي تستند إلى المحتوى.

2-العملية: يمكن القول هنا أن هناك وعياً شائعاً لدى الكثير من الناس بمهارات هذه العملية. فالتفكير الإبداعي والتعلم التعاوني هما مثالان واضحان للممارسات التربوية التي تتمحور حول العملية إضافة إلى المحتوى. فالمحتوى إذن هو ما نقوله أما العملية فهي كيف نقوله؟

3- السياق: الذي يهمل عادة، على الرغم من أنه جوهر التواصل، لأنه يتضمن أدوات الاستفهام المستخدمة في التواصل وهي: من، لمن، متى، أين، ولماذا؟ فإذا نزعنا أية عبارة من السياق الذي ترد فيه نكون قد نزعنا العبارة من إطارها المرجعي وبالتالي نشوه معناها. ويمكننا القول

إن معظم حالات عدم التواصل تعزى إلى الفروق الفردية في وضع المعنى في السياق الصحيح.  
(عصفور، 2000).

#### 1:4- مستويات التواصل:

يقسم "جون" (John) الإطار الذي يحدث فيه التواصل إلى عدة مستويات على النحو التالي:

##### 1. التواصل الذاتي:

ويقصد به اتصال الإنسان مع نفسه، ويسميه البعض التفكير الذاتي، وليس اتصالاً وبغض النظر عن وجهة النظر الذي لا ترى هذا النوع اتصالاً، علا أنه يلعب دوراً مهماً في تشكيل التواصل نظراً لاختلاف ذاتية الإنسان من فرد إلى آخر، مما يجعل التواصل انعكاساً لهذا الاختلاف.

##### 2. التواصل الثنائي:

وهو اتصال ذو اتجاهين، يحدث وجهاً لوجه بين فردين، وتؤثر في هذا التواصل حالة الفرد مثل الغضب والفرح، والألفة، وهذا التواصل أكثر أنواع التواصل استخداماً، في العمل، والمنزل، والشارع وفي كل مكان، وتكمن أهمية هذا التواصل في انه يعد مصدراً للمعلومات إذ نحصل على 70% - 80% من حجم معلوماتنا من هذا التواصل، وتتكون عناصر هذا التواصل من مرسل، ورسالة، ووسيلة، ومستقبل، وأثر، وتجاوب، ويهدف هذا التواصل إلى تقوية العلاقات بين الأفراد وتلبية حاجات الإنسان، وتكوين علاقات شخصية.

##### 3. التواصل في المؤسسات:

يتوقف مدى انجاز الفرد، ورضاه عن وظيفته، على مدى نجاح عملية التواصل داخل عمله في المؤسسة، وتكمن أهمية هذا التواصل إلى معرفة مدى حجم وقوة التجاوب، وردة الفعل بين المستقبل، والمرسل، ويركز هذا التواصل بسبب تعاونه مع الجمهور على بناء المعلومة أي

الرسالة وكيفية إرسالها، أي الاهتمام ببناء إستراتيجية للاتصال، وذلك عن طريق تنمية مهارات التواصل لدى العاملين في المؤسسة. (حبيب وآخرون، 2004).

## 1:5- أنواع التواصل:

تشكل اللغة الأداة التي ينقل بها الإنسان إحساسه وتصوره للآخرين، ويحقق بها رغباته وأيضاً يجسد بها اجتماعية باتخاذ وسيلة للتفاعل مع الناس المحيطين به ومع بيئة من حوله لذلك فإن اللغة تعد وسيلة اتصال، فاللغة هي التي من خلالها يحول الإنسان تصوره الداخلي على شيء محسوس تشاهده العين وتسمعه الإذن، ومن خلال اللغة يمكن تقسيم التواصل إلى قسمين:

### 1. التواصل اللفظي:

ويشمل كل أنواع التواصل التي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المتلقي، ويكون هذا اللفظ منطوقاً فيدركه المستقبل بحاسة السمع. ويسمى باللغة اللفظية، التي يستخدمها كل الناس، وكما يقول "اسبير" فإن اللغة هي وظيفة التواصل، فنحن نتحدث مع أفراد آخرين بنفس اللغة إلا أنه أحياناً نشعر أن التواصل بيننا انقطع، بسبب عدم فهمنا لكل ما يقال، أو للطريقة التي نفسر بها ما يقال، لذلك فإن استخدام اللغة بمهارة يساعد على استمرار التواصل مع الآخرين.

### 2. التواصل غير اللفظي:

وهو أي سلوك إنساني يمكن ملاحظته وإدراكه من قبل شخص آخر، ويحمل في طياته معلوماته عن المرسل، ومن الأمثلة على السلوكيات غير اللفظية، التواصل البصري، وتعابير الوجه، ونبرة الصوت.

إن اللغة غير اللفظية هي لغة لها أهمية كبيرة حيث نستخدمها مترامنة مع اللغة اللفظية ويمكن أن يسمى اتصال بلا كلمات ويقسم إلى:

أ- لغة الإشارات: ويعني استخدام حركات الجسم للتعبير بدلاً عن الكلام.

ب- لغة الفعل: وتشمل جميع حركات الجسم ، فالفعل الذي يصدره الإنسان يعبر تعبيراً عن ما يريد قوله، فالضرب على منصة الخطابة يحمل معنى الحزم والشدة.

ت- لغة الأشياء: وتشمل الأسلوب الذي يلبس فيه الفرد، أو تركيب ديكور للبيت، أو لبس المجوهرات، وهذا أيضاً لغات كثيرة غير لفظية كلغة الجسد ولغة العيون، ولغة الزمان والمكان، والمسافة، فالتواصل غير اللفظي يعبر عن المشاعر والوجدان، ويحتوي على معلومات كثيرة، ويمكن استخدامه لإيصال المعنى الذي نريد. (Gazad,1984).

### 3. نافذة جو وهاري (النشاوي 1999).

تعكس هذه النافذة مدى معرفة الفرد لذاته، فهذه النافذة تتكون من أربعة أجزاء هي:

الذات الخاصة	الذات العامة
معروفة للفرد وغير معروفة للآخرين	معروفة للفرد ومعروفة للآخرين
الذات المجهولة (اللاشعورية)	الذات العمياء
غير معروفة للفرد وغير معروفة للآخرين	غير معروفة للفرد ومعروفة للآخرين

#### 6:1- معوقات التواصل:

تعرض عملية التواصل بعض المعوقات التي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويهها فتحد من فعاليتها وهذه المعوقات هي:

#### 1. المعوقات الشخصية:

ويسمى البعض بالمعوقات النفسية، ويقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية التواصل، وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعتبر من أخطر المعوقات قد تكون ذاتية المصدر من المرسل والمستقبل، وتتمثل المعوقات الشخصية في تباين الإدراك والاتجاهات السلبية وضعف مهارات التواصل، وتشويه المعلومات وسوء العلاقات بين الأفراد.

## 2. المعوقات التنظيمية:

وتتمثل في عدم وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة، مما يؤدي الى تداخل وتشوش عملية التواصل مما يجعل نظام أي مؤسسة يعتمد على التواصل غير المباشر، وهذا يؤدي بالتالي إلى عدم وضوح الاختصاصات، والمسؤوليات لدى الأفراد، وكذلك ينعكس ذلك على التداخل بين عملية التنفيذ والاستشارات بين الأفراد.

## 3. المعوقات البيئية:

ويقصد بها مجموعة المشاكل التي تحد من فاعلية التواصل، والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل هي مشكلة الألفاظ، واختلاف مدلولاتها بين الأفراد، حيث تحمل بعض الكلمات أكثر من معنى، وتسبب في تشوش التواصل. فالتواصل الناجح يركز على الفكرة، وليس على الكلمة، كذلك يلعب الموقع الجغرافي دوراً في عملية التواصل، ويمكن الإشارة هنا إلى أن عدم كفاية أدوات التواصل، وافتقار العاملين إلى أي نشاط اجتماعي داخل المؤسسة، يضعف عملية التواصل فيما بينهم(عبد الوهاب،1988).

## 7:1- نظريات التواصل:

### 1. نظرية بولدينج(Boulding Theory)

ترى هذه النظرية أن مدركات الفرد عن نفسه، وعن الآخرين، وعن العلم متصلة، فكل تجربة جديدة، مكانها في إدراكنا للعالم ولأنفسنا، وكل رسالة جديدة تأخذ مكانها في إدراكنا، ويتم استقبالها وتفسيرها بإحدى الطرق التالية:

أ- إضافة معلومات جديدة لدينا عن أنفسنا والعالم.

ب- تقوي وتدعم إدراكاتنا وتصوراتنا الحالية.

ت- تساعد الفرد على إعادة بناء تصوراته ومدركاته لاستمرار التواصل. (محاميد،2003).

## 2. نظرية بيرلو (Berlo Theory)

تتكون هذه النظرية من مرسل ، رسالة ، مستقبل ، إذ يرى "بيرلو" (Berlo) أننا نتصل كي نؤثر، وان عملية التواصل لا بد أن تكون لها هدف، فالناس يسعون للتأثير في بعضهم بعضاً، وفي البيئة التي يعيشون فيها، فالمرسل عليه أن يحدد الهدف من التواصل فإذا لم يتحقق الهدف فان عملية التواصل لا تؤدي غرضها المنشود، ففشل التواصل يعود إلى عدم وضوح الهدف، وعدم الكفاءة في إرسال الرسالة، في حين يتوقف نجاح التواصل على مهارة المرسل واتجاهاته نحو نفسه، ونحو الوسيلة التي يستخدمها، وكذلك نحو المستقبلين الذين يسعى للتأثير فيهم. (Dervien & Roight, 1994).

## 3. نظرية كارول (Carrol Theory):

ترى هذه النظرية أن لدى مصدر التواصل (المرسل) رغبة في التواصل ، وهدف يسعى لتحقيقه ، وأن الهدف يتطلب قيامه بفعل ما وبسلوك ما وهو (إرسال رسالة) أما بالنسبة للمستقبل فإن هذه النظرية تؤكد على استجابة المستقبل تجاه الرسالة، لأنه يعتمد على تلك الاستجابة استمرار أو انقطاع التواصل، وتركز هذه النظرية على أهمية الصياغة للرسالة وتحليل المستقبل للرسالة. (محاميد، 2003).

## 4. نظرية التعلم: (Learning Theory)

هذه النظرية لها علاقة وثيقة بنظريات التواصل الإنساني، الذي يحدث فيه تعلم وتعليم، ومن خلاله يمكن أن يتوفر شكل أساسي من نظريات التواصل، لذلك يفسر التواصل من وجهة نظرية التعلم التي ترى السلوك الإنساني مثيراً واستجابة، بان التواصل الذي يحدث بين الأفراد في المواقف المتعددة، يعتمد على مثيرات صادرة واستجابات مستقبلية، لذلك فالتواصل يعتبر عملية رد فعل، وله أسبابه، فالمعلم يتصل مع تلاميذه، والموظف مع الجمهور، والمدير مع المعلمين، والشرطي مع المواطن، ويؤثر كل منهم بالآخر. (الرشيدي، 2007).

## 5. نظرية المعلومات: (Information Theory)

تعتمد هذه النظرية على الأساس الذي يعتبر التواصل عملية تعمل على معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان، والتي تعتمد على ما يفعله من أفعال في أثناء قيامه بعملية التواصل، وفي مثل هذا الوضع فإن الاهتمام الأول الذي يبديه الإنسان يكون في تحري ومعرفة كمية المعلومات التي وردت في أي رسالة ترسل، ثم القيام بقياس هذه المعلومات، التي تلعب دوراً في إضعاف ما هو مجهول للتقليل من درجة الغموض لدى أطراف عملية التواصل. (الرشيدي، 2007).

## 6. النظرية التوافقية :

ترى هذه النظرية أن التواصل يكون بين شخصين بشكل متناقض للآخر، فكل واحد يحمل اتجاهات متناقضة للآخر كالحب والكره، في هذه الحالة ينقطع التواصل بين الأفراد أما إذا كانت الاتجاهات متوافقة نحو موضوعات معينة، فإن التواصل يستمر، وتكون العلاقة توافقية أو متوازنة، فالتواصل عبارة عن رد فعل مكتسب يمكن الفرد من واجهة التوتر والعمل على التغلب عليه من خلال ما يحدث أثناء القيام بعملية التواصل. (نصر الله، 2001).

## 8:1- خصائص التواصل:

يتميز التواصل بجملة خصائص تمنحه ماهيته الخاصة، كما تبرز أهميته وتضيء بعض أبعاده ومن هذه الخصائص:

1- الاستمرارية: وللاستمرارية في التواصل معنيان: أولهما أننا نتواصل بصورة مستمرة عبر الزمن: في الصباح والظهر والمساء، وتنقضي شهور العمر وسنواته ونحن منخرطون في عمليات التواصل. والمعنى الثاني للاستمرارية هو أن الحادثة التواصلية مرتبطة بما قبلها وما بعدها. فعندما يطرح الطالب على المدرس سؤالاً فإن هذا السؤال مرتبط بما يعرفه الطالب وما لا يعرفه، أو بما قاله المدرس قبل قليل، كما أنه مرتبط بخبرات الطالب مع هذا المدرس الذي

سيجيب- بالمثل- في ضوء خبرات ماضيه عن الطالب والموضوع. فحلقات التواصل مستمرة. صحيح أننا في بعض الأحيان نرقمها لكي نفصل مقاطعها، ولكننا إذا نظرنا إليها في صيرورتها الحية سنجد أن التواصل الراهن مرتبط بما سبقه، مهده لما سيلحقه.

2- الشبوع: إذا كانت الاستمرارية مرتبطة بالزمان فإن الشبوع مرتبط بالمكان، إننا نتواصل في البيت والشارع والعمل وعيادة الطبيب والصيدلية والسوبر ماركت والسيارة والمدرسة ... الخ والاستمرارية الزمانية والشبوع المكاني هما اللذان يمنحان التواصل هذا التغلغل في النسيج الاجتماعي للحياة.

3- التعقيد: نحن نقول عن عملية أنها معقدة إذا كانت تتضمن أكثر من عنصر متداخل يفسرها ويحدد نتائجها. والتواصل بهذا المعنى عملية معقدة لأنه يتضمن عناصر كثيرة كأطرافه ومكوناته وأشكاله والعوامل المؤثرة فيه.

4- التفاعل : والتفاعل وجه من وجوه التعقيد. يميز علماء الاتصال بين ضربين من الاتصال: الأول هو الاتصال الخطي، ويتضمن رسالة تتجه من مرسل إلى مستقبل دون استجابة في الاتجاه المعاكس. حي لا يعد هذا تواصلاً بالمعنى الحقيقي. أم الضرب الثاني فهو الاتصال التفاعلي حيث تتعدّد أحداثة التواصل إرسالاً واستقبالاً وتغذية راجعة وإرسالاً تكميلياً. وهذا الضرب من التواصل هو روح التواصل فإن التفاعل هو إيقاع الحياة النشط فيه، إنه هو الذي يدفع التواصل وينميه ويثريه ككل.

5. الدينامية: تعني الدينامية التغير والتعامد. فالحدث متغير لا يستقر على حال حسبما يجري بين أطرافه وحسب تغير أشكاله وتأثيرات العوامل المختلفة عليه. إن تواصلاً ما قد يبدأ حميمياً ثم ينتهي فاتراً، والعكس جائز بطبيعة الحال، وكذلك قد يبدأ بالرفض وينتهي بالقبول والعكس- أيضاً- جائز، أما التعامد فهو يعني أن أجزاء التواصل تعتمد على بعضها، وإن التواصل ككل يعتمد على أجزائه. إن التواصل غير اللفظي قد يؤكد التواصل اللفظي وقد ينفيه والمستقبل يعتمد على المرسل، والمعنى يعتمد على الرسالة. بل إن تغيراً في جزء من التواصل يغيره كله.

عن نظرة غاضبة أو إشارة غير لائقة أو تدخل عامل ما من العوامل التي تؤثر على التواصل يمكن أن يغير التواصل ككل.

6. التزام والتعاقب: من الممكن في التواصل أن يكون متزامناً، أي يبعث المرسل رسالته فيتلقاها المستقبل ويأخذ بالرد عليها قبل أن تنتهي، فقد تبدأ بالتحدث إلى شخص ما، وفي أثناء ذلك تلاحظ ردود الفعل على ملامح وجهه، فتأخذ بتعديل رسالتك، في ضوء ذلك، ومن الممكن أيضاً أن يكون متعاقباً يتوالى فيه الإرسال والاستقبال.

7. عدم قابلية العكس: ما أن تصدر الرسالة عن الشخص ويتلقاها المرسل حتى يغدو من المستحيل استعادتها أو محوها. إن كلمة جارحة تصدر من شخص لآخر لا تمحى. ومن الممكن أن يعتذر المرسل ويصفح المستقبل، ولكن الكلمة تبقى. ألا نقول في بعض الأحيان إننا على استعداد للصفح ولكننا لسنا على استعداد للنسيان؟ إن إدراك هذه الخاصية مهم حتى نفكر برؤية وتعقل قبل إرسال أي رسالة قد تتدمر عليها فيما بعد.

8. التأثير: يتبع جزء كبير من أهمية التواصل من إمكانات التأثير التي تتطوي عليها. فالتواصل قد يجعل البائع زبونه يشتري السلعة، والمدير يقنع المعلم بالقيام بعمل قد كان في الأصل لا يرغب القيام به، فبالتواصل قد يقنع شخص آخر بفكرة، وكذلك قد نجح شخصاً بصوت لصالحنا والأمثلة كثيرة تبين قوة التواصل المؤثرة.

9. الكلية: تصدر كلية التواصل عن كلية الإنسان عموماً، فالفعل التواصلى ليس فعلاً مفرداً معزولاً. انظر على سبيل المثال لشخص يتحدث، تراه ينطق بألفاظ، ويشير بيديه ووجهه وجسمه، وينفعل، وتطراً عليه تغيرات فسيولوجية داخلية... الخ، إن هذه الكلية تزيد من تعقيد الفعل التواصلى لأنها تجعله يتأثر بجملة عوامل متعددة كما سنرى فيما بعد.

10. قد يخيل إلينا للوهلة الأولى أن تعلم التواصل يعني تعلم كيفية استخدام الشخص لمهاراته في تحقيق أغراضنا على نحو نفعي، فننسى بمعسول الكلام، مفردات وتنظيماً، لإقناع الآخرين بأغراضنا، وقد يخطر على بالنا- في هذا السياق- المدير الذي يلجأ إلى شتى سبل الإقناع

للترويج لأفكاره، وليس هناك ما هو أبعد عن الحقيقة من هذا، إن تعلم التواصل لا يعني تعلم الكذب والمراوغة والتحايل والخداع، إنه لا يعني قلب الحقائق، إنه يعني- وببساطة- قول الحقيقة بصورة مؤثرة فعالة، وقد يقول البعض أن التواصل محايد ونحن الذين نستخدمه إما بصورة أخلاقية أو غير أخلاقية، إلا أننا نفضل هنا جعل البعد الأخلاقي جزءاً من الفعل التواصلية. إن الكذب والخداع والمراوغة والتمويه ليست أفعالاً تواصلية إلا في ظاهرها وحسب، أما في حقيقتها فإنها تنتمي إلى عالم الزيف والتضليل. (الجيوسي، 2002).

### 9:1- ثمار التواصل:

ليس التواصل الفعال مجرد شرط لا غنى عنه لأداء وظائف مختلفة مثل التعلم وإقامة العلاقات وإشباع الحاجات وتحقيق الأهداف، ولكنه إذا لقي ما يستحقه من العناية فإن فوائده ستكون بصورة أعم وأشمل وذات قيمة كبيرة، وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

أولاً: تقوية الروابط الاجتماعية.

ثانياً: إثراء العلاقات.

ثالثاً: معرفة الذات وحسن تقديرها.

رابعاً: تعميق الحس الديمقراطي.

خامساً: النجاح في الحياة.

سادساً: تحسين الصحة النفسية والجسمية.

سابعاً: جعل الحياة أكثر متعة وأماناً. (الجيوسي، 2002).

## 10:1- التواصل في العملية التربوية

إن الهدف الرئيس للتربية لم يعد مقتصرًا على تلقين الأطفال محتوى المواد الدراسية لتزويدهم بالمعرفة، وإنما تعداه لتعليمهم التفكير من أجل إحداث تغيير مرغوب فيه في سلوكهم وفي طرائق تفكيرهم. وبناء عليه فقد اتسعت واجبات مدير المدرسة وتعددت، وهذا الاتساع والتنوع ترتب عليه ارتباط مدير المدرسة بمجموعة من العلاقات المتنوعة، فما أهم العلاقات التي تحكم وتنظم عمل مدير المدرسة وتؤهله للتميز في عمله؟

يتفق الباحثون التربويون على أن الإدارة عملية تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به، فهي نظام اجتماعي فيه تفاعل بين الأفراد داخل هذا النظام مع بعضهم البعض ومع أولئك المتواجدين خارجه من أجل الوصول إلى هدف أو أهداف اجتماعية تنهض بالمجتمع.

وفي مجال العمل المدرسي فإن هذه القوى البشرية المتفاعلة تعمل متكاتفًا لخدمة التلميذ الذي أصبح محور العملية التعليمية التربوية، وبالتالي لتحقيق مكاسب اجتماعية، آخذة بعين الاعتبار أن التعليم عمل تعاوني ومسؤولية قومية. ومن هنا فإن الإدارة المدرسية ليست عملاً فردياً، وإنما هي عمل جماعي، يقوم به بصورة تكاملية مجموعة من الأفراد تشمل جميع العاملين بالمدرسة والطلبة، وهم يعملون بروح الفريق الواحد متعاونين ومتعاضدين في وحدة عضوية متكاملة، ويتواصلون مع الإدارة التعليمية من أجل إنجاز العمل في أفضل صورة ممكنة.

وبناءً عليه، فإن مدير المدرسة يتواصل مع مجموعة من الفرقاء المعنيين من أبرزهم: رئيسه المباشر، المعلمون، التلاميذ، الإداريون، الموظفون، أولياء الأمور، وتربطه بهم مجموعة من العلاقات التي ينبغي أن تكون وطيدة وصافية، لأنها على جانب كبير من الأهمية لتحقيق مخرجات تامة، ومؤهلة للإبداع، وذلك لسببين:

1. أنها تحدد مدى الحماس والنشاط الذي يمارس به الفرقاء العمل في المؤسسة.
2. أنها تعود بالخير على العمل إن كان فريق العمل متحاباً ومتفاهماً، أو يتسم العمل بفقر المخرجات إن كان هؤلاء العاملون مختلفين ومتنافرين.

ولن يستطيع مدير المدرسة أن يقود فريقه، لتحقيق مخرجات تامة إلا إذا كانوا متحابين ومتعاونين، وإلا إذا كان متسلحاً بمجموعة من المهارات الإنسانية التي تهيئ له الظروف لإجراء تفاعل متعدد الاتجاهات مع هذه الجماعات التي تتواصل مع العمل التعليمي.

### علاقة مدير المدرسة بالمعلم :

إن علاقة المدير بالمعلم تكون فاعلة ومثمرة إذا كانت تستند على العدل في المعاملة والثقة المتبادلة، فإذا لم يظهر العدل فإن الثقة تضعف، وإذا فقدت الثقة فإن كل طرف سيتوجس خيفة من صاحبه، فينشغل كل منهم بإحصاء أخطاء الطرف الآخر، وهذا بدوره ينعكس سلباً على التواصل بين الطرفين.

ولا يكفي مدير المدرسة المبدع أن يقول لمعلميه بأنه يثق بهم، فالقول شيء والحقيقة شيء آخر، ولا بد أن يلمس المعلم ثقة المدير الصادقة به من خلال احترام المدير للمعلم وتقديره لكفاياته وإنجازاته، ومن خلال إعطائه الفرصة كاملة لتحسين أدائه ومكانته مما ينعكس بالإيجاب على نتاج عمله.

وفيما يلي مجموعة من الأسس التي ينبغي أن تستند عليها علاقة المدير المبدع بمعلميه:  
— التواصل معهم من منطلق الزمالة في المهنة والقيادة التي تحكمها السلطة التشابكية لا الرئاسة التي تستند على النزعة الفوقية.

— تقويم أداء المعلمين تقويماً موضوعياً منزهاً عن العلاقات الشخصية، مراعيماً بذلك استراتيجيات التدريس التي اتبعوها، وأدوات التقويم التي وظفوها، والنتائج التي حققوها.

— اقتناع المدير بأهمية العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين من أجل تحقيق إنجازات مقنعة ومريحة، وهذا المبدأ يستند على الشعور بالثقة والاطمئنان.

— دأب المدير على توثيق الصلات المهنية والاجتماعية بين جميع الفرقاء.

— العمل المتواصل على تأهيل المعلمين أثناء الخدمة، وتحسين أوضاعهم الشخصية والمهنية —  
تبنى مواهب المعلمين والكشف عنها وتنميتها وتعزيز قدراتهم وإيرازها.

— تقدير نجاحاتهم والإشادة بها وتقديم الحوافز الملائمة لمن يستحقها.

— مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، وتوجيه كل واحد للنشاط الذي يحسنه.

— التركيز على الإيجابيات، وعدم التوقف طويلاً عند السلبيات، والعمل على تقويمها تلميحاً وتصحيحها بالحفز والتشجيع لا باللوم والتفريع.

— العمل على توفير الراحة النفسية للمعلمين، ولن يتحقق هذا المطلب إلا بالعدل وتقدير الجهود.

فإذا استندت علاقة المدير بالمعلمين على هذه الأسس السليمة، وتحررت من النزعة الفوقية القائمة على النقد الجارح وتصيد الأخطاء، فإنها بالتأكيد ستساعد على إيجاد جو مدرسي سليم صالح لاحتضان التميز وتوليد الإبداع.

<http://www.multka.net>

## الأدب التربوي المتعلق بالولاء التنظيمي :

تبدو لفظة الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل، والتي دائما ما يتطور معناها، فارتبطت قديما بالسلطة والحرب، وحديثا بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية وبالرغم من أن الولاء قد بات قيمة من القيم التي يطالب الفرد بالتمسك بها، إلا إنها ترتبط بمشكلات كثيرة، منها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة إليها، وما إذا كان فطريا أو مكتسبا، ومنها ما يختص بأنواع الولاء وصفات القضايا التي يتجه إليها، وأخيرا منها ما ينشأ بسبب صراع الولاءات وتعارضها، ومع تطور المجتمعات وتشعب العلاقات اكتسب مفهوم الولاء أهمية كبرى لعلاقته بتطور المجتمع وتماسكه ولكي يستطيع المرء أن يدرك هذا المعنى الأصيل للولاء عليه أن ينقي الكلمة من الشوائب التي علق بها من ارتباطها بهذه أو تلك العادة الاجتماعية، ولن يستطيع تحقيق ذلك إلا إذا عرف المصطلح تعريفا دقيقا وبصورة أكثر تحديدا وضبطا عن تلك التي يتناولها التعبير الشائع، والواقع أن تخليص (فكرة الولاء) من كل ما قد يكون قد علق بها من تفسيرات خاطئة أو علاقات زائفة بأفكار أخرى وإثبات أن روح الولاء هي روح الحقيقية للحياة الأخلاقية والعاقلة للإنسان وبما أن الباحث في صدد الحديث عن موضوع الولاء في القيادات الإدارية لذا سوف يستعرض بعض المفاهيم التي تخص الولاء التنظيمي.

الولاء في الفكر الإداري المعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

على الرغم من أن الولاء بمفهومه العام قد حظي باهتمام الباحثين والمنظرين في مجال علم النفس ، وعلم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة فإنه لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن إذ أكدت بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة خاصة في الدول الغربية تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.(الحلو، 2008).

ومن أشهر التعاريف تعريف "بورتر" (Porter) إذ عرف الولاء التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها"، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته لديه الصفات التالي:

- أ- اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.
  - ب- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة.
  - ت- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (العمرى، 1999).
- 1- مفهوم الولاء: لغوياً يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة، يمكن تعريف الولاء كما يلي:
- أ- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء Belonging إلى شيء مهم في حياته.
  - ب- شعور الفرد بمسئوليته Responsibility تجاه شيء مهم في حياته.
  - ت- حاجة من الحاجات الاجتماعية Social Needs لدى أي إنسان.
  - ث- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه.
- ج- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهيم الإنسان. (أبو النصر، 2005).

من هنا يرى الباحث أن هذه العناصر مجتمعة تعتبر من أهم مكونات الالتزام التنظيمي وافتقار أحد الجوانب يفقد المفهوم أحد مضامينه أو عناصره الأساسية، وكذلك نرى اختلاف الأفراد من حيث مستويات شعورهم بالانتماء والمسئولية تجاه الأشياء في حياتهم، ومن أبسط الصور التي يمكن ملاحظتها للدلالة على الولاء التنظيمي لدى الأفراد هي استخدام كلمة "نحن" بدلاً من كلمة "أنا" لدى الفرد في حديثه المتعلق بنشاط المنظمة.

أما " مورس وشيرمان " (Morris & Sherman, 1981) فقد ركزا على التوافق والارتباط النفسي للفرد في التنظيم أو المؤسسة ومدى شعوره بأمان مما يزيد في فعاليته مما يصبح أكثر انتماء للمؤسسة التي يعمل بها، وأكد أن الولاء هو موقف الفرد تجاه منظمته وحددا بضع صفات يتمتع بها الفرد ذو الولاء العالي وهي:

1. التوافق مع الأهداف والقيم المتعلقة بالمنظمة.

2. ارتباط عال في فعاليته في العمل.

3. إخلاص للمنظمة.

كما عرف الولاء التنظيمي كوري ورفاقه (Curry & et al ,1986) بأنه "مدى الالتفاف والتطابق من قبل العاملين مع التنظيم والمستقرين فيه" ، وقالوا إن الفرد الذي يتمتع بمستوى عال من الانتماء والولاء تجاه منظمته يتمتع بذات الصفات التي أوردتها بورتر ورفاقه.

وينظر (العنبي والسواط، 1997) إلى الولاء التنظيمي بأنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها".

ويستنتج الباحث من خلال استعراضه للتعريفات المختلفة للولاء التنظيمي بأنه: اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.

ومن هنا يرى الباحث بان الولاء التنظيمي لا يرتبط بالحوافز المادية والمعنوية بمقدار ما هو شعور وجداني ايجابي للفرد في مؤسسة ما، يتجاوز الفرد فيها مرحلة حب الذات إلى حيز أوسع يجعله يؤثر المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، على أن بعض الأفراد تطمح للمكانة والمكاسب والامتيازات التي سوف يجنيها من استمراره بالولاء لمؤسسته. إذا فالولاء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية (Contract Relationship) بينهما، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من

جانبا المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء أكبر من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة؛ كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

## 2. أهمية الالتزام التنظيمي

هناك عدة أسباب تقود إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي:

- أ- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- ب- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً. (عبد الباقي، 2005).
- ت- إن الالتزام يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

## 3. محددات الالتزام التنظيمي:

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي قد تناولت معظمها دراسة المحددات التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي، وقد اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام وهي:

أ. السمات الشخصية (السن، الجنس، التعليم، ..... الخ).

ب. السمات والخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد (صراع الدور، غموض الدور عبء الدور، ..... الخ).

ت. سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي (حجم التنظيم، استقلال التنظيم، ... الخ).

ث. الخبرات المرتبطة بالعمل ( اتجاهات الجماعة ، استقلال التنظيم ، ... الخ). ( عبد

الباقي، 2005).

#### 4. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت قسمين أساسيين هما:

#### أ. الالتزام السلوكي: The Behavioral Approach:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها. (الأحمدي، 2004 ) و ( المعيوف، 2002).

ووفقاً لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة. فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها (رشيد وآخرون، 2004).

#### ب. الالتزام الاتجاهي: The Attitudinal Approach:

ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي (الأحمدي، 2004) و

( المعيوف، 2002) كما ينظر المدخل الاتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته، ووفقاً لهذا المدخل يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه " القوة النسبية لتمائل الفرد مع منظمة معينة وانغماسه فيها". (رشيد، 2004).

## 5. مداخل تنمية الالتزام التنظيمي Approach to Developing Organizational

### Commitment

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام، فعلى سبيل المثال نجد انه في حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الالتزام الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة، ومع ذلك فان الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال عمل ما يأتي:

أ- الإثراء الوظيفي: يعنى الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة مما يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

ب- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المؤسسة من منافع يعود عليهم بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أي يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، مثل هذه الخطط والبرامج إذا ما أُديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دوراً فعالاً في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

ت- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة، وأهدافها كلما قوي لديه الالتزام (خاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد، بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم (جرينبرج و بارون، 2004).

نرى أنه من المفيد أن ننظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه كما انه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام ، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم.

## 6. مراحل تطور الولاء التنظيمي:

لقد بين "بوشنان" (Bochnan) في عورتاني (2003) ببحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

1) مرحلة التجربة: وهي التي تمتد مباشرة من تاريخ تولي الفرد لعمله ولمدة عام واحد، حيث يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

ويرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

1. تحديات العمل.
2. تضارب الولاء.
3. وضوح الدور.
4. ظهور الجماعات المتلاحقة.
5. إدراك التوقعات.
6. نمو اتجاهات الجماعات نحو التنظيم.
7. الشعور بالصدمة.

ب. مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة ، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز.

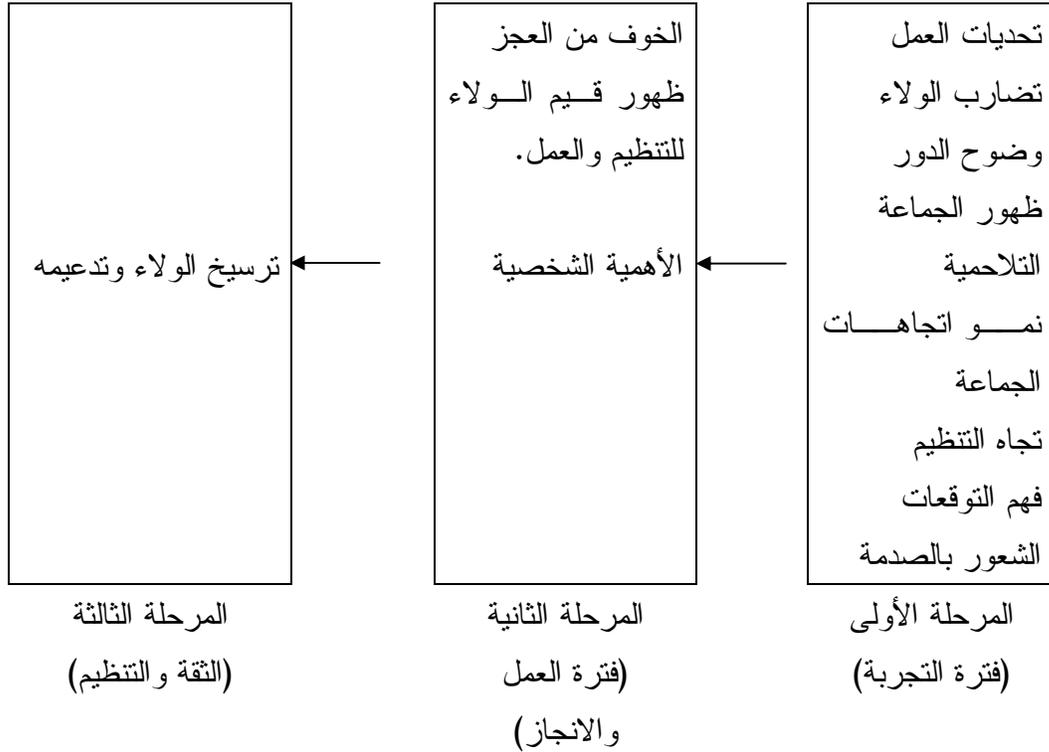
وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

1. الأهمية الشخصية.

2. التخوف من العجز.

3. وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

ث. مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولأئه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.



وقد جاء في ابراهيم(1996) أن مودي وزملاءه (Mowdy et al) في دراستهم عام 1982

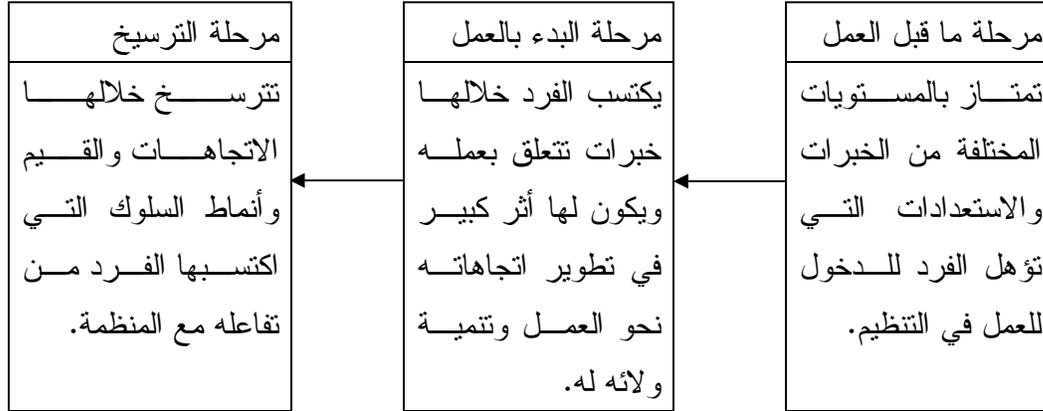
رتبوا تكون الولاء التنظيمي ضمن ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:-

أ. مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

ب. مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضواً فاعلاً في التنظيم المؤسسي.

ج. مرحلة الترسخ: وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتتمنن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكسبها من تفاعله مع المنظمة.

والشكل التالي يبين هذه المراحل حسب ما جاء في (عبوي، 2006)



الشكل رقم(2): مراحل تطور الولاء عند مودي وزملاءه

العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين:-

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات متجاهلاً مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، لذا قام العديد من المفكرين

بالدراسات التي تبحث في مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي:-

أ. قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

حين يلتحق العامل بأي مؤسسة للعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكلوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها، وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته، وتؤكد دراسة "سمث" (Smith,1997) على هذا الكلام حين ذكر فيها أن هنالك عدداً من العوامل التي تزيد الولاء التنظيمي منها: استخدام مهارات القيادة، دعم العاملين، مساعدتهم، إنشاء قنوات اتصال، بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموماً.

ب. زيادة إشراك العاملين في المؤسسة:

توصلت إبراهيم (1996) في دراستها إلى أن المعلمين والمعلمات الأكثر مشاركة في القرارات المدرسية أكثر انتماءً إلى مدرستهم وإدارتها، وقامت العديد من الدراسات التي تبحث في أهمية المشاركة في المؤسسة على الولاء التنظيمي، وكانت معظم هذه الدراسات تؤكد على أن إشراك العاملين في قرارات المؤسسة وفي وضع قوانينها، يؤدي إلى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم، سواء كانت مشاركة عقلية أم وجدانية، وتوصل (Medermoit et al,1996) في دراسته إلى وجود علاقة طردية بين صلاحية الممرضات والولاء التنظيمي. (الأحمدي، 2004).

ث. العمل على المنظمة (المؤسسة):

إن توفر الحوافز المادية والمعنوية وتوزعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر، على أن لا تكون حكراً لفئة ما أو فرد معين. (عورتاني، 2003).

ج. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار ، فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل، تسير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام، ويقل الصراع داخل المؤسسة، وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة، وهذا ما أكدت عليه دراسة. (Smith,1997).

ح. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعرف (القریوتی،1989)المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم".

أظهرت الدراسات في هذا المجال: إن التنظيمات ذات البيئة الايجابية والمشجعة للعمال، والتي تتصف بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية نحو العاملين، وتعمل على خلق المناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف، والاهتمام بالإنسان، هي تنظيمات ناجحة في خلق الولاء التنظيمي لدى أفرادها. (عورتاني،2003).

خ. العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي:

أي خلق جو أسري ودي في داخل المؤسسة، فيشعر الفرد أنه يعمل لأسرته، ومعها من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز، وكانت دراسة "نيسنورم"(Nystorm,1993) حول الثقافة التنظيمية والإستراتيجية والولاء التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية ، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. (الأحمدي،2004).

د. الرضا عن العدالة الخارجية والداخلية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة.

هناك دراسة يوسف (1999) التي تشير إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران معنوياً في الولاء التنظيمي.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن هناك العديد من الدراسات التي بحثت في العوامل التي تزيد من الولاء التنظيمي، فكانت دراسة العزاوي (1985) والتي تبحث في وسائل تحسين الإنتاجية في الصناعة العراقية مع إشارة للتجربة اليابانية حيث يزداد دائماً الاهتمام بموضوع الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء للوصول إلى معدلات جيدة للإنتاج على مختلف الأصعدة، وبالإستفادة من التجربة اليابانية التي العالم في اقتصادها، وجد أن من وسائل تحسين الإنتاجية زيادة الولاء والتعاون والثقة والمحبة بين المنشأة والإدارة والعاملين. (حمدان، 2007).

#### 7. أهمية الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي بالنسبة للعامل يمنحه استقراراً نفسياً ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل وللشخص أيضاً (عيسى، 1995)، كما ويرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماسة للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد.

أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة ويترتب على ذلك قلة الدوران في العمل (الفهداوي والقطاونة، 2004) و

( الأحمدي، 2004) و(عيسى، 1995).

وترى (الحو، 2008) أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات المختلفة ، يمر بعدة مراحل كالتالي:

أ- مرحلة الإذعان: وفيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه ، مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

ب- مرحلة التطابق والتماثل: وفيها يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة ولأنها تشبع حاجته في الانتماء.

ث- مرحلة التبني: وفيها يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وقيمه مع قيمها.

ويتخذ المعلم خلال حياته المهنية نوعين من القرارات يمكن تصنيفها في مستويين كلاهما ذو علاقة بمستوى ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

ففي المستوى الأول يتخذ المعلم قراراً بالانضمام إلى المنظمة التربوية من أجل الحصول على العائد المادي والضمان الوظيفي، والانتماء إلى العاملين في الحقل التعليمي. والمعلمون عند هذا المستوى يؤدون عملهم بصورة تضمن لهم الاستمرارية في العمل ولكن بصورة لا تتجاوز الواجبات التي تحددها الوظيفة وعدم إعطاء أهمية للابتكار والتجديد. أما في المستوى الثاني من قرارات المعلمين فيرتبط بدرجة عالية من الايجابية في العمل من جانب المعلمين. وهو مرتبط بتحقيق توقعات مثل التقدير المعنوي، والمساهمة في قرارات العمل والاستقلالية وفرص تحقيق النجاح الشخصي.

ويقصد بولاء المعلم: قوة اندماجه مع منظمته التربوية، ودرجة ارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمتها وبذل أكبر جهد ممكن من اجلها مع رغبته في الاستمرار في أداء عمله- مهنة التعليم- وذلك من النواحي التالية:-

1. الولاء العاطفي: وهو الارتباط الوجداني الذي يربط المعلم بمهنته وبالوزارة، وهو يتأثر بدرجة إدراك المعلم للخصائص المميزة لمهنته كدرجة استقلالها وتنوع مهارتها.

2. الولاء المعياري: وهو إحساس المعلم بأن الوزارة تسمح له بالمشاركة والتفاعل الايجابي إلى درجة رسم الأهداف والسياسات العامة للتنظيم، وبأن البيئة التنظيمية في الوزارة تسمح له بالمشاركة الفعالة في كافة مجريات اتخاذ القرار. (رشيد، 2004).

3. الولاء المستمر: وهو القيمة الاستثمارية التي يقدرها المعلم من استمراره في مهنة التعليم وفي الوزارة، وما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهة أو بمهنة أخرى.

وأكثر العوامل تأثيراً في الولاء التنظيمي لدى المعلم بشكل عام هي العوامل الوظيفية التالية:

(أهمية الوظيفة-المعلومات والتغذية العكسية- مكافآت الوظيفية); إذ تفسر هذه العوامل الثلاثة 75% من التغير الذي يطرأ على الولاء التنظيمي للمعلم.

والولاء التنظيمي عادة ما يرتبط بالأشخاص أكثر من ارتباطه بالفكر الوظيفي الأمر الذي يجعل منه خاضعاً لنسبية الأشياء بمعنى أن الولاء للوظيفة يدوم ما دام شخص المدير الراضي عن الموظف موجوداً، فإذا اختلفت الموازين وتغير الأشخاص اختلفت درجة الولاء الوظيفي وهذه صفة غالبية. (رشيد، 2004).

والولاء التنظيمي على درجة كبيرة من الأهمية حيث يكون مرتبطاً بالمنظمة أو التنظيم القائم ولكن حدوث المتغيرات من رضا وتحفيز وبيئة مختلفة أو تغير في الإدارات أو القانون أو التقليل من المميزات التي كان يحص عليه الموظف-كل ذلك وغيره-قد يرجع درجة الاستياء الوظيفي ويقلل من نسبه الولاء أو قد يعدمها. (رشيد، 2004).

ولا يميز الأدب التربوي الإداري العربي وحتى الغربي بين مفهومي الولاء التنظيمي والانتماء المهني على اعتبار أنهما يؤديان نفس المعنى أو الغرض بعكس النمط الإداري الياباني حيث يلمس القارئ تفريقاً بين المفهومين، وبالتالي فإنه وفقاً لمجمل المفهوم السابق فإن الانتماء مبدأ يحوي بداخله الولاء، فهو الذي ينتج الولاء كما أن يتأثر بالانتماء علاوة على أن الانتماء

الوظيفي غير مرتبط بمنظمه أو تنظيم أو إدارة وإنما هو مبدأ عام غير شامل يتوفر لدى كل موقع وعند حدوث أي تغيير. (غنام، 2005).

## الدراسات السابقة

### أولاً: دراسات تتعلق بالاتصال والتواصل

تناولت العديد من الدراسات موضوع مهارات التواصل، إذ تنوعت العينات والمتغيرات التي تناولتها الدراسات، وقد تناولت بعض تلك الدراسات برامج متنوعة للتدريب على مهارات التواصل، وبعضها الآخر على الأساليب السلوكية المعرفية، والملاحظ أن هناك تسميات متعددة في الأدب التربوي لمهارات التواصل فالبعض يسميها مهارات اتصال، أو مهارات تدريبية، وتناولت هذه الدراسات مجالات مختلفة منها مشكلات التواصل بين الأفراد، سواء في العمل أم الأسرة، أو في الحياة العامة ومن هذه الدراسات:

### الدراسات العربية :

#### 1- دراسة الرشيدى(الرشيدى،2007):

هدفت الدراسة التعرف إلى تصميم برنامج إرشادي جمعي للتدريب على مهارات التواصل في خفض التوتر النفسي وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشرطة بدولة الكويت، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في وحدة الشرطة المركزية بمدينة الكويت وعددهم(300) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من(30) شرطياً حصلوا على أعلى الدرجات على اختبار التوتر النفسي، وعلى درجات منخفضة على اختبار الرضا الوظيفي، وقد قسمت عينة الدراسة عشوائياً إلى مجموعتين، المجموعة التجريبية وتكونت من(15) شرطياً تلقوا برنامج تدريباً على مهارات التواصل لمدة عشرة أسابيع بمعدل جلسة واحدة أسبوعياً، مدة كل جلسة(90) دقيقة. والمجموعة الضابطة، وتكونت من(15) شرطياً لم يتلقوا برنامجاً تدريبياً على مهارات التواصل، ولم يلتق بهم الباحث إذ تم وضعهم على قائمة الانتظار. وأشارت نتائج الدراسة على تحليل التباين المشترك للتوتر النفسي إلى وجود فروق ذات دلالة بين المجموعة التجريبية من أفراد الشرطة الذين تلقوا تدريباً على مهارات التواصل والمجموعة الضابطة التي لم تتلق تدريباً على تلك المهارات، لصالح أفراد المجموعة التجريبية، على الدرجة الكلية لمقياس التوتر النفسي، وعلى البعد الأول الفسيولوجي والبعد الثاني المعرفي والبعد الثالث النفسي.

أما فيما يتعلق بنتائج تحليل التباين المشترك للرضا الوظيفي فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين المجموعتين التجريبيية والضابطة من أفراد الشرطة لصالح المجموعة التجريبيية.

## 2- دراسة الكبيسي(2007):

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر ، وقد طبقت الدراسة على عينة طبقية بلغ عدد أفرادها(230) معلماً ومعلمة موزعين على جميع المدارس الثانوية في دولة قطر. وقد تم بناء استبانتين أحدهما لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال والأخرى لتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر ، وتم التحقق من صدق المحتوى للأداتين ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مهارات الاتصال كانت مرتفعة إذ جاءت ثلاثة مجالات بمستوى مرتفع فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.47).

## 3- دراسة محاميد(2003):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية برنامج إرشاد جشطالتي في تحسين مستوى التواصل لدى عينة من الأحداث الجانحين، وتكونت عينة الدراسة من (28) جانحاً من الأحداث الجانحين الموجودين في مركز محمد بن القاسم في مدينة اربد، وتم توزيعهم إلى مجموعتين الأولى مجموعة تجريبية تكونت من(14) حدثاً تلقوا برنامجاً جشطالتيّاً تدريبياً لتحسين مستوى التواصل لمدة (12) أسبوعاً بواقع جلستين كل أسبوع، الثانية مجموعة ضابطة لم يتلق أفرادها أي برنامج إرشادي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة( $\alpha= 0.05$ ) في مستوى التواصل ومجالاته لصالح أفراد المجموعة التجريبية الذين تعرضوا لبرنامج تدريبي.

#### 4- دراسة الحوراني(2003):

فقد هدفت تعرف مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وقد تكونت عينة الدراسة من (385) معلماً ومعلمة، موزعين على مديريات تربية محافظة إربد الست. وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية، وقد تم تطوير البيانات ثم التأكد من صدقها وثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كانت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

#### 5- دراسة العناتي(2003):

وهدفت دراسة العناتي(2003)، إلى بناء أُنموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة، كما هدفت إلى تعرف أنماط الاتصال، ووسائله ومهاراته التي يستخدمها القادة التربويون في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاميين ومديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن العام الدراسي 2003/2002.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام عدة استبانات وهي: وسائل الاتصال وأنماطه ومهاراته واستبانته معوقات الاتصال، واستبانته تحديد الاتجاهات العالمية الحديثة في الاتصال، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في استخدامهم لأنماط الاتصال تعزى لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين القادة التربويين في تعلمهم لمهارات الاتصال تعزى لمتغيرات : الخبرة والمؤهل العلمي، المركز الوظيفي، فضلا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القادة التربويين في استخدامهم لوسائل الاتصال تعزى للمتغيرات نفسها.

## 6- دراسة الصغير (2003):

وهدفت دراسة الصغير إلى تطوير بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد، وبلغ عددهم (198) مديراً ومديرة ، موزعين على ست مديريات . وقد تكونت عينة الدراسة من (102) مديراً ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة للعام الدراسي 2002 / 2003.

واستخدمت في هذه الدراسة استبانة الاحتياجات التدريبية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة أبدوا احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة جداً في (33) فقرة بنسبة ( 62.2 %). ضمن مجالي الأداة، وأبدى مديرو المدارس الثانوية احتياجاً تدريبياً بدرجة كبيرة في (20 فقرة) بنسبة (37.8 %) ضمن مجالي الأداة. ودلت خلاصة الدراسة على أن الاحتياجات التدريبية تكمن في مجالي الأداة ( مجال الاتصال اللفظي ومجال الاتصال غير اللفظي).

## 7- دراسة الخوالدة (2002):

فقد هدفت تعرف معوقات الاتصال في العملية التربوية التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش ومسبباتها، للتوصل إلى اتصال إداري فعال، ومواجهة المشكلات التي تتعرض لها عملية الاتصال الإداري وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش وعددهم (100) مدير ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة للكشف عن المعوقات التي تعترض عملية الاتصال بينهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات وجوداً كانت في مجال المستقبل، والذي يضم المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ومن أبرزها غياب مشاركة أولياء أمور الطلبة بالنشاطات المدرسية. واحتلت وسائل الاتصال المرتبة الثانية لوجود المعوقات، ومن أبرزها قلة توافر الإمكانيات المادية وعدم توفر قاعات خاصة للاجتماعات، كما تبين أن أقل المعوقات تأثيراً في عملية الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية تعود لمجال الدراسة.

## 8-دراسة الأسمر(2000):

وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال الفاعل لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين وهل تختلف تصورات المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعاً لاختلاف ملكية المدرسة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وقد تم اختيار عينة عنقودية عشوائية مكونة من (550) معلماً ومعلمة، موزعين على مديريتي إربد الأولى والثانية التابعتين لمحافظة إربد، واستخدمت استبانة تكونت من (64) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الاستماع ومهارة التحدث وسيلة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية بدرجة كبيرة، وتوافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة أيضاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

## 9-دراسة الشرمان(1999):

وهي دراسة عنوانها "مشكلات التواصل بين المعلمين والمشرفين من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد" وتكونت عينة الدراسة من (462) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على مجالات الدراسة وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى بعض النتائج منها: عدم التخطيط المسبق للقاءات التي تعقد بين المشرفين وعدم إطلاع المشرف المعلم على الخطة الإشرافية، وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى في مشكلات التواصل تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

## الدراسات الانجليزية المتعلقة بالتواصل

### 1- دراسة دوست وآخرون (Doest, et al, 2006)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوتر والتواصل من خلال العلاقات الاجتماعية على مستوى الرضا الوظيفي لعينة من الأفراد تكونت (1036) فرداً في مؤسسات مختلفة، وقد أشارت النتائج إلى أن الأفراد الذين يكون تواصلهم وعلاقاتهم الاجتماعية داخل العمل جيدة، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى التوتر لديهم وبالتالي شعورهم بالرضا عن العمل، وكذلك أشارت النتائج أن الأفراد الذين يفتقرون إلى مهارات التواصل الفعال فإن اتجاهاتهم نحو العمل سلبية.

### 2- دراسة هيكانوفا وآخرون (Hechanovea, et al, 2006)

دراسة على (954) موظفاً ومديرهم، هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب التواصل والعلاقات الاجتماعية ما بين المديرين وبين العاملين وأثرها على الرضا الوظيفي في مجالات العمل المختلفة، مثل الفنادق، خدمات التغذية، البنوك، مراكز المواصلات، الخطوط الجوية أشارت الدراسة أن المديرين الذين يمتلكون أساليب سيكولوجية ناجحة في التواصل، تظهر لدى العاملين لديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي ولديهم إحساس عال بالانجاز.

### 3- دراسة هابر (Hubber, 1999)

هدفت الدراسة إلى التحقق من اثر برنامج للإرشاد الجمعي على العملية التواصلية لدى مجموعة من العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (30) فرداً تلقوا برنامجاً يهدف إلى تطوير مهارة التواصل لديهم، وقد استمر التدريب لمدة عشرة أسابيع، وأظهرت النتائج أن البرنامج الإرشادي للتدريب على مهارات التواصل، أسهم في تحسن مستوى التواصل بين الأفراد، خاصة على مهارات الاستماع الفعال، والتغذية الراجعة.

#### 4- دراسة روتر وآخرون (Rutter, et al, 1999)

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى الاستفادة التي يحققها الأفراد عند تعرضهم لبرنامج التدريب على مهارات التواصل في خفض التوتر النفسي وقد تكونت عينة الدراسة من (209) منهم (103) من الأفراد تم اختيارهم عشوائياً للتدريب على برنامج مهارات التواصل، قسموا إلى ثماني مجموعات صغيرة، كل مجموعة تكونت من (12) فرداً و(106) من أفراد العينة استخدموا كمجموعة ضابطة، وأشارت النتائج إلى أن الأفراد الذين تعرضوا لبرنامج التدريب حققوا مستوى عالياً من الرضا وانخفاض مستوى التوترات النفسية مقارنة بالأفراد الذين لم يتعرضوا للبرنامج.

#### 5- دراسة اونيس (Iwaniec, 1997)

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي ، للتدريب على مهارات التواصل للأفراد الذين يتميزون بالمعاملة المتسلطة للآخرين، وقد تكونت عينة الدراسة من (20) فرداً، قسمت إلى مجموعتين: المجموعة الأولى، تلقت تدريباً فردياً على مهارات التواصل، وتكون البرنامج من عشر جلسات بمعدل جلسة واحدة كل أسبوع، ومدة كل جلسة ساعتان، أما المجموعة الثانية، فقد تلقت تدريباً على مهارات خفض التوتر، وضبط الذات، وقد تكون البرنامج من (10) جلسات، بمعدل جلسة واحدة كل أسبوع، ومدة كل جلسة ساعتان، وأشارت النتائج إلى ظهور تحسن في مهارات التواصل، وانخفاض مستوى التوتر النفسي الذي تعرض له أفراد المجموعتين الأولى والثانية.

#### 6- دراسة ميدلميس (Middlemiss, 1996)

أجريت الدراسة على عينة مكونة (55) من الأفراد الذين لديهم مشكلات في التواصل مع الآخرين، وهدفت الدراسة إلى تدريبهم على مهارات وقائية في مهارات التواصل، وقد تم تقسيم أفراد المجموعة إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تدربت على مهارات التواصل كالإصغاء والسؤال وعكس المشاعر، وتم تدريب الأفراد على هذه المهارات من خلال أسلوب إعطاء

المعلومة، والمناقشات، والخبرات الفردية، والمجموعة الثانية، اعتبرت مجموعة ضابطة، واستمر تطبيق البرنامج لمدة عشرة أسابيع، بمعدل جلسة في كل أسبوع وأشارت نتائج الدراسة إلى تحسن مهارات التواصل وانخفاض مستوى التوتر وزيادة مستوى الرضا لدى الأفراد وعبروا عن مدى ارتياحهم في التفاعل والتواصل مع الآخرين.

#### 7- دراسة ويبيل وويلسون (Whipple & Wilson, 1996)

هدفت الدراسة إلى التدريب على مهارات التواصل، وتكونت عينة الدراسة من (34) فرداً وتم تطبيق اختباراً قبلياً وبعدياً، وتم متابعتهم لمدة ثلاثة شهور، وقد تم تدريبهم على مهارات:

- 1) مجموعات الدعم (2) خفض مستوى الضغوطات والتوتر (3) تحديد الانفعالات والتعبير عنها
- 4) الضغط الايجابي (5) مهارات السلوك وقد استغرق البرنامج التدريبي لمدة خمسة عشر أسبوعاً، بمعدل جلسة واحدة أسبوعياً، لمدة ساعتين، وقد أشارت التقارير التي قدمها المشاركون بعد تطبيق البرنامج التدريبي إلى انخفاض التوتر النفسي والاكتئاب لديهم وتحسن مستوى تكيفهم.

#### 8- وأشارت حسن (1995) إلى دراسة أجراها أندرسون (Anderson)

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير برنامج تدريبي للوالدين في مهارات التواصل لدى الآباء، وتأثير ذلك على سلوكيات أبنائهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (30) أباً، وتم تقسيم العينة إلى مجموعتين: تجريبية وضابطة، وأشارت النتائج إلى أن برنامج التدريب له أثر دال إحصائياً في مهارات الوالدين بشكل عام، ومهارات التواصل بشكل خاص، حيث أصبح الآباء يستخدمون مهارات التواصل اللفظي، وغير اللفظي بشكل إيجابي، وأصبح أبنائهم أكثر تعاوناً وأقل توتراً.

## 9- دراسة كوينجهام وآخرون (Cunningham ,et al,1995)

هدفت الدراسة إلى تدريب الأفراد على مجموعة من مهارات التواصل، وتكونت عينة الدراسة من (30) فرداً وقد قسمت العينة إلى ثلاث مجموعات، تعرضت المجموعة التجريبية الأولى والثانية إلى التدريب على مهارات: النمذجة، التعاطف، حل المشكلات، الإصغاء لعب الدور، واستمرت الجلسات لمدة (12) أسبوعاً، ولم تتعرض المجموعة الضابطة لأي تدريب وأشارت نتائج التقارير التي قدمها الأفراد إلى تحسن أداء الآباء على مهارات حل المشكلات، لعب الدور، الإصغاء، وخفض التوتر بين الأفراد في المجموعتين التجريبيتين مقارنة بالمجموعة الضابطة.

## 10- دراسة ويبستر (Webster, 1994)

أجريت على عينة مكونة من (78) فرداً لدى أبنائها مشكلات سلوكية، وهدفت هذه الدراسة إلى تدريب الأفراد على مهارات التواصل مع الأبناء، ومدى تأثيرها على خفض مستوى الضغوطات لدى الآباء، وقد تم تقسيم أفراد العينة إلى مجموعتين، تم تدريب المجموعة الأولى، على مهارات تدريبية باستخدام أسطرة الفيديو كأسلوب للنمذجة، تضمنت مدى واسعاً من مهارات التواصل، بالإضافة إلى التدريب على مناقشة علاجية لمهارات التواصل، وأساليب حل المشكلات، ومهارات التكيف، وقد تم عرض (13) شريطاً للفيديو بمعدل ساعتين لكل شريط وأشارت الدراسة إلى انخفاض مستوى التوتر، والاكنتاب وارتفاع مستوى الرضا الأسري وأشارت كذلك التقارير الذاتية التي قدمها الوالدان إلى أن تفاعل الأبناء معهم أصبح أكثر انسجاماً، وان تعلمهم لمهارات التواصل كان له تأثير في مدى التعاون بينهم وبين الأبناء بالإضافة إلى انخفاض مستوى السلوكيات العدوانية عند الأبناء.

## 11- دراسة كازدين وآخرون (Kazdin, et al, 1992)

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (97) فرداً لديهم مشكلات سلوكية، وضعف في التواصل مع الآخرين، وهدفت الدراسة إلى تدريب الأفراد على مهارات التواصل وعلاقتها

بتحسين مستوى الرضا النفسي وخفض مستوى التوتر، وقسمت العينة إلى ثلاث مجموعات، تم تدريب المجموعة الأولى على مهارات التواصل، والمجموعة الثانية على مهارات الضبط والنمذجة، والمجموعة الثالثة مجموعة ضابطة، واستمر البرنامج لمدة (25) جلسة بمعدل جلسة واحدة أسبوعياً، مدة الجلسة (90) دقيقة، وأشارت النتائج إلى تحسن مهارات التواصل وانخفاض مستوى التوتر لدى أفراد المجموعة الأولى والثانية مقارنة بالمجموعة الثالثة.

## 12- دراسة سباكريلي وآخرون (Spsccareli, et al, 1992)

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (53) من الأفراد الذين يواجهون مشكلات في التواصل مع الآخرين، قسموا إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى تدريب على مهارات التواصل، والمناقشة، والمجموعة الثانية تدريب على مهارات حل المشكلات، والمجموعة الثالثة فكانت ضابطة، حيث تم تدريب الأفراد على مهارات التواصل خلال اللقاءات وتم استخدام أشرطة الفيديو خلال البرنامج التدريبي، مع واجبات منزلية أسبوعية، أما تدريب المجموعة الثانية فقد ركز على مهارات استخدام وتعلم المهارات، وتكون البرنامج التدريبي من (10) ساعات تدريبية للمجموعتين، وقد أشارت النتائج إلى تحسن سلوكيات الأفراد وانخفاض المشكلات الشخصية التي يواجهونها، وارتفاع مستوى الرضا لديهم عند التفاعل مع الآخرين لصالح المجموعتين التجريبيتين الأولى والثانية.

## 13- دراسة فوكس وآخرون (Fox, et al, 1991)

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (35) من الأفراد، هدفت إلى تدريبهم على برنامج مهارات التواصل (قف، فكر، اسأل، واستجب) وقد تم إعطاء اختباراً قبلياً للمجموعة قبل تطبيق البرنامج التدريبي واختباراً بعدياً بعد تطبيق البرنامج وقد تكون البرنامج التدريبي من (3) عناصر: تعليم الأفراد التوقعات المنطقية، مهارات التواصل، كيفية توظيف الأساليب المعرفية لتطبيق المهارات المتعلمة، وتضمنت الأساليب، والمناقشات والتغذية الراجعة، وواجبات

تدريبية، واستغرق البرنامج التدريبي لمدة (8) أسابيع وأشارت النتائج تحسن مستوى التواصل بين الأفراد وانخفاض مستوى التوتر.

#### 14- دراسة سترايهورن وويدمان (Strayhorn & Weidman, 1991)

قاموا بدراسة عينة مكونة من (98) من الأفراد الذين لديهم مشكلات سلوكية وانفعالية تم تقسيم أفراد العينة إلى مجموعتين المجموعة الأولى، تعرضت لبرنامج تدريبي يهدف إلى مساعدة الأفراد على تعلم مهارات التواصل مع الآخرين، وتم تدريبهم على مهارة إعطاء المعلومة، لعب الدور، النمذجة، الإصغاء، السؤال، أما أفراد المجموعة الثانية، فقد تم عرض أسطرة فيديو عليهم عن كيفية استخدام الوقت، التعزيز الايجابي، حيث أشارت الدراسة إلى تحسن مستوى سلوكيات أفراد المجموعة الأولى وانخفاض مستوى التوتر لديهم مقارنة بأفراد المجموعة الثانية.

#### 15- دراسة فيرسون وربنسون (Perhrson & Robinson, 1990)

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين مجموعة من الأفراد الذين شاركوا في برامج تدريبية على مهارات التواصل امتدت لمدة عشرة أسابيع، ومجموعة من الأفراد لم يشاركوا في برامج التدريب، فقد أشارت الدراسة إلى أن الأفراد الذين تعرضوا لبرنامج التدريب تحسن مستوى التوتر النفسي لديهم، وعبر بعض الأفراد المشاركين على أنهم أصبحوا يشعرون بان إدراكاتهم وتفاعلاتهم أصبحت أكثر عقلانية. (الرشيدي، 2007).

#### 16- دراسة جيرالد (Gerald, 1987)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تجانس المجموعات على عملية التواصل داخل المجموعة ككل، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين إحداهما متجانسة من حيث العمر والمستوى التعليمي، والأخرى غير متجانسة، حيث اشتركت المجموعتان في برنامج إرشاد جمعي، للتدريب على مهارات التواصل، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين المجموعتين

حيث كان أفراد المجموعة المتجانسة من حيث العمر والمستوى التعليمي أكثر مشاركة في النقاش داخل المجموعة، كما كانوا أكثر تعاوناً في تطبيق مهارات التواصل.

#### 17- دراسة كركسون (Gregson, 1987)

هدفت إلى معرفة العلاقة ما بين مهارات التواصل والرضا الوظيفي لمجموعة من الأفراد العاملين في جامعة اركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد وجد الباحث اختلافاً واضحاً بين مستوى الرضا عن التواصل، والرضا الوظيفي، من حيث المكان، والجنس، ومدة الخدمة بعبارة أخرى كلما كانت خدمة الفرد أكثر كلما كانت مهارات التواصل له أفضل، وينعكس ذلك على مستوى رضاه عن العمل، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ما بين مهارات التواصل وما بين الرضا الوظيفي، فكلما كان الفرد يمتلك مهارات اتصال وناجح في التفاعل مع الآخرين كلما زاد مستوى رضاه عن وظيفته، والعكس صحيح.

#### ثانياً: الدراسات التي تتعلق بالولاء التنظيمي

##### 1- دراسة الحلو (2008):

وكانت بعنوان درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات "الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية" في التأثير على درجة الفهم والولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية "طولكرم ونابلس وقلقيلية وجنين وسلفيت وطوباس" وقد بلغ

عددهم (316) مديراً ومديرة ، وقد بلغت عينة الدراسة (129) مديراً ومديرة وهم يشكلون ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة تقريباً، وقد أظهرت الدراسة أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة وبلغت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية (77%). وبالنسبة للدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية فقد كانت كبيرة جداً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (86%). كما أثبتت الدراسة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية والولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون إلى (0.61). كما أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كل فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية لمجالات: (مجال التخطيط، مجال الرقابة، مجال التنسيق، ومجال التوجيه) والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات التربوية الإدارية والدرجة الكلية للولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال التنظيم بين الذكور والإناث ولصالح الذكور.

كما أظهرت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية والولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

\_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية في الضفة الغربية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية لمجالات: (مجال التنظيم، مجال الرقابة، مجال التنسيق، مجال التوجيه) والدرجة الكلية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال التخطيط والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة.

## 2- دراسة الملاحمة(2006):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي(2006/2005) والبالغ عددهم(1978) أما عينة الدراسة فتكونت من(559) عضواً، وبنسبة(87.45 %) من حجم العينة ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أداة آلين وماير للولاء التنظيمي، والمكونة من (20) فقرة وأداة تم تطويرها لقياس الرضا الوظيفي مكونة من(25) فقرة.

أظهرت الدراسة وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية.

## 3- دراسة الأحمدى(2004):

كانت بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة"، وهي دراسة ميدانية للمرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض\_ المملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك الموظفين عملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض. وقد أظهرت الدراسة توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وأظهرت الدراسة وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة، إذ كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاء من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية، وبينت وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والخبرة والولاء التنظيمي، وبينت وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، ولم تظهر وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي،

وأوضحت وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي، وأخيراً بينت عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

#### 4- دراسة سلامة(2003):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد دور كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، والجامعة) على مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في العام الدراسي 2003/2002 والبالغ عددهم(1046) عضو هيئة تدريس.

تكونت عينة الدراسة من(302) من أعضاء هيئة التدريس أخذت بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبنسبة 30% من مجتمع الدراسة. وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أ- وجود علاقة ارتباطيه طردية موجبة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

ب- وجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

ت- أظهرت الدراسة أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، بينما كان للمتغيرات الأخرى اثر على درجة الانتماء المهني والرضا الوظيفي.

#### 5- دراسة عورتاني(2003):

كانت بعنوان "العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية" كان هدفها معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة الولاء

المهني ، وكذلك التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى هؤلاء الإداريين، واختار الباحث عينة ممثلة من (363) إدارياً من مختلف الوزارات، فكانت النتائج كالتالي:

أ- إن درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت مرتفعة جداً.

ب- وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء المهني.

ت- كانت فروق في الولاء المهني تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

ث- هناك فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الماجستير.

ج- كما ظهرت فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني ومتغير الخبرة الإدارية بين فئتي (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) وكانت الفروق لصالح فئة(أكثر من 15 سنة).

ح- بينما كانت الفروق للدرجة الكلية للولاء المهني تبعاً لمتغير المركز الوظيفي بين(مدير عام ورئيس قسم) ولصالح مدير عام.

## 6- دراسة سلامة(2003):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن التابعة لمديريات التربية والتعليم في مناطق عمان الأولى، وعين الباشا، والرصيفة، وعجلون، وجرش، والعقبة والكرك في الأردن وذلك خلال العام الدراسي(2002/2003) وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية تكونت من(658) معلماً ومعلمة كانت بنسبة(10%) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً وأعلى من الوسط النظري(3) أي أنهم راضون عن العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي(4.02). كما أظهرت الدراسة أن مستوى الولاء

التنظيمي لدى المعلمين أعلى من المتوسط النظري(3)، أي أن لديهم ولاء لمدارسهم التي يعملون فيها، حيث بلغ متوسط الولاء التنظيمي لديهم(3.96).

#### 6- دراسة المعيوف(2002):

أجريت هذه الدراسة حول أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، حيث هدفت إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعوديين بالمملكة العربية السعودية وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى الباحثين تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية، ومصادر الاختلاف في الولاء التنظيمي لكل متغير من المتغيرات، وقد شملت الدراسة 181 جهازاً حكومياً موزعة على مناطق المملكة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 15 موظفاً من كل جهاز ليصبح حجمها 2715 موظفاً ، استصلح منها 2200 استبانته وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء عند موظفي القطاع العام بالسعودية عالية جداً إلى حد ما وأن مستوى الولاء يختلف جوهرياً تبعاً لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

#### 7- دراسة العمري(1999):

وهي بعنوان "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود": دراسة ميدانية وتهدف هذه الدراسة إلى اختيار العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وذلك باستخدام عينة عشوائية تبلغ (140) فرداً. أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادي الترسلّي والولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية النمط القيادي المتبع في القسم.

## 8- دراسة يوسف(1999):

وهي بعنوان "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والداء الوظيفي" وهي دراسة ميدانية تهدف إلى دراسة وتحليل علاقة الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي باستخدام عينة من (567) موظفاً في المؤسسات الحكومية والأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة، وأشارت النتائج إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية والعدالة الداخلية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران معنوياً في الولاء التنظيمي، وإلى الرضا عن العدالة الخارجية والعدالة الداخلية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي.

## 9- دراسة الطجم(1996):

فقد هدفت دراسته إلى معرفة أبعاد الالتزام التنظيمي وديناميكيته من خلال العلاقة بين الفرد وما يمثله من احتياجات وتوقعات المنظمة، وذلك من خلال البيئة التنظيمية في الأجهزة الإدارية السعودية، وشملت عينة الدراسة 252 موظفاً وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي، ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين الخصائص الفردية ( العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي) والولاء التنظيمي(الحلو، 2008).

## 10- دراسة المير(1995):

فقد هدفت إلى قياس العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية، وشملت عينة الدراسة(200) فرداً من الناطقين باللغة الانجليزية والعاملين في المهام الإدارية وغير الإدارية في العديد من المنشآت في المملكة العربية السعودية وقد أظهرت الدراسة فيما يخص الجانب المتعلق بالدراسة أن الجنسيات العربية كانت أكثر ولاء في

حين كانت الجنسيات الأجنبية أقل، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. (الحو، 2008).

## 11- دراسة ردايدة (1988):

تمت هذه الدراسة في جامعة اليرموك وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، وبيان اثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في ولاتهم التنظيمي وإنتاجيتهم، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أ. عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية.

ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس.

## الدراسات الأجنبية المتعلقة بالولاء التنظيمي:

### 1- دراسة بيازيت وهامر وويزتر (Bayazit, Hammer, and Wazeter, 2004):

بعنوان "دراسات في التحديات المنهجية في التزام النقابات" إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وسائل التحديات (أساليب التحديات) من خلال دراسة حول الولاء في الاتحاد. إن المشاكل المنهجية في دراسات الولاء للمنظمات شخصت وعرفت عن طريق بيانات جمعت من (4641) عضواً و(479) ممثل اتحاد في (297) اتحاداً محلياً للمعلمين في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وباستخدام مقياس للولاء مكون من (20) فقرة، وكانت من نتائج الدراسة وجود عامل أسلوب في المستوى الفردي (الأحادي) للتحليل، وعامل الفقرات السلبية، ووجود ثلاثة عوامل فرعية وهي: الانتماء للاتحاد، والمسؤولية نحو الاتحاد، والاستعداد للعمل من أجل الاتحاد.

وباستخدام اختبار قياس التباين، أظهرت النتائج أن الولاء كان أكثر للأعضاء المصنفين والذين يحتلون مكانة مرموقة (دون الممثلين) وكذلك وجود فروق في الولاء بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد، ووجود فروق بين الذكور والإناث، وكذلك وجد الباحثون أن الفرضيات الإحصائية لم ترفض عندما حللت درجات الولاء كأفراد دون الاهتمام بطبيعة البيانات التراكمية للمجموعات، بمعنى أن الولاء كمجموعة أعطى نتائج أفضل من الولاء كأفراد.

## 2- دراسة سوميتش وبوغلر (Somech and Bogler, 2002) :

بعنوان " ماضي الولاء المهني والتنظيمي للمعلم ومكانته" وأجريت الدراسة في جامعة حيفا في إسرائيل. وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقات المميزة بين الولاء المهني والتنظيمي للمعلم ومشاركته في اتخاذ القرار، أي السلوك الحضاري المنظم ، وجمعت البيانات باستخدام استبانة من (983) معلماً من 25 مدرسة إعدادية و (27) مدرسة ثانوية في إسرائيل، وقسمت الاستبانة إلى المجالات الآتية (الإداري، والفني، والاتجاه نحو التلاميذ، والاتجاه نحو العمل كفريق، والاتجاه نحو المنظمة).

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

أ. الولاء المهني والتنظيمي يرتبطان ارتباطاً إيجابياً بالمجال الإداري.

ب. ارتبط الولاء المهني إيجابياً فقط بالمجال الفني.

ت. ارتبط الولاء المهني إيجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ.

ث. ارتبط الولاء التنظيمي إيجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ

والتعامل مع الفريق ومع المنظمة.

### 3- دراسة جوفرز وهوفي (Joffers and Haughey, 2001):

بعنوان " الانحطاط في التزام معلمي المرحلة الإعدادية" إذ تم استخدام المقابلة مع 14 مدرساً بهدف تقصي العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي قد تؤثر على تدني معدل ولاء مدرسي المرحلة الابتدائية في استراليا، وقد أظهرت النتائج أن تدني معدل الولاء يرتبط بالشعور بعدم النجاح وبتدني الشعور بفعالية الذات. كما بينت الدراسة أن هذه المشاعر ليست واحدة بين المعلمين وأن حدثها تعتمد على درجة إدراكهم لها، من ناحية ثانية لا تسير تلك المشاعر بشكل خطي منتظمة، بل تشهد فترات صعود وهبوط، كما بينت الدراسة أن ولاء المدرسين كان نحو الطلاب والتدريس أولاً ثم نحو الزملاء وأولياء الأمور والمديرين وأخيراً نحو المدرسة. أما العوامل التي تؤثر على الولاء حسبما كشفت عنه الدراسة فهي سنوات الخبرة، وعدد الطلاب في الفصول، واختلاف طرق التعلم لدى الطلاب، ومستوى التدريب والعبء التعليمي.

### 4- دراسة جون وتايلر (John and Taylor, 1999):

حيث تقصت هذه الدراسة العلاقة بين النمط القيادي والمناخ المدرسي، وبين الولاء التنظيمي للمدرسين في مدارس الادفست في الفلبين، وتكونت عينة الدراسة من (227) معلماً متفرغاً من عشرين مدرسة، واستخدم في الدراسة ثلاث استبانات: واحدة للولاء التنظيمي وثانية للنمط القيادي للمدير، وثالثة للمناخ المدرسي، وقد أظهرت الدراسة ترابطاً وثيقاً بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي، كما وجد أن الحالة الزوجية للمشاركين أكثر المتغيرات في المناخ التنظيمي، فقد أظهرت الدراسة فروقاً دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين لصالح المتزوجين.

### 5- دراسة هاوكنز (Hawkins, 1998):

بعنوان "توقعات الولاء التنظيمي الفعال لدى مديري المدارس العليا"، هدفت هذه إلى معرفة تأثير متغيرات العمر والنوع والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي والشعور بالإنصاف

والشعور بالاستقلالية على درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس العليا في الولايات المتحدة، تم توزيع استبيان على عينة من (396) مديراً وقد بينت الدراسة ارتباطاً بين الولاء التنظيمي ودرجة الشعور بالإنصاف والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي والعمر.

#### 6- دراسة تشسمر (Chusmir, 1998):

هدفت إلى التعرف على عدد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث، وشملت عينة الدراسة (178) مديراً من مختلف المستويات الإدارية في أمريكا ولم تظهر الدراسة وجود علاقة لكل من الجنس، العمر، الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى السيطرة المستوى التعليمي والولاء التنظيمي. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لكلا الجنسين. (الحو، 2008).

#### 7- دراسة راجو وستريفاستافا (Raju and Srivastava, 1994):

بعنوان "العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين"، هدفت إلى دراسة العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين. واستخدم في الدراسة مقاييس الدافعية الداخلية والرضا عن العمل وانسجام الأهداف والولاء العاطفي. وتكونت عينة الدراسة من 454 مدرساً تم انتقاؤهم عشوائياً من 28 مدرسة ثانوية من مدارس مدينة دلهي في الهند. ووجدت الدراسة أن أفضل المؤشرات على الولاء التنظيمي هي إدراك المدرسين لمكانة التدريس، الدعم الاجتماعي، توقعات الطلاب وأولياء الأمور، ودعم المديرين والزملاء.

#### 8- دراسة ريبس وأمبر (Reyes & Imber, 1992):

كانت بعنوان "إدراك المعلمين لعدالة عبء العمل الخاص بهم وانتمائهم ورضاهم الوظيفي والروح المعنوية" وقد أجريت هذه الدراسة على عينة شملت (472) معلماً في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأيدت نتائج هذه الدراسة الفرضية القائلة: - بان إدراك المعلمين لعدالة أعباء العمل مرتبطة بالمستويات المختلفة للانتماء والرضا الوظيفي والروح المعنوية.

( الحلو،2008).

#### 9- دراسة ماير وألن (Mayer and Allen, 1991):

بعنوان "ثلاثة مفاهيم في الالتزام المؤسسي" إذ أجريت هذه الدراسة في جامعة وسترسون في الولايات المتحدة لبحث تطور الولاء العاطفي والمستمر لدى (192) من العاملين وتم استخدام مقياس الولاء التنظيمي. وبينت النتائج أن الولاء العاطفي يتأثر بثلاثة أنواع رئيسية لمتغيرات ما قبل العمل وهي (الخصائص الشخصية، خاصيات خيار العمل والتطلعات المستقبلية من العمل). كما أظهرت النتائج أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من الولاء العاطفي من خلال ما تقدمه للفرد، حيث يعمل الولاء العاطفي والمستمر على زيادة بقاء الفرد في المؤسسة. وبينت النتائج أيضاً أن خيارات العمل قد تؤثر على بقاء الفرد في المؤسسة خلال السنة الأولى وأن الولاء المستمر يتأثر بأي شيء قد يجعل ترك العامل للمؤسسة أمراً صعباً. من ناحية أخرى أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المؤسسة وتزيد من ولائه لها وأن الولاء لدى الشخص يتأثر بخبراته قبل وبعد الالتحاق بالمؤسسة، وأن زيادة الاستثمارات وقلة البدائل تزيد من الولاء المستمر.

#### 10- دراسة لينكولن وكليبرج (Lincoln & Kalleberg, 1990):

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة السلوك التنظيمي بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وخلصت النتائج إلى أن الموظفين المتزوجين أكثر ولاء ورضا عن منظماتهم والأعمال التي يقومون من نظرائهم غير المتزوجين، وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة سلبية بين مستوى التعليم وبين الولاء، وأن الولاء لدى العمال كبار السن أكثر من صغار السن.

#### 11- دراسة كاتسوس (Katsos,1988):

تمت في نيويورك وهدفت دراسته إلى بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي للمعلم والبيروقراطية في المدرسة بالرجوع إلى نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، وكانت النتيجة وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين البيروقراطية والولاء التنظيمي. (إبراهيم،1996).

#### 12- دراسة سويتزر (Switzer, 1987):

تمت في أمريكا وهدفت إلى بحث العلاقة بين القيادة الانتقالية وبين الولاء التنظيمي لمدير المدرسة وشملت عينة الدراسة (1200) إداري، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية بين القيادة والولاء التنظيمي. (إبراهيم،1996).

#### 13- دراسة اناناشاي (Ananachi , 1985):

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، لبحث العلاقة بين الولاء لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات التجارة في عشر جامعات في ولاية أريزونا وبين كل من الرضا عن العمل والرضا عن الاتصالات، فأظهرت الدراسة وجود دلالة إحصائية بين الولاء المهني وبين كل من الرضا عن العمل ، والرضا عن الاتصالات والعمر. (عورتاني،2003).

#### 14- دراسة موريس وشيرمان (Morris & Sherman, 1981):

كانت بعنوان "طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية" وقد أجراها على عينة مكونة من (506) فرداً وقد أثبتت هذه الدراسة أن هناك علاقة معنوية قوية وإيجابية بين العمل والولاء التنظيمي، بحيث كلما زاد عمر الفرد كان أكثر انتماء وولاء للتنظيم.

#### 15- دراسة مارش وماتاري (March & Manneri,1977):

كانت الدراسة بعنوان الانتماء المهني ودوران العمل، ولقد أجريت على عينة شملت

(1200) شخصاً من العاملين في مجال الالكترونيات وكانت تهدف إلى معرفة الأسباب التي تجعل العاملين في التنظيمات اليابانية أقل في نسب دوران العمل من العاملين في التنظيمات الأمريكية ويعود ذلك لازدياد الانتماء المهني للعاملين اليابانيين، وأن أسباب هذا الانتماء بالدرجة الأولى يعود للمكانة العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقاءه في التنظيم ولتوفر فرص التربية أفضل مما هو موجود في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين كل من العمل والأقدمية والمهارة في العمل.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات الخاصة بالتواصل أن هنالك ندرة في الدراسات العربية الخاصة بالتواصل، إذ إن تركيز الباحثين انصب على دراسة موضوع الاتصال والتوسع به، ولم يجد موضوع التواصل الاهتمام الكافي وهذا يعكس مدى أهمية البحث في هذا الموضوع، وبحسب علم الباحث لا يوجد أي دراسة على مستوى فلسطين تناولت موضوع التواصل بالبحث، ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة بخصوص موضوع التواصل وجد بأن معظم الدراسات السابقة التي تخص موضوع التواصل تبنت المنهج التجريبي في البحث، وهذه الدراسات ركزت على برامج تدريبية كان لها أثر في تحسين مهارات التواصل كما في دراسة (الرشيدي، 2007) والتي أظهرت وجود علاقة بين اكتساب مهارات التواصل الفعال وتحسين الرضا الوظيفي للعاملين، وهذا أيضاً ما أكدته دراسة دوست وآخرون (Doest , 2006 et al ) والتي أشارت إلى أن العاملين الذين يفتقرون إلى مهارات التواصل الفعال فإن اتجاهاتهم نحو العمل سلبية، وهذا ما أكده كازدن وآخرون (Kazdin,et al,1992) حيث كان للتدريب أثر في انخفاض مستوى التوتر ، وجاء هذا متوافقاً مع دراسة سباكريلي وآخرون (Spaccreli, et al, 1992) والتي أشارت إلى انخفاض المشكلات الشخصية التي تواجه الأفراد وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم عند التفاعل والتواصل مع الآخرين، و أكد ذلك (محاميد، 2003) في دراسته والتي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد المجموعة التجريبية الذين تعرضوا لبرنامج تدريبي، وهذا أيضاً ما أكدته دراسة روتر وآخرون

(Rutter, et al,1999) والتي أكدت دور برنامج التدريب في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي وكما ساهمت اكتساب مهارات التواصل في انخفاض مستوى التوترات النفسية، ويلاحظ من خلال استعراض جميع الدراسات السابقة بأنها أظهرت أن هنالك علاقة ما بين التدريب واكتساب مهارات التواصل وما بين الرضا الوظيفي، أما فيما يتعلق بالدارسات السابقة التي تتعلق بالانتماء الوظيفي للعاملين فقد لاحظ الباحث من خلال استعراضه جميع الدراسات السابقة أن هذه الدراسات لم تتناول موضوع الدراسة من سواء من حيث الموضوع أو من حيث متغيرات الدراسة التي فحصها الباحث من خلال فرضيات الدراسة، وإن كانت بعض الدراسات تناولت بعض المتغيرات وأثرها على الولاء التنظيمي ولكن ليس بالشمولية التي تناولها الباحث وكانت النتائج في هذه الدراسات متباينة بالنسبة لمتغير الجنس، حيث أظهرت دراسات الحلو (2008)، سلامة (2004)، ردايدة (1988)، (إبراهيم، 1996) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، بينما دراسات الأحمدى (2004)، عورتاني (2003)، دراسة بيازيت وهامر وويزتر (Bayazit, Hammer, and Wazeter, 2004) فقد أظهرت أنه توجد فروق تعزى لمتغير الجنس، وكذلك بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فقد كان هنالك تبايناً واضحاً بالنسبة لتأثير متغير المستوى التعليمي ففي دراسة الحلو (2008)، و دراسة ردايدة (1988) لم يلعب المستوى التعليمي دوراً في الولاء التنظيمي بينما في دراسة الأحمدى (2004) أظهرت بان للمستوى التعليمي دور في الولاء التنظيمي حيث كانت هنالك علاقة عكسية بين المتغيرين .

في ضوء الدراسات السابقة لم يجد الباحث دراسة اهتمت بشكل مباشر بالعلاقة بين نماذج التواصل لدى المديرين والمديرات والولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات وإن كان هنالك كثير من الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال في فلسطين من أبرزها دراسة (أبو صاع، 2006) والتي هدفت إلى التعرف على مشكلات الاتصال بين طلبة الدراسات العليا (الماجستير) وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم وكذلك دراسة رزق الله (2003) والتي هدفت إلى التعرف إلى أبرز سلوكيات الاتصال الإداري

لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة بيت لحم، وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، إلا أنه لم توجد أية دراسة في فلسطين حسب علم الباحث تناولت موضوع التواصل.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

- مقدمة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- \* - الصدق
- \* - الثبات
- متغيرات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفا للطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة وكيفية إعدادها من حيث صياغة فقراتها، والإجراءات التي استخدمها الباحث، للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى متغيرات الدراسة وإجراءاتها ووصف المعالجات الإحصائية التي استخدمت في الوصول إلى نتائج الدراسة وتحليلها.

#### منهج الدراسة :

اتبع الباحث المنهج المسحي الوصفي، الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر هذه الدراسة نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، دون أن يتدخل الباحث في مجرياتها، وذلك عن طريق توزيع أدوات الدراسة على عينة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من (739) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية العليا على رأس عملهم في مدارس وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) للعام الدراسي 2008 / 2009 م في مناطق نابلس، القدس وأريحا، والخليل التعليمية حسب تصنيف وكالة الغوث للمناطق الفلسطينية كمناطق لعملياتها وأنشطتها) وهي تعرف حالياً باسم منطقة شمال الضفة الغربية وتضم مدن نابلس، جنين، طولكرم وقلقيلية ووسط الضفة الغربية وتضم كل من القدس، رام الله، البيرة، أريحا، وجنوب الضفة الغربية وتضم الخليل، حلحول، بيت لحم بيت ساحور، وتتركز أغلب هذه المدارس في تجمعات للاجئين الفلسطينيين يطلق عليها رسمياً مخيمات اللاجئين الفلسطينيين وفيها مقرات للوكالة ومراكز صحية وغيرها وبعض المدارس

أقيمت في مدن وقرى هذه المنطقة لاعتبارات وجود اللاجئين أيضا) وتشمل المدارس التالية كما يوضحها الملحق(1):

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (296) معلماً ومعلمة وهي تمثل (40%) من مجتمع الدراسة كما في الجدول(1) وتم اختيارهم عشوائياً بالطريقة الطباقية العشوائية إذ جرى اختيارهم تبعاً للجنس والمؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

وكان عدد المستجيبين (286) مستجيباً بواقع (96.27% ) من أفراد عينة الدراسة وكانت نسبة المستجيبين موزعة حسب المتغيرات المستقلة كما توضحها الجداول (1) ، (2) ، (3) (4) (5).

#### الجدول (1)

##### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	153	53.5%
أنثى	133	46.5%
المجموع	286	100%

#### الجدول (2)

##### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	68	23.8%
بكالوريوس	173	60.5%
ماجستير فأعلى	45	15.7%
المجموع	286	100%

### الجدول (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
علمي	126	44.1 %
أدبي	144	50.3 %
غير ذلك	16	5.6 %
المجموع	286	100 %

### الجدول (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	103	36 %
من 5- أقل من 10 سنوات	50	17.5 %
من 10- أقل من 15 سنة	64	22.4 %
أكثر من 15 سنة	69	24.1 %
المجموع	286	100 %

## الجدول (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية

النسبة المئوية	العدد	المنطقة التعليمية
39.5 %	113	نابلس
32.2 %	92	القدس وأريحا
28.3 %	81	الخليل
100 %	286	المجموع

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة التي استخدمها الباحث من ثلاثة أقسام هي:-

القسم الأول:

يتكون من رسالة توضيحية موجهة من الباحث إلى أفراد مجتمع الدراسة تشمل توضيحا عن موضوع الدراسة وهدفها وتعليمات حول كيفية الإجابة عنها، ويتكون الأول من بيانات شخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

القسم الثاني:

تكون من استبانة أعدها الباحث لأغراض الدراسة لقياس نماذج التواصل مع المعلمين والمعلمات السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في مدارس وكالة الغوث مع درجة الإجابة عنها وفق مقياس ليكرت الخماسي:-

( كبيرة جدا = 5 درجات، كبيرة = 4 درجات، متوسطة = 3 درجات، قليلة = 2 درجات قليلة جدا = 1 درجات )

## القسم الثالث :-

تتكون من استبانة معدلة لأغراض الدراسة لقياس درجة الولاء التنظيمي مع درجة الإجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

### بناء أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبانة وبنائها من خلال:

1. قام الباحث بتطوير أداتي الدراسة بالرجوع إلى الأدب التربوي المتعلق بالدراسة، وهي عبارة عن استبانتين الأولى تقيس نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وذلك بناء على الأدب التربوي الوارد في دورة الإدارة المدرسية للعام الدراسي 2007/2008 ورمز الدورة (HT.(KK)) والتي ينظمها مركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث الدولية (عصفور، 2000)، تقيس الاستبانة الثانية الولاء التنظيمي إذ اشتملت على (30) فقرة وقد تم تطبيق استبانته مطورة مسبقاً في دراسة سابقة (الحو، 2008) وذلك بعد إضافة بعض الفقرات لها.

2. قام الباحث بإعداد فقرات الاستبانة الأولى والبالغ عددها 30 فقرة مقسمة على خمسة نماذج بحيث يكون لكل أنموذج (6 فقرات) تقيس هذا الأنموذج، وقام أيضاً باعتماد استبانة مطورة لتقيس الولاء التنظيمي.

### الاستبانة الأولى: نماذج التواصل مع المعلمين:

حيث ضمت (5) نماذج هي:

الأنموذج الأول : وتبرز أهم ملامح وسلوكيات أنموذج المحقق ويحتوي على (6 فقرات.

وأرقامها في الاستبانة (1، 6، 11، 16، 21، 26)

**النموذج الثاني :** وتبرز أهم ملامح وسلوكيات أنموذج بائع الأزهار ويحتوي على (6) فقرات.

وأرقامها في الاستبانة (27، 22، 12، 17، 2، 7)

**النموذج الثالث:** وتبرز أهم ملامح وسلوكيات أنموذج الساحر ويحتوي على (6) فقرات.

وأرقامها في الاستبانة (28، 23، 18، 13، 8، 3)

**النموذج الرابع:** وتبرز أهم ملامح وسلوكيات أنموذج الدبلوماسي ويحتوي على (6) فقرات.

وأرقامها في الاستبانة ( 4، 9، 14، 19، 24، 29)

**النموذج الخامس :** وتبرز أهم ملامح وسلوكيات أنموذج المدرب الشرطة في الخدمة العسكرية

ويحتوي على (6) فقرات.

وأرقامها في الاستبانة (5، 10، 15، 20، 25، 30)

**الاستبانة الثانية : الولاء التنظيمي:**

حيث ضمت الاستبانة (30) فقرة تقيس الولاء التنظيمي بشكل عام وهي غير مقسمة إلى

مجالات.

**تقنين أداة الدراسة: (الصدق والثبات):**

**صدق الأداة:**

قام الباحث بعرض أداتي الدراسة في صورتها الأولية ملحق (2) على لجنة من

المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص تتألف من (11) شخصا من ذوي

الاختصاص والخبرة في جامعتي النجاح الوطنية بنابلس والقدس المفتوحة- فرع نابلس وجامعة

بير زيت ملحق (3)، وذلك للتحقق من صدق الأداتين بأبعادهما وبنود فقراتهما حيث قام الباحث

بعرض نسخة أولية على هؤلاء المحكمين من اجل إبداء آرائهم حول نماذج التواصل السائدة

مع المعلمين لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والفقرات التي تعبر عن ذلك.

تم عرض الاستبانة التي احتوت في القسم الثاني على (5) نماذج للتواصل وتتكون من (30) فقرة والقسم الثالث استبانة تقيس بعد الولاء التنظيمي وتتضمن الاستبانة (30) فقرة على مجموعة من المحكمين، وفي آراء المحكمين على الاستبانة أشارت معظم ردودهم بان الأداة صالحة لقياس ما أعدت لأجله وقد تم إعادة صياغة الفقرات التالية جزئياً أو لغوياً أو ترتيباً بالنسبة للقسم الثاني المتعلق بنماذج التواصل السائدة والفقرات التي عدلت هي (1، 2، 9، 21، 22، 26، 30)، وقد اخذ الباحث بهذه الاقتراحات وأخرج الأداة بصورتها النهائية. (ملحق 4).  
أما القسم الثالث المتعلق باستبانة الولاء التنظيمي تم إعادة صياغة الفقرة رقم (26).  
**ثبات الأداة :**

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة من المعلمين والمعلمات مكونة من (32) معلماً ومعلمة، ولم يتم تضمين هؤلاء ضمن عينة الدراسة الأصلية وحساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لتحديد ثبات الأداة على مجالاتها المختلفة والجدول (6) يوضح ذلك:

**الجدول (6): ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا**

رقم المجال	عدد فقراته	المجال	نسبة الثبات
1	6	أنموذج المحقق	0.77
2	6	أنموذج بائع الأزهار ومنسقتها	0.87
3	6	أنموذج الساحر	0.79
4	6	أنموذج الدبلوماسي	0.83
5	6	أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية	0.90
6	30	الولاء التنظيمي	0.89
الدرجة الكلية			0.84

يتضح من الجدول (6) أن ثبات الأداة على المجالات المختلفة تتمتع بدلالات ثبات مقبولة تبرر غايات الدراسة وكذلك على الدرجة الكلية.

## متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة ( Independent variables ) وتشمل المتغيرات التالية :

1. الجنس وله مستويان:

- ذكر.

- أنثى.

2. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات:

- دبلوم.

- بكالوريوس.

- دراسات عليا.

3. التخصص وله ثلاثة مستويات :

- علمي.

- أدبي.

- غير ذلك.

4. الخبرة ولها أربعة مستويات:

- أقل من خمس سنوات.

- من خمس سنوات حتى أقل من عشرة سنوات.

- من عشر سنوات حتى أقل من خمس عشرة سنة.

- أكثر من خمس عشرة سنة.

5. المنطقة التعليمية ولها ثلاثة مستويات:

- نابلس.

- القدس وأريحا.

- الخليل.

2. المتغيرات التابعة (Dependent variables) وتتمثل في استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانتي نماذج التواصل مع المعلمين السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في مدارس وكالة الغوث واستبانة الولاء التنظيمي.

**إجراءات تطبيق الدراسة:**

**لقد تمت إجراءات تطبيق هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:**

1. إعداد أداتي الدراسة بصورتها النهائية.

2. تحقق الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة.

3. الحصول على الموافقات الرسمية إذ قام الباحث بتوجيه كتاب رسمي إلى إدارة التعليم بوكالة الغوث بمقرها الرئيس في مدينة القدس للسماح للباحث بتوزيع الاستبانة على مدارس وكالة الغوث في المناطق التعليمية الثلاث في الضفة الغربية. ملحق (5).

4. تم إرسال نسخة من الاستبانة بشقها النهائي إلى رئيس برنامج التعليم التابع في وكالة الغوث الدولية لدراساتها بناء على طلبه وبدوره وافق عليها وسمح بتوزيعها في المناطق التعليمية الثلاث. ملحق (6).

5. تحديد أفراد العينة.

6. تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة والبالغ عددهم (296) معلماً ومعلمة، تم استعادة (286) منها خلال ستة أسابيع وذلك من خلال بريد وكالة الغوث اليومي، وبعد فرز الاستبانات المسترجعة وعددها (286) استبانة تبين أن جميعها صالح للتحليل الإحصائي وبهذا تكون نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل إلى عدد أفراد العينة الأصلية هي (96.27%).

7. تم إدخال البيانات الخاصة باستجابات أفراد العينة إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

8. استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

9. كتابة التوصيات.

### المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد استجابات أفراد العينة إزاء محاور الدراسة المختلفة.

3. معادلة كرونباخ ألفا.

4. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة من المعلمين.

5. اختبار تحليل التباين الأحادي.

6. اختبارات (LSD) للمقارنات البعدية.

7. معامل الارتباط (Correlation)

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

خامساً : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس .

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة تعرف نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك التعرف إلى تأثير متغيرات الدراسة ( الجنس، المؤهل العلمي التخصص، الخبرة، المنطقة التعليمية) من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية والتي تشمل مناطق عمل الوكالة وهي (منطقة نابلس، منطقة القدس وأريحا، منطقة الخليل).

ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانتين إحداهما لمعرفة نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث، والأخرى لقياس الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة وعلاقتها بنماذج التواصل، وتم تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة بعد التأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبيانات تم ترميزها وإدخالها للحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

#### أولاً - النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل نموذج من نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات، ويبين الجدول (7) ترتيب نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسبة المئوية الآتية:

80% فأكثر درجة كبيرة جداً.

70-79.9 % درجة كبيرة.

60-69.9 % درجة متوسطة.

50-59.5 % درجة قليلة.

أقل من 50 % درجة قليلة جداً .

### (1) ترتيب النماذج السائدة مع المعلمين والمعلمات

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لنماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية

نماذج التواصل	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التواصل
أنموذج بائع الأزهار	4.08	81.6	1	كبيرة جداً
أنموذج الساحر	3.98	79.6	2	كبيرة
أنموذج الدبلوماسي	3.81	76.2	3	كبيرة
أنموذج المحقق	3.48	69.6	4	متوسطة
أنموذج الشرطي في الخدمة العسكرية	3.11	62.2	5	متوسطة

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (7) إن ترتيب نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين كانت على التوالي (بائع الأزهار، الساحر، الدبلوماسي، المحقق، الشرطي في الخدمة العسكرية).

وفيما يتعلق نماذج التواصل السائدة:

## (2) أنموذج المحقق

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لنماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية لفقرات أنموذج المحقق.

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة التواصل السائدة
1	يضبط النقاش بالتركيز على القضايا المفصلية عند حدوث مشكلة ما.	4.13	82.6%	كبيرة جداً
2	يطلب عرض الحقائق فقط عند حدوث مشكلة.	3.52	70.4%	كبيرة
3	يجعلني أعدو في موقف الدفاع عن نفسي أمامه.	3.65	73.0%	كبيرة
4	أشعر بأنه يمارس معي دور المحقق.	2.67	53.4%	قليلة جداً
5	يوثق كل ما يجري حوله من أحداث.	3.89	77.8%	كبيرة
6	يشكك بأقوال المعلم وتصرفاته.	3.08	61.6%	متوسطة
	الدرجة الكلية للأنموذج	3.48	69.6%	متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن استجابات المعلمين والمعلمات كانت كبيرة جداً على الفقرات (1) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (82.6%) وكانت كبيرة على الفقرات (2، 3، 5) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على التوالي (70.4%، 73%، 77.8%) وكانت متوسطة على الفقرة (6) إذ بلغت النسبة المئوية (61.6%) وكانت قليلة جداً على الفقرة (4) إذ بلغت

(53.4%) ، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لأنموذج المحقق فقد وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (69.6%) ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة تواصل متوسطة على أنموذج المحقق.

### (3) أنموذج بائع الأزهار

#### (9) الجدول

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لنماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية لمحور أنموذج بائع الأزهار.

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التواصل السائدة
1	يسعى لتجنب كل ما هو غير مرغوب فيه لدى المعلمين.	3.79	75.8%	كبيرة
2	ينظر إلى الأمور بعين التفاؤل.	4.36	87.2%	كبيرة جداً
3	يسوق لأفكاره بطريقة لبقة .	3.93	78.6%	كبيرة
4	يعرض أفضل ما عنده من آراء وأفكار.	4.11	82.2%	كبيرة جداً
5	يحاول الرفع من شأن المعلمين.	4.27	83.4%	كبيرة جداً
6	يهتم بالمناخ التنظيمي المدرسي بشكل كبير.	4.06	81.2%	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية لأنموذج	4.09	81.8%	كبيرة جداً

أظهرت نتائج الجدول (9) أن استجابات المعلمين والمعلمات على فقرات أنموذج بائع الأزهار كانت كبيرة جداً على الفقرات (2، 4، 5، 6) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على التوالي (7.2%، 82.2%، 83.4%، 81.2%) وكبيرة على الفقرات (1، 3) حيث كانت النسبة المئوية على التوالي (75.8%، 78.6%) وكانت كبيرة جداً على الدرجة الكلية لأنموذج حيث بلغت النسبة المئوية (81.8%).

#### (4) أنموذج الساحر

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لنماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية لفقرات أنموذج الساحر

(ن = 286)

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التواصل السائدة
1	يقلل من شأن المشكلة عند حدوثها.	3.67	73.4 %	كبيرة
2	يشعرني بأن المشكلة ليست موجودة أصلاً.	3.82	76.4 %	كبيرة
3	يشعرني بأن حل أي مشكلة بسيط.	3.9	78 %	كبيرة
4	يحاول التقليل من انزعاجي وتوتري.	4.16	83.2 %	كبيرة جداً
5	يرشدني إلى حلول سهلة للمشكلة التي أواجهها.	4.38	87.6 %	كبيرة جداً
6	احترم أسلوبه في تبسيط المشكلة مهما كان حجمها.	3.99	73.4 %	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للأنموذج	3.99	79.8 %	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (10) أن استجابات المعلمين والمعلمات على فقرات أنموذج الساحر كانت كبيرة جداً على الفقرات (4، 5) حيث كانت النسبة المئوية على التوالي (83.4 %، 87.6 %) وكبيرة على الفقرات (1، 2، 3، 6) حيث كانت النسبة المئوية على التوالي (73.4 %، 76.4 %، 78 %، 73.4 %) وكانت كبيرة على الدرجة الكلية للأنموذج حيث بلغت النسبة مئوية (79.8 %).

## (5) أنموذج الدبلوماسي

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لنماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية لفقرات أنموذج الدبلوماسي.

(ن = 286)

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التواصل السائدة
1	يركز على امتصاص غضب المعلمين.	3.33	66.6%	متوسطة
2	يهدف في عمله إلى مساعدة المعلمين.	3.59	71.8%	كبيرة
3	يمنحني الفرصة للقيام بعمل مهم.	3.45	69.0%	متوسطة
4	يحاول القفز عن المشكلات الثانوية خلال العمل.	4.03	80.6%	كبيرة جداً
5	يشجع على التجديد والابتكار.	4.41	88.2%	كبيرة جداً
6	يركز على حسن العلاقات مع المعلمين.	4.06	81.2%	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية للأنموذج	3.81	76.2%	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (11) أن استجابات المعلمين والمعلمات على فقرات أنموذج الدبلوماسي كانت كبيرة جداً على الفقرات (4، 5، 6) حيث كانت النسبة المئوية على التوالي ( 80.6%، 88.2%، 81.2%) وكبيرة على الفقرة (2) حيث كانت النسبة المئوية (71.8%) وكانت متوسطة على الفقرات (1، 3) حيث كانت النسبة المئوية على التوالي (66.6% ، 69.0%) وكانت كبيرة على الدرجة الكلية للأنموذج حيث بلغت النسبة المئوية (76.2%).

## (6) أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لنماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية لفقرات أنموذج الشرطي في الخدمة العسكرية.

(ن = 286)

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية %	درجة التواصل السائدة
1	يعتمد في عمله على إصدار الأوامر.	2.74	54.8%	قليلة
2	يتوقع من المعلمين إطاعته على الدوام.	3.33	66.6%	متوسطة
3	يأخذ القرارات بشكل فردي.	3.28	65.6%	متوسطة
4	يملي خطوات العمل وأوجه النشاط.	3.51	70.2%	كبيرة
5	يشعرني دوماً بالقصور عند أدائي لأي عمل.	2.86	57.2%	قليلة
6	يميل إلى الذاتية في نقده وأحكامه.	2.95	59%	قليلة
	الدرجة الكلية للأنموذج	3.11	62.2%	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (12) أن استجابات المعلمين والمعلمات على فقرات أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية كانت كبيرة على الفقرة (4) حيث كانت النسبة المئوية (70.2%) ومتوسطة على الفقرات (2، 3) حيث كانت النسبة المئوية على التوالي (66.6%، 65.6%) وكانت قليلة على الفقرات (1، 5، 6) وكانت النسبة المئوية على التوالي (54.8%، 57.2%، 59%)، وكانت متوسطة على الدرجة الكلية حيث بلغت النسبة المئوية (62.2%).

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

السؤال الثاني: ما درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟  
للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من الفقرات التي تقيس الولاء التنظيمي.

ومن اجل تفسير النتائج اعتمد الباحث النسب المئوية الآتية:

80% فأكثر درجة كبيرة جداً.

70-79.9 % درجة كبيرة.

60- 69.9 % درجة متوسطة.

50 - 59.5 % درجة قليلة.

أقل من 50 % درجة قليلة جداً.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات استبانة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين  
والمعلمات في المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية

(ن = 286)

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية الولاء	درجة الولاء
1	تمثل المدرسة جزءاً من حياة المعلم ومن الصعب الابتعاد عنها.	4.15	83 %	كبيرة جداً
2	أراعي معاملة أولياء الأمور بلطف ولين من أجل سمعة حسنة للمدرسة.	3.82	76.4 %	كبيرة جداً
3	أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.	3.77	75.4 %	كبيرة جداً
4	أعمل على تعزيز الطالب المجتهد وأشجعه على الإنجاز.	4.48	89.6 %	كبيرة جداً
5	أؤمن بأن مهنة التدريس مهنة تخضع للأنظمة والقوانين والعمل المؤسسي.	4.12	82.4 %	كبيرة جداً
6	أشجع الطلاب على البحث والتقصي عن المعلومات المفيدة والحديثة.	4.14	82.8 %	كبيرة جداً
7	أشجع زملائي على المشاركة في الدورات من أجل اكتساب الخبرة .	3.42	68.4 %	كبيرة جداً
8	أحافظ على ممتلكات المدرسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية.	4.53	90.6 %	كبيرة جداً
9	أحكم لغة العقل والضمير في التعامل داخل المدرسة.	4.24	84.8 %	كبيرة جداً
10	أسعى للاستفادة من خبرة زملائي المعلمين الذين اعتبرهم قدوة صالحة.	3.85	77 %	كبيرة جداً
11	يوجد لدي استعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عملي في المدرسة.	4.43	88.6 %	كبيرة جداً
12	أرفض ترك مهنتي مهما توفرت الحوافز.	3.63	72.6 %	كبيرة

جداً				
كبيرة جداً	84.8 %	4.24	أثني على زملائي المبدعين وأتبنى أفكارهم في تحقيق رسالة المدرسة.	13
كبيرة جداً	84.6 %	4.23	يوجد لدي استعداد للتأخر في المدرسة بعد الدوام للمصلحة العامة.	14
كبيرة جداً	80.2 %	4.01	أتحسس المشكلات التي تواجه المدرسة وأقدم الاقتراحات البناءة لحلها.	15
كبيرة جداً	81 %	4.05	أشعر بالتقارب بين أهدافي الشخصية وأهداف المدرسة.	16
كبيرة جداً	72.4 %	3.62	أرفض ترك عملي إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب أفضل.	17
كبيرة جداً	67.6 %	3.38	أشعر بالرضا عن عملي ولدي إيمان برسالتني كمعلم.	18
كبيرة جداً	95 %	4.75	أؤمن بأن مهنة التدريس أكبر من كونها قضية راتب.	19
كبيرة جداً	91.8 %	4.59	أشعر بالفخر بسبب عملي معلماً في المدرسة.	20
كبيرة جداً	89.2 %	4.46	أعتقد بأنني أستطيع تحقيق أشياء مهمة لمجتمعي كوني أعمل معلماً.	21
كبيرة جداً	80.6 %	4.03	تتجلى سعادتي في تقديم يد العون والمساعدة لزملائي المعلمين.	22
كبيرة جداً	81.4 %	4.07	أتمتع بالقدرة على خلق أجواء ايجابية مع زملائي.	23
كبيرة جداً	87.2 %	4.36	أدافع عن سمعة المدرسة أمام انتقادات الآخرين.	24
كبيرة جداً	92.8 %	4.64	أشعر بأن لدي مخزوناً كبيراً من الطاقة والعطاء لمهنتي.	25
قليلة جداً	37 %	1.85	أشعر بالرغبة بالغياب عن العمل دون مبرر يذكر.	26

كبيرة جداً	89.6 %	4.48	أشجع المعلمين على القيام بعملهم بإخلاص وتفان.	27
كبيرة جداً	79.2 %	3.96	التزم بالنظام المدرسي والتعليمات الواردة بدقة.	28
كبيرة جداً	80.8 %	4.04	أضع لِنفسي معايير خاصة للعمل تركز على جودة النتائج.	29
كبيرة جداً	91 %	4.55	التزم بأخلاقيات مهنة التعليم خلال أدائي لعملي.	30
كبيرة جداً	81.2 %	4.06	الدرجة الكلية	

أظهرت نتائج الجدول (13) أن استجابات المعلمين والمعلمات على فقرات الولاء التنظيمي كانت كبيرة جداً على الفقرة (1, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 29, 30) وكبيرة على الفقرات (2, 3, 10, 12, 17, 28) ومتوسطة على الفقرات (7, 18) وكانت قليلة جداً على الفقرة (26) وكانت كبيرة جداً على الدرجة الكلية للولاء التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي (4.06) وبنسبة مئوية (81.2%).

#### ثالثاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟

ولمناقشة نتائج السؤال الثالث سوف يقوم الباحث بفحص فرضيات الدراسة من الفرضية الأولى وحتى الفرضية الخامسة على النحو التالي:

## 1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين ونتائج الجدول (14) توضح ذلك

### الجدول (14)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	الجنس				نموذج التواصل
		أنثى (ن=133)		ذكر (ن=153)		
		الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	
0.650	0.455-	0.61	3.50	0.69	3.46	أنموذج المحقق
0.267	1.112-	0.48	4.12	0.51	4.05	أنموذج بائع الأزهار
0.577	0.558	0.41	3.96	0.57	4.00	أنموذج الساحر
0.315	1.007	0.58	3.77	0.65	3.84	أنموذج الدبلوماسي
0.860	0.176	0.64	3.10	0.60	3.11	أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية

أظهرت نتائج الجدول (14) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

## 2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدولين (15) و (16) توضحان ذلك.

### الجدول (15)

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي			نموذج التواصل
دراسات عليا (ن=46)	بكالوريوس (ن=172)	دبلوم (ن=68)	
3.38	3.53	3.42	أنموذج المحقق
4.28	4.03	4.07	أنموذج بائع الأزهار
4.05	3.92	4.09	أنموذج الساحر
3.97	3.76	3.81	أنموذج الدبلوماسي
3.02	3.17	3.00	أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية

## الجدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

نماذج التواصل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أنموذج المحقق	بين المجموعات	1.183	2	0.592	1.379	0.254
	داخل المجموعات	121.463	283	0.429		
	المجموع	122.646	285			
أنموذج بائع الإزهار	بين المجموعات	2.227	2	1.114	4.551	*0.011
	داخل المجموعات	69.255	283	0.245		
	المجموع	71.483	285			
أنموذج الساحر	بين المجموعات	1.552	2	0.776	3.114	*0.046
	داخل المجموعات	70.535	283	0.249		
	المجموع	72.088	285			
أنموذج الدبلوماسي	بين المجموعات	1.477	2	0.738	1.934	0.147
	داخل المجموعات	108.043	283	0.382		
	المجموع	109.520	285			
أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية	بين المجموعات	1.961	2	0.980	2.564	0.079
	داخل المجموعات	108.209	283	0.382		
	المجموع	110.169	285			
	داخل المجموعات	29.846	283	0.105		
	المجموع	30.375	285			

أظهرت نتائج الجدول (16) أن مستوى الدلالة أكبر من  $(\alpha=0.05)$  وبذلك نقبل الفرضية الصفرية على نماذج (المحقق، والدبلوماسي، ومدرب الشرطة في الخدمة العسكرية) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  في نماذج التواصل لدى مديري

ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية على نموذجي بائع الأزهار والساحر وذلك لأن ( $\alpha < 0.05$ ) لذا سوف يلجأ الباحث إلى عمل مقارنات بعدية من أجل معرفة أين تكمن الفروق وذلك باستخدام اختبار (LSD).

### الجدول (17)

اختبار LSD للفروق البعدية على أنموذج بائع الأزهار

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم	XXXXXXXXXX	0.031	*0.2152-
بكالوريوس	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	*0.2465-
دراسات عليا	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX

أظهرت نتائج الجدول (17) أن الفروق كانت بين الدبلوم والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا وبين البكالوريوس والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا .

### الجدول (18)

اختبار LSD للفروق البعدية على أنموذج الساحر

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم	XXXXXXXXXX	*0.1634	0.036
بكالوريوس	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	0.1270-
دراسات عليا	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX

أظهرت نتائج الجدول (18) أن الفروق كانت بين الدبلوم والبكالوريوس لصالح الدبلوم.

### 3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدولين (19) و (20) توضحان ذلك.

#### الجدول (19)

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعا لمتغير التخصص

المؤهل العلمي			نماذج التواصل
دراسات عليا (ن=46)	بكالوريوس (ن=172)	دبلوم (ن=68)	
3.38	3.53	3.42	أنموذج المحقق
4.28	4.03	4.07	أنموذج بائع الأزهار
4.05	3.92	4.09	أنموذج الساحر
3.97	3.76	3.81	أنموذج الدبلوماسي
3.02	3.17	3.00	أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية

## الجدول (20)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	نموذج التواصل
0.304	1.195	0.514	2	1.027	بين المجموعات	أنموذج
		0.430	283	121.619	داخل المجموعات	المحقق
			285	122.646	المجموع	
0.912	0.092	0.0231	2	0.0463	بين المجموعات	أنموذج
		0.252	283	71.436	داخل المجموعات	بائع
			285	71.483	المجموع	الأزهار
0.678	0.390	0.0990	2	.198	بين المجموعات	أنموذج
		0.254	283	71.889	داخل المجموعات	الساحر
			285	72.088	المجموع	
0.228	1.488	0.570	2	1.140	بين المجموعات	أنموذج
		0.383	283	108.380	داخل المجموعات	الدبلوماسي
			285	109.520	المجموع	
0.367	1.005	0.388	2	0.777	بين المجموعات	أنموذج
		0.387	283	109.393	داخل المجموعات	مدرب
			285	110.169	المجموع	الشرطة في
		0.107	283	30.280	داخل المجموعات	الخدمة
285	30.375		المجموع	العسكرية		

أظهرت نتائج الجدول (20) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) لذلك نقبل الفرضية الصفرية أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج

التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص.

#### 4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدولين (21) و (22) توضحان ذلك.

#### الجدول (21)

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة				نماذج التواصل
أكثر من 15 سنة (ن=68)	10-15 سنة (ن=65)	5-10 سنوات (ن=50)	أقل من 5 سنوات (ن=103)	
3.48	3.40	3.33	3.60	أنموذج المحقق
4.15	4.05	4.10	4.05	أنموذج بائع الأزهار
4.05	3.97	3.98	3.94	أنموذج الساحر
3.86	3.72	3.90	3.78	أنموذج الدبلوماسي
3.05	3.08	3.06	3.18	أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية

## الجدول (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	نماذج التواصل
0.074	2.339	0.992	3	2.977	بين المجموعات	أنموذج المحقق
		0.424	282	119.669	داخل المجموعات	
			285	122.646	المجموع	
0.548	0.707	0.178	3	0.534	بين المجموعات	أنموذج بائع الأزهار
		0.252	282	70.949	داخل المجموعات	
			285	71.483	المجموع	
0.586	0.647	0.164	3	0.492	بين المجموعات	أنموذج الساحر
		0.254	282	71.595	داخل المجموعات	
			285	72.088	المجموع	
0.377	1.035	0.398	3	1.193	بين المجموعات	أنموذج الدبلوماسي
		0.384	282	108.327	داخل المجموعات	
			285	109.520	المجموع	
0.490	0.809	0.313	3	0.940	بين المجموعات	أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية
		0.387	282	109.230	داخل المجموعات	
			285	110.169	المجموع	
		0.105	282	29.669	داخل المجموعات	
			285	30.375	المجموع	

أظهرت نتائج الجدول (22) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) لذلك نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج

التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

#### 5- النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدولين (23) و (24) توضحان ذلك.

#### الجدول (23)

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعا لمتغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية			نماذج التواصل
الخليل (ن=83)	القدس وأريحا (ن=86)	نابلس (ن=117)	
3.47	3.38	3.55	أنموذج المحقق
3.96	4.10	4.16	أنموذج بائع الأزهار
4.07	3.97	3.93	أنموذج الساحر
3.88	3.87	3.71	أنموذج الدبلوماسي
3.04	3.13	3.14	أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية

## الجدول (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.

نماذج التواصل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أنموذج المحقق	بين المجموعات	1.450	2	0.725	1.693	0.186
	داخل المجموعات	121.196	283	0.428		
	المجموع	122.646	285			
أنموذج بائع الأزهار	بين المجموعات	2.012	2	1.006	4.097	*0.018
	داخل المجموعات	69.471	283	0.245		
	المجموع	71.483	285			
أنموذج الساحر	بين المجموعات	1.055	2	0.527	2.101	0.124
	داخل المجموعات	71.033	283	0.251		
	المجموع	72.088	285			
أنموذج الدبلوماسي	بين المجموعات	1.736	2	0.868	2.279	0.104
	داخل المجموعات	107.784	283	0.381		
	المجموع	109.520	285			
أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية	بين المجموعات	.543	2	0.271	0.701	0.497
	داخل المجموعات	109.627	283	0.387		
	المجموع	110.169	285			
	داخل المجموعات	30.161	283	0.107		
	المجموع	30.375	285			

أظهرت نتائج الجدول (24) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) على جميع نماذج التواصل تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية ومن هنا نقبل الفرضية الصفرية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس

الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ، باستثناء أنموذج التواصل بائع الأزهار إذ أن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ومن هنا فإننا سوف نلجأ لعمل مقارنات بعدية لمعرفة أين تكمن الفروق باستخدام اختبار (LSD).

### الجدول (25)

اختبار LSD للفروق البعدية على نموذج بائع الأزهار

المنطقة التعليمية	نابلس	القدس وأريحا	الخليل
نابلس	XXXXXXXXXX	0.061	*0.20
القدس وأريحا	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	0.14
الخليل	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX

أظهرت نتائج الجدول (25) أن الفروق كانت بين نابلس والخليل لصالح نابلس.

### ثالثاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟

ولمناقشة نتائج السؤال الرابع سوف يقوم الباحث بفحص فرضيات الدراسة من الفرضية السادسة وحتى الفرضية العاشرة على النحو التالي:

## 1- نتائج الفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

### الجدول (26)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	أنثى (ن=133)		ذكر (ن=153)		الجنس
		الانحراف	الوسط	الانحراف	الوسط	
0.111	1.600	0.23	4.02	0.38	4.09	الدرجة الكلية للولاء التنظيمي

أظهرت نتائج الجدول (26) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

## 2- نتائج الفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### الجدول (27)

المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
	(ن=68)	(ن=172)	(ن=46)
الولاء التنظيمي	4.08	4.02	4.14

### الجدول (28)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.529	2	0.265	2.509	0.083
	داخل المجموعات	29.846	283	0.105		
	المجموع	30.375	285			

أظهرت نتائج الجدول (28) أن مستوى الدلالة أكبر من  $(\alpha=0.05)$  وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### 3- نتائج الفرضية الثامنة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص.

## الجدول (29)

المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
	(ن=68)	(ن=172)	(ن=46)
الولاء التنظيمي	4.08	4.02	4.14

## الجدول (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير التخصص.

التخصص	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.095	2	0.0475	0.444	0.642
	داخل المجموعات	30.280	283	0.107		
	المجموع	30.375	285			

أظهرت نتائج الجدول (30) أن مستوى الدلالة أكبر من  $(\alpha=0.05)$  وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص.

### 4- نتائج الفرضية التاسعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

### الجدول (31)

المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات (ن=103)	10-5 سنوات (ن=50)	10-15 سنة (ن=65)	أكثر من 15 سنة (ن=68)
الولاء التنظيمي	4.08	4.12	3.98	4.05

### الجدول (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.707	3	0.236	2.240	0.084
	داخل المجموعات	29.669	282	0.105		
	المجموع	30.375	285			

أظهرت نتائج الجدول (32) أن مستوى الدلالة أكبر من  $(\alpha=0.05)$  وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .

## 5- نتائج الفرضية العاشرة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

### الجدول (33)

المتوسطات الحسابية للولاء التنظيمي تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	نابلس (ن=117)	القدس وأريحا (ن=8)	الخليل (ن=83)
الولاء التنظيمي	4.06	4.02	4.09

### الجدول (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.214	2	0.107	1.005	0.367
	داخل المجموعات	30.161	283	0.107		
	المجموع	30.375	285			

أظهرت نتائج الجدول (34) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

## 6- النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة والتي نصها:

لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات نماذج التواصل السائدة لدى المديرين والمديرات ومتوسط الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث مصفوفة الارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح ذلك

### الجدول (35)

مصفوفة بيرسون للارتباط بين متوسطات نماذج التواصل ومتوسط الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي	الشرطي	دبلوماسي	الساحر	الأزهار	المحقق	
**0.456-	0.628	**0.525-	**0.175-	0.052-	XXXXXXXX	المحقق
**0.277	**0.217-	**0.381	**0.265	XXXXXXXX	XXXXXXXX	الأزهار
**0.324	**0.428-	**0.573	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	الساحر
**0.593	**0.597-	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	الدبلوماسي
-	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	الشرطي
**0.528						الولاء التنظيمي
XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	

(\*\*) دال إحصائية عند ( $\alpha=0.05$ )

أظهرت نتائج الجدول (34) توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) أي

انه توجد علاقة ارتباط بين الولاء التنظيمي ونماذج التواصل عند ( $\alpha=0.05$ ).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الفصل السابق ثم الوصول إلى عدد من التوصيات في ضوء تلك النتائج ومناقشتها:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما نماذج التواصل السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

أظهرت نتائج الجدول (7) أن ترتيب النماذج كانت كما يلي

جاء في المرتبة الأولى أنموذج بائع الأزهار حيث كان المتوسط الحسابي للأنموذج (4.08) ثم يليه أنموذج الساحر حيث كان المتوسط الحسابي للأنموذج (3.98)، ثم يليه أنموذج الدبلوماسي حيث كان المتوسط الحسابي للأنموذج (3.8)، ثم يليه أنموذج المحقق حيث كان المتوسط الحسابي للأنموذج (3.48)، وأخيراً أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية حيث كان المتوسط الحسابي للأنموذج (3.11). مما يدل على أن أنموذج بائع الأزهار هو النموذج السائد لدى مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية في المدارس الإعدادية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون هذا النموذج التواصلية يلبي حاجات المعلمين والمعلمات ويقف عند تلك الحاجات بشكل فيه احترام لشخص المعلم ولشخصية المعلمة، وكما أن هذا الأنموذج يهتم بالمناخ التنظيمي المؤسسي بشكل إيجابي يبعث على الراحة في نفوس المعلمين والمعلمات، ويوفر لهم البيئة المدرسية الملائمة لمزاولة عملهم بشكل مريح حيث أن المدير أو المديرية يسعون ضمن هذا الأنموذج إلى تقديم وعرض أفضل ما عندهم من جهد وأنشطة تتوافق ورغبات المعلمين أو المعلمات ضمن حدود القوانين المدرسية المعمول بها في وكالة الغوث، وكما وينظر إلى الأمور بعين التفاؤل وهذه النظرة ايجابية تعزز ثقة المعلم بنفسه

وتتمي فيه حب التواصل والتعاطي مع المدير بشكل ودي واخوي حيث أن طبيعة مهنة التعليم تحتاج إلى نظرة تفاؤلية نحو المستقبل والانجاز كونها مهنة فيها كثير من الضغوطات والمسؤوليات والتحديات، وكون هذا الأنموذج السائد عند المديرين والمديرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيعزو الباحث ذلك إلى طبيعة التدريب الذي يتلقوه، حيث أن وحدة التدريب والدورات التي تهدف إلى التطوير الإداري والتي ينظمها مركز التطوير التربوي في وكالة الغوث تساعد في اكتساب المديرين والمديرات نفس الخبرات والمهارات، وخصوصاً دورة تأهيل المديرين والمديرات في دورة الإدارة المدرسية والتي تستمر لعام كامل يخضع خلالها المنتسبون للدورة إلى تدريب مبرمج وممنهج من أجل صقل شخصيات المديرين والمديرات وذلك ضمن أحدث البرامج والمعلومات الخاصة بالتواصل مع المعلمين والمعلمات، وهذا من شأنه خلق رؤية مشتركة ومتفق عليها لديهم، أما بالنسبة للنتائج التي أظهرت أن أنموذج مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية يقع في المرتبة الأخيرة من نماذج التواصل، فيعزو الباحث ذلك إلى كون هذا الأنموذج هو أنموذج تسلطي ديكتاتوري وغير ملائم للتواصل مع الآخرين، وهذا الأنموذج يتعارض وقضية التطوير المدرسي الذي تنتشده وكالة الغوث من خلال برامجها المختلفة ، حيث أنه لا يراعي حاجات المعلمين والمعلمات، ويسعى هذا الأنموذج إلى تكريس شخصية المدير كونه الأمر الناهي في المدرسة مما يثير حفيظة المعلمين والمعلمات ضد المديرين والمديرات من خلال عدم مشاركتهم في صنع القرار وتجاهلهم بشكل متعمد بحكم طبيعة شخصية المدير التسلطية الميالة إلى التفرد، لذا يرى الباحث أن هذا الأنموذج هو غير مناسب للتواصل مع المعلمين والمعلمات في ظل سياسات وكالة الغوث التعليمية التي تنتشده بيئة آمنة ومحفزة ، وتضع على سلم أولوياتها في العمل النمو المهني للمعلمين والمعلمات. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة هيكانوفا وآخرون (Heachnovea, et al, 2006) ودراسة دوست وآخرون (Doest, et al, 2006) حول التواصل وأهميته في خفض مستوى التوتر.

ثانياً: - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

أظهرت نتائج الجدول (13) أن استجابات المعلمين والمعلمات على فقرات الولاء التنظيمي كانت كبيرة جداً على الفقرات (1، 4، 5، 6، 8، 9، 10، 13، 14، 15، 16، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 27، 29، 30) وحصلت الفقرة رقم (19) والتي نصها "أؤمن بأن مهنة التدريس أكبر من كونها قضية راتب" على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.75) وبنسبة مئوية (95%). وكانت كبيرة على الفقرات (2، 3، 10، 12، 17، 28) ومتوسطة على الفقرات (7، 18) وكانت قليلة جداً على الفقرة (26) حيث حصلت على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.85) وبنسبة مئوية مقدارها (37%) والتي نصها "أشعر بالرغبة بالغياب عن العمل دون مبرر يذكر" وكانت كبيرة جداً على الدرجة الكلية للولاء التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي (4.06) وبنسبة مئوية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة مهنة التعليم وقدسيتها تحتاج إلى المعلم المنتمي صاحب الولاء للمؤسسة التعليمية كون هذه الوظيفة تحتاج إلى جهد وإلى مثابرة وصبر وكل هذا لا يتأتى إلا من خلال كون هذه المهنة كما أظهرت نتائج الدراسة بأنها أكبر من قضية راتب يتقاضاه الفرد على عمله، عدا على أن أخلاقيات مهنة التعليم هي أخلاقيات موحدة وذات ارتباط بالولاء التنظيمي، حيث أن هذه الأخلاقيات تعزز الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات من خلال منظومة من الأخلاق ذات الصلة بواقع العملية التعليمية، كما يرى الباحث في تعاليم ديننا الحنيف أكبر حافز على الالتزام والانضباط والتقييد بالتعليمات الواردة من إدارة التعليم، وهذه التعاليم تحث على الصدق وعلى النزاهة والإخلاص في القول والعمل وهذا يتوافق مع ما أظهرته الدراسة بأن المعلمين والمعلمات لا يقومون بالغياب عن المدرسة دون عذر أو مبرر يذكر، علماً بأنه ضمن قوانين وكالة الغوث يوجد لكل موظف (سبعة أيام) إجازة طارئة يحق لأي موظف أخذها ضمن أي عذر سواء كان عذراً مرضياً أو عذراً طارئاً. وقد تطابقت النتائج السابقة مع

نتائج دراسة سلامة (2003)، ودراسة الملاحمة (2006) وقد يعود السبب الى تشابه واقع مهنة التعليم في المجتمع العربي.

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟

ولمناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث سوف يقوم الباحث بمناقشة فرضيات الدراسة كل فرضية على حدا

**1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الجدول (14) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون وجهات النظر لا تتعلق بالجنس في ظل وجود قوانين وأنظمة مشتركة تسنها وكالة الغوث على الجميع، فالقوانين والتعليمات الصادرة عن وكالة الغوث في مجال التعليم تطبق بشكل موحد سواء على الذكور أو على الإناث، عدا على كون الذكور والإناث يخضعون لنفس الإعداد والتأهيل في وكالة الغوث من حيث الدورات وورشات العمل المشتركة والتي تستهدف المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات بنفس الأهمية من خلال

دورة تأهيل وإعداد المعلمين والمعلمات أثناء الخدمة، والتي تساعد المعلمين والمعلمات على اكتساب نفس الخبرات والمهارات دون النظر إلى اعتبارات الجنس، كما أن الظروف التي يتعرض لها المجتمع الفلسطيني لا تفرق بين ذكر وأنثى فهي ظروف متشابهة تنطبق على الجميع. وقد تعارضت النتائج السابقة مع نتائج دراسة الشerman (1999) التي أظهرت وجود فروق بين الذكور والإناث في التواصل لصالح الذكور.

## 2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الجدول (16) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية على نماذج (المحقق، والدبلوماسي، ومدرب الشرطة في الخدمة العسكرية) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع المعلمين والمعلمات موجودون في بيئة إدارية وتربوية متشابهة، ويتعرضون إلى نفس الصعوبات والمشكلات التي يواجهونها في التعليم، كما أن إعداد المعلمين والمعلمات أثناء الخدمة عبر دورات مركز التطوير التربوي لا يأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي للمتسبين للدورات، وكما أن المهام التي يقومون بها هي مهام متشابهة ولا تفرق بين المؤهل العلمي نظراً لأن الوصف الوظيفي لمهنة التعليم متشابه إلى درجة كبيرة، وبالتالي فإن ذلك يساعد على تشابه وجهات النظر إلى حد كبير، كما أن النماذج التواصلية (المحقق، الدبلوماسي، ومدرب الشرطة في الخدمة العسكرية) هي نماذج واضحة ومعروفة لدى الجميع، بينما نماذج (بائع الأزهار، والساحر) أقل وضوحاً للآخرين كونها من الأدب التربوي الحديث في حين أظهرت نتائج الجدول (17) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على نموذجي بائع الأزهار والساحر وذلك

لأن  $(\alpha < 0.05)$ ، حيث وجد الباحث باستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية أن الفروق على نموذج بائع الأزهار بين الدبلوم والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا وبين البكالوريوس والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون حملة شهادة الدراسات العليا ينسجمون إلى حد كبير مع أنموذج بائع الأزهار، كون هذا الأنموذج التواصلية ذو نظرة تفاؤلية نحو الآخرين والتعامل معهم وهذا ينسجم مع تطلعات ذوي الدراسات العليا كونهم أكثر تفاؤلاً نحو المستقبل ولديهم المثابرة والطموح، في حين يعزو الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية على أنموذج الساحر ولصالح حملة شهادة الدبلوم بعد استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية جدول (18) إلى أن حملة شهادة الدبلوم هم في معظم المدارس من ذوي الخبرة التدريسية والذين أمضوا فترات زمنية طويلة في حقل التدريس، حيث أن التعيينات الحالية في مدارس وكالة الغوث كلهم من حملة شهادة البكالوريوس، وهؤلاء يفضلون نمطاً تواصلياً فيه تبسيط للمشكلات اليومية وعدم تعقيدها مما قد يؤثر سلباً على إنتاجيتهم، كما أن حملة شهادة الدبلوم وفي ظل سياسة وكالة الغوث الجديدة بضرورة التحاقهم بالجامعات الفلسطينية من أجل حصولهم على درجة البكالوريوس قبل عام 2010، كل هذا يوجد توتراً مستمراً لدى هذه الفئة بسبب أعباء العمل اليومية والتحاقهم بالجامعات من أجل استكمال دراستهم الجامعية، وبالتالي فإن أنموذج الساحر في التواصل أكثر مراعاة لظروفهم من حيث أن المدير أو المديرية يحاول امتصاص غضب المعلمين والمعلمات عند شعورهم بالإحباط واليأس من وجود مشكلات تنغص عليهم صفو العملية التعليمية التعليمية، ويبسط لهم الأمور ولا يعقدها، ويشعرهم هذا الأنموذج بأن لديهم قدرات وطاقات في مجال التعليم وحل المشكلات بغض النظر عن الشهادة الجامعية التي يحملونها، وقد تطابقت نتائج الدراسة مع دراسة الشerman (1999) والتي أظهرت عدم وجود فروق في التواصل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

### 3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت نتائج الجدول (20) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) لذلك نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون وجهات نظر المعلمين أو المعلمات نحو نماذج التواصل لا ترتبط بالتخصص، وذلك في ظل وجود قوانين وأنظمة مشتركة في وكالة الغوث تطبق على جميع التخصصات سواء العلمية أو الأدبية، كما أن البرامج التي يشرف عليها مركز التطوير التربوي وخصوصاً الإعداد العام للمعلمين والمعلمات بغض النظر عن تخصصاتهم تساعد في اكتسابهم نفس الاتجاهات نحو مهنة التعليم، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة ودراسة يونس والعمرى (1994) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التخصص لصالح الكليات العلمية.

### 4- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج الجدول (22) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) لذلك نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج

التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود معايير مطورة في اختيار المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات في وكالة الغوث، وكذلك إخضاع المعلمين والمعلمات الجدد إلى دورات تأهيل مطورة تراعي أحدث المستجدات، كل هذا يرى الباحث أنه أسهم في تبادل المعلمين والمعلمات الجدد الخبرة من زملائهم القدامى، عدا على أن خطة التطوير المدرسي التي تتبناها مدارس وكالة الغوث ساهمت في الوقوف على حاجات جميع المعلمين والمعلمات بغض النظر عن سنوات الخبرة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال فلسفة مشتركة تراعي نماذج تواصلية مع المعلمين والمعلمات تلتنقي عليها وجهات نظر المعلمين والمعلمات بشكل علمي يتم تدريبهم عليها، كما أن المديرين والمديرات يخضعون لدورات تدريبية مما ساهمت في إكسابهم نفس المهارات والخبرات في مجال التواصل مع المعلمين، وقد تطابقت نتائج الدراسة مع دراسة الشрман (1999) التي أظهرت بأنه لا توجد فروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

##### 5- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

أظهرت نتائج الجدول (24) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) على جميع نماذج التواصل تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية ومن هنا نقبل الفرضية الصفرية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، باستثناء أنموذج التواصل بائع الأزهار حيث كانت الفروق دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ومن هنا فإننا سوف نلجأ لعمل مقارنات بعدية لمعرفة أين تكمن الفروق باستخدام اختبار LSD والتي

أظهرت من خلال نتائج الجدول (25) أن الفروق كانت بين نابلس والخليل لصالح نابلس ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن اختلاف المنطقة التعليمية لا يؤثر على اتجاهات الأفراد وانطباعاتهم كونهم يعملون في نفس المؤسسة التربوية التي تخضع لإشراف وكالة الغوث وتطبق عليهم نفس القوانين واللوائح والأنظمة، عدا على أن الوصف الوظيفي لأي مهنة وخصوصاً مهنة التعليم هي وصف موحد ولا يوجد به أي اجتهادات وهذا لا يتأثر بالمنطقة التعليمية، عدا على أن الكادر التعليمي في وكالة الغوث على اختلاف مناطقهم يخضعون لنفس التدريب ونفس الدورات والبرامج لذا فمن الطبيعي أن لا توجد فروق على معظم نماذج التواصل (المحقق والساحر، الدبلوماسي، مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية) تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، أما عن وجود فروق دالة إحصائية على أنموذج بائع الأزهار لأن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث استخدم الباحث اختبار LSD والتي أظهرت من خلال نتائج الجدول (25) أن الفروق كانت بين نابلس والخليل لصالح نابلس في حين المناطق الأخرى لم تكن دالة إحصائية في المناطق الأخرى، لذا يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن منطقة نابلس أكثر التصاقاً بهذا الأنموذج بحكم ما تعرضت له هذا المنطقة من ظروف معقدة فرضتها إجراءات الاحتلال المشددة على هذه المنطقة سواء من حيث الاجتياحات المتكررة أو الحواجز أو الضغط النفسي التي تعرضت لها محافظات شمال الضفة الغربية وبالأحرى منطقة نابلس، كل هذا ساهم في وجود علاقات تواصلية ذات صبغة إنسانية وفيها مراعاة للظروف والحاجات لدى المعلمين والمعلمات.

رابعاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟

ولمناقشة نتائج السؤال الرابع سوف يقوم الباحث بفحص فرضيات الدراسة من الفرضية السادسة وحتى الفرضية العاشرة على النحو التالي:

#### 1- نتائج الفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (26) تبين أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى تشابه الوصف الوظيفي لمهنة التعليم في مدارس وكالة الغوث بالنسبة للذكور والإناث ، وكذلك وحدة القوانين والأنظمة التي تخضع لها المدارس والتي لا تفرق بين الذكور والإناث، إضافة إلى أن الولاء التنظيمي مسألة ترتبط بوزع داخلي قيمي والتي هي بالغالب أخلاق عامة لا تفرق بين الجنسين، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة ودراسة كل من الحلو (2008) ودراسة سلامة (2004) ودراسة ردايدة (1988) والتي أظهرت عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، واختلفت ودراسة عورتاني (2003) ودراسة المعيوف (2002) حيث أظهرت وجود فروق في واقع الولاء التنظيمي يعود لمتغير الجنس.

## 2- نتائج الفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الجدول (28) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى للمؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى تشابه بيئة العمل في مدارس وكالة الغوث سواء من حيث الأنظمة والقوانين، وكما أن الحوافز المقدمة في وكالة الغوث لا تفرق بين الدرجة العلمية التي يحملها المعلم أو المعلمة، وجاءت نتائج الدراسة متفقة ودراسة الحلو

(2008) ودراسة ردايدة (1988) حيث أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة ودراسة الأحمدى (2004) ودراسة سلامة (2004) ودراسة عورتاني (2003) حيث أن هذه الدراسات أظهرت وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

## 3- نتائج الفرضية الثامنة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت نتائج الجدول (30) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

تعزى لمتغير التخصص، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود أخلاقيات واضحة ومحددة لمهنة التعليم لا تفرق بين تخصص وآخر وهذه الأخلاقيات للمهنة لها دور واضح في تعزيز الولاء التنظيمي للمدرسة، عدا على أن هنالك أهداف عامة لعملية التعليم يسعى المعلمون والمعلمات إلى تحقيقها تتطلب من المعلمين والمعلمات على اختلاف تخصصاتهم العمل على تحقيقها، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المعيوف (2002) والتي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية كالتخصص.

#### 4- نتائج الفرضية التاسعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج الجدول (32) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اتجاهات ايجابية لدى المعلمين والمعلمات نحو مهنة التعليم، وكذلك إلى سياسة الوكالة الهادفة إلى تحسين كفايات المعلمين والمعلمات بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة ودراسة الحلو (2008) ودراسة الأحمدى (2004) ودراسة الطجم (1996)، بينما جاءت هذه النتيجة مخالفة لدراسة عورتاني (2003) ودراسة صادق (2000) حيث أظهرت هذه الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

## 5- نتائج الفرضية العاشرة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

أظهرت نتائج الجدول (34) أن مستوى الدلالة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ، أي أنه لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ويعزو الباحث ذلك إلى تشابه الظروف في المجتمع الفلسطيني وخصوصاً بيئة المخيمات والتي يتطلب العمل فيها قدراً كبيراً من الانتماء الوظيفي بحكم الظروف المعقدة داخل المخيمات، عدا على أن الانتماء كل كامل لا يتجزأ بين المناطق وخصوصاً في حالة شعبنا الفلسطيني.

وقد تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سلامة (2004) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة التي يدرس بها عضو التدريس.

رابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصه:

هل هناك علاقة ارتباطيه بين نماذج التواصل لدي مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

ولمناقشة نتائج السؤال الخامس سوف يقوم الباحث بفحص الفرضية الحادية عشرة من فرضيات الدراسة والتي نصها:

لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين نماذج التواصل لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

أظهرت نتائج الجدول ( 35 ) انه يوجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ).

ويعزو الباحث وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين نماذج التواصل (بائع الأزهار، والساحر، والدبلوماسي) لدى المديرين والمديرات والولاء التنظيمي إلى كون هذه النماذج ذات صبغة إنسانية في التواصل، وتهتم بحاجات المعلمين والمعلمات وأدواقهم بشكل كبير، وتعزز من قدرات وطاقات المعلمين والمعلمات، وتنمي فيهم الثقة والاعتزاز بالنفس، عدا على كون هذه النماذج تهتم بالبيئة المدرسية والمناخ المدرسي بشكل ايجابي مما يسهم في زيادة فاعلية المعلمين والمعلمات في مجال العمل والانجاز ويزيد من ارتباطهم بالمدرسة بحكم العلاقات الايجابية التي تسود فيها، وبالتالي يزداد ولاءهم للمؤسسة وتصبح جزءاً أصيلاً من حياتهم، أما بالنسبة لنموذجي التواصل (المحقق مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية) فتوجد علاقة ارتباط سالبة مع الولاء التنظيمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون هذان الأنموذجان يتبنيان أنماطاً تواصلية غير إنسانية، ولا يقدران حاجات المعلمين والمعلمات بالشكل الملائم، وينظران إلى الأمور بعين القرارات والأوامر التي يجب أن تطبق، فهذان الأنموذجان لا يعززان ثقة المعلمين والمعلمات بأنفسهم وإنما هما مصدر إحباط لجهودهم وإخلاصهم في عملهم، مما يؤثر سلباً على العلاقات القائمة في المناخ المدرسي، مما ينعكس على دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل وبالتالي يضعف ولاؤهم للمدرسة وللعمل، نتيجة لسوء الظن وانعدام الثقة بين المدير والمعلمين.

وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة ودراسة عورتاني (2003) والتي أظهرت وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء المهني، والنمط القيادي الديمقراطي كما يرى الباحث ينسجم ونماذج التواصل (بائع الأزهار، الساحر، الدبلوماسي)، وكذلك دراسة العمري (1999) والتي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي.

## التوصيات:

- 1- تنظيم دورات تدريبية للمديرين والمديرات حول نماذج التواصل، وأهميتها، وكيف يمكن توظيفها بالعمل وبالعلاقات بما يخدم العملية التعليمية التعلمية.
- 2- العمل على تطوير أنموذج تواصل "بائع الأزهار" بشكل علمي يؤدي إلى خلق مدارس آمنة ومحفزة.
- 3- توعية المديرين والمديرات إلى مساوئ استخدام نماذج تواصل غير محببة لدى المعلمين مثل أنموذجي التواصل (المحقق، مدرب الشرطة في الخدمة العسكرية).
- 4- ضرورة وضع معايير جديدة لتقييم المديرين والمديرات في مجال التواصل مستمدة بنودها من نتائج الدراسة.
- 5- إجراء دراسة حول ذات الموضوع على جميع مدارس السلطة الوطنية في المحافظات الشمالية والجنوبية في فلسطين.
- 6- إجراء دراسة عن العلاقة بين أنموذج التواصل السائد لدى المديرين والمديرات ومستوى الإنتاجية.
- 7- إجراء دراسة عن العلاقة بين نماذج التواصل لدى المعلمين والمعلمات وتحصيل الطلاب في المدرسة.
- 8- إجراء دراسة عن معوقات عملية التواصل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الانجليزية

## فهرس المصادر والمراجع

### أولاً : المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. ( 2005 ). تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو صاع، جعفر. (2006). مشكلات الاتصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الأحمدي، طلال بن عايد. ( 2004 ). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة". المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 1، ص. ص (1-44).
- الأسمر، هنادي. ( 2000 ). مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية الخاصة في محافظة إربد. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الجبوسي، محمد. ( 2002 ). أنت وأنا مقدمة في مهارات التواصل الإنساني. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.
- الحو، هناء. ( 2008 ). درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
- الحوارني، حابس. ( 2003 ). مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الخوالدة، أحمد محمد. ( 2002 ). معوقات الاتصال التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الرشيدي، لزام. ( 2007 ). تصميم برنامج إرشاد جمعي للتدريب على مهارات التواصل وأثره في خفض التوتر النفسي وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشرطة بدولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- السعد، احمد. ( 2000 ). فاعلية برنامج إرشادي جمعي سلوكي معرفي في معالجة الأرق وخفض التوتر. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.
- الشرمان، منيرة محمود. ( 1999 ). مشكلات التواصل بين المعلمين والمشرفين من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.
- الصغير، كليب. ( 2003 ). بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العنبي، سعودي. السواط، طلق. ( 1997 ). "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه". مجلة الإداري، العدد (5)، المجلد (2)، ص. ص: 3-70.
- العمرى، عبيد عبد الله. ( 1999 ). "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود : دراسة ميدانية". مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 11، العلوم الإدارية (1)، ص. ص 111-118.
- العناتي، ختام عبد العزيز. ( 2003 ). بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

-الفهداوي، خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد. (2004). "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية". *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 24، ع 2، ص. ص: 9-18.

-الكبيسي، نوره. (2007). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر*. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

-المعيوف، صلاح بن معاذ. (2003). "اثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي". *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، مجلد (28)، ع (107)، ص. ص: 111-150.

-الملاحمة، منى. (2006). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية*. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

-النشاي، محروس. (1990). *العملية الإرشادية والعلاجية*. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

-جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي ود. إسماعيل علي بسيوني. (2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. دار المريخ للنشر.

-حبيب، رakan، الحبيب، عبد الرحمن، الحازمي، مبارك، القرني، علي. (2004). *مهارات ووسائل الاتصال*. دار جدة، السعودية.

-حجازي، مصطفى. (1990). *التواصل الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة*، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر، جدة.

-حسن، منال. (1995). *الإعلام والتواصل بالجمهير والرأي العام*. عالم الكتب، القاهرة.

-حمدان، دانا لطفي. (2007). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

-ردايدة، صالح حسن. (1988). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

-رزق الله، مريم عودة. (2003). سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

-رشيد، مازن فارس. (2004). "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتبعة للولاء التنظيمي" المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج(11)، ع(1)، ص.ص: 9-36، الكويت.

-سلامة، انتصار محمد طه. (2003). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

-سلامة، رتيبة محمد. (2003). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

-شهاب، حليلة عبد الفتاح. (1992). اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

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

-صافي، حسن عبد الرحيم. (2003). صعوبات التخطيط التربوي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث في محافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

-طناش، سلامة. (1990). "الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية" مجلة دراسات، مجلد 17، العدد 3 ص 229 - 249.

-عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الدار الجامعية.

-عبد الوهاب، علي. (1988). معوقات التواصل في الجماعات. الرياض، السعودية.

-عبوي، زيد منير. (2006). التنظيم الإداري "مبادلة وأساسياته". دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن/دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن.

-عيسى، محمد رफी. (1995). "التوافق المهني وعلاقته بالاحتراف النفسي لدى معلمات الرياض". المجلة التربوية، الكويت، مجلد (9) ، ع (34)، ص. ص 117-121.

-عصفور، وصفي. (2000). التواصل الفعال في العملية الإدارية والإشرافية ودوره في تحسين الأداء. عمان، الأردن.

-عورتاني، مأمون عبد القادر. (2003). العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

-غنام، ختام عبد الله علي. (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

-فريجات، شيرين. (1995). أثر مهارة التواصل لدى المرشد على فاعليته كما يراها  
المسترشدون. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

-محاميد، فايز. (2003). فاعلية برنامج إرشاد جشطالتي في تحسين مستوى التواصل  
وخفض مستوى السلوك العدواني لدى عينة من الأحداث الجانحين. رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

-نصر الله، عمر عبد الرحيم. (2001). مبادئ التواصل التربوي والإنساني. عمان، الأردن.

-يوسف، درويش عبد الرحمن. (1999). "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية  
والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي". دراسة  
ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 6، ع 1، ص 1، ص. ص 89-107، الكويت.

- Andersons, S .A & Nuttall, P. (1987). Parents and Adolescent, **Family Relations**, Vol. 36. Issue, 1, pp. 40-45.
- Barker, L. (1986). **On Theory Building in Communication: Some Conceptual Problems**. New York: willy.
- Bayazit; Hammer; and Wazeter, (2004). "Methodological challenges in union commitment studies", **Journal of Applied Psychology**, 89 (4), p.p 738-747.
- Bellak, A.& Kazdin, H. (1992). **International Hand book of Behavior Modification and Therapy**, New York.
- Better, D. (1980). **Speech Communication**. Prayer.
- Burlison, Brant; & Denton, Wayne H. (1997). The Relationship Between Communication Skill and Marital Satisfaction: Some Moderating Effects. **Journal marriage & Family**.Vol. 59, Issue 4, pp. 884-903.
- Curry, P. James, Wakefield, S. Douglas, Price, L. James, Muller,W. Charles. (1986). On the casual ordering of job satisfaction and organizational commitment, **Academy of Management Journal**, vol. 22. no. 4, p,p 847-858 .
- Cunningham, C., E., Bremner, R., &Boyle, M.(1995). Large Group Community– Based Parenting Programs for Families of Preschoolers at

Risk for Disruptive Behavior Disorder. Utilization, cost effectiveness and Outcome. **Journal of Child Psychology and Psychiatry**.36.1141-1159.

-Defliur, L. & Everette, E. (1986). **Understanding Mass Communication**, Boston, Isughton Miffin Company.

-Dervien, B. & Roight, M. (1994). **Progress in Communication Science**. New Jersey: Alex Publishing Corporation.

-Doest, Lietal. (2006). "Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs". **Communication Research**. Vol. 33. Issue 2, PP. 115–135.

-Gazada, G. (1984). **Group Counseling: A developmental Approach**. London.

-Gerald. W. (1987). Toward A theory of communication Processes in Homogeneous and Heterogeneous groups (Doctoral Dissertation, The University of Iowa, **Dissertation Abstract International**, 63, L 30.

-Gregson, T. (1987). An empirical Investigation of the relationship Between Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and performance for Public Accountants, **Thesis Dissertation Abstracts International**. Vol. 48, No. S, P. 1254, A.

-Hawkins, W., (1998). "Predictions of Affective Organization Commitment among high school principals" **Doctoral Dissertation**, University of Verginia, U.S.A.

-Hechanova, M. et al.(2006). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers, **Asian Journal of Social Psychology**. Vol. 9, Issue 1, PP. 27-87.

-Hubber, M. (1999). Mums not the World: An Investigation of the Effects of A group Support System on Amenis Counseling Group Communication (Doctoral Dissertation, University of Georgia) **Dissertation Abstract International, 60, L480**.

-<http://www.multka.net> 15/9/2009

-Iwaniece, D. (1997). Evaluating Parent Training for Emotionally Abusive and Neglectful Parents: Comparing Individual Versus Individual and Group Intervention. **Research on Social Work Practice, 7**, 329-349.

- Joffers, C, and Haughey (2001). "Elementary Teachers, commitment decline", Antecedents Processes and outcomes, The Qualitative Report, 6(1) P.P 1-19.

-John, M, and Taylor, J.,(1999). Leadership Style, school climate, and the Institutional commitment of teachers. **International Forum, 2(1)**,p.p25-57.

-Johnson, D, W. (2000). **Reaching out Interpersonal Effectiveness and Self- Actualization**. Boston, Allyn and Bacon.

-Lincoln, James R. and Arne L.Kalleberg. (1999). **Culture, Control, and Commitment**, A study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan. Cambridge University press, UK.

-Lussier, N & Irwin, D. (1990 ). **Human Relations in Organization, A Skill Building Approach**. Inc. U.S.A.

-Marsh, and Mannari, (1977). Organizational Commitment and turnover, A prediction Study **Administrative Science Quarterly**. (Vol.22 ) p.p 57-75 .

-Meyer, J, and Allen, N, (1991)."A three Commitment Conceptualization of organizational commitment", **Human Resources Management Review**, 1(1), P.P 61-89.

-Middlemiss, W. (1996), Parental Educational Program: Effectiveness and Retention. **Psychological Reports**, 78, 1307-1310.

-Morris, J, Sherman, J (1981) "Generalize ability of an organizational commitment module", **Academy of Management Journal**,24,p.p 512-525.

-Okun, B. G. (1991). **Effective Helping Interviewing and Counseling Techniques**, Brooks/ Cole .

-Raju, P, and Srivastava, R. (1994)."Factors contributing to commitment to the teaching profession", **International Journal of Educational Management**, 8 (5) P.P 7-13.

-Rutter, M, I. (1999). **Psychological Disturbances in Young People**, Challenges for Prevention , Institute of Psychiatry, London.

-Somech, Anti; Bogler, Ronit, (2002)." Antecedents and Consequences of Teacher organizational professional commitment", **Educational Administration Quarterly**, 38(4),P.555.

-Smith, M.(1997)."The study of the effect of training on the Participation of parents in educational planning of their children with disabilities". **Degree: PHD**. University of Maryland College Park.

-Straylon, J, & Weidman, C. (1991). Follow- up One year After Parent Child Interaction Training, **Journal of American Academy of Child And Adolescent Psychiatry**, 30 , 138-143.

-Whipple, E. E., & Wilson, S. R.(1996). Evaluation of Parent Education and Support Program for Families at Risk of Physical Child Abuse. **Families in Society**, 77, 227-239.

## الملحقات

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء مدارس الوكالة في محافظات الضفة الغربية.

ملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها الأولية.

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين.

ملحق رقم (4): الاستبانة بصورتها النهائية.

ملحق رقم (5): كتاب الباحث إلى رئيس برنامج التعليم.

ملحق رقم (6): كتاب المساعدة وتسهيل المهمة.

ملحق رقم ( 1 )

قائمة بأسماء مدارس الوكالة في محافظات الضفة الغربية

الرقم	اسم المدرسة	المنطقة التعليمية	عدد المعلمين	عدد الاستبانات
1.	ذكور بلاطة الإعدادية	نابلس	17	7
2.	بنات بلاطة الإعدادية	نابلس	20	8
3.	ذكور عسكر الإعدادية	نابلس	19	8
4.	بنات عسكر الإعدادية	نابلس	16	6
5.	عسكر المختلطة	نابلس	6	2
6.	ذكور نور شمس الإعدادية	نابلس	13	5
7.	بنات نور شمس الإعدادية	نابلس	10	4
8.	ذكور طولكرم الإعدادية	نابلس	13	5
9.	بنات طولكرم الإعدادية	نابلس	14	6
10.	ذكور قلقيلية الإعدادية	نابلس	13	5
11.	بنات قلقيلية الإعدادية	نابلس	14	6
12.	ذكور يعبد الإعدادية	نابلس	4	2
13.	عراية المختلطة	نابلس	9	3
14.	ذكور جنين الإعدادية	نابلس	17	7
15.	بنات جنين الإعدادية	نابلس	17	7
16.	رمانة المختلطة	نابلس	4	2
17.	ذكور الفارعة الإعدادية	نابلس	13	5
18.	بنات الفارعة الإعدادية	نابلس	9	3
19.	غور الفارعة المختلطة	نابلس	10	4
20.	العقربانية المختلطة	نابلس	12	5
21.	ذكور رقم (1) الإعدادية	نابلس	9	4
22.	بنات رقم (1) الإعدادية	نابلس	9	3
23.	ذكور نابلس الإعدادية	نابلس	7	3

2	4	نابلس	نابلس المختلطة الإعدادية	.24
4	17	نابلس	بنات صانور الإعدادية	.25
4	9	القدس وأريحا	بنات رام الله الإعدادية	.26
5	13	القدس وأريحا	ذكور قلنديا الإعدادية	.27
5	13	القدس وأريحا	بنات قلنديا الإعدادية	.28
5	13	القدس وأريحا	ذكور الأمعري الإعدادية	.29
4	10	القدس وأريحا	بنات الأمعري الإعدادية	.30
6	14	القدس وأريحا	بنات الجزون الإعدادية	.31
6	16	القدس وأريحا	ذكور الجزون الإعدادية	.32
2	6	القدس وأريحا	بنات بير زيت الإعدادية	.33
2	6	القدس وأريحا	ذكور دير عمار الإعدادية	.34
2	7	القدس وأريحا	بنات دير عمار الإعدادية	.35
3	10	القدس وأريحا	بنات بدو الإعدادية	.36
2	7	القدس وأريحا	بنات بيت سوريك الإعدادية	.37
5	4	القدس وأريحا	بنات بيت عنان الإعدادية	.38
5	13	القدس وأريحا	بنات قطنة الإعدادية	.39
8	12	القدس وأريحا	ذكور شعفاط الإعدادية	.40
5	19	القدس وأريحا	بنات شعفاط الإعدادية	.41
2	13	القدس وأريحا	ذكور رام الله الإعدادية	.42
2	4	القدس وأريحا	ذكور عين عريك الإعدادية	.43
2	4	القدس وأريحا	بنات القدس الإعدادية	.44
2	4	القدس وأريحا	ذكور القدس الإعدادية	.45
4	4	القدس وأريحا	ابو ديس المختلطة	.46
4	10	القدس وأريحا	ذكور عقبة جبر الإعدادية	.47
5	10	القدس وأريحا	بنات عقبة جبر الإعدادية	.48
3	13	القدس وأريحا	عين السلطان المختلطة	.49
4	7	القدس وأريحا	عين العوجا المختلطة	.50
4	10	الخليل	ذكور الخليل الإعدادية	.51

2	6	الخليل	بنات صور باهر الإعدادية	.52
4	9	الخليل	بيت جالا المختلطة الإعدادية	.53
3	9	الخليل	ذكور عايدة الإعدادية	.54
6	16	الخليل	ذكور الدهيشة الإعدادية	.55
6	17	الخليل	بنات الدهيشة الإعدادية	.56
5	13	الخليل	بنات العروب الإعدادية	.57
5	13	الخليل	ذكور العروب الإعدادية	.58
4	9	الخليل	بنات صورييف الإعدادية الثانية	.59
4	10	الخليل	بنات صورييف الإعدادية الأولى	.60
6	14	الخليل	بنات بيت اولاء الإعدادية	.61
6	14	الخليل	بنات الفوار الإعدادية	.62
5	13	الخليل	ذكور الفوار الإعدادية	.63
3	7	الخليل	ذكور دورا الإعدادية	.64
4	10	الخليل	الرماضين المختلطة	.65
4	9	الخليل	بنات دورا الإعدادية	.66
2	6	الخليل	بنات ححول الإعدادية	.67
3	9	الخليل	بنات الخليل الإعدادية	.68
2	6	الخليل	الولجه المختلطة	.69
1	2	الخليل	بنات بيت صفاا الإعدادية	.70
2	6	الخليل	بنات بتير الإعدادية	.71
2	4	الخليل	بلي المختلطة	.72

ملحق (2)

استبانة معرفة نماذج التواصل لدى المديرين والمديرات بالصورة الأولية

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة من المدير			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1-	يضبط المدير النقاش بالتركيز على المفاصل عند حدوث مشكلة ما.				
2-	يسعى لتجنب كل ما هو غير مرغوب.				
3-	يقلل من شأن المشكلة عند حدوثها.				
4-	يركز على امتصاص غضب المعلم عند شعوره بأن المعلم متوتراً.				
5-	يعتمد في عمله على إصدار الأوامر.				
6-	يطلب عرض الحقائق فقط عند حدوث مشكلة.				
7-	ينظر إلى الأمور بعين التفاؤل.				
8-	يشعري بأن المشكلة ليست موجودة أصلاً.				
9-	يهدف من عمله إلى مساعدة الآخرين.				
10-	يتوقع من المعلمين إطاعته على الدوام.				
11-	يجعلني أجد في موقف الدفاع				

					عن نفسي أمامه.	
					يهتم باللمسات الجمالية في المدرسة.	12-
					يشعري بان حل أي مشكلة بسيط.	13-
					يمنحني الفرصة للقيام بعمل مهم.	14-
					يأخذ القرارات بشكل فردي.	15-
					أشعر بأنه يمارس معي دور المحقق.	16-
					يدعم المعلم ويعزز به بطريقة ايجابية.	17-
					يحاول التقليل من انزعاجي وتوتري.	18-
					يحاول القفز عن المشكلات الثانوية خلال العمل.	19-
					يملي خطوات العمل وأوجه النشاط.	20-
					يوثق كل ما يجري من أحداث.	21-
					لا يحاول التقليل من شأن المعلمين.	22-
					يرشدني إلى حلول سهلة للمشاكل التي أواجهها.	23-
					يشجع على التجديد والابتكار.	24-
					يشعري دوما بالقصور عند أدائي لأي عمل.	25-
					يثق بأقوال المعلم وتصرفاته.	26-
					يهتم بالمناخ التنظيمي المدرسي بشكل كبير.	27-

					28- احترام أسلوبه في تبسيط المشكلة مهما كان حجمها.
					29- يركز على حسن العلاقات مع المعلمين.
					30- يميل إلى الذاتية في انتقاداته وأحكامه.

ملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الدكتور حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية-نابلس
الدكتور علي حبايب	جامعة النجاح الوطنية-نابلس
الدكتور عبد الكريم أيوب	جامعة النجاح الوطنية-نابلس
أ. فايز محاميد	جامعة النجاح الوطنية-نابلس
الدكتور يوسف ذياب	جامعة القدس المفتوحة-نابلس
الدكتور معزز علاونة	جامعة القدس المفتوحة-نابلس
أ. علي ندى	وكالة الغوث-نابلس
الدكتور زهير العدوي	وكالة الغوث- نابلس
الدكتور معين جبر	جامعة بيت لحم-بيت لحم
الدكتور مفيد الشامي	السلطة الوطنية الفلسطينية-رام الله
الدكتور فيصل عورتاني	جامعة بيرزيت-رام الله

ملحق (4)

استبانة معرفة نماذج التواصل لدى المديرين والمديرات بالصورة النهائية

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة المدير			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1-	يضبط النقاش بالتركيز على القضايا المفصلية عند حدوث مشكلة ما.				
2-	يسعى لتجنب كل ما هو غير مرغوب فيه لدى المعلمين.				
3-	يقتل من شأن المشكلة عند حدوثها.				
4-	يركز على امتصاص غضب المعلمين.				
5-	يعتمد في عمله على إصدار الأوامر.				
6-	يطلب عرض الحقائق فقط عند حدوث مشكلة.				
7-	ينظر إلى الأمور بعين التفاؤل.				
8-	يشعري بأن المشكلة ليست موجودة أصلاً.				
9-	يهدف في عمله إلى مساعدة المعلمين.				
10-	يتوقع من المعلمين إطاعته على الدوام.				
11-	يجعلني أجدو في موقف الدفاع عن نفسي أمامه.				

					12- يهتم باللمسات الجمالية في المدرسة.
					13- يشعرني بان حل أي مشكلة بسيطاً.
					14- يمنحني الفرصة للقيام بعمل مهم.
					15- يأخذ القرارات بشكل فردي.
					16- أشعر بأنه يمارس معي دور المحقق.
					17- يدعم المعلم ويعزز به بطريقة ايجابية.
					18- يحاول التقليل من انزعاجي وتوتري.
					19- يحاول القفز عن المشكلات الثانوية خلال العمل.
					20- يملئ خطوات العمل وأوجه النشاط.
					21- يوثق كل ما يجري حوله من أحداث.
					22- يحاول الرفع من شأن المعلمين.
					23- يرشدني إلى حلول سهلة للمشكلة التي أواجهها.
					24- يشجع على التجديد والابتكار.
					25- يشعرني دوماً بالقصور عند أدائي لأي عمل.
					26- يشكك بأقوال المعلم وتصرفاته.
					27- يهتم بالمناخ التنظيمي المدرسي بشكل كبير.
					28- احترم أسلوبه في تبسيط

					المشكلة مهما كان حجمها.	
					يركز على حسن العلاقات مع المعلمين.	29-
					يميل إلى الذاتية في نقده وأحكامه.	30-

ملحق (4)

استبانة الولاء التنظيمي بصورتها النهائية

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة المعلم				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1-	تمثل المدرسة جزءاً من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها.					
2-	أراعي معاملة أولياء الأمور بلطف ولين من أجل سمعة حسنة للمدرسة.					
3-	أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.					
4-	أعمل على تعزيز الطالب المجتهد وأشجعه على الانجاز.					
5-	أؤمن بأن مهنة التدريس مهنة تخضع للأنظمة والقوانين والعمل المؤسسي.					
6-	أشجع الطلاب على البحث والتقصي عن المعلومات المفيدة والحديثة.					
7-	أشجع زملائي على المشاركة في الدورات من أجل اكتساب الخبرة.					
8-	أحافظ على ممتلكات المدرسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية.					
9-	أحكم لغة العقل والضمير في التعامل داخل المدرسة.					
10-	أسعى للاستفادة من خبرة زملائي					

					المعلمين الذين اعتبرهم قدوة صالحة.
					11- يوجد لدي استعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عملي في المدرسة.
					12- أرفض ترك مهنتي مهما توفرت الحوافز.
					13- أثني على زملائي المبدعين وأبني أفكارهم في تحقيق رسالة المدرسة.
					14- يوجد لدي استعداد للتأخر في المدرسة بعد الدوام للمصلحة العامة.
					15- أتحمس المشكلات التي تواجهه المدرسة وأقدم الاقتراحات البناءة لحلها.
					16- أشعر بالتقارب بين أهدافي الشخصية وأهداف المدرسة.
					17- أرفض ترك عملي إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب أفضل.
					18- أشعر بالرضا عن عملي ولدي إيمان برسالتي كمعلم.
					19- أومن بأن مهنة التدريس أكبر من كونها قضية راتب.
					20- اشعر بالفخر بسبب عملي معلماً في المدرسة.
					21- اعتقد بأنني أستطيع تحقيق أشياء مهمة لمجتمعي كوني اعمل معلماً.

الرقم	الفقرة	درجة الممارسة من قبل المعلم			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
22-	تتجلى سعادتي في تقديم يد العون والمساعدة لزملائي المعلمين.				
23-	أتمتع بالقدرة على خلق أجواء ايجابية مع زملائي.				
24-	أدافع عن سمعة المدرسة أمام انتقادات الآخرين.				
25-	أشعر بأن لدي مخزوناً كبيراً من الطاقة والعطاء لمهنتي.				
26-	أشعر بالرغبة بالغياب عن العمل دون مبرر يذكر.				
27-	أشجع المعلمين على القيام بعملهم بإخلاص وتفان.				
28-	التزم بالنظام المدرسي والتعليمات الواردة بدقة.				
29-	أضع نفسي معايير خاصة للعمل تركز على جودة النتائج.				
30-	التزم بأخلاقيات مهنة التعليم خلال أدائي لعملي.				

ملحق (5)

بسم الله الرحمن الرحيم

التاريخ: 2009/4/18

حضرة السيد: رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث/المحترم

بوساطة: نائب رئيس برنامج التعليم/المحترم

بوساطة: نائب مدير مركز التطوير/المحترم

بوساطة السيد: مدير التعليم في منطقة نابلس/المحترم

الموضوع: الموافقة على توزيع استبانة.

تحية طيبة وبعد...

يرجى منكم بالسماح بتوزيع استبانة مسحية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية، وهذه الاستبانة هي لأطروحة بعنوان (نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات).

حيث سيتم توزيعها في المناطق التعليمية الثلاث (نابلس، القدس وأريحا، الخليل) راجياً منكم الموافقة على ذلك في أسرع وقت ولكم الشكر الجزيل.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

بكر علي حنون

## ملحق رقم (6)

كتاب من رئيس برنامج التعليم إلى مديري التعليم في المناطق التعليمية الثلاث

Page 1 of 2

**ZAGHARNEH, Mohd**

من: BEIDAS, Muhannad  
أيار، 04 من 09:33 2009  
إلى: AMAR, Muaweyah  
نسخة: JUBRAN, Wahid; ZAGHARNEH, Mohd; ABD-AZIZ, Durgham; UNRWA-WB, Education-Nab  
الموضوع: RE: ??????? ?????????

Approved

Muhannad Beidas  
Chief Field Education Programme  
West Bank

**HELP US .. HELP GAZA**  
Donate Now At: [WWW.unrwa.org](http://WWW.unrwa.org)

للتصميم على هذا  
والعادتها في  
مخلفنا الى  
تحت تعليم

10/5

**From:** AMAR, Muaweyah  
**Sent:** Monday, May 04, 2009 7:35 AM  
**To:** BEIDAS, Muhannad  
**Cc:** JUBRAN, Wahid; ZAGHARNEH, Mohd; ABD-AZIZ, Durgham; UNRWA-WB, Education-Nab  
**Subject:** FW: ??????? ?????????

Dear Abu Ali  
The HT got your approval to implement his study.  
Attached here the questionnaire, the sample and a scanned copy for your approval  
Your approval to implement the questionnaire is highly appreciated

Best regards;  
**Muawiya Imar**  
A Ed. O - Nablus

✉ : [m.amar@unrwa.org](mailto:m.amar@unrwa.org)  
☎ : 0542168316

**HELP US .. HELP GAZA**  
Donate Now At: [WWW.unrwa.org](http://WWW.unrwa.org)

**From:** SCHOOL, Askar BS2  
**Sent:** Saturday, May 02, 2009 8:18 AM  
**To:** AMAR, Muaweyah  
**Subject:** استجابة الماجستير

تحية طيبة وبعد  
ارفق اليكم استبانة اطروحة ماجستير بعنوان ( نماذج التواصل السائدة مع المعلمين لدى مديري ومديرات المدارس الاعدادية في وكالة الغوث في محافظات  
الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ) .  
أمل منكم المساعدة وعمل ما يلزم  
والله في عون العبد ما دام العبد في عون اخيه

Best Regards

05/05/2009

**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**(Modules of Communication among UNRWA Preparatory  
School Principals and its Relationship with Organizational  
Loyalty from the Teacher Perspective Goverenates of West  
Bank )**

**Prepared By**

**Baker Ali Ahmad Hannoun**

**Supervised By**

**Dr.Abed Assaf**

**Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of  
Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, at  
An-Najah National University, Nablus Palestine.**

**2009**

**(Modules of Communication among UNRWA Preparatory School Principals and its Relationship with Organizational Loyalty from the Teacher Perspective Governates of West Bank )**

**Perspectives**

**Prepared By**

**Baker Ali Ahmad Hannoun**

**Supervised By**

**Dr.Abd Assaf**

**Abstract**

This study aims at identifying common contact models (between school principals and teachers ),and their relation with organizational loyalty at UNRWA West Bank preparatory schools, from the teachers' perspectives, in addition to identifying the role of gender, qualifications, specialization, years of experience, educational area variables on contact models between school principals and teachers.

The study population consists of all preparatory teachers of UNRWA schools in Nablus, Jericho and Jerusalem, and Hebron. The total number reached (739) teachers in 2008/2009 (according to UNRWA surveys).

A sample of (296) teachers was selected forming (40%) of the society, (286) filled a relevant questionnaire.

To investigate the study hypothesis, and answer the related questions, the researcher built two questionnaires depending on literature review: one to measure contact models of school principals from the teachers' perspective, and another to measure the teachers' organizational loyalty:

A questionnaire to investigate contact models of school principals ,consists of (30) items, divided to(5) domains which represent the contact models(the investigator, flower seller, the magician, the diplomatic, the police trainer).

A questionnaire to measure the organizational loyalty.It consists of (30) items. (al Hilo,2008).

The collected data was analyzed by " SPSS" .The following results:

1- The contact models of school principals in the teachers perspectives were ordered as follows: flowers seller was the first (81.6%) , the magician is the second (79.6%), the diplomatic was the third (76.2%), the fourth was the investigator(69.6%), while the final was the police trainer (62.2%).

2- The total degree of the organizational loyalty of UNRWA preparatory teachers was very high ,the average reached (4.06),with (81.2%) percentage.

3- There are no significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) of UNRWA West Bank preparatory schools principals' contact models due to gender variable.

4- There are no significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) of UNRWA West Bank preparatory schools principals' contact (the investigator, the diplomatic, the police trainer) from the teachers' perspectives due to qualifications variable, while there are significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) for (flowers seller and the magician).The researcher used LSD

for post-comparisons, which revealed the differences pertaining the flowers' seller model between Diploma holders and Higher Studies holders on one side, and B.A holders and Higher Studies holders, on the second, leaning towards Higher Studies .

5 - There are no significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) of UNRWA West Bank preparatory schools principals' contact models due to specialization.

6 - There are no significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) of UNRWA West Bank preparatory schools principals' contact models from the teachers' perspectives due to the number of working years variable.

7- There are no significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) of UNRWA West Bank preparatory schools principals' contact models from the teachers' perspectives due to educational area, except for the (flowers seller) model, where there was significant differences between Nablus and Hebron leaning towards Nablus.

8- There are no significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) between the organizational loyalty of teachers' due to (gender, qualifications', specialization, the number of working years, and educational area).

9- There are differences at ( $\alpha=0.05$ ) between the organizational loyalty and contact models.

For all that, the researcher put a set of recommendations:

1-Organising a training courses for school principals about contact models, their importance and significance, and how to be employed to promote education.

2- Enhancing the (Flowers Seller) Model in a practical way to create safe and stimulating schools.

3- Informing schools' principals about the disadvantages of unpreferred contact models by teachers such as (the investigator and the police trainer).

4- Putting new standards to evaluate school principals pertaining contact models depending on the study's results.

5- Carrying out more researches about this issue at official schools in North and South Palestine.

6- Implementing more studies about the relationship between the principals' common contact models and productivity.

7- Implementing more studies about the relationship between the teachers' common contact models and students' achievement.

8- Executing a study about communication's constrains and the impact on the teachers' organizational loyalty.