



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
برنامج العلاقات العامة المعاصرة

الإدارة العليا والنهج القيادي لممارسات العلاقات العامة في ضوء التحيزات
الإلزامية والوصفية في القطاع المصرفي الفلسطيني: تحليل وساطة

إعداد

رباب محمود إبراهيم حمو

إشراف

د. إلياس كوكالي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في العلاقات العامة المعاصرة

شباط، 2023

الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة ©

الإدارة العليا والنهج القيادي لممارسات العلاقات العامة في ضوء التحيزات الإلزامية والوصفية
في القطاع المصرفي الفلسطيني: تحليل وساطة

إعداد

رباب محمود إبراهيم حمو

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2023-02-25 وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع



مشفراً ورئيسياً

1. د. إلياس كوكالي



ممتحناً داخلياً

2. د. حسين الأحمد



ممتحناً خارجياً

3. د. عامر قاسم

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الإدارة العليا والنهج القيادي لممارسات العلاقات العامة في ضوء التحيزات الإلزامية والوصفية
في القطاع المصرفي الفلسطيني: تحليل وساطة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب
علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى. وأن حقوق النشر محفوظة للجامعة العربية
الأمريكية -الريحان.

رباب محمود إبراهيم حمو

اسم الطالبة



التوقيع

الإهداء

إلى من أيقنتُ معه أن الحياة حبُّ وأمل وابتسامة بوجه الصعاب.. إلى رفيق دربي راني

براعم أينعت.. فَعَبَقَ أريجها حبًّا.. إلى بناتي ناي.. سارة.. ملك

إلى أمي وأبي لدعائهم غير المنقطع..

إلى أخوتي على دعمهم وإيمانهم بقدراتي

إليهم جميعاً أهدي رسالتي هذه...

الشكر وتقدير

الحمد لله القدير الذي منَّ عليَّ بالإلهام والعزيمة لإنجاز هذا العمل. أتقدّم بالشكر إلى من أفتخر بإشرافه، إلى المعلّم المحفّز الدكتور الياس كوكالي الذي لم يألُ جهداً لجعل هذه الرحلة غنية بكل ما تحمل هذه الكلمة من معنى.

What the Teacher is?! Is more important than what he teaches –Karl Meninger

أخص بالشكر المربية الفاضلة السيدة مية كفري... لوقوفها بجانبني ومساعدتي لإتمام هذه الرسالة من خلال المراجعة والتدقيق اللغوي المتميز.

أشكر أصدقائي جميعاً على تشجيعهم غير المنقطع وإيمانهم بقدراتي.

كما أتقدّم بالشكر للجامعة العربيّة الأمريكيّة بكل من فيها من أكاديميين وإداريين ممن سهلوا مهمّتي ولم يبخلوا يوماً في العطاء والتقديم. وأشكر كل من قام بتدريسي في مرحلة الماجستير الغنيّة بالمعلومات والتجربة القيّمة.

والله ولي التوفيق

ملخص الرسالة

إن معاناة النساء في مكان العمل ليست بالقضية الحديثة وإنما قضية قديمة ومتشعبة، برزت منذ أن أخذت المرأة دورها في ميدان العمل. تناولتها دراسات علمية سابقة ركزت على قضية التمييز الجندري ضد المرأة، والفجوة في الأجور بين النساء العاملات وزملائهن الذكور، كما تناولت تلك الدراسات صعوبة وصول المرأة إلى المواقع القيادية التنفيذية في المنظمات.

جاءت هذه الدراسة لتبحث في متغيرات لم يتم التطرق لها سابقاً مجتمعاً، بة بهدف الحصول على نظرة أوسع وأكثر شمولية حيال معاناة النساء في مكان العمل والتي تتركز حول التحيزات التي تشعر بها المرأة العاملة من جهة، والإدراك الإداري التنظيمي في المؤسسة حيال تعزيز أو تقليل الشعور بالتحيزات وآثارها لدى النساء على وجه الخصوص من جهة أخرى. وعلاقة جميع ما ذكر على النهج القيادي للقائدة. اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الكامل والمتمثل في 32 مُمارسة للعلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني. واستخدمت برنامجي SPSS و AMOS في تحليل البيانات. ولاختبار فرضيات الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب تحليل المسار وتحليل الوساطة وتحليل الانحدار الجزئي. لأكثر من أهداف أولهم؛ فحص العلاقات بين المتغيرات، بالإضافة إلى فهم الآليات الأساسية التي من خلالها تؤثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، ويتم استخدام تحليل الوساطة لاختبار ما إذا كانت العلاقة بين متغيرين مفسرة جزئياً أو كلياً بواسطة واحد أو أكثر من المتغيرات الوسيطة، وأخيراً هدف تحليل الانحدار الجزئي إلى فحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة أثناء التحكم في تأثير المتغيرات الوسيطة. أما لتصميم الدراسة اعتمدت الباحثة على منهج التثليث النظري من خلال توظيف ثلاث نظريات متمثلة في (نظرية تناظر الدور، ونظرية تبادل القائد- التابع، ونظرية الامتياز) وقد استندت الباحثة لثلاث نظريات لأكثر من سبب؛ أولهم علاقتهم بالدراسة قيد البحث حيث أن نظرية الدور تبحث في مبدئها العام اعتماد سلوك الفرد وعلاقاته الاجتماعية على الدور الذي يلعبه داخل المجتمع. وبالنسبة لنظرية تبادل القائد-التابع تقترح بأن القادة والأتباع يطورون علاقات فريدة، بناءً على تبادلاتهم الاجتماعية، والتي يمكن لجودة هذه التبادلات أن تؤثر على رضى الموظفين ونتائج العمل. وأما نظرية الامتياز فتبحث في دور العلاقات العامة في صنع القرار التنظيمي للمؤسسة، وكيفية إسهم هيكل وبيئة المنظمة بتشكيل سلوك العلاقات العامة بين الأفراد، وتحديد مسار عملها. بالإضافة إلى الصلاحيات المناطة بقسم العلاقات العامة في المؤسسة.

يظهر فيما سبق سرده بأن النظريات الثلاث تتقاطع فيما يعكس مجال الدراسة قيد البحث وذلك، للإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس حول مدى جودة العلاقة والصلاحيات الممنوحة لممارسة العلاقات العامة من الإدارة العليا، والنهج الإداري الذي تتبعه الممارسة على الأتباع في ظل شعورها بالتحيزات الوصفية والإلزامية. وللتحقق من صحة ودقة البيانات الخاصة بالدراسة والخروج بنتائج أكثر دقة، لجأت الباحثة لتثليث تحليل البيانات ويُعرّف تثليث تحليل البيانات على أنه استخدام أكثر من طريقة لتحليل نفس مجموعة البيانات، وذلك بهدف التحقق من صحة ودقة البيانات الخاصة بالدراسة (Ashatu, 2009). أما بخصوص الدراسة قيد البحث تم استخدام أكثر من طريقة في

التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالدراسة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة من خلال أداة الاستمارة. توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى أن: ممارسة العلاقات العامة توظف السلطة القسرية على مرؤوسيهما في ظلّ جودة علاقاتها مع الإدارة العليا. وتجدر الإشارة إلى أن السلطة القسرية في السياق البحثي تعني استخدام ممارسة العلاقات العامة في القطاع المصرفي لسياسة القوة والعقاب والثواب على أتباعها، لإجبارهم على الامتثال لمطالبهم، حتى لو لم يوافقوا عليها. وفي ذات السياق يجدر التوضيح بأنه يمكن أن يكون لاستخدام القوة القسرية من قبل القائدات في المؤسسات آثار إيجابية وسلبية. من ناحية، يمكن أن تكون طريقة فعالة للحفاظ على النظام والانضباط، خاصة في المواقف التي يوجد فيها خطر إلحاق الأذى بالآخرين. من ناحية أخرى، يمكن أن يكون استخدام القوة القسرية ضارًا أيضًا ويؤدي إلى عواقب سلبية، عندما يستخدم القادة القوة القسرية بشكل مفرط أو غير لائق. بحسب ما ذكرته كوفاتش في دراسة بعنوان "القائدات النساء يستخدمن السلطة القسرية لتحفيز المرؤوسين" (Kovach, 2021)). وقد توصلت الباحثة أيضًا إلى نتيجة مفادها بأن منح ممارسة العلاقات العامة في القطاع المصرفي للصلاحيات من قبل الإدارة العليا يزيد من نسبة مرااحتها في توظيف أسلوب القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي. ومن الجدير بالذكر أن ممارسة العلاقات العامة تشعر بالتحيزات الوصفية والإلزامية، ولكن جودة العلاقة مع الإدارة العليا تسهم في تقليل تأثير تلك التحيزات، ومع ذلك تنتهج ممارسة العلاقات العامة السلطة القسرية على أتباعها. توصي الباحثة أن أي أبحاث مستقبلية من الضروري أن تتعمق في دراسة الأسباب الكامنة وراء توظيف السلطة القسرية بشكل خاص لدى القائدة، والعلاقة ما بين أسلوب القيادة الديمقراطي والأوتوقراطية في ظل وجود التحيزات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: التحيزات، أسلوب القيادة، الصلاحيات، السلطة، جودة العلاقة.

الفهرس

ب	الإقرار.....
ج	الإهداء.....
د	الشكر وتقدير.....
هـ	ملخص الرسالة.....
ل	قائمة الجداول.....
م	قائمة الأشكال.....

الفصل الأول: المقدمة

14	الافتتاحية.....
16	خلفية عن الدراسة.....
18	النظريات الناظمة للدراسة.....
19	نظرية تناظر الدور.....
21	نظرية تبادل القائد-التابع.....
23	نظرية الامتياز.....
27	الإطار المفاهيمي للدراسة.....
27	متغيرات الدراسة.....
28	نموذج الدراسة.....
29	مشكلة الدراسة.....
30	الغاية البحثية.....
30	أهداف الدراسة.....

31	تساؤلات الدراسة
32	أهمية الدراسة
32	افتراضات الدراسة
33	قيود الدراسة
33	محددات الدراسة
34	حدود الدراسة
34	الحدود المكانية
34	الحدود الزمانية
34	المفاهيم والمصطلحات
37	فصول وهيكلية الدراسة

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

40	مفهوم العلاقات العامة
41	المرأة وممارسة العلاقات العامة
42	مفهوم التحيزات
43	التحيزات الوصفية
44	التحيزات الإلزامية
45	القوالب النمطية والتحيزات تجاه المرأة
45	القوالب النمطية
46	التحيزات تجاه النساء في مكان العمل
47	السقف الزجاجي
48	التحيزات والسلطة

48 السلطة
50 السلطة والتحديات تجاه المرأة في مكان العمل
50 التحيزات والصلاحيات الإدارية
51 التحيزات والقيادة
51 أهمية القيادة الإدارية
52 أنماط القيادة الإداريّة
57 توظيف السلطة واستخدام أسلوب قيادة
58 الدراسات السابقة
71 تعقيب على الدراسات السابقة
73 ما يُميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
75 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
76 ملخص

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

77 التأسيس الفلسفي للبحث
79 تصميم الدراسة
79 التثليث النظري
80 تثليث تحليل البيانات
80 نوع الدراسة
80 منهج الدراسة
82 مجتمع الدراسة
83 خصائص مجتمع الدراسة

83	إجراءات جمع البيانات
83	أداة الدراسة
85	طريقة جمع البيانات
85	المقاييس العلمية لأداة الدراسة
88	المعالجة الإحصائية لمقاييس الدراسة
93	التحليل الإحصائي
94	تحليل المسار
94	تحليل الوساطة
95	التأثيرات المباشرة وغير المباشرة
97	صدق وثبات الأداة
97	صدق الأداة
98	ثبات الأداة

الفصل الرابع: عرض النتائج

99	نتائج عامة
99	نتائج أساليب القيادة
101	نتائج المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس أساليب القيادة
102	نتائج جودة العلاقة مع القائد
102	نتائج الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسات العلاقات العامة
104	نتائج أسلوب السلطة المنتهج من قبل ممارسات العلاقات العامة على الأتباع
106	نتائج التحيزات الوصفية
107	نتائج التحيزات الإلزامية
108	نتائج خاصة بالعلاقات بين أنواع السلطات
109	نتائج خاصة بالعلاقات بين أنواع أساليب القيادة
109	نتائج خاصة بالعلاقة بين التحيزات

110	اختبار فرضيات الدراسة
110	فرضيات الدراسة
110	فرضيات الأثر غير المباشر
111	فرضيات الأثر المباشر
113	نتائج الأثر الكلي
114	الوساطة غير المتسقة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

117	النتائج الرئيسية
118	مناقشة النتائج
123	التوصيات
123	من الناحية النظرية
123	من الناحية العملية
125	قائمة المصادر والمراجع
125	قائمة المصادر الأجنبية
134	قائمة المصادر العربية
136	الملاحق
136	Abstract
137	Syntax
143	استبانة الدراسة
151	قياس صدق المحتوى
153	قياس الصدق العاملي

قائمة الجداول

- جدول 1 قائمة بمجتمع الدراسة 82
- جدول 2 إعادة ترميز مُتغيرات الدراسة 89
- جدول 3 بنود المقاييس المستخدمة 90
- جدول 4 معامل كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة 98
- جدول 5 المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس أساليب القيادة 100
- جدول 6 المتوسطات الحسابية لجودة العلاقة مع القائد 101
- جدول 7 المتوسطات الحسابية لبنود مقياس الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا 102
- جدول 8 المتوسطات الحسابية لبنود أسلوب السلطة المنتهج 103
- جدول 9 التحيزات الوصفية التي تشعُر بها مُمارسة العلاقات العامة 106
- جدول 10 التحيزات الإلزامية التي تشعُر بها مُمارسة العلاقات العامة 107
- جدول 11 المتوسطات الحسابية للتحيزات التي تشعُر بها ممارسات العلاقات العامة 108
- جدول 12 معاملات بيرسون للعلاقة بين أنواع السُلطات 108
- جدول 13 معاملات بيرسون للعلاقة بين أساليب القيادة 109
- جدول 14 معاملات بيرسون للعلاقة بين أساليب التحيزات 109
- جدول 15 الأثر غير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة 110
- جدول 16 الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة والتحيزات على المتغيرات التابعة 112
- جدول 17 الأثر الكُلّي للمتغيرات المستقلة والتحيزات على المتغيرات التابعة والوسيلة 113
- جدول 18 معامل بيرسون بين مقياس جودة العلاقة وبنوده 151
- جدول 19 معامل بيرسون بين مقياس الصلاحيات الممنوحة وبنوده 151
- جدول 20 معامل بيرسون بين مقياس التحيزات الوصفية وبنوده 152
- جدول 21 معامل بيرسون بين مقياس التحيزات الإلزامية وبنوده 152
- جدول 22 مصفوفة النمط 153

قائمة الأشكال

29	الشكل 1 مسار الإدخال لمتغيرات الدراسة.....
99	الشكل 2 المتوسطات الحسابية لأسلوب القيادة المتبع.....
105	الشكل 3 المتوسطات الحسابية لأنواع السلطات.....
115	الشكل 4 مسار الإخراج لمتغيرات الدراسة.....

الافتتاحية

وجود المرأة في العلاقات العامة موضوعًا بالغ الأهمية، وقد برز اهتمام الباحثين فيه، منذ بداية الخمسينيات من القرن الماضي، وانصبّت الدراسات حول مجالاتٍ مُحددة، حيث تناولت تلك الدراسات الموضوع من زوايا عدة منها على سبيل المثال لا الحصر: كيف ترى المرأة نفسها كقائدة، وفجوة التباين في الأجور، والتوقعات النمطية لأسلوب القيادة الخاص بها، وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة. والذي يتفق مع النظرية النسوية والتي تعتبر حركة اجتماعية وسياسية وثقافية تهدف إلى تحقيق المساواة بين الجنسين من خلال تحدي وتفكيك الأنظمة الأبوية والتمييز الجندي التي اضطهدت النساء وهمشتهن تاريخياً. هذا وتوسع النظرية النسوية إلى فهم الطرق التي يتقاطع بها الجنس مع أشكال الاضطهاد الأخرى، مثل العرق والطبقة والجنس، وكيف تؤثر هذه تجارب على الأفراد وفرصهم في الحياة. ومن الجدير ذكره بأن النظرية النسوية لا تزال تمثل عدسة حاسمة لتحليل عدم المساواة الاجتماعية، وتحمل في طياتها تصوراً لمجتمع أكثر عدلاً وإنصافاً للجميع.

(Zerbe Enns,2021).

خطا العالم خطواتٍ حقيقيّة وفاعلة في السنوات الماضية، بُغية تضيق الفجوات الناجمة عن التعصب الجندي ضد المرأة في مختلف مجالات الحياة: التعليم، والصحة، وأسواق العمل وغيرها من المجالات. حتى أضحت قضية تمكين المرأة في المجتمعات قضية ذات اهتمام عالمي. وفي هذا المجال بالتحديد يؤكد الباحثون المهتمون في علم النفس والإدارة، أنّ مبدأ التعامل الإيجابي المتوازن مع الآخرين بالعموم، ومع النساء بوجه خاص في مكان العمل غير المصحوب بأيّ أحكامٍ وتنبؤاتٍ مسبقة، يُعدّ من أهم مقومات نجاح النساء في عملهنّ وتفوقهنّ الوظيفي. أثبتت الدراسات ومنهم دراسة حرز الله بأنّ تقلد النساء المواقع القيادية المتقدمة في المؤسسات وقدرتها على الاستمرارية، يرتكز على أساسين اثنين هما: الوعي الذاتي وقوة الشخصية، وبيئة العمل المهنية(حرز الله، نسبية وشقير، 2022). . بحيث أنّ مهنية الإدارة العليا في التعاملات الوظيفية، تخفف أو تُلغي في كثير من الأحيان شعور المرأة العاملة بالتحيزات، والتي لها كلُّ الأثر في انتهاج أساليب قيادية مناسبة وفاعلة، بالإضافة إلى المساهمة في قدرتها على التوظيف المنطقي والعدل للسلطة الممنوحة لها.

(Tabassum & Nayak, 2021) ولكن مع كل ما توصلت إليه المرأة من تقلد لمناصب عليا، مازال هنالك شح في أعداد النساء اللواتي يتقلدن المناصب الإدارية الوسطى والعليا التنفيذية في المنظمات، إذا ما قورن بنسبة الجنس الآخر، وبالرجوع إلى بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حيال مشاركة النساء في صنع القرار والحياة العامة والمواقع القيادية في فلسطين والذي يعد جانباً أساسياً من جوانب المساواة بين الجنسين. فقد تبين بأنه لا تزال مشاركة النساء في مواقع صنع القرار محدودة ومتواضعة مقارنة مع الرجال، حيث أظهرت البيانات لعام 2022 أن النساء تشكل حوالي 25% من أعضاء المجلس المركزي، وأشارت بيانات 2020 إلى أن النساء تشكل 11% من أعضاء المجلس الوطني، و12.5% من أعضاء مجلس الوزراء هن نساء، و11% نسبة السفيرات في السلك الدبلوماسي، كما أن هناك امرأة واحدة تشغل منصب محافظ من أصل 16 محافظ، 2% من رؤساء الهيئات المحلية في فلسطين هن من النساء، أما عن إدارة مجلس الغرف التجارية والصناعية والزراعية فقد بلغت النسبة 99% من الرجال، مقابل 1% فقط من النساء، وحوالي 19% نسبة القاضيات، ونسبة وكيلات النيابة تبلغ 20%. ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها: عوامل اجتماعية وأخرى نفسية واقتصادية. (Onyango, 2019) وبالرجوع إلى عدد من الدراسات والمقالات العلمية، تبين وجود تباين في الأعداء التي تُعرقل المسيرة المهنية للمرأة، فمنهم من يقول بأن المرأة ليست قادرة على اتخاذ القرارات الصارمة، بحجة أنها تفتقر للخبرة العميقة في الشؤون القيادية (Place & Vardeman-Winterb, 2018)، وآخرون يرون عدم استطاعة معظم النساء تحمل الضغوط التي تفرضها المناصب القيادية مبرراً لعدم إعطائها هذه الفرصة، ناهيك عن موضوع التغيرات الهرمونية التي تُصاحب المرأة في كثير من الأحيان والمواقف، والتي بدورها - حسب تعبيرهم - تؤثر في القرارات التي تتخذها المرأة القائدة (Topic, 2021). وعلى صعيد آخر هنالك العديد من الآراء والدراسات التي نادى بضرورة تقلد المرأة مناصب قيادية، وخصوصاً في مجال العلاقات العامة (Vinkenburg, van Engen, & Eagly, 2011)؛ إذ أنه تبين وبحسب ما توصلت إليه بحوثهم من نتائج، أن النساء بشكل عام يملن إلى أن يكن أكثر تعاطفاً من الذكور، وهذا يمنحهن الأفضلية لفهم وتقدير المواقف الإدارية، والتنبؤ باحتياجات الآخرين كالموظفين المرؤوسين من قبلهن، ومعرفة الوقت المناسب للاستماع. هذا بدوره يُمكن المرأة أن تتواصل بسرعة أكبر وعلى مستوى أعمق. ومن الجدير ذكره بأن هذه المهارة من أهم المهارات الواجب توفرها في مجال العلاقات العامة (Yaseen, 2010).

تعدُّ فعالية مهارة العصفِ الذهني لدى المرأة حاجة ماسة وضرورة إدارية للمشاركة في وضع استراتيجيات ناجحة للمؤسسة. وهذا بدوره يُعززُ قدرة المرأة على مشاركة الأفكار وحلّ المشكلات، وخلق أفكارٍ ووضع خططٍ مستقبلية بسهولةٍ ومرونة. إلا أنَّ الدراسات والأبحاث السابقة، لم تُذكر في استعراضها التحديات التي تتعرض لها المرأة في المناصب القيادية أو ربطها بعلاقتها مع الإدارة العليا، والتي تؤثر بالضرورة على نوعٍ وأسلوب القيادة المستخدم مع المرؤوسين أو الأتباع، وما له من تأثير على سير العمل. مع العلم بأنَّ شعور المرأة بالتحيز ناتجٌ عن التناقض المجتمعي بين دورهنَّ الجنساني والصورة النمطية الذكورية للقيادة المثلى (Eagly, Karau & Steven, 2002).

بناءً على ما سبق طرحه، ستقومُ الباحثة في هذه الدراسة بعمل بحثٍ في موضوع حيوي وبالغ الأهمية، (المرأة القيادية المُمارسة للعلاقات العامة). حيث إنَّ المؤسسات بكافة أشكالها تولي أهميةً كبرى للعلاقات العامة، وتمنحها دورًا محوريًا في التواصل وبناء العلاقات الداخلية والخارجية. وعليه هناك حاجة مُلحة في المؤسسات الفلسطينية لتواجد المرأة ومشاركتها في جميع القطاعات دون استثناء، وفي دوائر العلاقات العامة على وجه الخصوص (Place & Vardeman-Winterb, 2018).

يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على زاويةٍ مكّلة للأبحاث السابقة، والتي نادى في معظم توصياتها لإجراء المزيد من البحوث، لمعرفة وتفسير أسباب انتهاج المرأة للقائدة لنوعٍ مُعين من أساليب القيادة، وأثر توظيف السلطة على مرؤوسيه بطريقة مهنية، وعلاقة ذلك بالتحيزات التي تشعرُ بها المرأة في مكان العمل، في ظل اختبارٍ لجودة علاقتها مع الإدارة العليا وإدراكها للصلاحيات المنوطة بها.

يحتوي هذا الفصل مقدمة عامة: عن موضوع الدراسة من خلال مناقشة الخلفية والسياق أولاً، وفيه يتم تناول مشكلة الدراسة وأهميتها، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، بالإضافة إلى الافتراضات، وقيود الدراسة ومحدداتها. كما تستعرض أهم المفاهيم والمصطلحات الواردة في هذه الدراسة.

خلفية الدراسة

"المرأة نصف المجتمع"، مقولةٌ لم يُقصدُ بها التعبير عن حجم المرأة في المجتمع فحسب، وإنَّما للدلالة أيضًا عن حجم الدور الواجب عليها أن تلعبه في رسم ملامح وتطور المجتمع. كانت المرأة ولازالت شريكةً للرجل ومكملةً له في كلِّ مناحي الحياة، فالمرأة جزءٌ لا ينفصلُ عن المجتمع، إن لم تكن المكوّن الرئيس له.

ومع التطور الكبير الذي شهدته مجتمعاتنا أصبح عمل المرأة خارج حدود منزلها ضرورة اجتماعية واقتصادية. من جهة، تساهم المرأة من خلال عملها في سدّ حاجيات أسرية مادية، ومن جهة أخرى يُسهم عملها بتقوية شخصيتها وتنمية الشعور بالالتزام العائلي والمجتمعي لديها، ويعزز من ثقّتها بنفسها. وقد شهدت المجتمعات العربية عمومًا والمجتمع الفلسطيني على وجه الخصوص تغييراتٍ وتطوراتٍ في النظرة المجتمعية للمرأة، ولعلّ أبرزها يكمن في تغيير الأدوار المنوطة بها، فبعد أن كانت مُلزّمةً بالمكوث بالبيت لرعاية الأبناء والاهتمام بشؤون المنزل، أصبحت تتواجد في معظم القطاعات والمجالات، ولم يعد من الغريب وصول المرأة إلى مناصب قيادية في مجالاتٍ مختلفة، ومنها مجال العلاقات العامة، وهو ذلك المجال الذي يُعنى بالاتصال والتواصل، ونقل صورة المؤسسة والمحافظة على استمراريتها والنهوض بها. أما فيما يخصّ مجال العلاقات العامة والقطاع المصرفي، فإن لقسم العلاقات العامة دورًا مهمًا في إدارة صورة البنك وسمعته، وفي بناء علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة والحفاظ عليها، والتي من شأنها أن تضمن نجاح واستقرار المنظمة على المدى الطويل (Otl, Odigbo & Bassey, 2016).

نتيجةً لكلّ تلك التحوّلات والتغييرات في دور المرأة في المجتمعات ظهر ما يُسمى بمفهوم النوع الاجتماعي، الذي يعني الأدوار الاجتماعية المحدّدة للنساء والرجال على حدّ سواء، مع العلم بأنّ محدّدات هذه الأدوار من الوارد اختلافها باختلاف السياقات الزمانية والمكانية والذي يؤثر حتمًا على تباين المهام والمسؤوليات لكلا الجنسين. تُساهم هذه الأدوار في تحديد التوقعات الاجتماعية وطبيعة المشاركة لكلا الجنسين في الحياة العامة (Taylan, Budur & Demir, 2019).

وبالحديث عن تولي المناصب، يتبادر إلى ذهننا موضوع القيادة، والذي يعني في أبسط تعريف له: فنّ المُعاملة والتأثير في سلوك البشر وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف التي تُعنى بتقدّم المؤسسة والفرد. أثبتت المرأة على مرّ السنين بأنّها خير من تولي القيادة وبرع فيها، حيث احتلّت المرأة القيادة مكانةً كبيرةً في الكثير من المؤسسات الخاصة والعُمرمية، فقد استطاعت احتواء مجريات العمل وتفهُم حاجات الموظفين بطرقٍ سلسةٍ وفعّالة (العكروش وكفا، 2019).

أثبتت المرأة قدرتها على استشعار حاجات الموظفين لما تمتلكه من عاطفةٍ قد لا تكون موجودة عند الرجل، ويعدّ هذا الموضوع بالغ الأهمية، وذلك لأنّ الاهتمام والاستثمار بالعنصر البشري أصبح متغيّرًا بارزًا لوصول المنظمات إلى مستويات تنافسية (Triantafillidou, 2021).

إلا أنه تبين بعد مجموعة من القراءات في مجال فُدرة المرأة على القيادة وتقلد مناصب إدارية وتنفيذية عليا، بأنه تم تناول الموضوع من زوايا مختلفة. منها تعمق في قياس جودة علاقة القائدة مع الإدارة العليا، وأخرى اهتمت في دراسة العلاقة بين القائدة وأتباعها وخصوصاً من وجهة نظر الأتباع (الرضى الوظيفي) (Yaseen, 2010)، ولكن لم تتطرق تلك الأبحاث والدراسات إلى موضوع بالغ في الأهمية ألا وهو: التحيزات الإلزامية والوصفية التي تشعر بها المرأة، والتي (فرضياً) ترتبط ارتباطاً متيناً بطبيعة علاقتها مع المسؤول المباشر، بحيث تنعكس على أسلوبها القيادي المُتبع مع المرؤوسين وطرق وأساليب توظيفها للسلطة. حيث إنه وبحسب نظرية تناظر الدور في القيادة من الممكن أن ينشأ التحيز، عندما يحلم المتصورون صورة نمطية تجاه سمات اجتماعية لمجموعة محددة من المجتمع. تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التناقض الحاصل ما بين المتوقع والواقع الفعلي يؤدي بالضرورة إلى ظلم وتحيز في تقييم أداء عضو في المجموعة باعتباره شاغلاً فعلياً أو محتملاً للدور. باختصار، يبرز التحيز تجاه القائدات نتيجة التناقض الذي يراه الكثير من الناس بين خصائص المرأة ومتطلبات أدوار القيادة (Eagly & Karau, 2002).

ورغم كل ما وصلت إليه المرأة من فُدرة قيادية رفيعة المستوى، لطالما ارتبط مفهوم القيادة بالذكور، ولذلك أصبح واضحاً بأن دور المرأة لا يقتصر على النجاح كقائدة فقط، وإنما أصبح لديها هدف قوي ومهم متمثلاً في سعيها لإثبات قدراتها القيادية بالرغم من كونها امرأة، فهي تستطيع أن تكون قائدة ناجحة، وقادرة على تنظيم مسؤولياتها وتحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى التأثير الإيجابي على مرؤوسيه.

ولكن يتبادر إلى الذهن تساؤلاً مشروعاً؛ إلى أي مدى تؤثر التحيزات الإلزامية والوصفية التي تشعر بها المرأة على طبيعة عملها وأسلوب القيادة التي تنتهجها تجاه مرؤوسيه؟ وما هي أنماط السلطة التي توظفها في عملها لتحقيق أهداف المؤسسة الاتصالية؟ وذلك في ظلّ الصلاحيات الممنوحة لممارسات العلاقات العامة من قِبَل الإدارة العليا، والجودة العلائقية بهم.

النظريات النازمة للدراسة

تظهر مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، لذا وجدت الباحثة ضرورة استنادها إلى نظريات منها؛ نظرية تناظر الدور، ونظرية تبادل القائد-تابع، ونظرية الامتياز، وذلك في سبيل فهم أوضح لمشكلة الدراسة وتساؤلاتها. لذا ستقوم الباحثة أدناه بطرح المحاور الرئيسية لهذه النظريات بما تشتمله من تطور وفرضيات.

نظرية تناظر الدور لإيغلي وكاراو (Role Congruity Theory of Leadership)

ظهرت نظرية تناظر الدور (إيغلي وكاراو) في مطلع القرن العشرين، وتُعد من النظريات الحديثة في علم الاجتماع، توضّح النظرية في مبدئها العام اعتماد سلوك الفرد وعلاقاته الاجتماعية على الدور الذي يلعبه داخل المجتمع. ففي حين تحدّد واجباته من الدور الذي يشغله، تتحدّد حقوقه من خلال الواجبات والمهام التي يُنجزها في المجتمع.

تتناول نظرية تناظر الدور تقييم المجموعة بشكل إيجابي، وذلك عندما يتم التعرف على خصائص تلك المجموعة على أنها تتماشى مع الأدوار الاجتماعية النموذجية. ويعتبر أساس فكرة نظرية الدور بأن المجتمع ما هو إلا مجموعة من المراكز الاجتماعية المترابطة، يمارس من خلالها الأفراد أدواراً اجتماعية معينة. مع العلم بأن التحيز تجاه القيادات النسائية يحدث بسبب وجود تناقضات بين الخصائص المرتبطة بالصورة النمطية للمرأة، وتلك المرتبطة بالقيادة النموذجية. ومن المحتمل أن يؤدي هذا التناقض إلى ما يسمى التحيزات.

وفيما يتعلق بتعريف الدور في النظرية، فهو مجموعة الحقوق، والواجبات، والتوقعات، والمعايير، والسلوكيات التي يجب على الشخص مواجهتها وتحقيقها؛ مما يعني قدرة الفرد على التنبؤ بتصرفات وسلوكيات الآخرين وفقاً لأدوارهم، والسياق الاجتماعي، وعوامل أخرى. ويرتبط الدور بالتوقعات حول الكيفية التي يجب أن يتصرف بها الفرد في موقف أو وضع اجتماعي معين. ببساطة فإن الدور هو مجموعة من التوقعات التي ينتبأ بها المجتمع تجاه الفرد "بالإجماع غير المُعلن."

يطلق المجتمع بعض الأحكام على السلوكيات الخاصة بالأفراد، فيعتبر تارةً أن بعضها مناسب ومقبول، وتارةً أخرى عكس ذلك. وتتوافق أدوار الأفراد مع السلوكيات المفترضة، والعكس صحيح. وبالتالي، يقوم الأفراد بتغيير معتقداتهم ومواقفهم لتتوافق مع أدوارهم المُحددة لهم مجتمعياً (Sesen, 2015).

بنود نظرية الدور

تنص النظرية على ما يلي:

- النساء أقل تفضيلاً من الرجال للأدوار القيادية.
- يكون تقييم السلوك الذي يفي بتعليمات دور القائد أقل تفضيلاً عندما تُسنه المرأة.
- من الصعب على النساء أن يصبحن قائدات، وأن يُحققن النجاح في الأدوار القيادية.

- يشكل الناس توقعات حول الأدوار التي سيلعبونها هُم والآخرين.
- تُفرض التفاعلات البشرية على الأفراد التصرف ضمن توقعات الدور المنوط بهم.
- سيتصرف الناس ضمن الأدوار التي يتبنونها.

نقد نظرية تناظر الدور

أيدت نظرية تناظر الدور العلوم الاجتماعية ذات الطابع المحافظ، التي سعت للحفاظ على الأعراف الاجتماعية وتجنب مقاومتها، بالتالي عززت "ضمناً" السلوكيات الموجودة، واعتبرتها الطريقة الصحيحة للتعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة، مما يؤدي إلى اتهام الفرد بـ "الانحراف" في حال عدم اتباعه لهذه المعايير في سلوكياته. وبدلاً من إعادة النظر بمفاهيم نظرية الدور والانحراف، وتعديل القيم المعيارية للأدوار المختلفة، يتم البحث في أسباب "الانحراف"، وأسباب عدم توافق شخصية الفرد والتوقعات السلوكية، وبذل الجهود لتصحيح سلوكه ليتناسب مع الوضع الراهن، ولا يتم البحث بالعادة في البحث عن تعديل تلك المعايير لتناسب مع حاجات بعض الأفراد. فعلى سبيل المثال: قضية التحيزات اللاواعية، لا يتم الحديث في المجتمع بخصوص إيجاد حلول والتقنين منها. رغم أنه وفي كثير من المراجع وبحسب ما عبرت عنه، تشيلسا ويليامز - الخبيرة الاستراتيجية في الوظائف وأماكن العمل - بأنه يمكننا تقليل التحيز اللاواعي، أولاً من خلال فهم وإدراك أن كل شخص لديه تحيزات. كما أنه يمكن التخفيف من حدة التحيزات من خلال التعليم والوعي والاتصال، عندها يمكننا تعزيز الاندماج والتنوع والإنصاف. وهذا لا يتطلب سوى اليقظة والنية، بدلاً من توجيههم واحتوائهم في بيئة داعمة وآمنة (McGinn, 2021).

علاوة على ذلك، لا توفر نظرية تناظر الدور إطاراً لفهم التعقيد المتضمن في الذاتية البشرية. فمثلاً عن تضارب الأدوار لدى الفرد، يعيش حالة من الصراع والمفاوضات الداخلية لاختيار الدور، وبالتالي فإن السلوكيات ليست مجرد انعكاس للتوقعات، إنما تنشأ نتيجة مجموعة من النوايا الكامنة والمشاعر المختلطة وأوليات الفرد. ومن الجدير ذكره بأن نظرية تناظر الدور اعتبرت أن أي مقاومة للأعراف الاجتماعية انحرافاً.

الانتقادات أعلاه سيكون لها تأثير محدود جداً على الدراسة الحالية للأسباب الآتية:

- تتناول نظرية تناظر الدور توقعات الأفراد في إطار المجتمع بشكل عام، والعلاقات الإنسانية بين أفرادها، وبالتالي فإن هذه التوقعات تتأثر بالأعراف والتقاليد الاجتماعية، والتي لربما

تكون غير إنسانية أو عادلة في بعض الأحيان. إلا أنّ الباحثة تتناول بيئة العمل والعلاقات الناشئة بين أفرادها (ممارسي العلاقات العامة والإدارة العليا) والتي تحكمها القوانين الإدارية والتنظيمية، والتي بدورها تُعتبر القاعدة الأساسية لإحقاق الحقوق، وضمان علاقة سليمة.

- لكل مؤسسة يوجد مدونة سلوك تحتوي على مجموعة من التعليمات والقوانين، التي تحكم التعاملات المؤسسية، وبالتالي لا توجد هناك أعراف أو عادات أخرى يُمكن أن تفرضها الإدارة العليا أو الزملاء في بيئة العمل على الموظفين والموظفات طالما لم يتجاوز القوانين والمدونات.

بناءً على ما سبق، قامت الباحثة بالاستناد على هذه النظرية وافترضاها للبحث في التحيزات التي تُشعر بها ممارسة العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

نظرية تبادل القائد-التابع ((Leader-Member Exchange Theory (LMX))

ظهرت نظرية تبادل القائد-التابع لأول مرة في السبعينيات، وقد جاءت نتيجة تطور نظرية الارتباط الثنائي الرأسي ((Vertical Dyad Linkage Theory (VDL)). بحيث قدم دانسيرو وغرين وهاغا في مقالهم عام 1975 نظرية تبادل القائد-التابع والتي تعكس التفاعل الثنائي بين القادة والأعضاء، من خلال تحليل العلاقة بين المُدراء وأعضاء الفريق. وتزعم هذه النظرية بأن أعضاء الفريق عادةً يمرون بثلاث مراحل في علاقتهم مع مدراءهم: أخذ الأدوار، وصنع الأدوار، والروتين.

تقترح نظرية تبادل القائد-التابع بأن القادة والأتباع يطورون علاقات فريدة، بناءً على تبادلاتهم الاجتماعية، والتي يمكن لجودة هذه التبادلات أن تؤثر على رضى الموظفين ونتائجهم العملي. حيث إنّه في غالب الأحيان تُحدّد العلاقات بين الموظفين والقادة مدى ومستوى إنتاجية المنظمة. الأمر الذي يؤكد على أهمية الأهداف التي تحاول الدراسة الحالية تحقيقها.

تسعى نظرية تبادل القائد-التابع إلى تحليل هذه العلاقات والتبادلات وتقديم حلول لتحسينها. يمكن الاستفادة من هذه النظرية في مكان العمل في رفع الروح المعنوية والاستفادة من المهارات الفريدة للجميع. وعلى الرغم من أنّ الباحثين يستخدمون نظرية تبادل القائد-التابع بشكلٍ شائعٍ لاستكشاف

الأسئلة النظرية للبحوث، إلا أنه يمكن أيضاً استخدامها لتحليل أسلوب القيادة المُتبع (Erdogan and Bauer 2014).

بنود نظرية تبادل القائد-التابع

اشتملت النظرية على فرضيات عدّة، أهمها، ما يلي (Bos-Nehles & Audenaert, 2019):

- يطوّر القادة والتابعون علاقاتٍ ثنائية.
- يعامل القادة التابعون بشكلٍ مختلف، مما ينتج عنه مجموعتان من الأتباع:
 - مجموعة داخلية (in-group)، وتتكون من عدد من الأتباع الموثوق بهم، ولديهم صلاحيات موسّعة، ومسؤوليات مُوكلة إليهم من القائد.
 - مجموعة خارجية (out-group)، تتكون من التابعين المتبقيين والذين تربطهم علاقة أكثر رسمية مع القائد.
- تنتج علاقة عالية الجودة مع القائد، عندما يتبادل التابعون قدرًا أكبر من الموارد المادية والمعلومات والمهام الممتعة. وهنا تبرز إحدى أسباب استخدام الباحثة للتثليث النظري بين هذه النظرية ونظرية الامتياز التي تسلط الضوء على الصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا. وتجدر الإشارة إلى أن التثليث النظري يعني استخدام نظريات متعددة في نفس الدراسة، لغرض دعم أو دحض النتائج، إذ أنّ النظريات المختلفة، تساعد الباحثين على رؤية المشكلة أو الظاهرة قيد البحث بطريقةٍ أوضح. مما يُسهم في صياغة الفرضية بدقة أكبر، بغرض توفير فهمٍ أوسع وأعمق لمشكلة البحث المطروحة. بالإضافة إلى زيادة في صحة ومصداقية النتائج البحثية (Ashatu, 2009).
- يتفاعل التابعون في مثل هذه العلاقات بشكلٍ متكرر مع قادتهم، ويحصلون على دعم منهم، وعلى ثقّتهم، وتشجيعهم، ومراعاتهم.
- يتولى التابعون واجبات إضافية أو ينفقون المزيد من الجُهد لتحقيق أهدافِ مجموعة العمل بما يتجاوز التوقعات التعاقدية.
- بناءً على ما سبق قامت الباحثة بالاستناد على هذه النظرية وافترضاتها للبحث في جودة العلاقة بين الإدارة العليا وممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني،

نقد نظرية تبادل القائد-التابع

تُركز نظرية تبادل القائد-التابع على العلاقة بين القادة والأتباع، بدلاً من التركيز على دور كلٍ منهم. حيث تصف كيف أنّ التأثير بين القادة والمرؤوسين مشروط، كما أنّه وفقاً للنظرية يُمكن وصف تطوّر العلاقة بين القائد والتابع بأنّها سلسلة من الخطوات، التي تبدأ بالتفاعل الأوّلي بين الطرفين، ويتبع هذا التفاعل سلسلة من التبادلات حيث يختبر الأفراد بعضهم البعض، لتحديد ما إذا كان بإمكانهم بناء المكونات العلائقية للثقة، والاحترام، والالتزام، اللازمة لتطوير التبادلات عالية الجودة. فإذا كان استقبال سلوك التبادل إيجابياً، والطرف الذي يبدأ التبادل راضٍ عن الاستجابة، سيواصل الأفراد التبادلات، أمّا إذا كانت الاستجابة للتبادل غير إيجابية أو إذا لم يحدث التبادل مُطلقاً، فإنّ فرص تطوير التبادلات عالية الجودة تكون محدودة. وفي هذه الحالة، من المرجح أنّ تظل العلاقات عند المستويات الدنيا من التطور، أي أنّ تطور العلاقة مشروط بتوقع التبادل والرضا عن سلوكيات التبادل.

يبدو بأنّ تصنيف الأتباع وفقاً للنظرية سيؤدي إلى وجود عدد قليل من الأفراد الذين لديهم علاقات تبادلية عالية الجودة (المجموعات الداخلية)، في حين أنّ بقية العلاقات داخل المنظمة ستكون تبادلاتها منخفضة الجودة (المجموعات الخارجية) (Hodges & Ptacek, 2019).

ترى الباحثة أنّ تأثير هذا الأمر سيكون محدوداً على نتائج الدراسة الحالية، حيث أنّه وفقاً للنظرية، لا يعامل القائد الجميع بشكلٍ متساوٍ، ولكن وظيفة العلاقات العامة كوسيط بين الإدارة العليا وباقي الموظفين (الجمهور الداخلي) هو سدّ هذه الثغرة من خلال نقل وجهات نظر الأتباع وآرائهم ورغباتهم للإدارة العليا، مما يُقرّب من وجهات النظر، ويجعل جميع التابعين ضمن مجموعة داخلية بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

نظرية الامتياز (Excellence Theory)

ظهرت نظرية الامتياز في أوائل التسعينيات من القرن الماضي؛ عندما بدأ جرونيج (Grunig, 1966) منذ الستينيات البحث في دور العلاقات العامة في صنع القرار التنظيمي للمؤسسة، واقترح النموذج المتمثل للعلاقات العامة، إضافةً إلى قياس أثر العلاقات العامة، وكيفية إسهام هيكل وبيئة المنظمة بتشكيل سلوك العلاقات العامة بين الأفراد، وتحديد مسار عملها، ثم جاء مشروع "الامتياز" وهو الاسم الذي أطلقه جرونيج وفريقه على مجموعة متكاملة من النظريات، التي تم تطويرها في السبعينيات والثمانينيات (دراسة استمرت لمدة خمسة عشرة عاماً برعاية مؤسسة أبحاث الرابطة

الدولية لمتواصلي الأعمال) ليكون بمثابة تطور للنموذج المتوازن، بإضافة أدوار العلاقات العامة، والجنس، والتنوع إلى النموذج المتماثل، بالإضافة إلى الاستفادة من النظريات سابقة الذكر في شرح قيمة العلاقات العامة لمنظمة ما، وتحديد خصائص وظيفة العلاقات العامة التي تزيد من قيمتها؛ للخروج بنظرية عامة للعلاقات العامة تجعلها كوظيفة إدارية استراتيجية (Zerfass, Ruler & Sriramesh, 2008).

وبناءً على ما سبق، عرّف جرونيج الامتياز على أنه مجموعة من السمات والممارسات التي ساعدت على "بناء علاقات جيدة وطويلة الأمد مع الفئات الاستراتيجية المستهدفة"، أو بمعنى آخر هي مجموعة من خصائص وظيفية للعلاقات العامة التي ارتبطت بالفعالية التنظيمية. أما الفعالية التنظيمية فقد عرّفها على أنها تحدث عندما تحقق المنظمة الأهداف التنظيمية المنتقاة بالتعاون مع أصحاب المصلحة، وتم تعريف الأهداف التنظيمية بأنها تلك الأهداف التي تصب في خدمة مصالح كلّ من المنظمة وهذه الفئات الاستراتيجية (Grunig, 1992).

بنود نظرية الامتياز

تنص نظرية الامتياز على أن العلاقات العامة تُساهم في قيمة المنظمة، من خلال تطوير وتنمية علاقات عالية الجودة مع المكونات الاستراتيجية لبيئة المؤسسة، وأن فعالية ممارسة العلاقات العامة يُمكن تقييمها من خلال قياس جودة هذه العلاقات (Grunig, 2002).

وتتلخص بنود النظرية في عشرة مبادئ أساسية، وتشمل (Kriyantono, 2019; Schmitz, 2014):

- إشراك العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية، ومنحها الصلاحيات لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية؛ مما يتوجب على العلاقات العامة القدرة على تصميم وإدارة برامج الإدارة للمنظمة.
- تمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن أو التقارير المباشرة، بحيث يكون لرئيس العلاقات العامة، وصول مباشر للتواصل مع المجموعة المهيمنة، وكذلك تفويض مهام

- العلاقات العامة لتقديم التقارير مباشرة إلى القيادة؛ مما يتوجب على ممارسي العلاقات العامة تحسين قدراتهم من خلال التعليم والخبرة والمهنية.
- وظيفة العلاقات العامة متكاملة، بحيث تتمتع بإمكانية الوصول إلى جميع مستويات ووظائف المنظمة، هذا يعني أنّ وظيفة العلاقات العامة ليست معزولة، ولكنها غير مختلطة بوظائف التسويق أو وظائف أخرى.
 - العلاقات العامة كوظيفة إدارية منفصلة عن الوظائف الأخرى، فمن المهم أن تكون وحدة العلاقات العامة جزءاً من وظيفة إدارية منفصلة عن وظائف الإدارة التنظيمية الأخرى، مثل: التسويق، أو تنمية الموارد البشرية، أو التخطيط الاستراتيجي، ويهدف هذا إلى منع الاختلاط مع الإدارة الأخرى في أدوار ومسؤوليات الاتصال الإداري، فعندما تكون سلطة العلاقات العامة مختلطة ومحدودة بوظائف تنظيمية أخرى؛ فإنه من المحتمل إهمال الجمهور في اتخاذ القرارات التنظيمية.
 - من الضروري أن يقود وحدة العلاقات العامة قائد محترف عوضاً عن فنيّ أو مسؤول يبرع تقنياً في مهارات عدّة كالكتابة الصحفية، على سبيل المثال. فالمدراء القادة يمتلكون القدرة اللازمة لجمع المعلومات، وتسهيل حلّ النزاعات، والمشاركة في قضايا الإدارة، ووضع الميزانية، وإدارة موظفي القسم. والذي يعني وجوباً أنّ غياب المدير القائد لقسم العلاقات العامة، يترتب عليه حتماً اقتصار وظيفة مسؤول العلاقات العامة على إدارة العلاقات الإعلامية مع وسائل الإعلام.
 - اعتماد نموذج ثنائي الاتجاه مُتمائل للعلاقات العامة في الممارسة، حيث أظهرت النتائج أنّ قسم العلاقات العامة الجيد، هو الذي يتبنى النموذج المُتمائل ثنائي الاتجاه في عملية الاتصال الخاصة به، مقارنةً بالنماذج الثلاثة الأخرى، حيث يمكن تحقيق توازن في عملية الاتصال، لأنّ العلاقة بين المنظمة والجمهور تتشكل من خلال التفاوض والتسوية والحوار.
 - المعرفة اللازمة لممارسة الدور الإداري والاتصال المُتمائل والعلاقات مع الجمهور الخارجي، بحيث يضم قسم العلاقات العامة الجيد أعضاء على دراية بالعلاقات العامة، إضافةً إلى الإلمام بالطرق المناسبة لإدارة علاقات المنظمة مع الجمهور، وإجراء التحليل والمشاركة في المفاوضات وحلّ المشكلات.
 - تطبيق نظام مُتمائل للاتصال الداخلي، حيث أظهرت النتائج أنّ إحدى خصائص المنظمة الفاعلة هي تنفيذ نظام اتصال داخلي في اتجاهين؛ مما يحقق رضا الموظفين، إضافةً إلى

بناء علاقات جيدة معهم، وتعزيز ثقافة المشاركة لديهم. يسمح هذا النظام أيضًا بتبادل أو مشاركة المعلومات بين الموظفين، بحيث يُمكن استيعاب آرائهم في صنع القرار التنظيمي، مع احترام التنوع في المنظمة.

- التنوع المتجسد في جميع الأدوار.

- السياق التنظيمي للامتياز.

بناءً على ما سبق قامت الباحثة بالاستناد على هذه النظرية وافترضاؤها للبحث في **الصلاحيات الممنوحة من قِبَل الإدارة العليا لممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.**

نقد نظرية الامتياز

لم تَخلُ نظرية الامتياز من أيِّ نقد، حيث تم نقد اهتمامها البالغ بالمستهلكين كجمهور أساسي، ويُعد المكوّن المتماثل ثنائي الاتجاه للنظرية مفرداً في المثالية. كما أنّ طبيعة النظرية الجامدة تتناول الجمهور على أساس فئات ثابتة في انتظار تحديد هويتهم، وليس على أساس أنّ الفئات يتم تشكيلها ديناميكياً من خلال المحادثة التي يشاركون فيها. ومن الجدير ذكره بأنّ تركيز النظرية الصارم على نظرية المنظمة (Organization Theory) يساهم في التقليل من شأن السلوك البشري (Waddington, 2018).

ترى الباحثة أنّ أثر هذا النقد سيكون محدوداً على الدراسة الحالية، كونها تركّز على قياس المتغيرات ذات العلاقة بمدى الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسات العلاقات العامة، ولا تُعنى بالنقد الموجّه للمستهلكين (في هذه الدراسة، عملاء القطاع المصرفي). كما أنّ الباحثة قامت بتقليل الطبيعة الجامدة للنظرية من خلال دراسة التفاعلات الديناميكية التي تحدث بين ممارسات العلاقات العامة والقيادة من جهة، ونظرتهم للتحيزات النابعة في أساسها من تفاعلاتهم مع باقي الموظفين.

الإطار المفاهيمي للدراسة

متغيرات الدراسة

استناداً إلى تعريفات وبنود النظريات السابقة، قامت الباحثة بتطوير نموذج الدراسة أدناه لاختبار فرضياتها، وقد اشتمل النموذج على مجموعة من المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة، التي استخدمتها الباحثة في هذه الدراسة وهي كالآتي:

المتغيرات المستقلة

تعرف المتغيرات المستقلة على أساس أنها المتغير الذي يسعى الباحث في التعرف وتحديد أثره في متغير آخر. بمعنى آخر يؤثر المتغير المستقل على المتغيرات الأخرى ولا يتأثر بها، إنه متغير قائم بذاته ولا يتأثر بتغيير في المتغيرات الأخرى التي يحاول البحث استكشافها وقياسها. (Kaur, 2013) وتعتبر جودة العلاقة مع المسؤول المتغير المستقل الأول في الدراسة الحالية، والصلاحيات المنوطة بممارسات العلاقات العامة المتغير المستقل الثاني.

المتغيرات الوسيطة

المتغيرات الوسيطة هي عبارة عن متغيرات تسعى لشرح العلاقة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ولولا وجود المتغير الوسيط في البحث لما استطاع المتغير المستقل إحداث أثر في المتغير التابع. (في حالة الوساطة التامة، أو perfect mediation). توفر المتغيرات الوسيطة رابطاً بين المتغيرات الأخرى من خلال شرح وتفسير آلية تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (Kaur, 2013).

وتعتبر التحيزات الوصفية والإلزامية هي المتغيرات الوسيطة في هذه الدراسة.

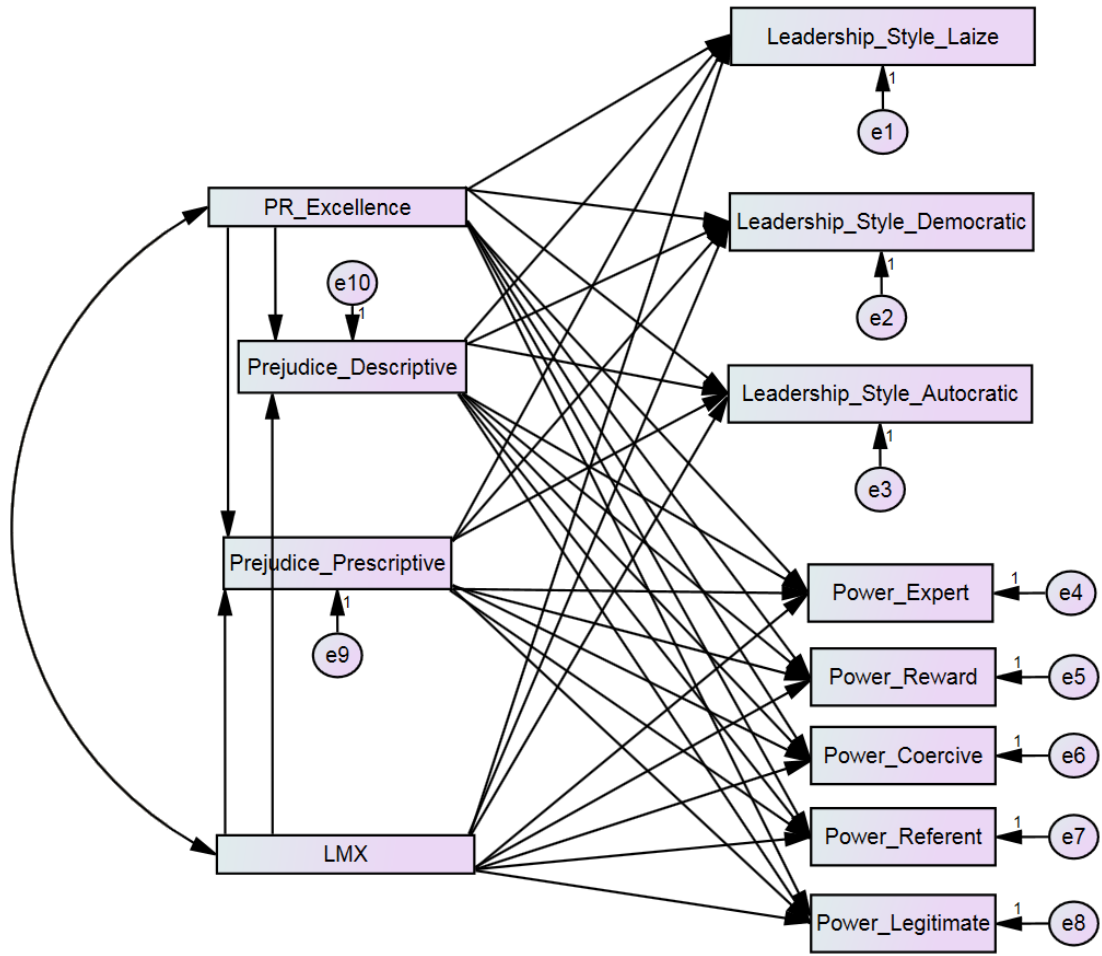
المتغيرات التابعة

المتغير التابع هو المتغير الذي يتم شرحه أو توقعه بواسطة المتغير المستقل، فالمتغير التابع هو النتيجة أو التأثير في دراسة يقومُ البحثُ على ملاحظتها وقياسها عادةً. يعتمدُ المتغير التابع على المتغير المستقل، بمعنى أن قيمته تتغير استجابةً للمتغير المستقل (Kaur, 2013).

ويعتبر النهج القيادي والمتمثل بأسلوب التواصل القيادي وتوظيف السلطة لدى ممارسة العلاقات العامة المتغير التابع في الدراسة الحالية.

نموذج الدراسة

بناءً على ما سبق، يحتوي مخطط المسار أدناه على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين: مجموعة من المتغيرات المستقلة المتمثلة في: (جودة العلاقة مع المسؤول المتغير المستقل الأول، والصلاحيات المنوطة بممارسة العلاقات العامة هي المتغير المستقل الثاني) ودور هذه المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغير التابع المتمثل في: (أسلوب القيادة وتوظيف السلطة لدى المرأة القائدة تجاه مرؤوسيه)، والمتغيرات الوسيطة في هذه الحالة وهي (التحيزات الوصفية والإلزامية)، وفي نفس الوقت سيكشف النموذج كيف تنعكس جودة العلاقة مع المسؤول والصلاحيات المنوطة بممارسات العلاقات العامة على التحيزات الوصفية والإلزامية التي قد تشعر بها، من خلال دراسة العلاقة بين المتغير الوسيط (التحيزات الوصفية والإلزامية) والمتغير التابع (أسلوب القيادة المستخدم وطريقة توظيف السلطة لدى القائدة تجاه مرؤوسيه). والتي تم اختبارها لاحقاً باستخدام تحليلات المسار (Path Analysis) والوساطة (Mediation Analysis). كما قامت الباحثة من خلال هذه الدراسة باختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية على جميع هذه المتغيرات المستقلة والوسيط والتابعة.



الشكل 1 مسار الإدخال لمتغيرات الدراسة

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة الحالية على الصعيد النظري في عدم وجود أية دراسة – في حدود علم الباحثة - تبحث في: العلاقة ما بين التحييزات الإلزامية والوصفية التي تشعرُ بها المرأة القائدة في مكان العمل وجودة العلاقة مع الإدارة العليا والصلاحيات المنوطة بها، وأثر تلك العلاقة على أسلوب القيادة الذي تنتهجه، وطرق توظيفها للسلطة بشكل مباشر أو غير مباشر. مما يكشف عن نقصٍ حادٍ، وندرة في الأدبيات التي تربط بين المتغيرات سابقة الذكر.

تُركز الأدبيات التي تتناول التحيزات غالبًا على مجالاتٍ محددة، مثل: السقف الزجاجي وفجوة الأجور والحضور القيادي الباهت للمرأة. تشير تلك الأدبيات بأنه وعلى الرغم من الخطوات الواسعة التي خطتها المجتمعات في رفع مستوى الوعي تجاه المساواة بين الجنسين في مكان العمل، لا تزال هناك فجوات حقيقية وملموسة. لا تزال النساء تعاني من فجوةٍ في الأجور، وعدم الإنصاف في الترقيات، والتمثيل المنقوص في تقلدهن للمناصب القيادية العليا في مجال الأعمال. الأمر الذي يستدعي تناول الموضوع بالبحث، وذلك نظرًا لأهمية البحث في موضوع الشعور بالتحيزات وأثرها على القائدات في مجال العلاقات العامة. فمن الواضح بأن التحيز الجندي ضد المرأة في مكان العمل لا يزال يحد من نجاح المرأة. وبحسب ما أشار الكاتب هيلمز، في مقالته العلميّة تحت عنوان (الوصفيّة والإلزامية: كيف تمنع الصور النمطيّة الجنديّة صعود المرأة في السلم التنظيمي)، بأنه يمكن أن تؤدي القوالب النمطيّة الجنديّة والتوقعات التي يتنبأ بها المجتمع حول (كينونة المرأة من جهة، وكيف ينبغي أن تتصرف، من جهة أخرى) إلى التقليل من قيمة أدائها، أو حرمانها من الفضل في نجاحها، أو معاقبتهم لكونهن مؤهلات. (Heilman, 2010).

بناءً على ما سبق ستبحث الباحثة في التحيزات الإدارية كمتغيرات وسيطة بين الإدارة العليا والتواصل القيادي لممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

الغاية البحثية

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى فهم دور التحيزات التي تشعر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني في تبنيها لنهج قيادي معين عن آخر، وإلى أي مدى يساهم هذا الشعور بالتحيزات (المتغير الوسيط) في تفسير العلاقة المباشرة بين هذا النهج القيادي وموقع العلاقات العامة من الإدارة العليا وجودة العلاقة معها.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة بفهم التحيزات الإدارية كمتغيرات وسيطة بين الإدارة العليا والتواصل القيادي لممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني، ويتفرع عنه الأهداف التالية:

1. معرفة الأثر المباشر وغير المباشر لجودة العلاقة مع القائد على النهج القيادي لممارسات العلاقات العامة.

2. معرفة الأثر المباشر وغير المباشر للصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا على النهج القيادي لممارسات العلاقات العامة.
3. فهم الأثر المباشر لجودة العلاقة مع القائد على مدى شعور ممارسات العلاقات العامة بالتحيزات الإلزامية والوصفية.
4. فهم الأثر المباشر للصلاحيات الممنوحة على مدى شعور ممارسات العلاقات العامة بالتحيزات الإلزامية والوصفية.
5. فهم الأثر المباشر لشعور ممارسات العلاقات العامة بالتحيزات الإلزامية والوصفية على النهج القيادي المنتهج لديهم.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من المشكلة البحثية والنظريات النازمة للدراسة، تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو أثر جودة العلاقة مع القائد والصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا على التحيزات الإلزامية والوصفية التي تُشعر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني وانعكاسها على توظيفهم لنوع السلطة وأسلوب القيادة؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأثر المباشر وغير المباشر لجودة العلاقة مع القائد على نوع السلطة وأسلوب القيادة التي توظفها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني؟
2. ما الأثر المباشر وغير المباشر للصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا على نوع السلطة وأسلوب القيادة التي توظفها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني؟
3. ما الأثر المباشر لجودة العلاقة على التحيزات الوصفية والإلزامية التي تُشعر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني؟
4. ما الأثر المباشر للصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا على التحيزات الوصفية والإلزامية التي تُشعر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني؟
5. ما الأثر المباشر للتحيزات الوصفية والإلزامية التي تُشعر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني على نوع السلطة وأسلوب القيادة المُتبع؟

أهمية الدراسة

تبقى نتائج الأبحاث غالباً قيد الإطار النظري، دون التركيز من قبل الباحثين على كيفية الاستفادة من تلك النتائج وتطبيقها على أرض الواقع. وبالتالي تسعى الباحثة من خلال الدراسة قيد البحث، لوضع توصيات قابلة للتطبيق، تُسهم في زيادة الوعي للإدارة العليا في المؤسسة المصرفية، للمُضي قدماً في تطوير منظماتهم والسعي لتعزيز بيئات أكثر شمولاً وإنصافاً لجميع الموظفين. بدءاً من إدراك التحيز الجندري، الذي لا تزال تعاني منه المرأة في مكان العمل. والذي يسهم في الحد من شعور النساء القائدات بالتحيز ويسهم في تبادل الأفكار، وتحسين التفاهم المتبادل والذي يؤثر على جو العمل والأداء بشكل عام، وتطوير الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

أما بالنسبة للنساء القائدات، تسعى الدراسة لتقديم توضيح حيال أهمية إدراك أسلوب القيادة المتبع لديهن وملائمته مع بيئة العمل وطبيعة المروءوسين، ناهيك عن إمكانية المراوحة في استخدام أكثر من أسلوب قيادي لخدمة تحقيق أهداف المنظمة وخلق جو تفاعلي في القسم، مما يسهم بلا شك في تعزيز الانتماء بين كافة أفراد المجموعة. وفيما يخص توظيف السلطات، فتكمن أهمية الدراسة في توضيح ضرورة إدراك القائدة لنوع السلطة المنتهج لديها وملائمته لطبيعة العمل في القطاع المصرفي، بشكل مسؤول وأخلاقي لخلق ثقافة إيجابية في مكان العمل ودعم نجاح المنظمة. وذلك لإحداث التأثير في قرارات وأفعال الأتباع، وتحقيق أهداف المنظمة، والتأكد من اتباع السياسات والإجراءات، والقدرة على حل النزاعات إن وجدت.

بناءً على ما سبق ستبحث الباحثة في التحيزات كمتغيرات وسيطة بين الإدارة العليا والنهج القيادي لممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

افتراضات الدراسة

توفر افتراضات الدراسة إطاراً لفهم مشكلة البحث وتحديد تصميم الدراسة وتفسير النتائج. فهي تؤثر على اتجاه البحث ونتائجه، وهي عامل مهم في ضمان صحة الدراسة وموثوقيتها. توفر افتراضات الدراسة أساساً للبحث وتساعد على ضمان أن تكون النتائج هادفة وذات مصداقية. كما وتساعد في تحديد الشروط التي يجب استيفاؤها حتى تكون الدراسة صالحة. كما أنها تضع حدوداً للدراسة، وتوجه الباحث في عمل الاستنتاجات.

1. افترضت الباحثة أنّ مُمارسات العلاقات العامة على دراية كاملة بممارسات القيادة لديهن.
2. افترضت الباحثة أنّ المرأة على وعي كامل بالتحيزات الإلزامية والوصفية التي تواجهها.
3. افترضت الباحثة أنّ القطاع الخاص، يولي اهتمامًا أكبر لإدارة العلاقات العامة من غيره من القطاعات.
4. افترضت الباحثة أنّ فرصة المرأة لتولي أدوار قيادية في القطاع الخاص أكثر من القطاعات الأخرى.

قيود الدراسة

1. عدم وجود ممارسي علاقات عامة في فروع البنوك، واقتصرت الدراسة على الفرع المركزي لكل بنك.

محددات الدراسة

1. اختارت الباحثة عدم تحليل جودة العلاقة من وجهة نظر المسؤول، واقتصرت على تحليل جودة العلاقة من وجهة نظر القائدة.
2. اختارت الباحثة عدم التطرق إلى انعكاس الممارسات القيادية على الاتباع.
3. تم إجراء هذه الدراسة على القطاع المصرفي والذي يندرج تحت القطاع المالي الفلسطيني (قطاع التأمين في فلسطين، قطاع البنوك في فلسطين، الصيارفة في فلسطين، مؤسسات الإقراض المتخصصة في فلسطين)، لذا فإن قابلية التعميم محدودة على هذا القطاع فقط، لأنّه من الممكن الحصول على نتائج مختلفة في حال تم تطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى.
4. قامت الباحثة بحصر دراستها على القطاع المصرفي الفلسطيني فقط، وذلك لإيلاء هذا القطاع أهمية كبرى مؤخرًا لدائرة العلاقات العامة، وارتكازه على جهودها وإنجازاتها. حيث أنّ الثقة هي العامل الأكثر أهمية الذي يحدد سبب اختيار شخص ما بنكًا معينًا ليكون جزءًا من عملائه. وبناء هذه الثقة وهي ليست بالهدف السهل والذي يستطيع البنك تحقيقه بسهولة وسرعة، ولكن مع دائرة علاقات عامة يقظة يمكن تحقيق هذا الهدف والذي سيعود بالنفع حتمًا على موارد البنك أولاً وعملائه ثانيًا.
5. اقتصرت هذه الدراسة على ممارسات العلاقات العامة، كمنصب إداري وليس موظفة عادية.

حدود الدراسة

الحدود المكانية

أجريت الدراسة في القطاع المصرفي الفلسطيني في مدينة رام الله، وذلك لأنّ الفروع الرئيسية (الموجود بها دوائر العلاقات العامة) للبنوك موجودة في رام الله، والمتمثل في البنوك المحلية وهي (بنك فلسطين، البنك الوطني، بنك الاستثمار الفلسطيني، بنك الصفا، بنك القدس، البنك الإسلامي العربي، البنك الإسلامي الفلسطيني)، والبنوك الوافدة وهي (البنك العربي، بنك القاهرة عمان، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، بنك الأردن، البنك الأهلي الأردني).

الحدود الزمانية

تم جمع البيانات في الفترة الواقعة بين 1 و28 تموز من عام 2022، حيث لا توجد ظروف عامّة أو خاصّة تعيق أداء الدراسة في الفترة المقترحة.

المفاهيم والمصطلحات

قبل الخوض في تفاصيل البحث، يعرض الباحث أهم المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة مع العلم أنّه قام بشرح هذه المصطلحات بشكل أكثر إسهابًا في الأديبات في الفصل الثاني.

- التحيزات

اصطلاحًا: تشير التحيزات (Prejudice) إلى موقف غير مبرر وسلبى عادة تجاه فرد أو مجموعة بناءً على انتمائهم إلى فئة اجتماعية معينة، على سبيل المثال لا الحصر: العرق، أو الجنس، أو الدين، أو الجنسية. يمكن أن ينتج التحيز عن الصور النمطية، ويؤثر في السلوك مثل، التمييز (Discrimination). يمكن أن يحدث التحيز نتيجة معلومات مُضَلَّلة، وقد يكون للتحيز تأثير عميق ودائم على الأفراد والمجتمع. (Trallo, 2020).

إجرائيًا: الطريقة التي تتعامل فيها المنظمة مع المرأة القائدة، على أساس كونها امرأة وليس على أساس مهني بحت. واستنادًا لنظرية تطابق الأدوار الخاصة بالتحيز تجاه القيادات النسائية، يبدو بأن التناقض الملحوظ بين دور المرأة بين الجنسين والأدوار القيادية يؤدي إلى شكلين من أشكال التحيز: (أ) النظر إلى النساء بشكل أقل تفضيلًا من الرجال بوصفهن شاغلات محتملات لأدوار قيادية.

(ب) تقييم السلوك الذي يتناسب مع التعليمات ذات العلاقة بدور القائد بشكل أقل تفضيلاً عندما تسنه امرأة (Eagly, 2002).

- التحيزات الوصفية

اصطلاحاً: يشير التحيز الوصفي (Descriptive Prejudice) إلى وضع افتراضات حول شخص ما بناءً على عضويته المتصورة في مجموعة اجتماعية دون النظر عن كذب إلى فردية أعضائها، مثل افتراض أن جميع أعضاء عرق معين متماثلون أو لديهم خصائص متشابهة. يمكن أن يكون هذا النوع من التحيز دون وعي وقد لا يعكس نية متعمدة للإيذاء. ومع ذلك، من الممكن أن يؤدي التحيز الوصفي إلى عواقب سلبية، مثل التمييز والاستبعاد لأفراد المجموعة المستهدفة (Koenig, 2018).
إجرائياً: اعتماداً على نظرية الدور، فإن المرأة في المنصب القيادي في المؤسسة، من المرجح أن تختبر شعور ما بأن لديها إمكانيات أقل من الرجل القائد.

- التحيزات الإلزامية

اصطلاحاً: يشير التحيز الإلزامي (Prescriptive Prejudice) إلى مجموعة من المعتقدات حول ما يجب على الرجال والنساء فعله، ليس هذا فحسب، وإنما يخلق تنبؤات وتوقعات حول كيفية تصرفات الرجال والنساء في مجال معين ويتم محاسبتهم على أساسه. يمكن أن يؤدي هذا النوع من التحيز إلى فرض الأدوار الصارمة والمقيدة للجنسين، والحرمان من تكافؤ الفرص، وتعزيز اختلافات القوة على أساس الهوية الاجتماعية (Koenig, 2018).

إجرائياً: اعتماداً على نظرية الدور، من المرجح أن المرأة في المنصب القيادي في المؤسسة يخالجهما الشعور بأنه يتم تقييمها من قبل السلطات العليا في المؤسسة على أساس أنها أقل فاعلية من الرجل

- الصلاحيات الإدارية

اصطلاحاً: تُعتبر الصلاحيات الإدارية هي القدرة على وضع القواعد واللوائح ومتابعة تنفيذها، بالإضافة إلى تخصيص الموارد، واتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التي تؤثر على الجمهور (الداخلي والخارجي)، والقيام بوظائف مختلفة مثل التحقيق والمقاضاة والعمليات القضائية. عادة ما

يتم تفويض الصلاحيات الإدارية من قبل سلطة أعلى، مثل الإدارة العليا في المنظمات، وتخضع للمراجعة والإشراف لضمان المساءلة وحماية الحقوق الفردية (هادي، 2008).

إجرائياً: حق المرأة القائدة في العلاقات العامة الممنوح من السلطة العليا في المؤسسة في صنع القرارات الإدارية، بهدف توجيه المرؤوسين بناءً على موقعها داخل المنظمة، وليس بحسب الرغبات الشخصية.

تتقاطع الصلاحيات الإدارية وبنود نظرية الامتياز وبالتحديد: إشراك الإدارة العليا لقسم العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى منح الإدارة العليا الصلاحيات لقسم العلاقات العامة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بنشاطاتها، وإمكانية ممارسي العلاقات العامة التواصل بشكل مباشر مع الإدارة العليا.

- السُّلطة

اصطلاحاً: تشير السلطة إلى الحق في اتخاذ القرارات، وفرض القواعد واللوائح، والتحكم في الموارد والإجراءات. يتميز الفرد صاحب السلطة بشرعية قوية جداً لدى الآخرين، لأن السلطة تضمن للفرد الحق في اتخاذ القرارات وإنفاذ القواعد. يمكن أن تستند السلطة إلى عوامل مثل الخبرة، أو المنصب الرسمي أو التفويض القانوني. وفي سياق آخر يمكن أن تكون ممارسة السلطة هرمية، حيث تتدفق القوة والسيطرة من شخص أو مجموعة إلى أخرى. أو يمكن أن تكون لامركزية، مع توزيع سلطة صنع القرار بين العديد من الأفراد. تعتبر السلطة جانباً أساسياً في العديد من الأنظمة الاجتماعية والسياسية، ولكنها قد تكون أيضاً مصدرًا للصراع، عندما يختلف الأفراد أو الجماعات حول من له الحق في اتخاذ القرارات أو فرض القواعد (Kotter, 2010).

إجرائياً: إدراك المرأة ممارسة العلاقات العامة لمنبع قوتها والذي يعد السلطة التي تمتلكها على اختلاف نوعها، وقدرتها على إشعار أعضاء الفريق والمرؤوسين بأهمية وضرورة هذه السلطة التي تمتلكها، بحيث تجعلهم ينظرون لها ويتعاملون معها ويقيمونها بالاعتماد على المعايير المهنية دون تدخل أي عوامل أخرى.

- جودة العلاقة الإدارية

اصطلاحاً: تشير جودة العلاقة الإدارية إلى طبيعة وفعالية التعامل بين الإدارة العليا في المؤسسات والمرؤوسين (مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام، باقي موظفي المؤسسة). وتشتمل جودة العلاقة على مجموعة من الجوانب مثل: التواصل، والثقة، والاحترام المتبادل، والتعاون. تتميز علاقة الإدارة

عالية الجودة بالتواصل المفتوح والصادق، واتخاذ القرارات المشتركة، والشعور بالدعم المتبادل والتعاون والعكس صحيح. بحيث من المرجح أن تؤدي العلاقة الإدارية السينة أو الضعيفة إلى انخفاض الروح المعنوية، وضعف الأداء، وارتفاع معدل دوران الموظفين. تعد جودة العلاقة الإدارية مهمة لنجاح المنظمة حيث يمكن أن يكون لها تأثير كبير على تحفيز الموظفين والإنتاجية والرضا الوظيفي (المنسي، 2018).

إجرائياً: عملية تبادل وتفاعل وثقة ما بين مدير المؤسسة في القطاع المصرفي والمرأة مُمارسة العلاقات العامة. بحيث تتأثر هذه العلاقة بمجموعة من الظروف من أهمها: رؤية أحدهما للآخر، وطبيعة العمل من حيث القدرة والمشقة، والأهم من كل ما ذكر الإيمان بقدرات المرأة المهنية بغض النظر عن أي عوامل أخرى مثل الجنس على سبيل المثال -في حالتنا الدراسية-.

- ممارسة العلاقات العامة

إجرائياً: أنثى تقوم بأعمال العلاقات العامة في القطاع المصرفي، بشكل رسمي أو تحت مسمى العلاقات العامة.

- النهج القيادي

إجرائياً: أسلوب القيادة المنتهج من قبل مُمارسة العلاقات العامة على اختلاف نوعه تجاه الأتباع، وتوظيفها لنوع سُلطة بما يتناسب ويتلاءم مع الظرف المهني.

فصول وهيكلية الدراسة

تحتوي هذه الدراسة على خمسة فصول؛ بدأت فصول الدراسة بالإطار العام والذي يتضمن مقدمة حول الموضوع المبحوث، وارتباط المتغيرات ببعضها، ثم عرض الفصل أهداف الدراسة وأهميتها، وطرح إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الرئيسية، بالإضافة إلى المنهج الذي سيتم اعتماده للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

أما الفصل الثاني فيشتمل على الأدبيات وأمّهات الكُتب والمقالات بخصوص المفاهيم ذات العلاقة وطرحها في سياق الدراسة الحالية، بالإضافة إلى دراسات سابقة في الموضوع الضيق وبتسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم.

يليه الفصل الثالث ليعرض الطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الميدانية، من تحديد منهج الدراسة، وكذلك توضيح متغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة واختيار مفردات العينة المُمثّلة

لهذا المجتمع ووصفها، وبيان الأداة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وكيفية التوصل إليها. وأخيراً، التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي التي استخدمتها الباحثة في تحليل بيانات الدراسة.

سيعرض الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمقاييس الأولية، واختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة أثناء عملية تحليل بيانات الدراسة.

وأخيراً الفصل الخامس حيث سيتم مناقشة تلك النتائج وتقديم التوصيات التي توصلت إليها الباحثة، ومقترحات الدراسة والبحوث المستقبلية.

تمهيد

حققت المرأة إنجازاتٍ مُهمّة في مكان العمل على مرّ السنين. ومع ذلك، فإنّ اللامساواة التاريخيّة بين الجنسين، لا تزال قائمة. يظهر هذا، بشكلٍ خاص، في المناصب الإداريّة والتنفيذيّة مثل الرئيس التنفيذي والمدير المالي، والعلاقات العامة ومجلس الإدارة، حيث تظلّ القيادة النسائيّة نادرة. إنّهُ وبحسب الدراسات السابقة من الواضح أنّ افتقار المرأة إلى الثقة بالنفس، والذي تُعززه الخصائص المنسوبة إلى الرجال والنساء، يمكن أن يكون له تأثيرًا كبيرًا على كيفية إدراك النساء لأنفسهنّ، وكيف ينظر الآخرون إليهنّ في مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ عدم التوافق بين السلوكيات التي تعتبر أكثر أنوثة، مثل التعاطف والرّفق، والسلوكيات المرتبطة بالقيادة، مثل الثقة بالنفس والحزم، يمكن أن يؤدي إلى تشويه توقعات تصرفات القائدة. إذ على المرأة أن تحافظ على الجانب الأنثوي، وفي نفس الوقت تقدم السلوكيات المنسوبة إلى القيادة التقليدية، وهو منظور قد يكون سببًا للتحيز في مكان العمل.

لذا تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى الوقوف على الأثر الوسيط للتحيزات الوصفيّة والإلزامية التي تشعر بها المرأة القائدة في مكان العمل، والتي تؤدي إلى انتهاج أساليب قياديّة معينة.

تكمن أهمية مراجعة الأدبيات في مساعدة الباحثة على تكوين خلفيّة نظرية عن موضوع الدراسة الحالية، وبالتالي الاستفادة من جهود الباحثين، والتعمق في جوانب قصورهم لتحديد الفجوة التي ستغطيها الباحثة في هذه الدراسة.

لذا ستقوم الباحثة في هذا الفصل بعرض مجموعة من المفاهيم ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وربطها في السياق البحثي، ومن ثم ستعرض الباحثة الدراسات السابقة، التي تمت مراجعتها والاستفادة منها من خلال الحصول على رؤية أفضل للموضوع قيد البحث، وقد قامت الباحثة بالتعليق على كلّ دراسة سابقة لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحاليّة.

مفهوم العلاقات العامة

على الرغم من أن مصطلح العلاقات العامة، أصبح شائعاً في ميدان الإدارة، إلا أن وضع تعريف دقيق للعلاقات العامة ليس بالأمر السهل، إذ تعددت تعريفات الباحثين بتعدد جهات نظرهم في هذا المجال، ولم يتوصلوا إلى تعريف محدد، لذا جاءت تعريفات هذا المصطلح مختلفة من باحث إلى آخر ومن هيئة إلى أخرى.

تشتق كلمة العلاقات العامة من التعبير الإنجليزي (Public Relations) والتي تعني عملية اتصال استراتيجية تهدف لبناء علاقات متبادلة المنفعة بين المنظمات و جماهيرها. وبتفسير آخر تعرّف العلاقات العامة على أساس أنها وظيفة إدارية مميزة تساعد في إنشاء والحفاظ على خطوط متبادلة للتواصل والتفاهم والقبول والتعاون بين المنظمة وعامة الناس (ناجوي وحوح، 2015).

وقد عرّف إدوارد بيرنايز العلاقات العامة (ويعتبر من أقدم التعريفات لها). بأنها "وظيفة إدارية تقوم بجدولة المواقف العامة بحسب الأولوية المؤسسية، وتحديد للسياسات والإجراءات والمصالح الخاصة بالمنظمة، والتي يتبعها تنفيذ برنامج عمل، لكسب فهم الجمهور وقبوله" (Botan & Taylor, 2004).

من خلال التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي للعلاقات العامة تبعاً لموضوع الدراسة قيد البحث على النحو الآتي: وحدة أو قسم داخل القطاع المصرفي، مسؤول عن إدارة علاقات القطاع مع مختلف أصحاب المصلحة؛ بما في ذلك وسائل الإعلام والعملاء والموظفين. ويعتبر الهدف الأساسي لقسم العلاقات العامة هو الحفاظ على صورة وسمعة إيجابية للقطاع، وتعزيز سمعتها ومكانتها في نظر الجمهور. أما لتحقيق ذلك، تشارك أقسام العلاقات العامة في مجموعة من الأنشطة، مثل العلاقات الإعلامية، وإدارة الأزمات، ومناصرة القضايا، والتواصل مع الموظفين، والتواصل مع المجتمع. يتمثل دور أقسام العلاقات العامة في بناء علاقات قوية والحفاظ عليها بين القطاع وأصحاب المصلحة فيها، وإيصال قيم المنظمة وأهدافها وإنجازاتها، وتعزيز الصورة الإيجابية للجمهور. تلعب أقسام العلاقات العامة دوراً مهماً في إدارة تدفق المعلومات والحفاظ على علاقة متينة مستمرة بين المنظمة والجمهور (كميل، 2022).

المرأة وممارسة العلاقات العامة

يبدو بأن هنالك ندرة في البحوث المتعلقة بتطوير القيادة النسائية -الممارسات للعلاقات العامة - والتحديات والفرص المحيطة بهن. ورغم ذلك استعرض لكم مراجعة منهجية أجريت في عام 2019 بتحليل 223 ورقة بحثية عن المرأة في العلاقات العامة في الفترة الواقعة ما بين 1982 و2019، ومن نتائج هذه الورقة التي ركزت على التجارب الخاصة بالنساء في حياتهن المهنية، ظهر تركيز على مفهومي السقف الزجاجي والذي يشير إلى الحاجز الاجتماعي الذي يمنع المرأة من الترقية إلى مناصب عليا في الإدارة، وفجوة الأجور وغيرها من القضايا المتعلقة بالجنس. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات العلمية التي تتناول موضوع قيادة المرأة قليلة جداً ومع ذلك أستشهد بكتاب بعنوان (مستقبل النسوية في العلاقات العامة والتواصل الاستراتيجي) (Aldoory & Elizabeth, 2021). والذي يعتبره الباحثون محوراً للبحث العلمي حول المرأة والقيادة، والذي يعدّ من المراجع الرائدة في هذه القضية. وهذا لا يعني بالضرورة أن القيادة في العلاقات العامة هي مجال غير مستكشف لا بل على العكس فعلى سبيل المثال، يُجري "مركز بلانك في الولايات المتحدة" (The Blank Centre For Leadership in Public Relations, n.d.) أبحاثاً دورية مهمة عالمياً حول مفهوم الريادة في العلاقات العامة، ويقوم المركز بجمع معلومات حول العلاقات العامة والقيادة. وعندما تتم مراجعة قائمة مقالات "بلانك" وفصول الكتب التي تنشر عن القيادة، تظهر فجوة في استعراض تجارب النساء القائدات.

وبالرغم من كل ما ذكر آنفاً، فإن مجموعة من الباحثين أعربوا عن اهتمامهم حول موضوع القيادة النسائية، فالباحثين الأمريكيين "خوان مينج ومارلين نيل" ألفوا مجموعة من الكتب والمقالات العلمية حول المرأة والقيادة مع التركيز على الجنس واقتحام المناصب القيادية (Meng & Neill, 2021). وتجدر الإشارة إلى مشروع EUPRERA حول "المرأة في العلاقات العامة" بشكل خاص في القيادة. وأظهرت النتائج بأن، عدم المساواة الجنسانية والعقبات المختلفة التي تواجهها القيادات النسوية والتي - بحسب المقالات والمراجع - تتمحور حول صعوبة الوصول لمواقع إدارية تنفيذية في المؤسسات بسبب الصورة النمطية المرتبطة بالتنشئة المجتمعية تجاه المرأة، والشعور بالتحيز السلبي تجاه المرأة (Topic, 2020).

مفهوم التحيزات

يسعى الناس -وعلى مرّ السنين- إلى فهم التحيز وتوضيح ماهيته. ومع تقدم باحثين وعلماء علم الاجتماع في فهم التحيز من حيث المبادئ النفسية الاجتماعية، إلا أنه يختلط أحياناً على البشر التمييز بين مجموعة من المفاهيم، والتي قد تبدو أنها تندرج تحت نفس المسمى أو المفهوم. وفي دراستنا قيد البحث نسعى بالتركيز على مفهوم التحيز. لذا ستقوم الباحثة من خلال تعريف التحيزات بالعموم والتحيزات الوصفية والإلزامية على وجه الخصوص، بإلقاء الضوء على بعض المفردات لمصطلحات ومفاهيم ذات علاقة بالتحيزات. ومن خلال التعريف ستتضح الصورة حيال التحيزات أولاً ومن ثم ستعبر الباحثة عن السبب الذي دفعها للبحث في تأثير التحيزات الجندرية (الوصفية والإلزامية) التي تشعر بها المرأة القائدة في مكان العمل.

تعتبر التحيزات افتراضاً أو حكماً مسبقاً، عادة ما تكون سلبية حول أعضاء مجموعة معينة. (Gould, 2022)، يشير مصطلح "التحيز" من الكلمة اللاتينية *prejudicium* ("الظلم") و *praeiudiciu* ويعني ("الحكم المسبق")، والتي تشير إلى الحكم القضائي مسبقاً قبل المحاكمة. بمعنى آخر يعتبر التحيز: عملية اتخاذ القرار أو الحكم على شيء ما، مع إطلاق حكم سابق لأوانه، دون الاستناد إلى الحقائق والتجربة. وتلعب الصورة النمطية دوراً كبيراً في المساهمة في شعور الإنسان بالتحيز تجاه شيء أو شخص أو جنس معين.

في عام (1954) قام "جوردون ألبورت" وهو كتاب كلاسيكي، بتشكيل النظريات النفسية الاجتماعية المبكرة للتحيز، حيث عرّف التحيز على أنه "كراهية تقوم على تعميم خاطئ وغير مرن" و "تفكير سيئ تجاه الآخرين دون مبرر كافٍ". ولكن من أدق التعريفات أو الوصف الذي قام به جوردون هو وصف التحيز بـ "المعلومات المضللة والتي تقترن بالعداء" وقد عبّر عنها ووصفها بأنها أساس التحيز. وقد عزا جوردون شعور الفرد بالتحيزات للقوالب النمطية السلبية والتي تتجلى في الحرمان من الوصول إلى الوظائف والسكن والتعليم والخدمات المالية وغيرها من المزايا. مما يجعلنا ننتبه إلى أنّ جوردون قد نظر إلى التحيزات من منظور سلبي (Eagly & Koenig, 2008).

تبقى الأسباب والعوامل المحددة التي تؤدي إلى التحيز غير واضحة، وذلك ببساطة بسبب تعددها. حيث إن عالم النفس جوردون ألبورت يشير إلى أن التحيز والصورة النمطية هو نتاج للتفكير البشري المعقد (McGinn, 2021).

ذكرت العديد من القراءات الأجنبية مصطلحًا إلى جانب التحيز يسمى الانحياز Bias، وهناك فرق ما بينها وما بين الدراسة قيد البحث التي تتناول مصطلح التحيز Prejudice، إذ إنَّ الانحياز يشير إلى فكر فرد أو مجموعة للميل أو تبني معتقد حول إحدى مجالات الحياة مثل السياسة، أو المجتمع، أو الدين، أو الاقتصاد. ومما يجدر ذكره بأنَّ التحيزات والانحياز عموماً لها نتائج وعوائد سلبية يصفها البعض بالكارثية على المجتمع (AinoSaarinen & Jaaskelainen, 2021).

أثبتت مجموعة من الدراسات وجود اختلاف آخر ما بين التحيز والتمييز (Discrimination) حيث إنَّ التحيز وكما أشرنا مسبقاً هو رأي مسبق قائم على معتقدات مسبقة بدلاً من الاستناد إلى الحقائق. في حين أن التمييز هو تطبيق "التحيز" فعلياً. يحدث التمييز عندما يسمح شخص ما لتحيزه بالتأثير على سلوكه. التحيز ليس جريمة يعاقب عليها القانون، بينما التمييز في حال تم إثبات أثاره السلبية فهو فعل غير قانوني (Scacco & Warren, 2018).

في دراستنا قيد البحث سوف نتناول إحدى تلك التحيزات وهي التحيزات الجندرية. وهنا تجدر الإشارة إلى تعريف التحيز من خلال نظرية تطابق الأدوار في التحيز (Role congruity theory of prejudice)، إنَّ التحيز وبحسب النظرية ينشأ نتيجة التناقض بين الصورة النمطية للمجموعة ومتطلبات الأدوار الاجتماعية. بمعنى أنَّ التحيز يقع عندما يحاول أعضاء مجموعة ما القيام بأدوار غير متطابقة نمطياً مع السمات المنسوبة إلى مجموعتهم. وتزعم النظرية بأنه كلما زاد عدم التطابق بين الصورة النمطية للمجموعة ومتطلبات الدور، من المرجح أن يكون التحيز أكبر.

وفيما يلي شرحاً عن التحيزات الوصفية والإلزامية، والتي سيتم تناولها والبحث حولها في الدراسة قيد البحث.

التحيزات الوصفية

هي مجموعة من المعتقدات حول الطريقة التي يتصرف بها الذكور والإناث عادةً. المعايير الوصفية هي توقعات مستمدة من ملاحظات ما يفعله أعضاء المجموعات، وتوجّه عادةً هذه المعايير أعضاء المجموعة إلى السلوكيات النموذجية والفعالة لمجموعتهم. على سبيل المثال، من المفترض أن تقوم المرأة بالتربية وتتجنب الهيمنة، ويُفترض بالرجال أن يكونوا فاعلين ويتجنبون الضعف (Koenig, 2018). وبالرجوع إلى بنود نظرية الدور، فإنَّ المرأة في المنصب القيادي في المؤسسة ونتيجة علاقتها مع الإدارة العليا من المرجح أن تستشعر بأنَّ لديها إمكانيات أقل من الرجل القائد. يستند التحيز تجاه شاغلي الأدوار المحتملين بشكل أساسي إلى المعايير الوصفية، (على سبيل المثال،

قرارات التوظيف). بمعنى أنّ أعضاء المجموعة يُفترض أنّهم يمتلكون الخصائص النمطيّة لمجموعتهم، والتي تجعلهم مؤهلين جيّداً لدور معين. وفي المقابل تستند التحيزات تجاه شاغلي الدور الحالي بشكل أساسي إلى معايير إلزاميّة، (على سبيل المثال قائدة في مؤسسة إلى جانب زملاء قادة ذكور).

التحيزات الإلزامية

تعتبر التحيزات الإلزاميّة بمثابة توقعاتٍ ومعاييرٍ حول ما على أعضاء المجموعات فعله، وتوجه هذه التوقعات والمعايير أعضاء المجموعة إلى سلوكيات مرغوبة اجتماعياً ومحبوكة لمجموعتهم. وترتبط بالقولب النمطيّة الجنديّة. على سبيل المثال (حساسة، رعاية، تعاونية) أو (عدوانية، تنافسية، مهيمنة). ينظر المجتمع عامة إلى النساء على أساس أنّهنّ حساسات ومتعاونات أكثر من الرجل، وأنّ الرجال لديهم صفات العدوانية والتنافسية والهيمنة أكثر من المرأة. لا تسمح هذه النظرة المجتمعية أو المعتقد النمطي بوضع تقديرات لكيفية تصرف الرجال والنساء في الواقع فحسب، وإنّما من الممكن أن تتنبأ بتصرفاتهم (Koenig, 2018). وبالرجوع لبنود نظرية الدور، فإنّ المرأة في المنصب القيادي في المؤسسة من المرجح شعورها بأنّه يتم تقييمها من قبل السلطات العليا في المؤسسة على أساس أنّها أقل فاعلية من الرجل.

ومن الجدير ذكره بأنّ رفع الوعي تجاه مفهوم التحيزات سعياً للتقليل منها، إنّما يسهم في جعل تجربة الموظف العملية إيجابيّة، ويساهم في رفع مستوى المشاركة والإنتاجية في المنظمة من خلال التنبه لتفعيل حُطّة للحدّ من التحيز ضمن استراتيجية المؤسسة، بحيث يمكن للإدارة العامة العمل على تعزيز ثقافة مؤسسة أكثر شمولاً ومساعدة الجميع على الشعور بالتقدير.

تقول "تشيلسا ويليامز" الخبيرة الاستراتيجية في الوظائف وأماكن العمل:

"يمكننا تقليل التحيز، أولاً من خلال إدراك أن كل شخص يمكن أن يتعرض للتحيزات على اختلاف نوعها. وثانياً، من خلال رفع مستوى الوعي تجاه الاندماج والتنوع وتعزيز ثقافة الاتصال الدائم. عندها يمكن أن نزعّم بأننا نسعى لتحقيق الشمولية والإنصاف بين أعضاء المنظمة بشكل عام. لا يتطلب ذلك سوى اليقظة من قبل الإدارة العليا في المنظمات للأثار التي تنتج عن التحيزات" (McGinn, 2021).

القوالب النمطية والتحيزات تجاه المرأة

القوالب النمطية

الصور النمطية هي معتقدات أو أفكار منظمة ينسبها المجتمع غريزيًا لمجموعات محددة ترتبط بخصائص معينة مثل: المهن، المجموعات العرقية، الجنس، لون البشرة. (Metinyurt & Haynes, 2021). وقد فسرها البعض على أساس أنها اعتقاد غير عادل وغير صحيح في كثير من الأحيان حول مجموعات لها خاصية معينة. ويعدُّ التمييز الجنسي تقييداً للفتيات والفتيان بمجموعات منفصلة، وأحياناً متعارضة في الخصائص. أما التمييز الثقافي فيحدث عندما يفترض المرء أن جميع الناس داخل ثقافة ما يتصرفون ويفكرون بنفس الطريقة. وبخصوص علاقة الصورة النمطية بالتحيزات، فإن التحيزات -وكما تم تعريفها سابقاً- فهي المشاعر والعواطف والمعتقدات الإيجابية أو السلبية التي تتشكل لدينا حول مجموعة اجتماعية ما وأعضائها. وترتبط مباشرة بالقوالب النمطية، بمعنى أنه إذا ما كانت الصورة النمطية سلبية، يمكن أن ينتج عنها تحيزات سلبية، والعكس صحيح.

ومن هنا نشأت علاقة ما بين القوالب النمطية والتحيزات تجاه المرأة وارتبطت ارتباطاً مباشراً بالتنشئة الاجتماعية والتعليمية والترفيهية وغيرها من القنوات المختلفة، التي تعزز التحيز والتمييز بين الجنسين. ومن الجدير ذكره أن هنالك جوانب سلبية متعددة للقوالب النمطية الجندرية، على سبيل المثال لا الحصر تأثير القوالب النمطية الجندرية في التقدم والتطور الوظيفي للمرأة. ولكن وعلى مرّ السنين تضاءل العديد من الحواجز والتحيزات المتعلقة بالنوع الاجتماعي، ولكن القوالب النمطية الجندرية لا تزال تخلق مشاكل في تقدم المرأة في الحياة المهنية (Tabassum & Nayak, 2021) وبحسب مراجعة المقارنة المعيارية الدولية (International Benchmarking Review) لعام 2020، تبين بأنه وعلى الرغم من تطوير العديد من السياسات الدولية، لزيادة المساواة بين الجنسين في العقود الأخيرة، إلا أن التمييز بين الجنسين على أساس القوالب النمطية الجندرية لا يزال قائماً. وبحسب المراجعة ذاتها أثبتت بأنه لا يوجد سوى 29% من النساء يتقلدن مناصب الإدارة العليا في جميع أنحاء العالم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الشعور بالتحيزات لدى أفراد بعض المجموعات ليس حكراً على النساء فحسب، حيث أن الرجال أيضاً يشعرون بالتحيز في مكان العمل أو في مهن معينة. مثال: (التمريض) والذي بحسب الصورة النمطية المجتمعية مرتبط بصفات تنطبق على المجموعة الكبرى "النساء"،

ويحدث التحيز عندما يتم النظر للرجل على أنه أقل كفاءة وتفضيل من المرأة للقيام بمهنة التمريض، رغم وجود كفاءة ومؤهل علمي يساعده على ممارسة هذه الوظيفة. بمعنى، أنه عندما يحاول أحد أعضاء المجموعة ملء دور اجتماعي يتطلب سمات غير مرتبطة بمجموعته، فإن التحيز هو نتيجة محتملة وقوية جدًا. من الممكن أن نوظف بنود نظرية تطابق الدور الجندي في العديد من السياقات إلا أن مكان العمل هو السياق الأكثر شيوعًا لدراسة التحيز (Eagly & Karau, 2002).

باختصار، هناك رؤيتان مهمتان من علم النفس الاجتماعي المعاصر تتحدى الفهم اليومي للتحيز: الأولى: التحيز ضد أعضاء المجموعة يمكن أن يعكس معتقدات دقيقة وغير دقيقة عن المجموعة ككل.

الثانية: التحيز تجاه أعضاء المجموعة ليس بالضرورة مصحوبًا بتقييمات سلبية للمجموعة ككل. وفي قول آخر أكثر دقة وإيجاز، يحدث التحيز تجاه مجموعات معينة في بعض السياقات، وليس في سياقات أخرى.

التحيزات تجاه النساء في مكان العمل

تعدُّ أنواع وأشكال التحيزات التي يمكن أن تؤثر سلبيًا على اتخاذ القرار كثيرة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: تحيز المطابقة، وتحيز التشابه، وتحيز الإسناد، وتحيز الحدس، وتحيز الشيوخة، والتحيز الجندي والذي يعني تفضيل أحد الجنسين على الآخر أو افتراض أن أحد الجنسين أفضل وأقدر للقيام بمهام وظيفية ما (Oberai & Anand, 2018). كشفت سلسلة من الدراسات الحديثة أن العديد من النساء في مناصب رفيعة المستوى في المنظمات يعتقدن أن "الاستبعاد الاجتماعي" يعتبر عائقًا أمام تقدم المرأة الوظيفي، بحيث يتعرضن لشعور بنقص التوجيه المهني والنبذ من شبكات الاتصال غير الرسمية، بحجة أن لديهن مهارات تنظيمية ومهارات اتصال أقل من الرجل. عبرت النساء باستمرار عن عدم المساواة والوضع غير المرضي داخل المنظمات، وأشرن إلى عدم وجود مهنية في ارتكاز الترقيات على التحيز والصورة النمطية (Topic, 2020).

أظهر تحليل موضوعي للبحوث ما بين عامي 1982-2019 للكاتب توبيك في مجال العلاقات العامة بالتحديد أن النساء، خلال الثمانينيات، أبلغن عن وجود تمييز في العمل يتمثل في السقف الزجاجي، وفجوة الأجور، بحسب تعبيرهن. ناهيك عن إسناد مهمات أقل أهمية من تلك المسندة لزملائهم الذكور في حين أن بعضًا منهن يحملن شهادات في العلاقات العامة، وزملاءهم الذكور لديهم تحصيل علمي في الصحافة فقط. ومع تقدم الوقت وصف التقرير الذي أعده توبيك بأن النساء بالرغم من

التقدم الوظيفي الذي حصلن عليه، إلا أنهنَّ ما زلن يعانين من عدم المساواة وتحيز؛ والذي يتمثل في التمييز الخفي بالترقيات والقوالب النمطية للمرأة والمتمثلة في رعاية المنزل والزوج والأولاد. ومع ذلك، في التسعينيات وبحسب التقرير ظهرت قضايا جديدة وبدأ الباحثون في الإبلاغ عن قضايا أخرى تعاني منها المرأة لها علاقة بالسلطة المناطة بها وشكلها والرضى الوظيفي وطبيعته، وعدنا مرة أخرى للحديث عن السقف الزجاجي وفجوة الأجور (Topic & Cunha, 2019).

اعتمادًا على بنود نظرية الدور سيتم اختبار: حقيقة شعور المرأة القائدة بأنها أقل تفضيلاً من الرجل لأدوار القيادة، بالإضافة إلى أخذ التعليمات بشكل أقل جدية عندما تسنه امرأة. هذا وتزعم بنود نظرية الدور بأنه من الصعب على النساء أن يصبحن قائدات وأن يحققن النجاح في الأدوار القيادية.

السقف الزجاجي

التعريف الذي وضعته وزارة العمل الأمريكية عام 1991 بشأن السقف الزجاجي (Glass Ceiling) هو: "تلك الحواجز الاصطناعية القائمة على التحيز في المواقف أو التنظيم، التي تمنع الأفراد المؤهلين من التقدم صعودًا في مؤسساتهم إلى مناصب على مستوى الإدارة" (Alobaid & Gosling, 2021). تم استخدام المصطلح في كتاب صدر عام 1984، تقرير المرأة العاملة، من قبل جاي براينت، ونشر مقال في وول ستريت جورنال عام 1986 عن الحواجز التي تعترض المرأة في المناصب العليا للشركات.

يُشير السقف الزجاجي ببساطة إلى الحاجز الاجتماعي الذي يمنع المرأة من الترقية إلى مناصب عليا في الإدارة. تم توسيع المصطلح ليشمل التمييز ضد الأقليات. فهو ذلك الحاجز الوهمي الذي لا يمكن اختراقه والصعود إلى المناصب العليا في الشركات والمؤسسات، وذلك بسبب انتمائهم لعرق أو جنس معين. تشير بعض التعريفات إلى أن السقف الزجاجي ما هو إلا شكلٌ خفي ضارٌّ من التمييز، حيث لا يمكنك اغتنام الفرص التي تراها أمامك - على الرغم من ملاءمتك المهنية والعلمية لها - (Boubes & Kabalan, 2022).

غالبًا ما تبتهج المرأة في الشرق الأوسط، عندما تنجح في اختراق السقف الزجاجي، وتتقلد أهم المناصب الريادية، فيزيد تمثيلها في مكان العمل. الأمر الذي يُساهم تدريجيًا في سدّ الفجوة بين الرجل والمرأة. حيث إنه من الملفت كيف نجحت المرأة في الشرق الأوسط، في غضون جيل واحد، في تحقيق كلّ هذه الإنجازات، مع أنّها لا تزال تواجه نظامًا ذكوريًا إلى أبعد حدود (حرز الله، نسبية و شقير، 2022).

تقلّدت المرأة العربية في يومنا هذا مناصب قيادية في المجالين السياسي والاقتصادي، حيث عملن دون كللٍ أو مللٍ من أجل تحقيق التغيير على مختلف الأصعدة في بلدانهنّ. فقد أصبحنّ قدوةً للفتيات والشابات في المنطقة، بحيث يفسحنّ المجال ويعطينّ الأمل لأجيال ناشئة من النساء لتحقيق أحلامهنّ والنجاح والتحلّي بالثقة بالنفس. ولكن على الرغم من كل ما ذكر، حدّرت تشامي في مقالها بأنه إذا ما أرادت الشركات في الشرق الأوسط أن تصبح أكثر شموليةً وتنوعًا، فلا بدّ من التنبّه إلى آثار السقف الزجاجي وعلاقته بالتحيزات التي من شأنها تقييد ارتقاء المرأة في مكان العمل (Chami, 2022).

التحيزات والسلطة

السلطة

يعرفها الكاتب سميث بأنّها "الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين والتأثير عليهم". والحق في القيام بتصريف أو توجيه سلوك الآخرين بقصد تحقيق أهداف المنظمة، والحق المشروع في اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين للقيام بواجباتهم. ويضيف آخرون أنها الحق في اتخاذ القرارات بدون موافقة سلطة أعلى (Smith, 2002). ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسميّة لأنها ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الشخص، فأى موظف تُعهدُ إليه وظيفة معينة، يُمنح السلطة المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها بغض النظر عن كون هذا الفرد الذي يشغلها. أما عن مصدر هذه السلطة فهي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات أو الثقافة السائدة في المنظمة، والتي قد تختلف من منظمة لأخرى (Gibbons, 2013).

ويقول "جلوفر: أنّ" السلطة هي الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصريف". فالسلطة محددة ونهائيّة ومطلقة في حدود نطاق العمل. ويؤكد أنّها مفتاح الوظائف الإدارية، بحيث لا يمكن لأي شخص أن يؤدي واجباته بمسؤولية كاملة، بدون سلطة (Glover, 2003).

يمكننا إيجاز تعريف توظيف السلطة في المنظمات: بأنّها الحق الرسمي والقانوني الذي من خلالها يتمكن المدير من اتخاذ القرارات وتوجيه أهداف المنظمة، أو هي الحق في ممارسة القوة والحصول على الطاعة، وهي القدرة على التأثير على أعمال الآخرين. قد تمنح سلطة ما لموظف معين، ولكن يتم إهدارها وعدم استثمارها بالطريقة السليمة، وذلك بسبب ضعف الموظف وعدم إدراكه لامتياز السلطة. بينما قد توجد القوة والقدرة لدى موظف آخر بدون منحه السلطة، كما هو الحال في موظفي بعض أقسام الخدمات في المنظمة. ربما تكون المهارات الفنيّة والمواقف المهنية هي المعايير الأكثر

شيوعاً للتحقق من السلطة، أي أنّ العديد من الأشخاص يقبلون سلطة الأشخاص الأكفاء لمجرد أنهم يتمتعون بالكفاءة (Presthus, 2019). ويتداخل مفهوم السلطة في الفكر السياسي والإداري والاجتماعي مع مفهومين آخرين هما: مفهوم القوة ومفهوم القدرة.

تسعى القائدات من النساء للتقدم والتطور الإداري، لكنهن يواجهن رباحاً معاكسة مختلفة عن تلك التي يواجهها الرجال. من المرجح أن ترغب القيادات النسائية في الترقيّة والتطلع إلى مناصب رفيعة المستوى حالها حال نظيرها الرجل. ومع ذلك، في العديد من الشركات تتعرض النساء لتصرفات وأفعال تقوض سلطتهن وتشير إلى أنه سيكون من الصعب عليهنّ التقدم (إدريس، 2015).

حيث إنّه واستناداً إلى أحد بنود نظرية الامتياز، والتي تشير إلى أهمية إشراك العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ومنحها السلطة والصلاحيات؛ فإنّ له كلّ الأثر في إدراك ممارسة العلاقات العامة بأنّ السلطة والصلاحيات الممنوحة لها، هي تكليف هام وذو قيمة وليس تشريعاً. هذا وفي بند آخر من نظرية الامتياز، تم ذكر أهمية تمكين العلاقات العامة، والقدرة على التواصل المباشر مع المجموعة المهيمنة، وألا تكون العلاقات العامة في معزل عن العمل الأساسي والتخطيط المهم في المنظمة؛ ومن هنا تجدر الإشارة إلى ضرورة تنبه المنظمات بشكل عام والقطاع المصرفي على وجه الخصوص إلى أهمية قسم العلاقات العامّة متمثلاً بـ (إدارته وموظفيه)، كقسم حيوي في المنظمة من خلال تمكينه وتسليحه بصلاحياتٍ منوطّة بسلطةٍ تؤوّل إلى إيمانه الراسخ بقدراته وثقته بدوره الفاعل والذي يعود بالنفع على المنظمة وتحقيق أهدافها. أما بخصوص الممارسة القاندة "المرأة" في قسم العلاقات العامة، فإن قدرة النساء المعرفيّة إذا ما اقترنت بسماتها الشخصية ذات العلاقة بتوظيف السلطة بمهنيّة، من جهة. وإدراك المنظمة لأهميّة تمكين المرأة من جهةٍ أخرى، وعدم عزلها عن التواصل المباشر مع الإدارة العليا، وإسناد صلاحيات لها بما ينسجم مع مكانتها الوظيفيّة، فإن هذا سيعود بالنفع على القسم بشكلٍ خاص والمنظمة بشكلٍ عام (Bayes & Newton, 2016).

أما عن أنواع السُلطات فهي متنوعة منها:

- السُلطة القسرية: تستخدم التهديدات والقوة للسيطرة على السلوك.
- سُلطة المكافأة: تستخدم الحوافز لتشكيل السلوك.
- السُلطة الشرعيّة: تنبع من منصب الشخص أو وظيفته.
- سُلطة الخبير: على أساس الخبرة أو المعرفة في مجال معين.

- السُّلطة المرجعيّة أو الإحالة: على أساس الإعجاب أو احترام الشخص (الكاريزما).

السلطة والتحيّزات تجاه المرأة في مكان العمل

تسعى المنظمات عادةً إلى تحقيق أهدافها التي أنشئت المنظمة من أجلها، في المقام الأول. وتسعى المنظمات أيضاً إلى تحقيق التميّز ما بين المنظمات ذات العلاقة في المجال الواحد. إلا أنّ هنالك العديد من المعوقات التي تحد أو تبطئ من تحقيق تلك الأهداف. ومن ضمن هذه المعوقات سلوكيات التحيز في مكان العمل، خصوصاً عندما يمارس من قبل المشرفين في الإدارة العليا، عن قصد أو بدون قصد (حمدي حسني كامل وآخرون، 2021). ويحدث التحيز في المؤسسات غالباً بأن تقوم الإدارة العليا بتقييد السلطة تجاه المرأة القائدة في مكان عملها، من خلال صورة نمطيّة وحكم مسبق، بأن كونها امرأة فهي أضعف من أن تتنازل هذه السلطة وأنّه من الواجب تقييد هذه السلطة أو مراقبتها في أفضل الأحوال.

التحيّزات والصلاحيات الإدارية

الصلاحيّة لذوي السلطة هي مدى ما يُخوِّله القانون للتصرّف فيه (هادي، 2008).

الصلاحيّة الإدارية في الاصطلاح هي: القوة التي تتمتع بها المنظمات أو الأفراد بما يُمكنها من إصدار الأوامر والتعليمات، التي تُلزم العاملين فيها بالعمل بموجبها، حيث تمتلك المنظمة هذه القوة، عن طريق قدرتها على تحديد النتائج والمخرجات بما يتطابق مع أهداف المنظمة وسياساتها، وقوة هذه الصلاحيّة ما تملكه من شرعية وجودها، وقدرتها على المكافأة والتعويض، وقدرتها على ممارسة القسر والثواب والعقاب. وتعتبر الصلاحيات الإدارية لدى المرأة القائدة في العمل هي الحق في صنع القرارات الإدارية، وتعتبر شكل من أشكال السلطة الإدارية الممنوحة من الإدارة العليا للمرأة القائدة التي تتقلد منصباً إدارياً، بهدف توجيه الآخرين بناءً على الموقع داخل المنظمة الإدارية وليس حسب الرغبات الشخصية (علاقي، 2002).

أما بالنسبة للتحيزات وعلاقتها بالصلاحيات المُناطة بالمرأة القائدة في مكان العمل فإنه- وبحسب حدود علم الباحثة- لا يوجد دراسة تتناول هذا الموضوع من هذه الزاوية بالتحديد، وهذا جزء من الفجوة التي وجدها الباحثة في الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، والتي ستحاول من خلال الدراسة قيد البحث اختبارها والخروج بتوصيات بخصوصها، لأهمية تسليط الضوء على هذا الجانب الهام. إلا أنّ الأدبيات السابقة قد تناولت هذا الموضوع من جانب أنّه بالرغم من ازدياد مشاركة

المرأة في مكان العمل، وتمثيلها في مناصب الإدارة الوسطى والدنيا في جميع أنحاء العالم، إلا أن هذه المشاركة لا تزال مشاركة منخفضة ومحدودة.

هذا وقد تناولت بعض الدراسات والمقالات الموضوع من زاوية تمكين المرأة في مكان العمل، حيث إنّه عندما تقوم بتمكين النساء في مكان العمل، فإنّك تسمح لهن بمزيد من التحكم في وظائفهن. من خلال الاستثمار في التدريب والتوجيه وبرامج المساواة ومنح التعليم والترقية إلى المناصب العليا، فإنّك تضمن نموهن الوظيفي، وهذا يعتبر استثمار في الموظفين (Sethi, 2022).

هذا واعتمادًا على بنود نظرية الامتياز، فيما يخص أهمية ضرورة أن يكون مدير العلاقات العامة مهميًا ومديرًا محترفًا، فإنّه من الواجب أن يكون لديه صلاحيات على قدر الوظيفة، والمهام المناطة به من جانب، ومن الجانب الآخر لديه القدرة والاحترافية والخبرة في الاستثمار الصحيح في تلك الصلاحيات لخدمة وتحقيق أهداف المؤسسة.

التحيزات والقيادة

تعرّف القيادة على "أنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (Khajeh, 2018). ومن هنا يظهر مصطلح القيادة الإداريّة والتي تقوم على التأثير والإقناع من أجل الإبداع الذي يتحقق من خلال تضافر الجهود. ويعرف الكاتب "محمد أسعد خان" وآخرون القيادة التنظيميّة في مقالته العلمية "بأنّها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" (Khan & Ismail, 2020)، بمعنى أن القيادة الإداريّة تعني، قدرة القائد على السعي لتوجيه الأتباع بأسلوب يمكّنه من كسب احترامهم، وولائهم، وأهم من كل ما سبق شحذ هممهم وخلق التعاون الإيجابي فيما بينهم، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية القيادة الإداريّة

تمثل القيادة الإداريّة أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة، نظرًا لما لها من تأثيرات مهمّة في كافة عناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد العاملين، كما تُعد القيادة من وجهة نظر الأغا عنصرًا حيويًا في حياة المنظمات واستمرارها. تشير القيادة الإداريّة إلى الإشراف على العمليات والأنشطة اليومية للمؤسسة. يتضمن هذا النوع من القيادة إنشاء وتنفيذ السياسات والإجراءات، وتنسيق الموارد، والتأكد من أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية وفقًا للمعايير التي تحددها

المنظمة. تتطلب القيادة الإدارية الفعالة مهارات تنظيمية وشخصية قادرة على حل المشكلات بكفاءة عالية، بالإضافة إلى فهم شامل لأهداف المنظمة وغاياتها. (الأغا، 2010). لذا اعتمدت الباحثة على نظرية تبادل القائد -التابع التي تعكس مدى جودة العلاقة بين الإدارة العليا وممارسي العلاقات العامة، وانعكاسها على السلوك التنظيمي في القطاع المصرفي. تركز النظرية على درجة الدعم العاطفي، وتبادل الموارد القيمة بين القائد والأعضاء. وبالتالي، فإن الهدف الرئيس لنظرية تبادل القائد -التابع هو تشخيص هذه العلاقة بحيث يمكن تطويرها لتصبح ذات جودة أعلى؛ مما يتيح تحسين الأداء (Rüzgar, 2018).

أنماط القيادة الإدارية

تختلف المسميات الخاصة بأنماط القيادة المختلفة، وذلك وفق معايير مختلفة، إلا أنه وبحسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسّم القادة بناء على نهج القائد في التأثير على أتباعه بغية تحقيق أهداف المنظمة (Alheet, Al Adwan & Areiqat, 2020).

- النمط الأوتوقراطي.
- النمط الديمقراطي.
- النمط الحر أو عدم التدخل.

نمط القيادة الأوتوقراطي

أول من وصف القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership Style) "كورت لوين وزملاؤه" بأنها واحدة من ثلاثة أنماط للقيادة، وتعرف القيادة الأوتوقراطية أيضاً باسم القيادة الاستبدادية، وهي أسلوب يتخذ فيه القائد القرارات من جانب واحد، دون السعي للحصول على مدخلات أو تعليقات من أتباعه، حيث إنه لا يوجد حاجة عند منتهجي النمط القيادي الأوتوقراطي للحصول على إجماع من أعضاء الفريق أو من أجزاء أخرى من المنظمة عند اتخاذ القرارات. يتميز القائد بمركزية السلطة، والرقابة الصارمة على عمليات صنع القرار، وسلسلة تنظيمية هرمية قيادة واضحة. غالباً ما يستخدم هذا النمط في المواقف التي يكون فيها الإجراء السريع والحاسم ضرورياً، أو عندما يكون هناك وقت محدود للمناقشة والتعاون (Johnson & Hackman, 2018). سلطة القائد منتهج هذا

النمط مطلقة، ومن المتوقع أن يتبع المرؤوسون الأوامر دون سؤال. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى انخفاض الإبداع والابتكار، وقد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والتحفيز بين المتابعين. بالرجوع إلى بنود نظرية تبادل القائد-التابع، فإن ممارسة العلاقات العامة القائدة في القطاع المصرفي، عليها التنبه إلى تطوير علاقات ثنائية مع المرؤوسين، تعتمد على الاتصال ثنائي الاتجاه، والتي تعزز الثقة ما بينهم. وهذا ما سيتم قياسه في الدراسة قيد البحث.

أشكال القيادة الأوتوقراطية

الأنواع الفرعية الشائعة للقيادة الأوتوقراطية:

- القيادة الاستبدادية: يتخذ القائد القرارات من جانب واحد ويفرض قواعد وإجراءات صارمة.
- القيادة الديكتاتورية: يستخدم القائد سلطته وسيطرته للسيطرة على أتباعه والتلاعب بهم، دون القلق على آرائهم.
- القيادة الشمولية: يمارس القائد سيطرة كاملة على جميع جوانب المنظمة، بما في ذلك صنع القرار وحياة أتباعه.
- القيادة الأبوية: يتخذ القائد القرارات لصالح أتباعه، ولكن مع إدراك أنهم يعرفون ما هو الأفضل لهم.
- الملكية المطلقة: يتمتع القائد بسلطة كاملة لاتخاذ القرارات، دون مساءلة أو ضوابط (Solihah & Andi, 2021).

من المهم أن نلاحظ أنه في حين أن القيادة الأوتوقراطية يمكن أن تكون مناسبة في ظروف معينة، كما هو الحال في حالات الطوارئ. بالمقابل تتعرض للكثير من الانتقاد بسبب حدّها لروح الإبداع والمبادرة والتحفيز بين الأتباع.

الآثار السلوكية للقيادة الأوتوقراطية

يمكن أن يكون لأسلوب القيادة الأوتوقراطي آثار إيجابية وسلبية على المنظمة.

التأثيرات الإيجابية

- سرعة اتخاذ القرار: يتخذ القائد الأوتوقراطي القرارات بسرعة وكفاءة، والتي يمكن أن تكون مفيدة في المواقف الحساسة للوقت.

- التوقعات الواضحة: يقوم القادة الأوتوقراطيون بإبلاغ التوقعات والتعليمات بوضوح، مما يقلل من الارتباك ويزيد من المساءلة.
- يحافظ على النظام: يفرض القادة الأوتوقراطيون القواعد والإجراءات التي يمكن أن تساعد في الحفاظ على النظام والانضباط في المنظمة.

التأثيرات السلبية

- انخفاض الدافع: يتخذ القادة الأوتوقراطيون قرارات دون استشارة أو إشراك أتباعهم، مما قد يقلل من الدافع ويؤدي إلى انخفاض نسبة الرضى الوظيفي.
- قلة الإبداع: أسلوب القيادة الأوتوقراطية يقمع الإبداع والمبادرة، حيث إنه لا يسمح للأتباع في المساهمة بتحقيق أهداف المنظمة من خلال مناقشة أفكارهم ومقترحاتهم.
- انخفاض الروح المعنوية: قد يتخذ القادة الأوتوقراطيون قرارات يُنظر إليها على أنها غير عادلة، والتي يمكن أن تقلل المعنويات وتؤدي إلى معدلات دوران عالية. (Solihah & Andi, 2021)

نمط القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية، والمعروفة أيضًا بالقيادة التشاركية، هي أسلوب قيادة يقوم فيه القادة بإشراك أتباعهم في عملية صنع القرار. غالبًا ما يُفضل أسلوب القيادة الديمقراطية في المنظمات لأنه يعزز بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزًا، ويساعد على زيادة الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين. هذا النمط من القيادة فعال بشكل خاص في المنظمات الإبداعية والمبتكرة، حيث يمكن أن تكون المدخلات من جميع أعضاء الفريق ذات قيمة في إيجاد حلول جديدة ومبتكرة. (Democratic Leadership Style) (Johnson & Hackman, 2018).

الخصائص الأساسية لأسلوب القيادة الديمقراطية

هذه بعض المزايا الرئيسية لاستخدام أسلوب قيادة ديمقراطي، ومن المهم أخذها في الاعتبار عند تحديد ما إذا كان هذا الأسلوب مناسبًا لموقف معين.

- التعاون: يشجع القادة الديمقراطيون التعاون والمساهمة من أتباعهم، ويتخذون القرارات معًا كمجموعة.
- التمكين: يمكّن القادة الديمقراطيون أتباعهم من أخذ زمام المبادرة والإبداع في عملهم، مع الحفاظ على المساءلة الشاملة.
- التواصل: يعزز القادة الديمقراطيون التواصل المفتوح ويستمعون إلى آراء واقتراحات أتباعهم.
- المرونة: القادة الديمقراطيون مرنون وقابلون للتكيف، ومنفتحون على الأفكار والاقتراحات الجديدة من أتباعهم.
- الاحترام: يحترم القادة الديمقراطيون آراء وأفكار أتباعهم، ويسعون جاهدين لخلق بيئة عمل إيجابية وشاملة (Katsaros & Tsirikas, 2020).

عيوب أسلوب القيادة الديمقراطية

هناك بعض الجوانب السلبية لأسلوب القيادة الديمقراطية، بحسب ما رود من أبحاث وتجارب؛ تتمثل في بعض الأمور مثل، عدم امتلاك بعض أعضاء المجموعة المعرفة أو الخبرة اللازمة للمساهمة في صنع القرار، والذي قد يؤدي إلى فشل في الاتصال، وعدم إكمال المشاريع كما يجب. قد يشعر بعض أعضاء الفريق بالإحباط لا سيما عندما يكون رأيهم أو اعتقادهم مخالفًا لرأي الأغلبية، ويظهر هذا بوضوح إذا ما كان رأيهم هو الأصوب. وأخيرًا قد تكون المهام الإشرافية للقائد ذو النهج الديمقراطي أصعب وأكثر عبئًا (Mansaray, 2019).

رغم كل ما تم ذكره إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن نهج القيادة الديمقراطية، يكون في أفضل حالاته عندما يكون لدى كل فرد في المجموعة مهارات واضحة، معلناً عنها ولديه استعداداً لمشاركتها مع أعضاء المجموعة. ومن المهم أيضًا منح الأشخاص وقتًا كافيًا، لمشاركة أفكارهم ووضع خططهم مع كل أعضاء المجموعة، والتصويت العادل بإشراف القائد لانتهاج أفضل طريقة لتحقيق الأهداف، والمضي قدمًا باتفاق جماعي عادل. ومن الضروري تحديد المواعيد النهائية للحصول على مخرجات الجميع في الوقت المناسب لاستخدامها بما يخدم تحقيق الأهداف.

نمط القيادي الحرّ (عدم التدخّل)

تمّ تطوير نظرية عدم التدخّل (Laissez-Faire) من قبل الفيزيوقراطيين الفرنسيين خلال القرن الثامن عشر، وقد ظهرت سياسة عدم التدخّل آنذاك سعيًا لتحقيق النجاح الاقتصادي، والذي بحسب ادعاءاتهم تتم إعاقة عندما تنخرط الحكومات في الأعمال التجارية والأسواق.

أسلوب القيادة الحرّ هو نوع من أساليب القيادة، والتي لا يسمح للقيادة بالتدخّل في حين يسمح فقط لأعضاء المجموعة باتخاذ القرارات. ففي حين يُحدد المديرون الأهداف، تترك الحرية كاملة للموظفين بتحقيق تلك الأهداف، بحسب ما يرونه مناسبًا بحيث يقوم الموظف بتحديد المواعيد واتخاذ القرارات، وقد يقدم المشرف أو القائد القليل من التوجيه، ويفوض المهام لأعضاء الفريق (Pembi & Usman, 2022).

يدافع منتهجو هذا النهج القيادي عنه على اعتبار أنّهم يرغبون في منح موظفيهم كافة الأدوات التي يحتاجونها لحل المشكلات، وتحقيق الأهداف بأنفسهم بدون تدخّل من المشرف إلا بالقليل من التوجيه والدعم عند الضرورة فقط. حيث إنّهم لا يفرضون مسارًا معينًا لأعضاء الفريق، ويتركون لهم تحديد الأهداف وطرق تحقيقها مما يسمح للموظفين من تعزيز مهاراتهم الوظيفية وقدراتهم الإدارية واتخاذ القرارات الصحيحة. بما يسمح بحسب تعبيرهم بمنح هذا النهج شعورًا ومساحة أكبر لدى الموظفين بعيدًا عن اللوائح والقوانين التي قد تقيد أحيانًا إبداع الموظف، وتزيد من حجم الإبداع وتحمل المخاطر.

يدعي بعض الكتاب بأنّ هذا النهج يتطلب أن يُشرف القائد صاحب هذا النهج على فريق ذو مهارات متطورة ومتخصصة، وقد تكون أحيانًا أفضل من قائد الفريق نفسه أو حتى يُدعوا في مجال ليس مألوفًا لدى القائد (Johnson & Hackman, 2018).

من خلال استعراض أنماط أساليب القيادة الثلاثة وهي: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة، نستخلص أنّه وبشكل عام يعتمد أسلوب القيادة الأكثر فاعلية على الاحتياجات والظروف المحددة للمؤسسة وموظفيها. قد تكون القيادة الأوتوقراطية فعالة في حالات الطوارئ أو عندما تكون هناك حاجة إلى قرارات سريعة، ولكنها قد تؤدي أيضًا إلى انخفاض الحافز والروح المعنوية. يمكن للقيادة الديمقراطية أن تعزز بيئة عمل إيجابية وتزيد من الحافز، ولكن يمكن أن تكون أبطأ في اتخاذ القرارات. يمكن أن تكون قيادة سياسة عدم التدخّل فعالة في المنظمات عالية

الاستقلالية والإبداع، ولكنها قد تؤدي أيضًا إلى الافتقار إلى التوجيه والمساءلة. وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات وعيوب، ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل منها:

- متطلبات المهمة: ستؤثر طبيعة المهمة المطروحة ومستوى التعقيد والغموض والإلحاح على أسلوب القيادة المناسب.
- خصائص التابعين: مهارات ومعرفة وخبرة وتحفيز التابعين ستؤثر أيضًا على أسلوب القيادة المناسب.
- شخصية القائد ومهاراته: شخصية القائد ومهاراته وخبراته ستلعب دورًا في اختيار أسلوب القيادة المناسب.
- الثقافة التنظيمية: ثقافة المنظمة وقيمها ومعاييرها وتوقعاتها ستؤثر على أسلوب القيادة المناسب.
- الموقف والسياق: ستؤثر الظروف المحددة وسياق الموقف أيضًا على أسلوب القيادة المناسب (Areiqat, Al Adwan, Alheet, 2020).

بمجرد النظر بتمعن في هذه العوامل، يمكن للقائد اختيار أسلوب القيادة الذي يناسب الموقف بشكل أفضل ويساعدهم على تحقيق أهدافهم. من المهم أيضًا ملاحظة أن القائد قد يحتاج إلى تعديل أسلوبه بناءً على التغييرات في متطلبات المهمة أو التابعين أو السياق، وأنه قد يكون من الضروري اتباع نهج مرن وقابل للتكيف.

توظيف السلطة واستخدام أسلوب قيادة

يرتبط مفهوم السلطة والقيادة ارتباطًا وثيقًا، على اعتبار أن السلطة تعني القدرة على التأثير في الآخرين. ويتم من قبل القادة لتحقيق أهداف المجموعة. إلا أن الفرد قد يمارس السلطة دون أن يكون قائداً، ولكن، لا يمكن للفرد أن يكون قائداً بدون سلطة. يمكن تحديد أسلوب القيادة على أساس استخدام السلطة، بحيث تشير قواعد السلطة إلى الأساليب التي يستخدمها المديرون والقادة للتأثير على موظفيهم. بالإضافة إلى وجود دور مهم للسلطة في تحديد فاعلية أسلوب القيادة، مع العلم بأنه من الواجب على القادة ممارسة السلطة المناسبة ذات العلاقة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية. ويجب أن يكون القادة قادرين على التأثير في أتباعهم لتحقيق أداء أفضل، وعلى رؤسائهم وأقرانهم لاتخاذ قرارات مهمة، وعلى أصحاب المصلحة لضمان حيوية المنظمة (Yahaya, Taib & Ismail, 2011).

الدراسات السابقة

ستقوم الباحثة في هذا الجزء الهام من البحث باستعراض مجموعة من الأبحاث والأوراق الأكاديمية الواردة في أمهات الكتب ذات العلاقة بالمشكلة البحثية الخاصة بالدراسة قيد البحث، وذلك بغرض:

- تحديد موقع دراستي من الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- توفير أساس علمي دقيق حول الموضوع قيد البحث من خلال تحديد واضح للمجالات التي تم تناولها في الدراسات السابقة.
- الاطلاع على منهجيات البحث المستخدمة وأدوات البحث والنظريات التي دعمت البحوث والورق العلمية السابقة.
- مراجعة التوصيات الخاصة في كل بحث بشكل معمق للتعرف الاقتراحات البحثية المستقبلية من وجهة نظر الباحثين.

تجدر الإشارة إلى أن استعراض الدراسات السابقة أدناه يشمل تلخيص مقتضب لكل دراسة والتي بلغ عددها 19 دراسة، تعليق من قبل الباحثة أسفل كل دراسة وذلك بهدف بيان أوجه التقاطع والاختلاف عن الدراسة قيد البحث.

يشتمل هذا القسم أيضاً على (تعقيب عام حول الدراسات السابقة، بنود تميّز الدراسة قيد البحث عن باقي الدراسات، أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة).

- في دراسة (حرز الله، نسيبة و شقير، 2022) بعنوان "المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن"

هدفت الدراسة إلى: تحديد المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن. لجأ الباحثون للمنهج الوصفي. وقد كانت الاستبانة هي أداة الدراسة: تم تقسيمها لقسمين (الأول: لقياس المعوقات، والثاني: لقياس التطور الوظيفي).

وخلصت نتائج الدراسة إلى نتائج مفادها أنّ أهم وأخطر المعوقات التي تواجه المرأة في تولي المناصب القيادية في المنظمات هي؛ التصورات الاجتماعية والصورة النمطية. بالإضافة إلى تأثير السقف الزجاجي على وصول المرأة للمراكز القيادية. خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت في؛ تمكين المرأة بهدف سعيها لكسر الحاجز الزجاجي، زيادة رفع الوعي الاجتماعي والأسري

بهدف دعم المرأة، وتشجيعها لتخطي هذه المعوقات. الاهتمام بضرورة تلقّي المرأة الدعم النفسي الازم في بعض المواقف، وأخيراً إيجاد بيئة حاضنة وداعمة في الجامعات الفلسطينية.

تتقاطع دراسة حرز الله مع الدراسة قيد البحث، بمنهج الدراسة وأداته بالإضافة إلى عينة ومجتمع الدراسة، والمتمثلة في النساء القياديات. بالإضافة إلى المعوقات الاجتماعية التي تؤثر في سهولة وصول المرأة لمناصب إدارية. وتختلف دراسة حرز الله عن الدراسة قيد البحث في: المتغيرات البحثية، بالإضافة إلى أن عينة الدراسة في الدراسة قيد البحث متمثلة في نساء قائدات في القطاع المصرفي، ولكن في دراسة حرز الله فهن نساء عاملات في الجامعات، يسعين للوصول إلى مراكز إدارية تنفيذية في الجامعات.

- في دراسة للباحثة نور بوبس بعنوان "أثر عامل السقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للموظفات- دراسة ميدانية على موظفات جامعة دمشق عام 2021"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر محددات السقف الزجاجي (الأسرية، الثقافية، الفردية، التنظيمية) على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في جامعة دمشق. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة باستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية قوامها 348، وقد تم تحليلها إحصائياً، ومن ثم تحليل النتائج باستخدام SPSS. ومن أبرز النتائج التي توصل لها البحث، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسقف الزجاجي (المتغير المستقل) على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة (المتغير التابع). كما وقد كان هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من العوامل الأسرية والعوامل الثقافية والعوامل الفردية والعوامل التشريعية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة. وقد أظهرت الدراسة عدم وجود أدلة ذات دلالة إحصائية للجنس والحالة الاجتماعية والعمر والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة على الأداء الوظيفي للموظفات. وقد أوصت الدراسة بعمل المزيد من البحوث حول وضع المرأة العاملة، والمشاكل التي تواجهها، وعقد ندوات ومؤتمرات فكرية ذات علاقة بأهمية المرأة العاملة. وتنفيذ برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة، بالإضافة إلى وضع أنظمة وقوانين وتشريعات تشجع على زيادة حصة المرأة من الوظائف التنفيذية (Boubes & Kabalan, 2022).

تتقاطع دراسة نور مع الدراسة قيد البحث من خلال مجتمع الدراسة، وهنّ الموظفات الإداريات، وأداة الدراسة الاستبانة والتحليل الإحصائي أيضاً يتشابه مع أسلوب المتبع في الدراسة الحالية. وتجدر الإشارة بأن الأداء الوظيفي كان عاملاً تابعاً، والذي يتقاطع مع الدراسة الحالية، حيث أنّ

أسلوب القيادة والسلطة المنتهجة تعادل الأداء الوظيفي. هذا وتختلف دراسة نور عن الدراسة قيد البحث من خلال المتغير المستقل وهو السقف الزجاجي، والذي يعادل المتغير الوسيط في الدراسة الحالية (التحيزات).

- في دراسة (Triantafillidou, 2021). ألفت الضوء على "وضع المرأة في صناعة العلاقات العامة في اليونان".

تم استخدام أداة الاستبانة المختلطة ما بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، تم توزيعها على مديرات وموظفات العلاقات العامة من يناير إلى مارس 2021. حيث تم بناء الاستطلاع على ثلاثة أقسام فحست:

- التجارب المعيشية للمرأة فيما يتعلق بعملية التقدم الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة والمعاملة والسلوك التفاضلي على أساس الجنس.
- ثقافة المكتب من حيث مناقشات الموظفين وإدراجها في عملية صنع القرار.
- تصورات الموظفين تجاه مفهوم القيادة.

تشير النتائج إلى أنّ هناك بوادر مشجعة فيما يتعلق بوضع المرأة في العلاقات العامة، وكذلك الاعتراف بالعلاقات العامة كعلم وتخصص مهم للمنظمات بشكل عام. ومع ذلك، على الرغم من التقدم الإيجابي في هذا المجال، لا تزال الصور النمطية القديمة قائمة حيال ارتباط مفهوم القيادة بصفات الذكور. وخلصت نتائج الدراسة بأنّه على الرغم من أنّ الممارسات في اليونان يفضلن انتهاج أسلوب القيادة الظرفية، والتي تعني اختيار أسلوب القيادة المناسب للأشخاص المناسبين، بمعنى أنّ أسلوب القيادة يتمحور ويعتمد على أداء وكفاءة الأتباع، وبحسب القيادة الظرفية يعتبر القائد شريكاً أكثر من كونه مديراً

تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة قيد البحث في إلقاء الضوء حول وضع المرأة في مجال العلاقات العامة، بالإضافة إلى البحث في أسلوب القيادة المنتهج تبعاً لتلقي النساء دعماً وشمولية في بيئة العمل. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة قيد البحث، باعتبار أنّ أسلوب ونهج القيادة المتبع، يأتي نتيجة التجارب المعيشية للمرأة والتوازن بين العمل والحياة، بالإضافة إلى بحثهم في تصورات القيادة من قبل المرؤوسين كعامل مستقل.

- في دراسة (Tabassum & Nayak, 2021) بعنوان "القوالب النمطية الجندرية وتأثيرها على التقدم الوظيفي للمرأة من منظور إداري"

اختبر الباحث أثر القوالب النمطية الجنسانية على الأداء الوظيفي للمرأة. وأكد الباحث بأن هذه القوالب تنتقل من خلال وسائل الإعلام، والتنشئة الاجتماعية، والتعليمية، والترفيهية. وأكد الباحث على أن هذه القوالب النمطية الجندرية، تعزز التحيز والتمييز بين الجنسين. وقد جادلت هذه الورقة بأنه على الرغم من التطور المرتبط في الثقافة الإدارية المعاصرة، إلا أنها لا تهتم بشكل واضح بالنظريات الاجتماعية ذات العلاقة بالنوع الاجتماعي، والتي تساعد وتسهم في تطوير منظور إداري إيجابي موجهاً نحو النوع الاجتماعي. وقد نادت توصيات هذه الورقة بالعمل على إنتاج المزيد من الأبحاث التجريبية ذات العلاقة بالموضوع البحثي. وأكدت الأبحاث على ضرورة الاستفادة من نظريات الإدارة والنظريات الاجتماعية النقدية، لفهم الاختلاف الجندري والتحيزات الوصفية والإلزامية، التي تلازم المرأة سواء من المجتمع أو أماكن العمل، والتي تؤثر أيما تأثير على أدائها الوظيفي

تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة قيد البحث في المتغيرات الدراسية، وهي القوالب النمطية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمرأة العاملة، والذي ينتج عنه تحيزات وتمييز. وتختلف الدراسة عن الدراسة الحالية بالمتغيرات الأخرى التي تم توظيفها في الدراسة الحالية، وهي علاقة شعور المرأة العاملة في التحيزات بجودة العلاقة والصلاحيات من جهة، وأسلوب القيادة وتوظيف السلطة من جهة أخرى، فهي نظرة أكثر شمولية.

- في دراسة (Kovach, 2021) بعنوان "القائدات النساء يستخدمن السلطة القسرية لتحفيز المرؤوسين"

قامت الباحثة بمراجعة منهجية لمجموعة من الأبحاث، حول المهارات الإشرافية باستخدام أنواع مختلفة للسلطة داخل مكان العمل، من خلال التحقيق في تباين أداء الموظف (المرؤوس) الناتج عن اختلاف الجنسين بين المشرفين من جهة، والموظفين وموضع السيطرة للموظف من جهة أخرى. وتقيس هذه المراجعة أثر توظيف السلطة القسرية وسلطة المكافأة على أداء المرؤوسين. وتقتصر هذه المراجعة أن مستويات التحفيز للموظفين تتغير، بناءً على موضع السيطرة لديهم وجنس القائد وتوظيفه لأنواع السلطة. توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها أن استخدام سلطة المكافأة سواء أكان من قبل قائد ذكر أو أنثى، ينتج عنه علاقة إيجابية بين القائد والمرؤوس، تؤثر إيجاباً في جهود الموظف

المبذولة في سبل تحقيق أهداف المنظمة. والجدير بالذكر أنّ التحليل أشار إلى وجود علاقة إيجابية أكبر على أداء الموظف عند المشرفات، اللواتي أظهرن قوة قسرية في التعامل مع المرؤوسين. في حين أنّ الأثر الإيجابي لأداء الموظفين لم يكن ظاهرًا عند استخدام القائد الذكر للسلطة القسرية. لذلك أوصت الباحثة بأن المراوحة في توظيف السلطة بالنسبة للقادة هو، أمر بالغ في الأهمية وبحسب الموقف الذي يخدم التأثير الإيجابي في أداء الموظف، والذي ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة. وأوصت الباحثة أيضًا بأنه يجب التنبه لتأثير عامل جنس القائد، وعلاقته بالسلطة المنتهجة في مكان العمل، من خلال دراسة الموضوع (نفسياً وعملياً) بطرق أكاديمية.

تتقاطع دراسة الباحثة مع الدراسة قيد البحث من حيث قياس أسلوب السلطة على الموظف من قبل القائد، وأثره على أداء المرؤوسين. بالإضافة إلى التحليل الإحصائي الذي قامت به الباحثة. وأولت الباحثة أهمية وأثر كبير لتأثير نوع السلطة المنتهج تجاه المرؤوسين، والذي يعتبر أحد المتغيرات التابعة في الدراسة قيد البحث. وقد كان عامل الجنس للقائد هو من الأمور الهامة لما له من أثر على نوع السلطة المستخدمة، وتقبل المرؤوس لنوع السلطة بما يرتبط مع جنس القائد. وتختلف دراسة الباحثة عن الدراسة قيد البحث من خلال منهج الدراسة حيث أن المراجعة المنهجية لها أسلوب خاص مختلف عن باقي الأبحاث. بالإضافة إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار في مراجعة الباحثة المتغيرات الأخرى المقاسة في الدراسة الحالية.

- في دراسة (Kirat, 2020) بعنوان "عالم المرأة في مجال العلاقات العامة في قطر"

طرحت الدراسة صورة عامة لمتخصصات العلاقات العامة في دولة قطر من خلال استبانة تم توزيعها على ممارسات العلاقات العامة من القطاعين العام والخاص. هذا وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وهدفت إلى تغطية كامل قطاع ممارسات العلاقات العامة. بحثت الدراسة في خلفيات واتجاهات وظروف المهنة. بالإضافة إلى دراسة تأثير أعمارهن وجنسياتهن على أدائهن، واختبار ظروف العمل والرضى الوظيفي. وبينت النتائج أنّ أكثر من ثلثي الممارسات اعترضوا على استخدام أساليب غير أخلاقية لتحقيق أهداف المنظمة، كما وبينت النتائج أنّ العلاقات العامة في المؤسسات القطرية تركز على نموذجي الدعاية والمعلومات، ولا تستخدم الأبحاث العلمية للارتقاء بالأداء، وتفتقر إلى توظيف أشخاص مؤهلين مهنيًا فيما يخص تخصص العلاقات العامة. نادى الدراسة من خلال توصياتها بضرورة العمل على المزيد من الأبحاث العلمية، التي تخدم مجال العلاقات العامة بشكل عام ووضع المرأة القائدة في العلاقات العامة بشكل خاص.

تتقاطع دراسة كيرات مع الدراسة قيد البحث بتسليط الضوء على جودة العلاقة مع القائد وظروف المهنة، وتختلف مع الدراسة الحالية على اعتبار أن جودة العلاقة متغيراً وسيطاً، بالإضافة إلى البحث حول عالم المرأة في مجال العلاقات العامة. كما وتتقاطع الدراستين في عينة البحث حيث اشتملت عينة البحث في دراسة كيرات ممارسات العلاقات العامة في القطاع الخاص، وانتهاج المنهج المسحي. في حين أن دراسة كيرات تختلف عن الدراسة الحالية على اعتبار أن أعمار الممارسات وجنسياتهن متغيرٌ مستقلٌ.

- في دراسة (Dastane, 2020) بعنوان "تأثير أنماط القيادة على أداء الموظف: عامل الجنس متغير وسيط" في ماليزيا

هدفت الدراسة إلى: اختبار تأثير أساليب القيادة التحويلية، وعدم التدخل، والديمقراطية، والاستبدادية على أداء الموظفين. إلى جانب ذلك، هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط (الجنس) بين تأثير أنماط القيادة وأداء الموظفين. وبناءً على ذلك، كشفت النتائج عن علاقة إيجابية وهامة بين القيادة التحويلية، وعدم التدخل، والقيادة الديمقراطية تجاه أداء الموظف. في حين أن العلاقة بين القيادة الاستبدادية وأداء الموظف، كانت غير دالة إحصائياً. نجحت هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أسلوب القيادة، على وجه الخصوص، الذي سيؤثر على أداء الموظف في سياق صناعة الشركات الماليزية متعددة الجنسيات، مع إبراز الدور الوسيط لجنس الموظف. علاوة على ذلك، كشفت هذه الدراسة النقاب عن الطريقة، التي تؤثر بها أساليب القيادة المختلفة على أداء الموظف بناءً على جنس الموظف. وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة تبني الإدارة العليا في المنظمات متعددة الجنسيات، خصائص قيادية فعالة وفاعلة في إدارة أعضاء المنظمة، من أجل الحصول على أداء أفضل على أساس جنس الموظف. بالإضافة إلى ضرورة تشجيع مديري المشاريع وتدريبهم وتطوير المهارات القيادية لديهم لتحسين أداء المشروع..

تتقاطع دراسة دستن مع الدراسة قيد البحث في إيلاء أسلوب القيادة أهمية كبيرة في تأثيرها على أداء الموظف، بالإضافة إلى اعتبار جنس الموظف متغيراً هاماً. وتختلف دراسة دستن عن الدراسة الحالية في ارتباط عامل الجنس بالموظف التابع لا القائد المسؤول.

- وفي دراسة (Waters, 2019). بعنوان "المرأة في العلاقات العامة الحديثة، تطور العلاقات العامة في أمريكا"

هدفت الدراسة إلى تقديم سرد موضوعي للعلاقات العامة الحديثة في الولايات المتحدة، من خلال مناقشة واستعراض مسيرة حياة مساهمات مهمات في تطوير العلاقات العامة. وتحاول الدراسة تبرير ضرورة إدراج المرأة في تاريخ العلاقات العامة في الروايات المستقبلية. حيث إن العلاقات العامة المعاصرة تركز على العنصر النسوي والذي يستحق أن يتم توثيقه للاستفادة من خبراتهم وأعمالهم ونجاحاتهم.

تتقاطع دراسة واترز مع الدراسة قيد البحث في الموضوع الرئيس (المرأة في العلاقات العامة الحديثة)، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية، من حيث نهج الدراسة ففي حين انتهج واترز النهج السردي للبحث من خلال مناقشة وعرض حياة نساء ساهمن في تطوير العلاقات العامة، واعتبر توثيق هذه المساهمات أولوية، إلا أنّ الدراسة الحالية تقوم على أساس نهج وصفي يعنى بدراسة التحيزات الإلزامية والوصفية وعلاقتها بالتابع المستقل (جودة العلاقة مع الإدارة العليا والصلاحيات المناطة بهن) وأثرها على أسلوب القيادة المنتهج وتوظيفهن للسلطة على الأتباع.

- في دراسة (Onyango, 2019) بعنوان "محددات التقدم العام للمرأة في المناصب الإدارية العليا، شركات العلاقات العامة في نيروبي"

افتترضت الدراسة بأنه رغم وجود عدد كبير من النساء كموظفات في شركات العلاقات العامة إلا أنّ السيطرة للرجال في المناصب العليا. وهدفت الدراسة إلى: استكشاف كيفية تأثير الممارسات الاجتماعية والثقافية على النساء العاملات في شركات العلاقات العامة. اعتمدت الدراسة على نظرية الدور الاجتماعي، واستخدمت المنهج النوعي للمقابلة، وتم تحليل البيانات عن طريق السرد الموضوعي. وقد بينت النتائج أنّ النساء اللواتي لديهن التزامات عائلية تخص الأطفال والواجبات المنزلية، واجهن صعوبة في الموازنة بين العمل والحياة الأسرية، وبالتالي سيطر الذكور على المناصب العليا على الرغم من أنّ الرواتب متساوية بغض النظر عن الجنس. وأوصت الباحثة بوجود رفع الوعي لدى النساء فيما يخص المهارات القيادية والإدارية من خلال دورات تدريبية تطويرية، والعمل على إجراء أبحاث نوعية تخدم وضع المرأة في مكان العمل والصعوبات التي تواجهها وطرق حلها.

تتقاطع دراسة "اونيانغو" مع الدراسة قيد البحث بالإضاءة على القيادة كمتغير تابع، بالإضافة إلى اعتماد نظرية الدور، والتي تركز على دراسة الفروق بين الجنسين في السلوك، واستكشاف التحيزات التي تشعر بها المرأة القائدة في مجال العلاقات العامة، والتي ستنتهجها الباحثة في الدراسة قيد التنفيذ. وتختلف دراسة اونيانغو عن الدراسة الحالية من حيث دراسة تأثير الممارسات الاجتماعية والثقافية على النساء في شركات العلاقات العامة على اعتبارها متغيراً مستقلاً، في حين أنّ الدراسة الحالية تعتبر جودة العلاقة مع المسؤول والصلاحيات متغيراً مستقلاً، وإنّ تأثير الممارسات الاجتماعية والثقافية والصورة النمطية المرتبطة بالتحيزات هي متغير وسط في الدراسة الحالية.

- في دراسة (المسدي والسعداوي، 2019) بعنوان "أثر عوامل السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب القيادية على دافعيتها نحو العمل: بالتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية بمصر" للباحث عادل المسدي

استهدف هذا البحث: قياس أثر عوامل السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب القيادية في دافعيتها نحو العمل من خلال تحليل الدور الوسيط في السقف الزجاجي، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها 355 موظفة من الصحفيات العاملات بالمؤسسات الصحفية. وتم استخدام المنهج الاستنباطي في البحث، كما تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في التأثير السلبي لدافعية المرأة القائدة نحو العمل هو السقف الزجاجي، كما أكدت نتائج الدراسة أنّ أكثر العوامل الخاصة التي تؤثر سلباً في دافعية المرأة نحو العمل متمثلة في (العوامل الثقافية وتليها العوامل التنظيمية ثم العوامل الاجتماعية وأخيراً العوامل الخاصة بالمرأة ذاتها) في حين لم تثبت النتائج تأثير كلٍ من العوامل التنظيمية والدينية في دافعية المرأة نحو العمل. وقد أوصت دراسة المسدي بضرورة مراعاة الظروف الأسرية للمرأة والذي ينعكس على الدافعية للعمل، بالإضافة إلى التنبيه للتنشئة الاجتماعية العادلة ما بين الجنسين الذكور والإناث، ورفع قدر الثقة في قدرات المرأة العاملة خصوصاً المتمكنة مهنيًا وأكاديميًا، مراعاً طبيعة المرأة الفسيولوجية وعدم الربط ما بين التحيزات الوصفية للمرأة وتلك الإلزامية المتعلقة في أدائها لمهامها الإدارية. هذا وقد أكدت توصيات المسدي على ضرورة عمل المزيد من الأبحاث، يمكن من خلالها التأكيد على أهمية التنبيه للأسباب الكامنة وراء خصوصية الوضع القيادي للمرأة.

تتقاطع دراسة المسدي مع الدراسة قيد البحث من خلال عينة البحث، والتي تتمثل في النساء القياديات في المؤسسات الصحفية، بالإضافة إلى قياس دافعية المرأة نحو العمل، والتي تتجلى في المتغير التابع في الدراسة قيد البحث المتمثل في أسلوب القيادة والسلطة المنتهجة، بالإضافة إلى قياس

العوامل التنظيمية والتي تتقاطع مع المتغير المستقل في الدراسة الحالية، والمتمثل في جودة العلاقة مع الإدارة العليا والصلاحيات المنوطة بها. وأخيراً استخدام المعادلات الهيكلية في التحليل الإحصائي. وتختلف دراسة المسدي عن الدراسة قيد البحث في قياس العوامل الثقافية والاجتماعية والدينية

- في مراجعة منهجية قامت بها كاتي وجينيفر حول وضع المرأة في مجال العلاقات العامة التي تم نشرتها بين عامي 2005 و2016. بعنوان "أين النساء؟ امتحان للبحث في وضع المرأة والقيادة في العلاقات العامة".

لاستكشاف تأثير الجنس على أسلوب القيادة في العلاقات العامة وتحقيق النجاح، بالإضافة إلى دراسة حال ووضع المرأة في مجال الاتصال والتواصل. وجدنا بأنه بالرغم من التوصل لنتائج تثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على القيادة ما بين المرأة والرجل في العلاقات العامة، إلا أنه لا تزال المرأة غائبة إلى حدٍ كبير عن المناصب التنفيذية في المنظمات. فعلى سبيل المثال لا الحصر توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن غالبية الأبحاث حول القيادة والجنس تسلط الضوء على الحضور القيادي الباهت للمرأة، دون الخوض في تفاصيل العوامل التي تجعل من هذا الحضور ضعيفاً. هذا وأوصت الدراسة بوجود فحص طرق البحث المستخدمة في أبحاث القيادة الجندرية بمزيد من الدقة، بحيث أنه من الضروري تحريّ الدقة في أدوات هذه الدراسات، وطرح الأسئلة الدقيقة ذات العلاقة في تفسير الأسباب والظروف، التي تعيق عمل المرأة القائدة وعلاقة الصورة النمطية للقيادة بأداء القائد على اختلاف الجنس. ونادت الباحثتان بضرورة العمل على أبحاث ودراسات تتعلق بالأسباب ما وراء الحضور القيادي الباهت للنساء في مكان العمل (Place, 2018) (Vardeman-Winterb &

- في دراسة (حلاسة، 2018). بعنوان "واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية"

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على حقيقة وضع المرأة الجزائرية القائدة من خلال، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات في ولاية بسكرة، وتمثلت عينة الدراسة في 50 امرأة قائدة في مجال العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية، كان نهج الدراسة هو النهج الوصفي التحليلي، واعتمدت حلاسة على الاستبانة كأداة للدراسة. خلّصت النتائج إلى أسلوب القيادة المنتهج من النساء ينتمي للنمط التشاركي الديمقراطي، بهدف خلق بيئة إيجابية في العمل، الاهتمام في بناء علاقات متينة

وطيبة مع الأتباع والذي من وجهة نظرهن وله كل الأثر في احتوائهم عاطفياً وإشعارهم بأهميتهم ومدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة.

تتقاطع دراسة حلاسة مع الدراسة الحالية من حيث البحث في أسلوب القيادة المنتهج من قبل القائدة كمتغير تابع. بالإضافة إلى طبيعة البحث الوصفي وأداة الاستبانة. وتختلف دراسة حلاسة عن الدراسة الحالية بعدم البحث في متغيرات أخرى تسهم في تفسير وتوضيح النتائج التي توصلت لها دراسة حلاسة.

- في دراسة (Wikaningrum & Udin, 2018). بعنوان "العلاقات بين أساليب القيادة ومهارات الاتصال ورضا الموظف: دراسة عن تكافؤ فرص العمل في القيادة"

حاولت الباحثة أن تحلل العلاقات بين أساليب القيادة، ومهارات الاتصال ورضا الموظفين. بحثت هذه الدراسة أيضاً في إمكانيات وقدرات المرأة في القيادة، بهدف دعم مبدأ تكافؤ الفرص الجندرية في المنظمات. تم جمع البيانات من 200 دراسة استقصائية باستخدام الاستبيانات. واستخدم تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. وقد أظهرت النتائج أن أساليب القيادة ومهارات الاتصال لها تأثير كبير على رضا الموظفين. ومع ذلك، بناءً على تصورات الموظفين، كشفت هذه الدراسة عن عدم وجود فرق كبير بين أساليب القيادة ومهارات الاتصال للقيادة سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً. ولكن وفي نفس الدراسة أشار الموظفون بأن القيادات النسائية تعمل على تمتين العلاقات ما بينها وبين المرؤوسين، بهدف بناء جسور من الثقة والعلاقات الطيبة، والذي ينتج عنه بالضرورة تحقيق لأهداف المؤسسة، إلا أن القيادة الذكورية تستخدم أساليب ومهارات قيادية مع المرؤوسين، لتحقيق أهداف المؤسسة أولاً. وقد أوصت الدراسة لضرورة العمل على أبحاث مستقبلية تدرس الأسباب الكامنة وراء انتهاج القيادات المتخلفة جندياً أساليب قيادية مختلفة

تتقاطع دراسة أودين مع الدراسة قيد البحث بالإضاءة على أسلوب القيادة كمتغير تابع، بالإضافة إلى دراسة تكافؤ فرص العمل من الجانب الجندي في المنظمات. واستخدام أداة الاستبانة لقياس الفرضيات الخاصة بالدراسة. وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة أودين من حيث البحث في مواقف الموظفين وقياس مدى رضاهم الوظيفي، وعلاقته بتحديد الأسلوب القيادي المنتهج.

- في دراسة (Nair & Haque, 2018). حول "فعالية أساليب القيادة الأنثوية والذكورية فيما يتعلق بالمقارنة ما بين الجنسين"

ركزت هذه الورقة على تأثير وفعالية أنماط القيادة على اختلاف الجنسين في أربعة دول اقتصادية مختلفة وهي الهند وكندا وباكستان، وقطاع تكنولوجيا المعلومات في المملكة المتحدة. تم جمع البيانات من 248 مستجيباً عبر استبانة شبه منظمة. أظهرت النتائج أنّ الموظفين بغض النظر عن الجنس يتأثرون بشكل إيجابي بأسلوب القيادة الأنثوي. بالإضافة إلى ذلك، في البلدان النامية؛ باكستان والهند هناك توظيف كبير للقيادة النسائية، بينما في دول الاقتصاد المتقدم كندا والمملكة المتحدة لديهما تفضيل وتوظيف أعلى لأسلوب القيادة الذكوري. ومع ذلك، لا يفضل الموظفين الذكور بشكل عام العمل في ظل أسلوب القيادة الذكوري، بينما تفضل الإناث أسلوب القيادة الذكوري والأنثوي على حد سواء. ومن النتائج المثيرة للاهتمام التي خلصت لها الدراسة، بأنّ أسلوب القيادة الأنثوية أكثر فعالية من أسلوب القيادة الذكوري. حيث أنّ توجه القيادة النسوية يكون تجاه الأشخاص بانتهاج أسلوب إدارة تشاركي. بينما يعتمد القادة الذكور على توجيه المهام لتحقيق أهداف المؤسسة بانتهاج الأسلوب الاستبدادي

تتقاطع دراسة نايبير ومجموعة من الباحثين مع الدراسة قيد البحث باستكشاف فعالية أسلوب القيادة المتبع على الموظفين وتأثيره على بيئة العمل، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسة قيد البحث باعتبارها تبحث في عوامل ذات علاقة بالبلدان النامية والمتقدمة وأثر الطابع الجغرافي والديموغرافي على أسلوب القيادة الأنثوي أو الذكوري.

- في دراسة (Ghani, Derani & Aznam, 2018) تجريبية بعنوان "العلاقة بين أساليب القيادة النسائية التحويلية ومشاركة الموظفين".

حيث إنّ البحث عن أساليب القيادة النسائية لم يحظَ باهتمام كبير، مقارنة بعدد الأبحاث التي تعنى بالقيادة الذكورية. فقد كان الهدف الرئيس من هذا البحث هو: استكشاف العلاقة بين الأنماط القيادية التحويلية، والإشراك الفعلي للموظفات في الشركات المرتبطة بالحكومة في ماليزيا. حيث تم توزيع 175 استبانة، تم إرجاع 113 منها بردود كاملة. تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات في هذا البحث. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة التحويلية والقيادة النسائية، والأثر الإيجابي لتحقيق أهداف الشركة من خلال إشراك الموظف في التخطيط لتحقيق الأهداف المنشودة، وانعكاس هذا الأداء الإيجابي على ارتفاع مستوى العمل.

وقد نادت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث فيما يخص الأسباب الكامنة وراء نجاح النساء في الأدوار القيادية بغض النظر عن مقارنتها بالذكور.

تتشابه دراسة "غاني وازنام" مع الدراسة قيد البحث في الإضاءة على أسلوب القيادة النسائية، كمتغير تابع وعلاقتها بمشاركة الموظفين وارتفاع مستوى العمل. كما تتقاطع أهداف دراسة "غاني وازنام" بالأسلوب التحليل الإحصائي الذي ينتج عنه بيانات دقيقة فعلية. في حين أنّ دراسة غاني وازنام تختلف عن الدراسة الحالية من حيث عدم البحث في المسببات، التي تجعل المرأة القائدة تفضل أسلوب قيادي عن غيره من باقي الأساليب.

- في دراسة (Hentschel, Braun & Peus, 2018) بعنوان "تأثير المكافأة المجتمعية للقادة التحويليين الذكور - أسلوب القيادة والجنس والقدرة على الترقية"

هدفت هذه الدراسة لقياس السلوكيات القيادية المختلفة لكل من الرجال والنساء، زعمت الدراسة بأنّ النساء قد حققن نجاحات كبيرة في القوى العاملة، ولكنهن ما زلن ممثلات تمثيلاً ناقصاً في المناصب القيادية. على الرغم من أنّ الدراسات تُظهر أنّ الرجال والنساء بالكاد يختلفون في سلوكياتهم القيادية، إلا أنّ هذه الدراسة تجادل في أنّ القادة الذكور والإناث، يتم تقييمهم/ن بشكل مختلف بناءً على التطابق بين الجنسين في أسلوب قيادتهم. فمن خلال استخلاص الحجج من نظرية انتهاك التوقعات، قامت الكاتبة بالتحقيق في تقييمات الرجال والنساء الذين يظهرون القيادة التحويلية (أسلوب يتماشى مع الصور النمطية عن المرأة) والقيادة الأوتوقراطية (أسلوب يتماشى مع الصور النمطية عن الرجال). ثم الجمع ما بين دراستين تجريبيتين ودراسة ميدانية. خلصت النتائج إلى أنّ انتهاج القيادة التحويلية، تؤثر في الترقيات وفعالية القائد، وقد كانت نتيجة استخدام القيادة التحويلية أعلى عند القادة الرجال. أما بالنسبة للقيادة الأوتوقراطية فقد كانت عاملاً سلبياً للحصول على الترقيات، سواء أكان منتهجها ذكراً أو أنثى. أوصت الدراسة بضرورة العمل على أوراق علمية وأبحاث لتفسير الأسباب الكامنة وراء انتهاج بعض القادة لأساليب قيادية معينة وارتباطها بجنس القائد

تتقاطع الدراسة هذه مع الدراسة قيد البحث في اعتبار أسلوب القيادة متغير مهم جداً، بالإضافة إلى اختبار تأثير جنس القائد على أسلوب القيادة المُتبع لديه، بالإضافة إلى أداة الدراسة الاستبانة والتحليل الإحصائي الخاص بالدراسة، يتشابه مع الدراسة قيد البحث. مع اختلاف ما بين مجتمع الدراسة بحيث أنّ مجتمع الدراسة في الدراسة هذه مختلط ما بين قادة نساء وذكور، تم اختبار أسلوب القيادة

لديهم وعلاقته بجنس القائد، وقد اختلفت الدراسة أيضا بقياس متغير الحصول على الترقية في المؤسسة على أساس نوع القيادة المستخدم وجنس القائد.

- في بحث آخر (Yaseen, 2010) بعنوان "أنماط القيادة لدى الرجال والنساء في الوطن العربي" لفحص أسلوب قيادة المرأة العربية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين في مؤسسات مختلفة، نحو الدور القيادي للمرأة في ضوء متغيرات متعلقة في المستوى التعليمي وعمر المرأة وطبيعة المؤسسة. كما وهدفت الدراسة إلى اختبار أداء المرأة القائدة في المنظمة، وتأثير أسلوبها القيادي على العاملين معها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، تكونت العينة من 400 من الجنسين "ذكور إناث" وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة لقياس أسلوب القيادة لديهن وتأثيره على الأتباع. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها، أنّ هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية إيجابية بخصوص فعالية المرأة في المناصب القيادية، وقدرتها على إدارة القسم الذي ترأسه في المؤسسة، وقد أظهرت النتائج بأنّ جنس المدير العام للمؤسسة ومن خلال جودة علاقته بالمرأة القائدة له تأثير واضح في أدائها القيادي. وتشير النتائج أيضا إلى أنّ أنماط القيادة للمرأة العربية تميل إلى أن تكون أكثر ديمقراطية من الرجل القائد، بالإضافة إلى أنّ أسلوب قيادة المرأة العربية يتمتع بفاعلية أكبر من الأسلوب القيادي للرجال في خلق علاقات إيجابية في مكان العمل. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها، أنّه من الواجب رفع مستوى الوعي اجتماعيًا ومؤسسيًا تجاه قدرة المرأة وفعاليتها في مكان العمل عمل عمومًا، وقدرتها على تقلد مناصب قيادية على وجه الخصوص. كما وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إنتاج المزيد من البحوث التي من شأنها توضيح النتائج التي خلصت لها هذه الدراسة، مع مراعاة أدوار الجنسين في القيادة والدين والتقاليد والهيكل التنظيمي .

تتقاطع دراسة ياسين مع الدراسة قيد البحث بالإضاءة على أسلوب قيادة المرأة كمتغير تابع، بالإضافة إلى البحث في العلاقة ما بين أسلوب المرأة القيادي، وجنس المدير المباشر والعلاقة مع الإدارة العليا والصلاحيات الممنوحة لها. وتختلف دراسة ياسين عن الدراسة قيد البحث من حيث: المتغير المستقل والذي يعتبر في دراسة ياسين المستوى التعليمي للمرأة والعمر الزمني ونوع المؤسسة، بالإضافة إلى اختلاف آخر وهو قياس تأثير أسلوب القيادة على الموظفين الأتباع والمقارنة فيما لو كان القائد امرأة أو رجل. وتتقاطع الدراسة قيد البحث مع توصيات دراسة ياسين بضرورة العمل على المزيد من البحوث لتوضيح الآليات الكامنة وراء انتهاج المرأة لأساليب قيادية معينة.

- في دراسة (Ledet & Henley, 2010) بعنوان "تصورات حول السلطة المُنتهجة لدى النساء العاملات في المنظمة"

قامت "لورا وتراسي" باختبار آراء طلاب علم النفس في مجموعة من الجامعات، حيال وصفهم وتعبيرهم وتصورهم للمنصب الوظيفي في المنظمة من حيث الجنس، وأسلوب القيادة المرتبط بجنس القائد. صنف الطلاب النساء في المناصب العليا على أنهن أكثر ذكورية من الرجال والنساء في المناصب المنخفضة. وقد عزت الباحثتان هذه النتائج للصورة النمطية الخاصة بالمرأة، والتي لا تتسجم مع خصائص المرأة والمعتقدات لدينا حيال تقلد مناصب تنفيذية في المنظمات.

تتقاطع دراسة لورا وتراسي مع الدراسة قيد البحث في اختبار السلطة كمتغير هام، وأساسي في الدراسة بالإضافة إلى التحليل الإحصائي. بالإضافة لتأثير الصورة النمطية لدى الطلاب على إجاباتهم. ولكن تختلف هذه الدراسة مع الدراسة قيد البحث، في نهج الدراسة من خلال توجيه الأسئلة لطلاب علم النفس بالإضافة إلى أن عينة ومجتمع البحث هم قادة من مختلف الجنسين.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، وعرض ما تناولته يمكن تحديد بعض السمات التي أشارت إليها هذه الدراسات فيما يلي:

- أشارت العديد من الدراسات السابقة المذكورة، للعديد من الموضوعات المتعلقة في وضع النساء في مكان العمل بشكل عام، على سبيل المثال لا الحصر، الحضور القيادي الباهت في المؤسسات، ولكن دون الخوض في العوامل التي تسهم في افتقار الوجود الفعلي القيادي للمرأة. وذكرت بعض الدراسات التحديات التي تواجه المرأة في مكان العمل، سواء أكانت السقف الزجاجي أم الصورة النمطية والتحيزات والتمييز، الفرق في الأجور، مشاكل تتعلق في التنشئة المجتمعية، ومعتقدات خاطئة سائدة حول القدرات القيادية للمرأة، ولكن لم تذكر تلك الدراسات الواقع الفعلي لارتباط هذه العوامل مع الأداء المهني للمرأة، في مكان العمل وعلاقته بإدارة المؤسسات. وفي عدد لا بأس به من الدراسات، تم التطرق لموضوع المقارنة ما بين القادة النساء والذكور، من حيث سهولة الوصول للمواقع القيادية في المؤسسات، وأخرى ذات علاقة بأسلوب القيادة المُنتهج لديهم، وأخرى تتعلق بالرضى الوظيفي للمرؤوسين تجاه القيادة من وجهة نظر جندرية، ولكن لم يتم تناول كل تلك الموضوعات

والمتغيرات في بحث واحد، يقيس علاقة الإدارة العليا مع المرأة القائدة، والأخذ بعين الاعتبار شعورها بالتحيزات، وكيف يؤثر ذلك على أسلوب القيادة الذي تنتهجه.

- تجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات السابقة، قد استخدمت الاستبانة كأداة بحث، كما الدراسة قيد البحث والتي تتناسب وطبيعة البحث، وترتبط في المنهج البحثي الوصفي والكمي. إلا أن بعض الدراسات كانت مراجعات منهجية فقط، وكان لهذه المراجعات قيمة علمية كبيرة، تمثلت في تجميع مجموعة كبيرة من الأبحاث المتعلقة في موضوع محدد.

- استطاعت الباحثة الوصول إلى توصيات ونتائج لعدد كبير من الدراسات، من خلال الاطلاع عليها والاستفادة منها. أما فيما يخص مجتمع وعينة البحث، فإنه في العديد من الدراسات تمثلت عينة البحث في النساء العاملات في المؤسسات، للتعرف على المشاكل أو المعوقات التي يشعرون بها في مكان العمل تارة، والموظفين الذين ترأسهم امرأة أو امرأة وذكر تارة أخرى، لقياس الفروق القيادية وأساليب القيادة المنتهجة، ولكن دون الخوض في الأسباب الكامنة وراء تلك الأسباب في العديد من الدراسات. ولكن في الدراسة قيد البحث تمثل مجتمع الدراسة، بالنساء القائدات في القطاع المصرفي على وجه الخصوص، لما في ذلك من ضرورة لتفسير النتائج البحثية والمتعلقة في انتهاج المرأة القائدة أساليب قيادية معينة أو رفضها توظيف نوع سلطة معين، فلا يوجد أفضل من المرأة نفسها ليتم اختبار أسلوبها القيادي، وتفسيره من خلال المعالجة الإحصائية الدقيقة والتعليق على النتائج.

- نادت العديد من الأبحاث، بضرورة العمل على أبحاث تتعلق بتفسير نتائج بحث ما، أو دراسة جانب هام لم يتطرق له بحث ما. وتمثل ذلك في العديد من الأبحاث، التي تناولت موضوع أساليب القيادة التي تنتهجها المرأة خصوصاً من وجهة نظر المرؤوسين، حيث أكدت توصيات تلك الأبحاث، بضرورة الوقوف على الأسباب الكامنة وراء انتهاج أساليب معينة، من قبل النساء القائدات والتي قد تختلف أو تتفق مع أساليب القيادة الذكورية. ومن هنا جاء هذا البحث، تلبية لتلك التوصيات لقياس شعور المرأة القائدة، بالتحيزات وعلاقتها بالصلاحيات المنوطة بها، وجودة العلاقة مع الإدارة العليا من جهة وأسلوب القيادة المنتهج لديها وطرق توظيفها للسلطة على مرؤوسيه من جهة أخرى.

- تراوحت الأبحاث السابقة في المنهجية البحثية، ما بين المنهج الكمي والوصفي، والمراجعات المنهجية، هذا بالإضافة إلى الرجوع لمجموعة من النظريات ذات العلاقة، والاستفادة من بنودها في صياغة الفرضيات وتساؤلات الدراسة. واختارت الباحثة استخدام المنهج الكمي وتوظيف الفلسفة الوضعية وفي هذه الدراسة، وذلك للوصول لنتائج دقيقة معالجة إحصائياً، والقدرة على وصفها دون التدخل الشخصي، وعدم التأثير بالنتائج أو حتى بالتعليق عليها، كون الباحثة امرأة وموضوع البحث يتعلق بمكانة المرأة القائدة في مكان العمل. مع العلم بأن الباحثة قد استفادت من النظريات الموظفة في الأبحاث السابقة، لما لها من علاقة وطيدة مع الموضوعات البحثية، على سبيل المثال نظرية تناظر الدور والتي تم استخدامها في 60% من البحوث المذكورة سابقاً.

ما يُميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- تُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين، التي ركزت على التحيزات الوصفية والإلزامية التي تشعر بها المرأة القائدة، وعلاقتها بمتغيرات أخرى، في القطاع المصرفي الفلسطيني.
- تقدم الدراسة الحالية بإضافة لم تنطرق لها الدراسات السابقة، حيث تبحث في أثر عدد من المتغيرات على أسلوب القيادة المنتهج من قبل القائدات النساء، كما أن الربط بين مفهوم التحيزات والصلاحيات الممنوحة، وجودة العلاقة مع الإدارة العليا، من أبرز الإضافات التي تقدمها هذه الدراسة للأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة قيد البحث. وقد استفادت الباحثة من العوامل والمتغيرات الأكثر ذكرًا في الأدبيات السابقة، والتي باعتبارها الباحثة، أن لها أثر حقيقي على أسلوب القيادة الذي تنتهجه المرأة القائدة.
- تتميز الدراسة قيد البحث في تصميمها العلمي بالاعتماد على أسلوب التثليث النظري (Theoretical Triangulation) والذي يعني استخدام نظريات متعددة في نفس الدراسة، لغرض دعم أو دحض النتائج. وقد أسهم استخدام أكثر من نظرية في رؤية المشكلة أو الظاهرة قيد البحث بطريقة أوضح، وصياغة الفرضيات بدقة، تبعها تفسير النتائج بمصادقية أعلى.

- استخدمت الباحثة في الدراسة قيد البحث أسلوب تحليل التثليث (Analysis Triangulation)، بهدف التحقق من صحة ودقة البيانات الخاصة بالدراسة. وقد تم استخدام أكثر من طريقة في التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالدراسة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة من خلال أداة الاستمارة.
- نظراً لعدد المتغيرات في الدراسة قيد البحث، تم الرجوع إلى مجموعة المقاييس العالمية العلمية والتي تم استخدامها في أكثر من مرجع ودراسة أكاديمية يستخدمها الباحثون في إجراء تحليل البيانات، بالإضافة إلى كونها جانباً مهماً في البحث وبالجزء الإحصائي، لأن مستوى قياس البيانات هو ما يحدد تقنية تحليل البيانات التي تم استخدامها.
- فيما يخص الأساليب الإحصائية فتميزت الدراسة قيد البحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، وبرنامج Analysis of a Moment Structures (AMOS) وذلك لوضع البيانات بشكلها الملائم، وتحقيق الغرض من الدراسة. حيث يمكن من خلال هذه البرامج إنجاز بعض التحليلات الإحصائية الهامة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، أبرزها: تحليل المسار (Path Analysis)، وتحليل الوساطة (Mediation Analysis) والانحدار المتعدد (Multiple Regression) كما هو موضح في جزئية المصطلحات الإحصائية.
- بالنسبة لجزئية التحليل الإحصائي، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation (r.)) لقياس الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي، واختبار علاقة متغيرات أداة الدراسة. ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بهدف قياس للاتساق الداخلي (مدى ثبات أداة الدراسة). وأخيراً لجأت الباحثة إلى أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، بهدف اختبار أثر أكثر من متغير مستقل على متغير وسيط أو تابع، والذي كان له كل الأثر في تفسير نتائج العينة كما هو موضح في فصل النتائج.
- اعتمدت الباحثة على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Path Analysis) تحليل المسار أثناء عملية التحليل الإحصائي، ومخطط المسار (Path Diagram) بهدف تحديد العلاقات السببية أو الترتيب المنطقي بين المتغيرات.

- أما فيما يخص التحقق من تأثيرات المتغيرات استخدمت الباحثة تحليل الوساطة بحيث استطاعت الباحثة من خلاله التحقيق في تأثير واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة (جودة العلاقة والصلاحيات) على متغير تابع (أسلوب القيادة والسلطة الموظفة) عبر متغير ثالث يسمى الوسيط (التحيزات).

- استخدمت الباحثة مخطط الانحدار الجزئي (Partial regression analysis) لتوضيح العلاقة بين متغير مستقل (جودة العلاقة) ومتغير تابع (السلطة القسرية) أثناء التحكم في تأثيرات متغير وسيط (تحيزات إلزامية). وقد كان له كل الأثر في تفسير النتائج التي خلصت لها الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة، في تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق، من خلال المراجعة الفاحصة لجميع الدراسات والأبحاث، ومن ثمّ تحديد الفجوة البحثية الخاصة في الدراسة قيد البحث.

- اختيار أداة ومنهج الدراسة والأساليب الإحصائية الدقيقة، والتي ينتج عنها بيانات دقيقة لا مجال للبس فيها.

- النظريات الناظمة للدراسة، والتي من خلال الدراسات السابقة كانت مناسبة ودقيقة جدًا ومتعلقة في وضع الموضوع البحثي (النساء القائدات في مكان العمل والعراقيل التي يواجهونها).

- تحديد مجتمع عينة الدراسة، في بعض الدراسات التي نادت لعمل المزيد من الأبحاث، لتفسير بعض النتائج، والتي كانت تقيس في مجملها رضى المرؤوسين. ولكن الأبحاث التي قاست شعور المرأة القائدة كانت نتائجها في الصميم. لذا قامت الباحثة- ونظراً لتعدد المتغيرات البحثية في الدراسة قيد البحث- بتحديد مجتمع البحث في النساء القائدات فقط، للوصول إلى تفسيرات حقيقية ومنطقية.

- استفادت الدراسة الحالية من مراجعة الأدبيات السابقة في إثراء الإطار النظري.

ملخص

بناء على ما سبق، تناولت معظم الدراسات السابقة، موضوعات ذات علاقة بالمرأة العاملة، والعراقيل التي تحدُّ من تواجدها الفعلي والفاعل، سواء في مكان العمل بشكل عام أو بتقلدها مناصب قيادية تنفيذية في المؤسسات على وجه الخصوص. كما وتطرقت الدراسات لمواضيع أكثر تحديداً لتفسير المشاكل التي تواجهها النساء، مثل السقف الزجاجي والصورة النمطية والتحيز والتمييز وانخفاض الأجور وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة. وقد سلطت بعض الدراسات الضوء، على الأساليب القيادية ونوع السلطة المستخدم من قبل المرأة القائمة. لذا ومع الأخذ بعين الاعتبار كل ما سبق.

تأتي الدراسة قيد البحث تلبيةً لنداء معظم البحوث، التي نادى بعمل المزيد من الأبحاث المتعلقة في تفسير نتائج الأبحاث السابقة أولاً، وثانياً ستختبر الباحثة العلاقة بين متغيرات عدة، متمثلة في الصلاحيات وجودة العلاقة مع الإدارة العليا، في ظل شعور المرأة الممارسة للعلاقات العامة بالتحيزات، وأثرها على أسلوب القيادة المتبع، وتوظيف السلطة على المرؤوسين في القطاع المصرفي.

الطريقة والإجراءات

تمهيد

يحتوي هذا القسم على تعريفٍ بالغرض البحثي ونوع الدراسة الحاليّة، والمناهج التي اعتمدها ووظيفتها الباحثة. حيث ستطرح الباحثة في هذا الفصل فلسفة البحث المُعتمدة، والمنهج، وتصميم الدراسة، ومجتمعه وخصائصه. إضافة إلى عرض أداة الدراسة وبنودها، والمقاييس العلمية المستخدمة، والمعالجة الإحصائية، واختبارات نموذج الإدخال، وأنواع التحليل، وصدق وثبات الأداة.

التوجُّه الفلسفي للبحث

تبنت الباحثة الفلسفة الوضعيّة (Positivism) في فهمها للحقيقة، وكيفية حصد المعرفة عن الحقيقة. وهي إحدى فلسفات العلوم التي تستند إلى رأي يقول إنّ مجال العلوم الاجتماعية كما في مجال العلوم الطبيعية، ويعرفها البعض على أساس أنها دراسة المشاكل العامّة والأساسيّة، التي تتعلق بأمور مختلفة كالوجود، والمعرفة، والقيم، والعقل، واللغة. ويُعدّ الفيلسوف وعالم الاجتماع أوغست كونت (1798-1857) أبو الفلسفة الوضعيّة في القرن التاسع عشر. إذ طور كونت في عمله "الدورة في الفلسفة الإيجابية" بقانون المراحل الثلاث، والذي ينص على أنّ المجتمع ككلّ يتطور من خلال الثلاث مراحل المتصورة عقليًا وهي: المرحلة اللاهوتية والمرحلة الميتافيزيقية والمرحلة الإيجابية (Rayan, 2015).

ومن الناحية الفلسفيّة، تشير الوضعيّة عمومًا إلى أيّ نظامٍ تجريبي، يحرصُ نفسه في بياناتٍ تجرّية بعض التكهّنات الميتافيزيقية. وقد وُجدَ مصطلح الوضعيّة على أساس مفاده: أنّ العالم سيصلُ إلى مرحلة متقدّمة جدًا من الثقافة والفكر، ستجعله قادرًا على نفي كلّ الأفكار الدينيّة والميتافيزيقية، التي سيطرت على المعرفة البشرية، وجعلتها تُحيدُ عن المنهج التجريبي. وأنّ المعرفة التي ستصمد أمام الاختبار والتجريب، هي فقط المعارف العلميّة المنهجية التي تعتمد على الحسّ والتجربة.

وفي قولٍ آخر تُعدُّ الوضعيّة مصطلحًا يُستخدم لوصف نهجٍ لدراسة المجتمع، يعتمد بشكلٍ خاص على الأدلة العلمية التجريبية، مثل التجارب والإحصاءات الخاضعة للرقابة. تجدر الإشارة بأنّ

الوضعية تعتمد بشكل كبير على الموضوعية، بمعنى أنها وبحسب فلسفتها ترفض أهمية الخبرات والقيم الشخصية للأفراد، وتتنظر إلى هذه التجارب والقيم الذاتية على أنها غير مهمة - سواء كانت خبرات وقيم المبحوثين أو الباحثين (Pham, 2018).

وترتبط الفلسفة الوضعية ارتباطاً مباشراً مع الأبحاث والطرق الكمية لجمع البيانات. وتتضمن هذه المنهجية جمع البيانات العلمية الدقيقة والقائمة على القياس، وغالباً ما يتم تحليلها باستخدام الإحصائيات، بقصد أن تكون النتائج قابلة للتعميم. ومن الجدير ذكره بأن القوة والميزة الرئيسية للمنهج الوضعي تتجلى في العملية الدقيقة الفاعلة لوضع الفرضيات، والمنهج التجريبي لاختبار هذه الفرضيات، والتحليل العميق لقياس النتائج، ثم القدرة على تدوين النتائج في مجموعة من القوانين والتنبؤات (Johnson, 2014).

أخيراً تُنادي الفلسفة الوضعية على أساس أن المجتمعات تقوم على القوانين والمبادئ العلمية، وبالتالي فإن أفضل طريقة لدراسة المجتمع هي استخدام المنهج العلمي.

استناداً للتفسيرات والتعريفات السابقة للفلسفة الوضعية، فإن التحيزات التي تشعرُ بها المرأة في مكان العمل هي واحدة، سواء أكانت في أيِّ مكانٍ في العالم، مما يعني بالضرورة أن النتائج للدراسات والبحوث السابقة التي تُعنى بالتحيزات، سوف تتشابه مع النتائج التي ستظهر لدينا في الدراسة قيد البحث.

وهذا ما سعت الباحثة للقيام به من خلال ملاحظتها لمشكلة مجتمعية، ظاهرياً لها أصول تنشئة مجتمعية معينة، وبالاستناد للمنهج الوضعي قامت الباحثة بدراسة الظاهرة، وجمع بيانات مختلفة ومتعددة حولها، والاعتماد على نظريات علمية، تساعد في تطوير فكر معين والمساهمة في نضج فكر معين آخر حيال الظاهرة.

ومن ثمَّ تمَّ تحديد مجتمع الدراسة، واختيار الأداة المناسبة لقياس الفرضيات التي تمت صياغتها. والتحليل الإحصائي للبيانات، والخروج بنتائج تركزُ على أساسٍ علميٍّ كميٍّ لا مجال للشك فيه. وأخيراً، للخروج بتوصيات لا بد منها لتثبيت الفكرة والملاحظة الأولية والبدء بالسعي تجاه اقتراح حلول للحدِّ منها.

تصميم الدراسة

يُعدّ تصميم الدراسة البحثية وصفًا دقيقًا لإطار عملٍ يشتمل على الأساليب والإجراءات التي تم الاعتماد عليها لجمع وتحليل البيانات حول المتغيرات المحددة في مشكلة بحثية معينة. حيث إن لكل دراسة ميزات وقيود يجعل منها نتاج منفرد ومتفرد عن غيرها من الدراسات.

يُساعد تصميم البحث المبني والمُخطط بدقة عالية على وجود انسجام وتناغم ما بين الأساليب المنتهجة والغاية البحثية. ويتجلى هذا التناغم من خلال ثلاثة نقاط جوهرية:

1. الرجوع إلى مجموعة من النظريات ذات العلاقة بالغاية البحثية تساعد على تحديد التساؤل الرئيس الذي يعكس مشكلة البحث (عدد النظريات هو اختياري والأساس فيها خدمة الأغراض البحثية).

2. جمع بيانات عالية الجودة، من خلال الرجوع إلى مقاييس علمية موثوقة ومحكمة.

3. استخدام الأسلوب الصحيح والعلمي الإحصائي لتحليل البيانات مما يضمن استخلاص نتائج صحيحة مئة بالمئة وجديرة بالثقة.

تجدر الإشارة بأن الباحثة في الدراسة قيد البحث قد استعانت بعدة نظريات ذات علاقة بموضوع البحث ولخدمة الأغراض البحثية، كما ارتكزت الأداة البحثية (الاستبانة) على أربعة مقاييس علمية لاستنباط بنود الأداة. وأخيرًا استخدمت الباحثة أكثر من طريقة في التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالدراسة، بهدف التحقق من صحة ودقة البيانات الخاصة بالدراسة.

التثليث النظري Triangulation

يُعرّف التثليث النظري بأنه استخدام نظريات متعددة في نفس الدراسة، لغرض دعم أو دحض النتائج، إذ أنّ النظريات المختلفة، تساعد الباحثين على رؤية المشكلة أو الظاهرة قيد البحث بطريقة أوضح. مما يسهم في صياغة الفرضية بدقة أكبر، بغرض توفير فهمٍ أوسع وأعمق لمشكلة البحث المطروحة. بالإضافة إلى زيادة في صحة ومصداقية النتائج البحثية (Ashatu, 2009).

ومن الجدير بالذكر، بأنّ التثليث النظري يُستخدم في البحوث الكمية والكيفية بحسب الحاجة إليها وبحسب رؤية الباحث، ولكن استخدامهما في البحوث المختلطة (الكمية والكيفية) هو حتمي. وفي الدراسة قيد البحث قامت الباحثة بتوظيف ثلاثة نظريات وهي: نظرية تناظر الدور، ونظرية تبادل القائد-التابع، ونظرية الامتياز، بعد ملاحظة الظاهرة قيد البحث. واعتمدت الباحثة على بنود هذه النظريات لتحديد المتغيرات المختلفة التي افترضت بأنها تؤثر على المتغير الوسيط قيد الاختبار،

وهو في حالتنا (التحيزات). ومما لا شك فيه بأن النظريات المستخدمة في البحث، ساعدت بقوة في تعميق الفهم حيال المشكلة، ورفع درجة الوعي تجاه التساؤلات المنوي الإجابة عنها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى تفسير النتائج التي توصلت إليها الباحثة.

تثليث تحليل البيانات (Analysis Triangulation)

يشار إلى تحليل التثليث أيضًا من قبل بعض المؤلفين، باسم تثليث تحليل البيانات. ويُعرف تثليث تحليل البيانات على أنه استخدام أكثر من طريقتين لتحليل نفس مجموعة البيانات، وذلك بهدف التحقق من صحة ودقة البيانات الخاصة بالدراسة (Ashatu, 2009). أما بخصوص الدراسة قيد البحث تم استخدام أكثر من طريقة في التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالدراسة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة من خلال أداة الاستمارة.

نوع الدراسة

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الكمية ضمن البحوث الوصفية، التي تقوم على دراسة الظاهرة كما هي قائمة، والتعبير عنها بشكل كمي، حيث تعمل على توضيح حجم هذه الظاهرة، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وكذلك التعرف على الأسباب والعوامل التي تحكمها، بغية استخلاص النتائج والتعميمات، من أجل تجميع البيانات والمعلومات. ولا يكفي هذا النوع من البحوث على جمع البيانات والمعلومات فحسب، وإنما يمضي إلى تصنيفها ثم تنظيمها وتحليلها، ويساعد هذا النوع من البحوث على دراسة الحقائق المتعلقة، بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو الأوضاع (Bryman, 1984).

منهج الدراسة

منهج الدراسة هو الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه الباحث/ة لدراسة ظاهرة معينة من أجل الوصول إلى نتائج وحقائق حول الظاهرة المدروسة، فمن خلال المنهج يمكن تحديد المشكلة بشكل دقيق، وهذا يساعدنا على تناولها بالدراسة والبحث، ويمكن وضع الفروض (التوقعات) المبدئية التي تساعد على علاج مشكلة البحث (Bryman, 1984).

تماشيًا مع الفلسفة الوضعية المعتمدة في هذه الدراسة، ستستخدم الباحثة المنهج الكمي (Quantitative Approach) لتحديد العلاقة بين التحيزات الإدارية "الوصفية والإلزامية" كمتغير (وسيط)، وأسلوب القيادة وتوظيفها للسلطة المستخدم كمتغير (تابع)، مع الأخذ بعين الاعتبار جودة

العلاقة والصلاحيات الممنوحة لها من الإدارة العليا كمتغير (مستقل)، في مجتمع معين متمثلٍ بممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

أما فيما يتعلق بتصميم البحث الكمي؛ ستعتمد الباحثة الأسلوب الوصفي (ستدرس الباحثة فيها العينة مرة واحدة). واختارت الباحثة المنهج الكمي للأسباب التالية:

- لاختبار الفرضيات والنظريات بطريقة منهجية وموضوعية.
 - للحصول على بيانات رقمية يمكن تحليلها ومقارنتها بسهولة باستخدام الأساليب الإحصائية.
 - لتأسيس علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات.
 - لعمل تنبؤات بناءً على تحليل البيانات.
- اعتمدت الباحثة المسح الإحصائي لاختيارها إجراء البحث على مجتمع الدراسة بأكمله، مما يسمح بالحصول على نتائج أكثر دقة. طريقة المسح هي تقنية بحثية تُستخدم لجمع المعلومات من عينة من الأفراد من خلال الاستبيانات. إنها طريقة لجمع البيانات والآراء حول موضوع أو قضية معينة. وأثبتت هذه الطريقة فاعليتها وأهميتها بالنسبة لكثير من الدراسات الاجتماعية، والتعليمية، والسياسية، والاقتصادية وغيرها من المجالات، ويتضمن المسح المثالي استخدام العينة المختارة اختيارًا سليمًا لتمثيل المجتمع الكلي موضع الدراسة، ويتميز هذا النهج بالآتي (Kumar, 2016):

- حجم العينة (في الدراسة قيد البحث لا يوجد عينة فقد تم اختبار المجتمع كله)
- تكلفة منخفضة
- ردود مجهولة
- توحيد الأسئلة
- المرونة في تصميم السؤال (تم الرجوع لمقاييس عالمية لتصميم الاستبانة)
- القدرة على الوصول إلى المشاركين الموزعين جغرافيا
- جمع البيانات وتحليلها بسرعة

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في ممارسات العلاقات العامة في البنوك العاملة في القطاع المصرفي الفلسطيني (المحلية والوافدة)، تحديداً في مدينة رام الله، كون المقرّ الرئيس لكل البنوك موجود هناك. علاوةً على أن ممارسي العلاقات العامة (ذكوراً كانوا أن إناثاً) موجودون فقط في المقرات الرئيسية، وليس في الأفرع المنتشرة. حيث بلغ عدد البنوك في فلسطين حسب تقرير جمعية البنوك الفلسطينية لعام (2020) ثلاثة عشر بنكاً بالإضافة إلى سلطة النقد وجمعية البنوك الفلسطينية. كما هو موضح في الجدول.

جدول 1 قائمة بمجتمع الدراسة

البنوك الوافدة	البنوك المحليّة
البنك العربي	بنك فلسطين
بنك القاهرة عمان	البنك الوطني
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	بنك الاستثمار الفلسطيني
بنك الأردن	بنك الصفا
البنك الأهلي الأردني	بنك القدس
البنك العقاري المصري العربي	البنك الإسلامي الفلسطيني
	البنك الإسلامي العربي
جهات أخرى	
	سلطة النقد
	جمعية البنوك الفلسطينية

اشتمل مجتمع الدراسة على (32) من ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي والتي بلغ عددها ثلاثة عشر بنكاً (13) محلياً ووافداً. بالإضافة إلى سلطة النقد وجمعية البنوك الفلسطينية. وكان توزيعهم كما يلي:

- مديرات العلاقات العامة: 15
- سلطة النقد: 1
- جمعية البنوك: 2
- رؤوس الأقسام في العلاقات العامة: 14

خصائص مجتمع الدراسة

اعتمدت الباحثة الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة، وتم تلخيص النتائج في النقاط التالية:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسط أعمار العينة 36.5 سنة، بانحراف معياري 5.4. حيث كان أقل عمر للمبحوثات 24 عام، وأكثر عمر 49 عامًا.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن غالبية (68.8%) المبحوثات كان تحصيلهم العلمي هو البكالوريوس و31.3% منهم كان تحصيلهم العلمي هو الماجستير.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الحالة الاجتماعية للمبحوثات كانت 15.6% عزباوات، 81.3% متزوجات، 3.1% مطلقات.
- أظهرت النتائج التحليل الإحصائي بأن عدد سنوات الخبرة في مجال العلاقات العامة قد تراوح ما بين 3 سنوات إلى 22 سنة، بمتوسط حسابي 10 سنوات خبرة.
- أظهرت النتائج بأن جنس المسؤول المباشر في القسم كان ذكراً بنسبة 78.1%، مقابل 21.9% كانوا إناث.

إجراءات جمع البيانات

تناولت الباحثة جميع مفردات مجتمع الدراسة، لتوفر الوقت والإمكانية لذلك مما يتيح الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها، وهنّ بالتحديد ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

أداة الدراسة

كشفت الأبحاث أنّ العديد من القادة سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، لديهم/نّ نفس الطموح ولديهم/نّ نفس استراتيجيات النجاح، ومع ذلك لا تزال الفجوة بين الجنسين في القيادة موجودة، حيث وضّحت بعض المديرات التنفيذيات أنهنّ يواجهنّ العديد من العوائق الثقافية والبيئية، التي تحولّ دون تحقيقهنّ لأهدافهنّ وطموحاتهنّ العملية، بالإضافة إلى مشكلة أخرى تتمثل في التحيزات التي يشعرنّ بها في مكان العمل، والمتمثلة في تشابه معاناتهن مع الذكور في نفس بيئة العمل. ولكن يتصف الذكور الذين يعانون من مشاكل في بيئة العمل، بأنهم لا يوجد لديهم نفس الخبرة العملية والمهنية مقارنة بالنساء اللواتي يتعرضنّ لنفس المعاناة، والتي تتمثل في الوصول لمناصب قيادية تنفيذية في المؤسسة

(Tabassum & Nayak, 2021). هذا بالإضافة إلى التحديات الإضافية التي تواجه القيادات النسائية في أماكن العمل، والمتمثلة في هيمنة الذكور على المناصب العليا.

لذا افترضت الباحثة من خلال هذه الدراسة، وبالاستناد إلى توصيات العديد من الأبحاث والدراسات، بأنه يوجد العديد من المشاكل والتحديات التي تواجه النساء في مكان العمل منها على سبيل المثال: صعوبة الوصول لمواقع قيادية، والصورة النمطية للمرأة، والتحديات الوصفية والإلزامية التي تشعرن بها، علاقتهم مع الإدارة العليا.

وانطلاقاً من هذه الملاحظة تم تطوير أداة لجمع البيانات والتحقق من صحتها لغرض تلبية متطلبات الدراسة، وتقديمها بطريقة علمية ممنهجة، اعتمدت الباحثة فيها على مجموعة من الأدوات العلمية المتبعة في البحث العلمي، والتي اشتملت على:

الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة، وتعتبر الاستبانة الأداة الأكثر استخداماً في البحوث العلمية، التي يطلبها المنهج الوصفي، وهي عبارة عن أسئلة أو عبارات ذات صلة بموضوع الدراسة، يقوم الباحث بصياغتها في استمارة تعرف بـ(استمارة الاستبانة)، والطلب من المبحوثين الإجابة عن هذه الأسئلة أو العبارات (ريال، 2020). ويُعدُّ الاستبيان من الوسائل المعروفة في جمع البيانات، ويتميز بإمكانية جمع البيانات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج المحددة، حيث قامت الباحثة خلال عملية بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى العديد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك للاستفادة من المقاييس التي تم استخدامها لغرض قياس متغيرات الدراسة.

ومن أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانة لدراسة أثر جودة العلاقة، والصلاحيات الممنوحة على التحيزات الإلزامية والوصفية، وانعكاسها على الممارسات القيادية للمرأة في العلاقات العامة (أسلوب القيادة وتوظيف السلطة لديها) في القطاع المصرفي الفلسطيني.

طريقة جمع البيانات

من أجل الحصول على البيانات الأولية لهذه الدراسة، صممت الباحثة الاستبانة باستخدام موقع Google Forms بعد تحكيمها، تبعه جمعُ للبيانات من خلال الاتصال الهاتفي كخطوة أولى، ومن ثمَّ التواصل عبر البريد الإلكتروني مع الإدارة الخاصة بكلِّ بنكٍ حتى يتسنى للموظفات تعبئة الاستبانة رقمياً وبحسب الأصول. وقد كانت نسبة الاستجابة 100.0%، حيث استطاعت الباحثة للوصول إلى جميع المُفردات المُستطلعة آرائهم، دون أي مشاكل.

المقاييس العلمية لأداة الدراسة

تستخدم مقاييس القياس العلمية في تحديد المتغيرات التي يستخدمها الباحثون في إجراء تحليل البيانات، بالإضافة إلى كونها جانباً مهماً في البحث وبالجزء الإحصائي، لأن مستوى قياس البيانات هو ما يحدد تقنية تحليل البيانات التي سيتم استخدامها. وتعتبر مزايا استخدام مقاييس علمية أمراً بالغ الأهمية، حيث أنها:

- توفر الوقت والمتاعب في إنشاء مقياس خاص بالدراسة.
- نظراً لاستخدام المقياس في مراجع علمية فما هذه الميزة إلا دليلٌ على صحة الإجراء.
- الالتزام بتعليمات استخدام المقياس العلمي تؤكد على صحة النتائج.
- الفهم غير المتحيز والدقيق للنتائج.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتفسير النتائج. ويعتمد البحث الكمي على القياس ويتم إجراؤه بطريقة منهجية وخاضعة للرقابة.

ونظراً لخصوصية مجتمع الدراسة واعتماد الباحثة للمسح الشامل، الذي يتناول جميع مفردات المجتمع الإحصائية ستستخدم الباحثة المقاييس العلمية الآتية لقياس متغيرات البحث المختلفة وإيجاد الارتباطات الإحصائية فيما بينها، وهي:

مقياس جودة العلاقة بين القائد والتابع

تم الرجوع لمقياس (LMX-7) Leader-Member Exchange (في Johnson & Hackman, 2018) والمتخصص في قياس جودة العلاقة. ويتكون المقياس من سبعة بنود تقوم من خلالها بممارسة العلاقات العامة بتقييم علاقتها مع الإدارة العليا المباشرة لها، من خلال اختيار الإجابة المناسبة،

والمقسمة لخمس إجابات. وفي النهاية للحصول على النتيجة لهذا المتغير من خلال هذا المقياس، تقوم الباحثة بجمع أرقام الإجابات التي تم اختيارها من قبل كل ممارسة، وفي حال كانت النتيجة مرتفعة، فهذا يدل على علاقة قوية ما بين الممارسة والإدارة العليا، أما في حال كانت النتيجة منخفضة فإنما يدل على علاقة ضعيفة، وقد تكون متوترة ما بين الممارسة والإدارة العليا.

مقياس أسلوب السلطة

لقياس أسلوب السلطة المتبع من قبل ممارسة العلاقات العامة على الأتباع، تم الرجوع لمقياس Personal Power Profile في (Johnson & Hackman, 2018) والمتخصص في قياس أسلوب السلطة المتبع. ويتكون المقياس من عشرين بنداً تقوم من خلالها بممارسة العلاقات العامة، باكتشاف أسلوب السلطة المتبع لديها من خلال الاختيار ما بين الإجابات الخمسة المصاحبة لكل بند من البنود العشرين، لقياس هذا المتغير.

ثم قامت الباحثة بجمع الإجابات وتقسيمهم على أربعة فيما يخص كل بند واتباع الإرشادات المصاحبة للمقياس، لتحديد أرقام البنود المختارة لكل نوع سلطة. أما عن أنواع السلطات التي تم قياسها فقد كانت التالية:

1. سلطة المكافأة
2. السلطة القسرية
3. السلطة الشرعية
4. السلطة المرجعية
5. سلطة الخبير

وتجدر الإشارة إلى أنّ حصول أيّ من البنود على درجة 4 أو 5 على أيّ من أنواع السلطة المذكورة أعلاه يُعدّ مؤشراً على أنّ ممارسة العلاقات العامة، تفضّل التأثير على الأتباع، باستخدام هذا الأسلوب من السلطة. في حين تشير الدرجة 2 أو أقل إلى أنّها تفضل عدم استخدام هذا النوع من السلطة للتأثير في الأتباع.

لقياس أسلوب القيادة المُستَخدم لدى مُمارسات العلاقات العامّة على اتباعهن، تمّ الرجوع لمقياس Leadership Style في (Miloloza, 2018)، حيث يتكون المقياس من ثمانية عشر بنداً؛ لتحديد أسلوب القيادة أولاً، ومن ثمّ لفحص كيفية ارتباط أسلوب القيادة المناط بالممارسة مع الأنماط القياديّة الأخرى. يقيس هذا المقياس ثلاثة أنواع من أساليب القيادة¹ المعروفة وهي:

1. أسلوب القيادة الاتقراطي
2. أسلوب القيادة الديمقراطي
3. أسلوب القيادة عدم التدخل.

قامت المُمارسات باختيار الإجابة المناسبة لديهن من خمسة خيارات لكل بند، ومن ثمّ حلّلت الباحثة الإجابات بما يتفق مع التعليمات الواردة في المقياس. ومن خلال النتيجة تمّ تحديد أسلوب القيادة المُتبع لدى المُمارسات، واحتمالية توظيف أكثر من أسلوب قيادة، هو أمر وارد، ومأخوذ بعين الاعتبار في المقياس.

مقاييس التحيزات الوصفية والإلزامية

لقياس التحيزات التي تُعاني منها مُمارسات العلاقات العامّة تم الرجوع للمقياس في (Webb, 2013)، ويتكون المقياس من مجموعة من البنود مقسمة على أكثر من طريقة، ففي حين كان جزءاً منها عبارة عن ستة عشر بنداً يتمّ الإجابة عليها بنعم أو لا أو بالتساوي. كان الجزء الآخر مقسماً لسبعة بنود تتمّ الإجابة عنها بالاختيار ما بين خمس إجابات، تقوم الممارسة بالاختيار فيما بينهم.

وفي حال كانت الإجابات للقسم الأول متجهة نحو سهولة الوصول، وتقويم عالٍ في المنظمة للمرأة، فإنّه يدلّ على انخفاض شعورها بالتحيزات، أما في حال كانت الإجابات متجهة نحو سهولة تلك الأمور بالنسبة للذكور، فإنّه يدلّ على ارتفاع نسبة شعورها بالتحيزات.

وبالنسبة للشقّ الخاص بإجابات نعم أو لا أو بالتساوي؛ فإنّه كلّما كانت الإجابة نعم فإنّها تشعر بالتحيزات، أما إذا كانت لا أو بالتساوي بين الجنسين فإنّ نسبة شعورها بالتحيزات تكون منخفضة.

¹ تم تعريف كل من أساليب القيادة في الفصل الثاني الإطار المفاهيمي.

وتشير الباحثة إلى عدم وجود مقياس مُحكم لقياس الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا، لذا استندت الباحثة في قياس هذا المتغير إلى بنود نظرية الامتياز.

المعالجة الإحصائية لمقاييس الدراسة

تكونت الاستبانة من خمسة أجزاء رئيسية، وهي:

1. الأسئلة الديموغرافية والتمثلة في (الجنس، والتحصيل الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، وجنس المسؤول المباشر)
2. البنود المتعلقة بالمتغيرات المستقلة للدراسة، والتمثلة في جودة العلاقة مع القائد.
3. البنود المتعلقة في المتغير التابع، المتمثل في أسلوب القيادة المستخدم لدى ممارسة العلاقات العامة.
4. البنود المتعلقة في المتغير المستقل للدراسة المتمثل في الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسة العلاقات العامة.
5. البنود المتعلقة في المتغيرات الوسيطة، والتمثلة في التحيزات الوصفية والإلزامية التي تشعر بها ممارسة العلاقات العامة.
6. البنود المتعلقة بالمتغيرات المتابعة، والتمثلة في طرق توظيف السلطة لدى ممارسة العلاقات العامة.

لتحقيق الغرض من الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، قامت الباحثة بعدد من الأساليب الإحصائية، في برنامجي SPSS و AMOS، وذلك لوضع البيانات بشكلها الملائم لتحليلها. حيث يمكن من خلال هذه البرامج إنجاز بعض التحليلات الإحصائية الهامة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، أبرزها: تحليل المسار، وتحليل الوساطة والانحدار المتعدد كما هو موضح في جزئية المصطلحات الإحصائية.

قامت الباحثة بإعادة ترميز متغيرات الدراسة وتجميعها، ويوضح الجدول أدناه متغيرات الدراسة، وأرقام البنود التي تقيسها والموضحة في ملحق الـ Syntax:

جدول 2 إعادة ترميز متغيرات الدراسة

البنود في الاستبانة	متغيرات الدراسة	
14-8	جودة العلاقة مع المسؤول المباشر	المتغيرات المستقلة
39-33	الصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا	
(45-44) (42-40)	التحيزات الوصفية	المتغيرات الوسيطة
54-46	التحيزات الإلزامية	
32-15	أسلوب القيادة	المتغيرات التابعة
80-61	السلطة الموظفة	

وكانت بنود المقاييس على النحو الآتي:

جدول 3 بنود المقاييس المستخدمة

البنود	المتغير
<ol style="list-style-type: none"> 1. أعرف مدى رضا مديري المباشر عما أفعل 2. يفهم مديري المباشر مشاكلي واحتياجاتي الوظيفية 3. يدرك مديري المباشر إمكانياتي 4. يستخدم قائدي سلطته لمساعدتي في حلّ المشكلات في العمل. 5. هنالك فرصة لينقذني مديري المباشر على حسابه الخاص 6. هنالك ثقة كافية في قائدي لدرجة أنني سأدافع عن قراره وأبرره إذا لم يكن حاضرًا للقيام بذلك. 7. أستطيع أن أصف علاقتي بمديري المباشر. 	جودة العلاقة (مستقل)
<ol style="list-style-type: none"> 1. يحتاج الموظفون إلى الإشراف عن كثب، أو من غير المحتمل أن يقوموا بعملهم. 2. يريد الموظفون أن يكونوا جزءًا من عملية صنع القرار. 3. في المواقف المعقدة، يجب على المشرفين السماح للموظفين بالعمل على حلّ المشكلات بمفردهم. 4. من العدل أن نقول إنَّ معظم الموظفين كسالى. 5. تقديم التوجيه للموظفين دون ضغوطات يُعد المفتاح لكونك مشرفًا جيدًا. 6. تتطلب القيادة البقاء بعيدًا عن طريق الموظفين أثناء قيامهم بعملهم. 7. كقاعدة عامة، يجب منح الموظفين مكافآت أو عقوبات من أجل تحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. 8. يريد معظم الموظفين اتصالات متكررة وداعمة من المشرفين عليهم. 9. يجب على القادة إشراك الموظفين بتقييم عملهم. من خلال نموذج تقييم يتكون من جزئية تخص الموظف بتقييم أدائه من خلالها. 10. يشعر معظم الموظفين بعدم الأمان بشأن عملهم ويحتاجون إلى التوجيه. 11. يحتاج المشرفون لمساعدة الموظفين على تحمل المسؤولية لاستكمال عملهم. 12. يجب أن يمنح المشرفون الموظفين الحرية الكاملة لحلّ المشكلات بأنفسهم. 13. المشرف هو الحكم الرئيس لتقييم إنجازات أعضاء المجموعة. 14. إن مهمة المشرفين هي مساعدة الموظفين على إيجاد "شغفهم". 15. في معظم الحالات، يفضل الموظفون القليل من المدخلات من مشرفهم. 16. يعطي المشرفون الفعالون الأوامر ويوضحون الإجراءات. 17. بشكل أساسي يتمتع الموظفون بالكفاءة، وإذا تم تكليفهم بمهمة، فسوف يقومون بعمل جيد. 18. على العموم. من الأفضل ترك الموظفين وشأنهم وتركهم يقومون بعملهم. 	أسلوب القيادة (متغير تابع)

البنود	المتغير
<ol style="list-style-type: none"> 1. تُشرك الإدارة العليا قسم العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية. 2. تمنح الإدارة العليا الصلاحيات لقسم العلاقات العامة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بنشاطاتها. 3. يمكن لممارسي العلاقات العامة التواصل بشكل مباشر مع الإدارة العليا. 4. يوجد لقسم العلاقات العامة الصلاحيات للتواصل مع جميع أقسام البنك، وعلى جميع المستويات لممارسة عملها بشكل فعال. 5. يتفاعل قسم العلاقات العامة في البنك مع الجمهور الداخلي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة. 6. يتفاعل قسم العلاقات العامة في البنك مع الجمهور الخارجي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة. 7. يُعدُّ موظفي قسم العلاقات العامة أشخاص متخصصين في هذا المجال. 	<p style="text-align: center;">الصلاحيات الممنوحة (متغير مستقل)</p>
<p style="text-align: center;">التحيزات الوصفية</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. هل تشعرين بأنَّ التحديات التي ترافقك في مكان عملك تكون أكبر ومختلفة في طبيعتها عن تلك التحديات الخاصة بزملائك الرجال؟ 2. عندما تغضبين في مكان عملك وتعبيرين عن غضبك، هل يتم تناول الموضوع في بيئة العمل من منظور سلبي؟ على عكس لو أنَّ الموقف كان مع أحد زملائك الرجال. 3. في حال كان هنالك في مجال العمل المناط بك بعض الإخفاقات أو السقطات أو الهفوات هل تشعرين بأنها تُغزى إلى كونك امرأة؟ 4. هل تشعرين بأنَّ الإدارة العليا تعامل زملائك الذكور بطريقة مهنية تختلف عن الطريقة التي تعاملين أنت بها فقط لأنهم ذكور؟ 5. في حال نجحت وحققَت نجاحًا معينًا في مجال العمل هل تشعرين بأنه يتم تقديرك بمهنية؟ <p style="text-align: center;">التحيزات الإلزامية</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ينال الموظف الذي يستحق ترقية إلى المناصب العليا 2. معيار التنافس للحصول على وظيفة أو ترقية هو الدرجة العلمية. 3. يتم توزيع المهام الإدارية بما يتناسب مع طبيعة العمل. 4. كموظفين نحصل على اهتمام من قبل الإدارة العليا. 5. نستطيع كموظفين الوصول إلى دوائر النفوذ في المؤسسة بالطرق الرسمية المشروعة. 6. تراعي المؤسسة التي أعمل بها العدل في توزيع المهام والأدوار المطلوبة. 7. تعترف المؤسسة التي أعمل بها بالمساهمات الفكرية، التي يقدمها الموظف من خلال طرح أفكار جديدة ذات علاقة بطبيعة العمل. 8. تخصص المؤسسة التي أعمل فرصًا لتطوير الموظفين العاملين بها. 9. فرص التوظيف والترقية في المؤسسة. 	<p style="text-align: center;">(متغيرات التحيزات وسيطة)</p>

البنود	المتغير
1. أفضل التأثير على الموظفين من خلال السعي لرفع أجورهم.	
2. أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بالتقدير.	
3. أفضل التأثير على الموظفين من خلال إعطاء مهام وظيفية ينز عجون أثناء تأديتها.	
4. أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون أنني أوافق على ما يفعلون.	
5. أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون أن لديهم التزامات يجب الوفاء بها.	
6. أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بأنهم مقربون مني كقائدة على الصعيد الشخصي.	
7. أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بأنهم مهمين.	
8. أفضل التأثير على الموظفين من خلال إعطائهم دعم واقتراحات فنية جديدة.	
9. أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعل مهمة العمل صعبة وشاقة عليهم.	
10. أفضل التأثير على الموظفين من خلال مشاركتهم بالخبرة الوظيفية الموجودة لدي بالإضافة الى تدريبهم على بعض المهمات.	
11. أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بعدم راحة في بيئة العمل.	
12. أفضل التأثير على الموظفين من خلال إعطائهم أوامر باستمرار. حتى وإن أصبحت بيئة العمل مزعجة بالنسبة لهم.	
13. أفضل التأثير على الموظفين من خلال مساعدتهم على تقديم طلب للجهات المختصة، لرفع أجورهم في حال استحقوا ذلك.	
14. أفضل التأثير على الموظفين من خلال تذكيرهم الدائم بالمهام اليومية الواجب تنفيذها من قبلهم.	
15. أفضل التأثير على الموظفين من خلال تزويدهم بالنصائح السليمة المتعلقة بالوظيفة.	
16. أفضل التأثير على الموظفين من خلال تزويدهم بامتيازات خاصة تتناسب مع الجهود المقدمة.	
17. أفضل التأثير على الموظفين من خلال مساعدتهم في الحصول على ترقية.	
18. أفضل التأثير على الموظفين من خلال منحهم الشعور بأن لديهم مسؤوليات يجب عليهم الوفاء بها.	
19. أفضل التأثير على الموظفين من خلال تزويدهم بالمعرفة التقنية اللازمة للعمل.	
20. أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يدركون أن لديهم مهام عليهم إنجازها.	

توظيف السلطة (متغير تابع)

التحليل الإحصائي

وقد استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي، لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة، وهي كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية، وذلك من أجل تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة، بالإضافة إلى تحليل خصائص عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي، واختبار علاقة متغيرات أداة الدراسة. فهو مقياس للارتباط الخطي بين مجموعتين من البيانات. إنَّها النسبة بين التغيرات بين متغيرين وحاصل ضرب انحرافاتهم المعيارية؛ وبالتالي، فهو في الأساس قياس معياري للتغيرات، بحيث يكون للنتيجة دائماً قيمة بين -1 و 1. كما هو الحال مع التغيرات نفسه، لا يمكن للقياس إلا أن يعكس ارتباطاً خطياً للمتغيرات، ويتجاهل العديد من أنواع العلاقات أو الارتباطات الأخرى.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- معامل كرونباخ ألفا، هو مقياس للاتساق الداخلي، لاختبار مدى ارتباط مجموعة من عناصر المسح مع بعضها البعض. يهدف هذا الاختبار إلى تحديد درجة الاعتمادية على أداة جمع البيانات في الدراسة، وقابليتها لقياس المتغيرات، ومدى إمكانية إعطائها لنفس النتائج في حال تكرار الدراسة من قبل باحثين آخرين في ظروف مشابهة للدراسة الأصلية (Tavakol, 2011).
- اختبار T-Test، هو إحصاء استنتاجي، يُستخدم لتحديد ما إذا كان هناك فرق كبير بين وسائل مجموعتين وكيفية ارتباطهما. تُستخدم اختبارات T عندما تتبع مجموعات البيانات توزيعاً طبيعياً ولها تباينات غير معروفة، بهدف الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين.
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- تحليل الانحدار المتعدد، يهدف هذا الاختبار إلى دراسة أثر أكثر من متغير مستقل على متغير وسيط أو تابع، حيث ستتم دراسة أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في (جودة العلاقة والصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا) على كلِّ من المتغير الوسيط وهو (التحيزات

الوصفية والإلزامية)، والمتغيرات التابع وهي (أسلوب القيادة المتبع وأسلوب السلطة المنتهج) (Gordon, 1968).

تحليل المسار Path Analysis

اعتمدت الباحثة على تحليل المسار أثناء عملية التحليل الإحصائي، وهو نمطٌ مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعةٍ من المتغيرات، أو "مسارها"، وهو شكلٌ من أشكال التحليل الإحصائي للانحدار المتعدد، الذي يُستخدم لتقييم النماذج السببية من خلال فحص العلاقات بين متغيرٍ تابعٍ ومتغيرين مستقلين أو أكثر. هذا ومن الجدير بالذكر أنه يمكن للباحثة باستخدام هذه الطريقة تقدير حجم وأهمية الروابط السببية بين المتغيرات (McDonald, 2010).

مخطط المسار (Path Diagram)

يعتبر مخطط المسار وصفًا للعلاقات المفترضة التي تم اختبارها في تحليل العلاقات الخطية المترامنة بين المتغيرات المقاسة أو الواضحة عن طريق شكل أو رسم توضيحي، الهدف منه تحديد العلاقات السببية أو الترتيب المنطقي بين المتغيرات. لإنشاء مخطط مسار، نكتب ببساطة أسماء المتغيرات ونرسم سهمًا من كل متغير إلى أي متغير آخر نعتقد أنه يؤثر عليه. مع ضرورة التمييز بين مخططات مسار الإدخال والإخراج (Land, 1969).

تحليل الوساطة Mediation Analysis

باستخدام تحليل الوساطة يستطيع الباحث التحقيق في تأثير واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة (جودة العلاقة والصلاحيات) على متغير تابع (أسلوب القيادة والسلطة الموظفة) عبر متغير ثالث يسمى الوسيط (التحيزات). يمكن أيضًا استخدام تحليل الوساطة لبيان سبب عدم فاعلية المتغير الوسيط، فنقوم بفحص سبب هذه المشكلة من خلال تحليل الوساطة، (على سبيل المثال، ما إذا كان الوسطاء المفترضون لم يتغيروا كما هو متوقع) يمكن اختبار نماذج الوساطة (والتأثيرات غير المباشرة) بتحليل الانحدار. يحدد تحليل الوساطة مدى مشاركة المتغير في نفاذية التغيير من سبب إلى تأثيره. إنها فكرة سببية بطبيعتها، وبالتالي لا يمكن تعريفها من الناحية الإحصائية. أما فيما يخص الغرض الرئيس من تحليل الوساطة، فيمكن في توضيح حالات سوء الفهم، وتحديد المصالح والمخاوف الأساسية، والعثور على مجالات الاتفاق، ودمج تلك المجالات في الحلول الناتجة عن تحليل البيانات (MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007).

تحليل الانحدار الجزئي (Partial Regression Analysis)

يعمل مخطط الانحدار الجزئي على توضيح العلاقة بين متغير مستقل (جودة العلاقة) ومتغير تابع (السلطة القسرية) أثناء التحكم في تأثيرات متغير وسيط (تحيزات إلزامية). تُظهر الرسوم البيانية القيم المتبقية (الفرق بين تأثير قيم المتغير المستقل المباشرة وتأثير قيم المتغير المستقل غير المباشرة بناءً على تدخل المتغير الوسيط). تُستخدم الرسوم البيانية لتصور العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أثناء التحكم في تأثيرات المتغير الوسيط، مما يجعلها مفيدة لتحديد وتشخيص المشكلات المحتملة مع النموذج.

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (Direct and Indirect effects)

تشير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في إحصاءات البحث إلى الطرق التي تؤثر بها المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. بالنسبة للتأثير المباشر فإنه يشير إلى التأثير المباشر والفوري لمتغير مستقل على متغير تابع. أما التأثير غير المباشر فيشير إلى تأثير المتغير المستقل على متغير تابع من خلال متغير وسيط. من الجدير ذكره أن البحث في التأثيرات المباشرة وغير المباشرة يعدّ أمراً بالغ الأهمية، لأنه يوفر فهماً شاملاً لظاهرة أو مشكلة، ويمكن أن يوفر صورة أكثر دقة وكاملة للموقف ويساعد على تحديد النتائج غير الظاهرة بطريقة مباشرة أو غير المقصودة (Pearl, 2022). وفي الدراسة قيد البحث، نسعى لاستكشاف التأثير غير المباشر من متغير (جودة العلاقة والصلاحيات) على متغير (أسلوب القيادة وتوظيف السلطة) من خلال متغير (التحيزات الوصفية والإلزامية).

التأثير المباشر

ويُقصد به تأثير مُتغير ما على مُتغير آخر. يقيسُ التأثير المباشر المدى الذي يتغير فيه المتغير التابع، عندما يزيد المُتغير المُستقل بمقدار وحدة واحدة، ويظلُّ المتغير الوسيط دون تغيير (Pearl, 2022). في حالة الدراسة قيد البحث، يُعد التأثير المباشر هو مقدار التأثير الذي يُحدثه مُتغير جودة العلاقة، والصلاحيات في مُتغير أسلوب القيادة وتوظيف السلطة لدى ممارسات العلاقات العامّة، دون تدخل أو تغيير على المتغير الوسيط (التحيزات).

التأثير غير المباشر

يُقصد به تأثير مُتغير ما على مُتغير آخر يؤثر بدوره على مُتغير ثالث، بمعنى يقيس التأثير غير المباشر، المد، الذي يتغير فيه المُتغير التابع عندما يظلُّ المتغير المستقل ثابتاً، ويتغير المتغير الوسيط بالمقدار الذي كان سيتغير لو زاد المُتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة (Pearl, 2022). وفي حالة الدراسة قيد البحث يعد التأثير غير المباشر هو:

مقدار تأثير المُتغير التابع (أسلوب القيادة والسُلطة الموظفة من قبل ممارسات العلاقات العامة) على المُتغير الوسيط (التحيزات) وحساب هذا التأثير في ظل ثبات المتغير المستقل (جودة العلاقة والصلاحيات المنوطة بممارسات العلاقات العامة).

ستقومُ الباحثة بتحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة؛ لمعرفة التأثيرات الإجمالية للمتغيرات والارتباطات السببية للعلاقات بينها.

الوساطة غير المتسقة (Inconsistent Mediation)

الوساطة غير المتسقة حيث يكون فيها تأثير واحد على الأقل له علامة مختلفة عن التأثيرات الوسيطة أو المباشرة الأخرى في النموذج. على الرغم من أهمية معرفة علاقة X بـ Y لتفسير النتائج، إلا أن هناك العديد من الأمثلة التي قد تكون فيها علاقة X بـ Y عامة غير مهمة، ومع ذلك توجد وساطة. على سبيل المثال، وصف ماكفاتير (McFatter 1979) المثال الافتراضي للعمال الذين يصنعون الحاجيات، حيث X هي الذكاء، M هي الملل، و Y هي إنتاج الأدوات. يميل العمال الأذكى إلى الشعور بالملل وينتجون كميات أقل، لكن العمال الأكثر ذكاءً يميلون أيضاً إلى صنع المزيد من الأدوات المصغرة. لذلك، قد تكون العلاقة الإجمالية بين الذكاء والأدوات المنتجة صفراً في الواقع، ولكن هناك عمليتان وسطيتان متعارضتان. يقدم عدد من المصادر الأخرى أمثلة على هذه التأثيرات غير المتسقة بحيث تعد الوساطة غير المتسقة أكثر شيوعاً في نماذج الوسيط المتعددة حيث يكون للتأثيرات الوسيطة علامات مختلفة. قد تكون تأثيرات الوسيط غير المتسقة حاسمة بشكل خاص في تقييم الآثار العكسية للتجارب، حيث قد يؤدي التلاعب إلى معارضة التأثيرات الوسيطة (MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007).

الوساطة المثالية (Perfect Mediation)

تحدث الوساطة المثالية عندما يتم تفسير تأثير المتغير المستقل (جودة العلاقة والصلاحيات) على متغير تابع (أسلوب القيادة وتوظيف السلطة) بشكل كامل من خلال تأثير متغير وسيط (التحيزات). مما يعني أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع يتم حسابها بالكامل من خلال تأثير المتغير الوسيط، ولا يوجد تأثير مباشر متبقي. تحدث الوساطة المثالية عندما يكون التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع مساويًا للتأثير غير المباشر للمتغير المستقل من خلال المتغير الوسيط (MacKinnon, Fairchild & Fritz, 2007).

صدق وثبات الأداة

صدق الأداة

اعتمدت الدراسة على مزيج من أنواع الصدق:

- الصدق الظاهري (Face Validity)، حيث قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين² في حقل العلاقات العامة، لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول مدى ملائمة الأداة لموضوع الدراسة، ودرجة وضوح البنود للمستجيبين، ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة. وقد تمَّ إجراء بعض التعديلات اعتمادًا على الملاحظات التي أبدتها المحكمين.
- صدق المحتوى (Content Validity) والذي يشير إلى الإجراءات التي تمَّ إتباعها من قبل الباحثة لتطوير أداة الدراسة، فقد قامت الباحثة بالرجوع إلى مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة، التي بحثت في متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة. بالإضافة إلى بنود النظريات النازمة للدراسة. وقد قامت الباحثة باختبار صدق المحتوى للأداة من خلال حساب مُعامل بيرسون لكل بند في المقياس مع مجاميع البنود في ذلك المقياس. وقد كانت جميع العلاقات دالة إحصائيًا، وذلك كما هو ظاهر في ملحق (قياس صدق المحتوى). بالإضافة إلى قيام الباحث بالصدق العاملي (Factorial Validity) لفحص إلى أي مدى يمكن استرداد البنية الأساسية المفترضة للمقياس في مجموعة من درجات الاختبار. حيث قامت

² د. نبيل كوكالي، مدير المركز الفلسطيني لاستطلاع الرأي
د. وليد الشوملي، رئيس المركز الفلسطيني للدراسات وحوار الحضارات
د. خالد الشوملي، متخصص في الإحصاء الاقتصادي

الباحث بهذا الاختبار من مُنطلق تثليث تحليل البيانات، للتأكد من صدق الأداة، وقد وجدت نتائج هذا الاختبار أن البنود قد توزعت على نفس المحاور تلقائياً، الأمر الذي يؤكد على صدق الأداة. وذلك كما هو ظاهر في جدول مصفوفة النمط بملحق (قياس الصدق العاملي).

ثبات الأداة

لقد تم استخدام اختبار "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات أداة الدراسة وهي الاستبانة التي تم تصميمها من أجل المساعدة في الإجابة عن أسئلة الدراسة، ويُقصد بثبات الأداة:

مدى إمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة في حال تكرارها من قبل باحثين آخرين تحت ظروف مشابهة للدراسة باستخدام الأداة نفسها (Golafshani, 2003) وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمحاور الستة = 0.92، وهي ممتازة، وتعني، لو قام الباحث بإجراء الاستطلاع مرةً أخرى في وقتٍ لاحق، لكانت النتائج متقاربة.

أما عن معامل كرونباخ لكل مقياس على حدّته، حيث كانت القيم فوق الحدّ المطلوب لمعامل كرونباخ ألفا للتأكيد على ثبات المقاييس:

جدول 4 معامل كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	متغيرات الدراسة	
0.744	جودة العلاقة مع المسؤول المباشر	المتغيرات المستقلة
0.826	الصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا	
0.782	التحيزات الوصفية	المتغيرات الوسيطة
0.957	التحيزات الإلزامية	
0.812	أسلوب القيادة	المتغيرات التابعة
0.810	السلطة الموظفة	

الفصل الرابع

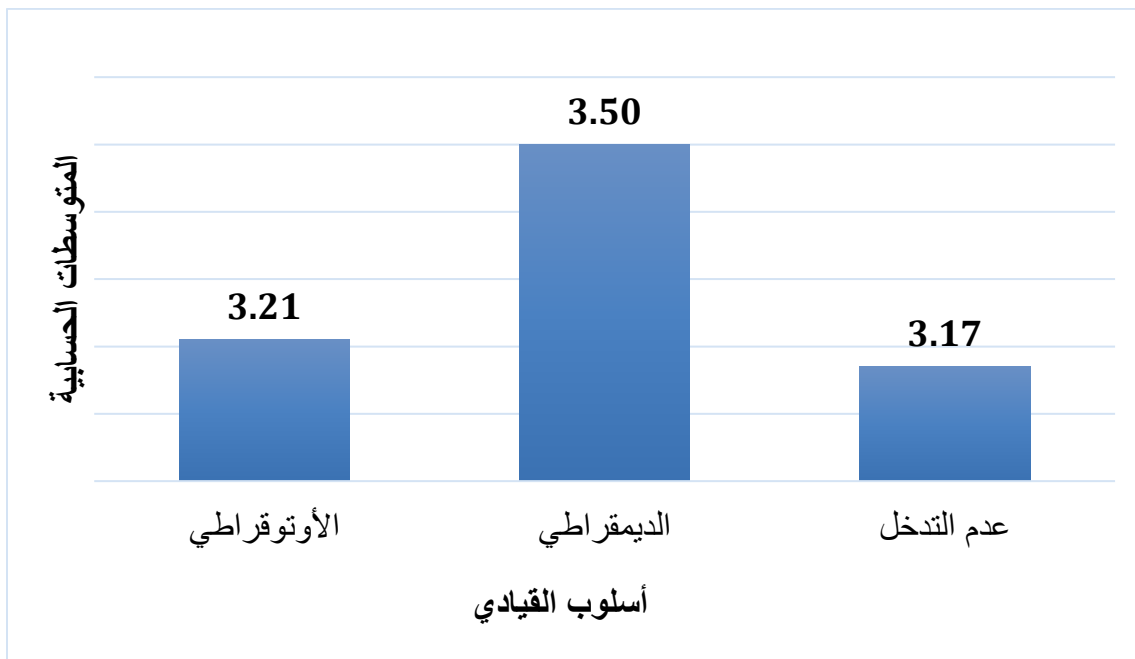
عرض النتائج

نتائج عامة

تعرض الباحثة أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة المستقلة (جودة العلاقة والصلاحيات الممنوحة).

وقبل أن نتطرق الباحثة إلى تقسيم نتائج الدراسة وفقاً لتساؤلاتها، فإنه ينبغي التطرق إلى نتائج كل مقياس على حدة، حيث يقيس كل منها متغيراً محدداً كما تبينها الجداول التالية:

نتائج أساليب القيادة



الشكل 2 المتوسطات الحسابية لأسلوب القيادة المتبع

يشير الشكل أعلاه إلى أن أسلوب القيادة الأوتوقراطي لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني يتراوح ما بين 2 إلى 4 بحسب المقياس Leadership Style Questionnaire S1049 وبمتوسط حسابي مقداره 3.21 في حين أن أسلوب القيادة الديمقراطي

تراوح ما بين 2 و4.33 وبمتوسط حسابي مقداره 3.50، أما أسلوب قيادة عدم التدخل فقد تراوح ما بين 2 و4.50 وبمتوسط حسابي مقداره 3.17.

جدول 5 المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس أساليب القيادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأعلى	القيمة الأدنى	بنود أنواع القيادة
.86	3.81	5	2	كقاعدة عامة، يجب على القادة إشراك الموظفين بتقييم عملهم.
.72	3.75	5	2	يريد معظم الموظفين اتصالات متكررة وداعمة من المشرفين عليهم.
1.01	3.59	5	1	يعطي المشرفون الفعالون الأوامر ويوضحون الإجراءات.
.84	3.56	5	2	كقاعدة عامة، يجب منح الموظفين مكافآت أو عقوبات من أجل تحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية.
1.02	3.53	5	1	يريد الموظفون أن يكونوا جزءًا من عملية صنع القرار.
.67	3.50	5	2	بشكل أساسي يتمتع الموظفون بالكفاءة، وإذا تم تكليفهم بمهمة، فسوف يقومون بعمل جيد.
1.05	3.47	5	1	تقديم التوجيه للموظفين دون ضغوطات يعد المفتاح لكونك مشرفًا جيدًا.
.88	3.44	5	1	المشرف هو القاضي الرئيسي لإنجازات أعضاء المجموعة.
.71	3.38	4	2	يحتاج المشرفون لمساعدة الموظفين على تحمل المسؤولية لاستكمال عملهم.
.79	3.38	5	2	إن مهمة المشرفين هي مساعدة الموظفين على إيجاد "شغفهم".
.75	3.34	4	2	يشعر معظم الموظفين بعدم الأمان بشأن عملهم ويحتاجون إلى التوجيه.
.77	3.28	4	2	في معظم الحالات، يفضل الموظفون القليل من المدخلات من مشرفهم.
1.00	3.19	5	1	يحتاج الموظفون إلى الإشراف عن كثب، أو من غير المحتمل أن يقوموا بعملهم.
.82	3.09	4	1	تتطلب القيادة البقاء بعيدًا عن طريق الموظفين أثناء قيامهم بعملهم.
.86	3.09	5	1	يجب أن يمنح المشرفون الموظفين الحرية الكاملة لحل المشكلات بأنفسهم.
.88	2.94	5	1	في المواقف المعقدة، يجب على المشرفين السماح للموظفين بالعمل على حل المشكلات بمفردهم.

.94	2.78	5	1	على العموم. من الأفضل ترك الموظفين وشأنهم وتركهم يقومون بعملهم.
1.35	2.16	5	1	من العدل أن نقول إن معظم الموظفين كسالى.

نتائج المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس أساليب القيادة

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس أساليب القيادة في الجدول أعلاه (6)، بأن عبارة "كقاعدة عامة، يجب على القادة إشراك الموظفين بتقييم عملهم" حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره 3.81، كما حصلت عبارة " يريد معظم الموظفين اتصالات متكررة وداعمة من المشرفين عليهم." على ثاني أعلى متوسط حسابي مقداره 3.75، في حين أن عبارة " من العدل أن نقول إن معظم الموظفين كسالى" حصلت على أدنى متوسط حسابي مقداره 2.16؛ مما يوضح توجه عينة الدراسة إلى أسلوب أو نمط القيادة الأوتوقراطي. وكان ترتيب عناصر مقياس أنماط القيادة تنازلياً.

جدول 6 المتوسطات الحسابية لجودة العلاقة مع القائد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأعلى	القيمة الأدنى	بنود جودة العلاقة مع القائد
.52	3.72	5	3	ما مدى إدراك قائدك لإمكانياتك؟
.70	3.66	5	2	إلى أي مدى يفهم مديرك مشاكل واحتياجات وظيفتك؟
.48	3.66	4	3	هل تعرف عادة مدى رضا مديرك عما تفعله؟
.58	3.28	5	2	كيف تصف علاقة العمل مع قائدك؟
.79	3.22	5	1	لديك ثقة كافية في قائدك لدرجة أنك ستدافع عن قراره وتبرره إذا لم يكن حاضرًا للقيام بذلك.
.94	3.13	5	1	ما هي فرص أن يستخدم قائدك سلطته لمساعدتك في حل المشكلات في عملك؟
.92	2.16	4	1	ما هي فرص "إنقاذ" مديرك لك على حسابه الخاص (أن يُضحى من أجلك)؟

أن أقل الصلاحيات تعطى في مجال توظيف أشخاص غير متخصصين في هذا المجال وبمتوسط حسابي مقداره 3.41.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن ثاني أدنى متوسط حسابي كان يتعلق بمنح العلاقات العامة الصلاحيات لاتخاذ القرارات ذات الصلة بنشاطاتها بمتوسط حسابي مقداره 3.47 مما يشير إلى تهميش الإدارة العليا في القطاع المصرفي الفلسطيني لهذا القسم.

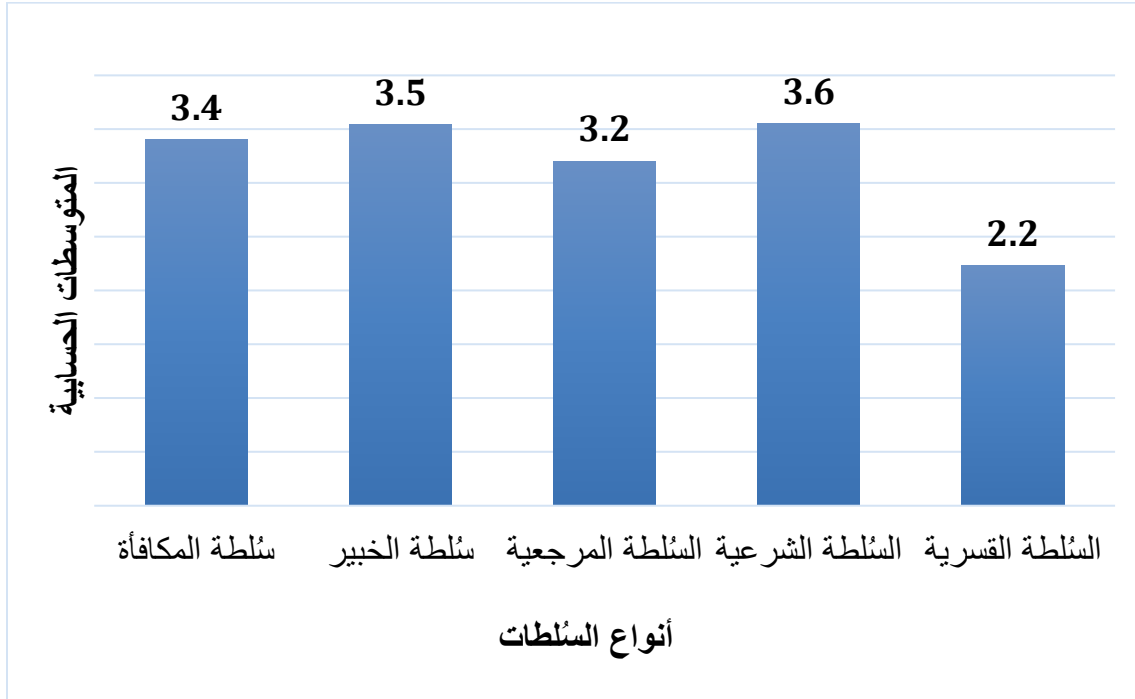
جدول 8 المتوسطات الحسابية لبنود أسلوب السلطة المنتهج من قبل ممارسات العلاقات العامة على الأتباع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأعلى	القيمة الأدنى	بنود توظيف أسلوب السلطة
0.67	3.59	5.00	2.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال منحهم الشعور بأن لديهم مسؤوليات يجب عليهم الوفاء بها
0.91	3.59	5.00	1.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال إعطائهم دعم واقتراحات فنية جديدة.
0.76	3.56	5.00	2.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون أن لديهم التزامات يجب الوفاء بها
0.62	3.56	5.00	2.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال تذكيرهم الدائم بالمهام اليومية الواجب تنفيذها من قبلهم.
0.92	3.53	5.00	1.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال مشاركتهم بالخبرة الوظيفية الموجودة لدي بالإضافة إلى تدريبهم على بعض المهمات.
0.67	3.53	5.00	2.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال تزويدهم بالنصائح السليمة المتعلقة بالوظيفة.
0.80	3.50	5.00	2.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يدركون أن لديهم مهام عليهم إنجازها
0.67	3.50	5.00	2.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال تزويدهم بالمعرفة التقنية اللازمة
0.80	3.50	5.00	1.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بالتقدير.
0.67	3.50	5.00	2.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال مساعدتهم على تقديم طلب للجهات المختصة لرفع أجورهم في حال استحقوا ذلك.
0.62	3.47	4.00	2.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال مساعدتهم في الحصول على ترقية.

0.71	3.41	4.00	1.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال تزويدهم بامتيازات خاصة تتناسب مع الجهود المقدمة.
0.83	3.34	5.00	1.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بأنهم مهمين.
0.61	3.22	5.00	2.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال السعي لرفع أجورهم
0.84	3.06	4.00	1.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بأنهم مقربون مني كقائدة علا الصعيد الشخصي.
0.69	2.91	4.00	2.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون أنني أوافق على ما يفعلون
1.30	2.28	5.00	1.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال إعطائهم أوامر باستمرار. حتى وإن أصبحت بيئة العمل مزعجة بالنسبة لهم
1.26	2.22	5.00	1.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بعدم راحة في بيئة العمل.
1.18	2.22	5.00	1.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعل مهمة العمل صعبة وشاقة عليهم.
1.10	2.22	4.00	1.00	أفضل التأثير على الموظفين من خلال إعطاء مهام وظيفية ينزعجون أثناء تأديتها.

نتائج أسلوب السلطة المنتهج من قبل ممارسات العلاقات العامة على الأتباع

يشير الجدول أعلاه وبحسب المقياس الموجود في كتاب Leadership A Communication Perspective Seventh Edition إلى أن ممارسة العلاقات العامة تفضل التأثير على أتباعها من خلال منحهم الشعور بأن لديهم مسؤوليات يجب عليهم الوفاء بها بمتوسط حسابي مقداره 3.59، كما تفضل التأثير على الموظفين من خلال إعطائهم دعم واقتراحات فنية جديدة بنفس المتوسط الحسابي، وفي حين كان أدنى متوسط حسابي لتوظيف السلطة لممارسات العلاقات العامة من خلال إعطاء مهام وظيفية ينزعجون أثناء تأديتها بمتوسط حسابي مقداره 2.22.



الشكل 3 المتوسطات الحسابية لأنواع السلطات

بحسب الشكل أعلاه الذي يعرض المتوسطات الحسابية لأنواع السلطات، بحيث أشارت البيانات بأن أكثر سلطة توظفها ممارسة العلاقات العامة هي السلطة الشرعية بمقدار 3.55، تليها سلطة الخبير بمقدار 3.54. في حين أثبتت النتائج بحسب البيانات بأن أقل سلطة توظفها ممارسة العلاقات العامة كانت السلطة القسرية بمقدار 2.23.

جدول 9 التحيزات الوصفية التي تُشعر بها ممارسة العلاقات العامة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأعلى	القيمة الأدنى	بنود التحيزات الوصفية
0.44	0.75	1	0	هل تشعرين بأن التحديات التي ترافقك في مكان عملك تكون أكبر ومختلفة في طبيعتها عن تلك التحديات الخاصة بزملائك الرجال؟
0.47	0.69	1	0	عندما تغضبين في مكان عملك وتعبرين عن غضبك، هل يتم تناول الموضوع في بيئة العمل من منظور سلبي؟ على عكس لو أن الموقف كان مع أحد زملائك الرجال.
0.48	0.66	1	0	في حال كان هنالك في مجال العمل المناط بك بعض الإخفاقات أو السقطات أو الهفوات هل تشعرين بأنها تعزى إلى كونك امرأة؟
0.48	0.65	1	0	هل تشعرين بأن الإدارة العليا تعامل زملائك الذكور بطريقة مهنية تختلف عن الطريقة التي تعاملين أنت بها فقط لأنهم ذكور؟
0.30	0.09	1	0	في حال نجحت وحققت نجاحاً معيناً في مجال العمل هل تشعرين بأنه يتم تقديرك بمهنية؟

نتائج التحيزات الوصفية

يشير الجدول أعلاه إلى أن ممارسات العلاقات العامة تُشعر بالتحيزات الوصفية من خلال شعورها بأن التحديات التي ترافقها في مكان عملها تكون أكبر ومختلفة في طبيعتها عن تلك التحديات الخاصة بزملائها الرجال في مكان العمل بمتوسط حسابي مقداره 0.75 كما ويتجلى شعورها بالانحياز الوصفي حيث أنه عندما تغضب في مكان عملها وتعبر عن غضبها، يتم تناول الموضوع في بيئة العمل من منظور سلبي، على عكس لو أن الموقف كان مع أحد زملائها الرجال، بمتوسط حسابي مقداره 0.69 وفي حين كان أدنى متوسط حسابي لشعور الممارسات بالتحيزات الوصفية كان بخصوص تقديرها في مكان العمل في حال حققت نجاحاً معيناً، بمتوسط حسابي مقداره 0.09

جدول 10 التحيزات الإلزامية التي تشعُر بها مُمارسة العلاقات العامة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الأعلى	القيمة الأدنى	بنود التحيزات الإلزامية
0.47	0.69	1	0	ينال الموظف الذي يستحق ترقية إلى المناصب العليا
0.48	0.66	1	0	معيار التنافس للحصول على وظيفة أو ترقية هو الدرجة العلمية
0.49	0.63	1	0	يتم توزيع المهام الإدارية بما يتناسب مع طبيعة العمل
0.49	0.63	1	0	كموظفين نحصل على اهتمام من قبل الإدارة العليا
0.49	0.63	1	0	نستطيع كموظفين الوصول إلى دوائر النفوذ في المؤسسة بالطرق الرسمية المشروعة
0.50	0.59	1	0	تراعي المؤسسة التي أعمل بها العدل في توزيع المهام والأدوار المطلوبة.
0.50	0.59	1	0	تعترف المؤسسة التي أعمل بها بالمساهمات الفكرية التي يقدمها الموظف من خلال طرح أفكار جديدة ذات علاقة بطبيعة العمل
0.50	0.56	1	0	تخصص المؤسسة التي أعمل فرصا لتطوير الموظفين العاملين بها.
0.49	0.31	1	0	فرص التوظيف والترقية في المؤسسة.

نتائج التحيزات الإلزامية

يشير الجدول أعلاه إلى أن ممارسات العلاقات العامة تشعُر بالتحيزات الإلزامية من خلال تعبيرها بأن الموظف الذي ينال الترقية في مكان العمل يكون عن استحقاق فعلي بمتوسط حسابي مقداره 0.69. كما وأن معيار التنافس للحصول على وظيفة أو ترقية هو الدرجة العلمية بمتوسط حسابي مقداره 0.66 وفي حين كان أدنى متوسط حسابي لشعور الممارسات بالتحيزات الإلزامية كان بخصوص العدل حيال فرص التوظيف والترقية في المؤسسة، بمتوسط حسابي مقداره 0.31.

جدول 11 المتوسطات الحسابية للتحيزات التي تشعر بها ممارسات العلاقات العامة

التحيزات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحيزات الوصفية	0.00	4.00	2.84	1.61
التحيزات الإلزامية	0.00	9.00	5.28	3.80

يشير الجدول أعلاه إلى أن ممارسات العلاقات العامة يشعرون بالتحيزات الوصفية بمتوسط حسابي قدره 2.84، وتحيزات إلزامية بمتوسط حسابي قدره 5.28.

نتائج خاصة بالعلاقات بين أنواع السلطات

جدول 12 معاملات بيرسون للعلاقة بين أنواع السلطات

سلطة المكافأة	سلطة الخبير	السلطة المرجعية	السلطة الشرعية	السلطة القسرية
1		.759**		
.913**	1		.842**	
	.696**	1		
.737**		.619**	1	
-.496**	-.581**	-.298**	-.433*	1
(p.≤.05)* (p.≤.01)**				

أوجد مقياس معامل بيرسون لقياس العلاقة ما بين أنواع السلطات الموظفة من قبل ممارسات العلاقات العامة في الجدول أعلاه بأن هنالك علاقة دالة إحصائياً بين جميع أنواع السلطات، بمعنى أن ممارسة العلاقات العامة توازن وتوظف جميع أنواع السلطات بطرق تبادلية. فقد كانت أقوى علاقة دالة إحصائياً بحسب الجدول ما بين توظيف سلطة الخبير وسلطة المكافأة بمقدار .91، والعكس صحيح، تلاها توظيف سلطة الخبير والسلطة الشرعية بمقدار .84، ومن ثم العلاقة ما بين سلطة المكافأة والسلطة المرجعية بمقدار .75، ومن الجدير ذكره بأن علاقة السلطة القسرية مع باقي السلطات جميعاً سلبية بالإشارة، مما يدل على أنه كلما زاد توظيف ممارسة العلاقات العامة للسلطة القسرية قل توظيف باقي السلطات لدى ممارسة العلاقات العامة في القطاع المصرفي والعكس صحيح.

نتائج خاصة بالعلاقات بين أنواع أساليب القيادة

جدول 13 معاملات بيرسون للعلاقة بين أساليب القيادة

أسلوب القيادة عدم التدخل	أسلوب القيادة الديمقراطي	أسلوب القيادة الأوتوقراطي	أساليب القيادة
	.799**	1	أسلوب القيادة الأوتوقراطي
	1		أسلوب القيادة الديمقراطي
1	.320	.170	أسلوب القيادة عدم التدخل
			(p.≤.05)*
			(p.≤.01)**

بحسب مقياس بيرسون لقياس العلاقة ما بين أنواع أسلوب القيادة الموظف من قبل ممارسات العلاقات العامة في الجدول أعلاه تبين وجود علاقة طردية دالة إحصائياً وقوية نوعاً ما بين استخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطي والديمقراطي بمقدار .79، حيث أنه كلما زاد توظيف ممارسات العلاقات العامة للأسلوب الديمقراطي زاد توظيفها للأسلوب الأوتوقراطي والعكس صحيح. ولم يكن هناك أي علاقة دالة إحصائياً، بين توظيف ممارسات العلاقات العامة لأسلوب عدم التدخل مع أي من أساليب القيادة الأخرى.

نتائج خاصة بالعلاقة بين التحيزات

جدول 14 معاملات بيرسون للعلاقة بين أساليب التحيزات

التحيزات الإلزامية	التحيزات الوصفية	التحيزات
.747	1	التحيزات الوصفية
1		التحيزات الإلزامية
		(p.≤.05)*
		(p.≤.01)**

بحسب مقياس بيرسون لقياس العلاقة ما بين أنواع التحيزات الوصفية والإلزامية التي تشعر بها ممارسات العلاقات العامة في الجدول أعلاه تبين أن هنالك علاقة طردية دلالة إحصائية وقوية نوعاً ما بين الشعور بالتحيزات الوصفية والإلزامية. بحيث أنه كلما زاد الشعور بالتحيزات الوصفية سيزيد الشعور بالتحيزات الإلزامية وبالعكس.

اختبار فرضيات الدراسة

ستقوم الباحثة في هذه الجزئية باختبار فرضيات الدراسة للأثر المباشر وغير المباشر والكلي لمتغيرات الدراسة، يليها مسار الإخراج للمتغيرات الدالة إحصائية بحسب تحليل الوساطة.

فرضيات الدراسة

فرضيات الأثر غير المباشر

H10: لا يوجد أثر غير مباشر دال إحصائياً لجودة العلاقة على توظيف السلطة لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

H11: لا يوجد أثر غير مباشر دال إحصائياً للصلاحيات الممنوحة لممارسات العلاقات العامة على توظيف السلطة لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

H13: لا يوجد أثر غير مباشر دال إحصائياً لجودة العلاقة على أسلوب التواصل القيادي لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

H14: لا يوجد أثر غير مباشر دال إحصائياً للصلاحيات الممنوحة لممارسات العلاقات العامة على أسلوب التواصل القيادي لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

جدول 15 الأثر غير المباشر لمتغيرات جودة العلاقة والصلاحيات الممنوحة على المتغيرات

التابعة

المستقلة		المتغيرات التابعة
متغير الصلاحيات الممنوحة	متغير جودة العلاقة	
-0.028	.091	أسلوب القيادة عدم التدخل
-0.027	-.019	أسلوب القيادة الاتقراطي
-.014	.122	أسلوب القيادة الديمقراطي
.004	.188	السلطة الشرعية
-.034	.200	السلطة المرجعية
-.001	-.343*	السلطة القسرية
-.030	.303*	سلطة المكافأة
-.032	.294*	سلطة الخبير
*الأثر غير المباشر دال إحصائياً (p.≤.05).		

أوجدت النتائج في الجدول أعلاه بأن هنالك أثر غير مباشر لجودة العلاقة ما بين ممارسة العلاقات العامة وأسلوب السلطة الذي تنتهجه على موظفيها، فإنه وبحسب التحليل الظاهر في الجدول أعلاه كلما زادت جودة العلاقة بمقدار انحراف معياري واحد انخفض لدى الممارسة استخدام السلطة القسرية بما نسبته -343، وارتفع لديها استخدام سلطة المكافأة بمقدار 303، واستخدام سلطة الخبير بمقدار 294.

فرضيات الأثر المباشر

H01: لا يوجد أثر مباشر دال إحصائياً للسلطات الممنوحة لممارسات العلاقات العامة على التحيزات الوصفية لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

H02: لا يوجد أثر مباشر دال إحصائياً للشعور بالتحيزات الوصفية لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني وأسلوب التواصل القيادي.

H03: لا يوجد أثر مباشر دال إحصائياً للسلطات الممنوحة لممارسات العلاقات العامة على التحيزات الإلزامية لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

H04: لا يوجد أثر مباشر دال إحصائياً للشعور بالتحيزات الإلزامية لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني وأسلوب التواصل القيادي.

H05: لا يوجد أثر مباشر دال إحصائياً لجودة العلاقة على التحيزات الإلزامية لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

H06: لا يوجد أثر مباشر دال إحصائياً للشعور بالتحيزات الإلزامية لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني وأسلوب توظيفهم للسلطة.

H07: لا يوجد أثر مباشر دال إحصائياً للشعور بالتحيزات الوصفية لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني وأسلوب توظيفهم للسلطة.

H08: لا يوجد أثر مباشر دال إحصائياً لجودة العلاقة على توظيف السلطة لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

H09: لا يوجد أثر مباشر دال إحصائياً للصلاحيات الممنوحة لممارسات العلاقات العامة على أسلوب التواصل القيادي لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

H12: لا يوجد أثر مباشر دال إحصائياً لجودة العلاقة على التحيزات الوصفية لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

H15: لا يوجد أثر مباشر دال إحصائياً للصلاحيات الممنوحة لممارسات العلاقات العامة على توظيف السلطة لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

H16: لا يوجد أثر مباشر دال إحصائياً لجودة العلاقة على أسلوب التواصل القيادي لدى ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

جدول 16 الأثر المباشر لمتغيرات جودة العلاقة والصلاحيات الممنوحة والتحيزات على المتغيرات التابعة

المستقلة				المتغيرات
التحيزات الوصفية	التحيزات الإلزامية	متغير الصلاحيات الممنوحة	متغير جودة العلاقة	التابعة
		-0.015	-0.615*	التحيزات الإلزامية
		.122	-0.613*	التحيزات الوصفية
-0.222	.073	.194	-0.048	أسلوب القيادة عدم التدخل
-0.191	.222	.691*	.098	أسلوب القيادة الأوتوقراطي
-0.123	-0.076	.783*	-0.174	أسلوب القيادة الديمقراطي
-0.003	-0.303	.255	-0.065	السلطة الشرعية
-0.271	-0.224	.070	-0.334	السلطة المرجعية
.051	.506*	-0.285	.666*	السلطة القسرية
-0.285	-0.042	.019	-0.015	سلطة المكافأة
-0.289	-0.190	.245	-0.288	سلطة الخبير

***الأثر المباشر دال إحصائياً (p.≤.05).**

هناك أثر مباشر لجودة العلاقة التي تشعر بها ممارسة العلاقات العامة على التحيزات الإلزامية ذات دلالة إحصائية فمن خلال الجدول السابق تبين أنه كلما زادت جودة العلاقة بمقدار انحراف معياري واحد انخفض تأثير التحيزات الإلزامية لدى ممارسة العلاقات العامة بمقدار -0.615، وكذلك

الأمر بالنسبة للتحيزات الوصفية بمقدار-613، وبالحدوث عن التأثير المباشر لجودة العلاقة على توظيف السلطة القسرية فقد تبين وبحسب الجدول أعلاه في حال زاد تأثير جودة العلاقة بمقدار انحراف معياري واحد زاد توظيف ممارسة العلاقات العامة للسلطة القسرية بمقدار 666.

أما بخصوص الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسة العلاقات العامة، فإنه وبحسب التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه تبين أنه كلما زادت الصلاحيات بمقدار انحراف معياري واحد ازداد توظيف الممارسة لأسلوب القيادة الأوتوقراطي بمقدار 691، وانخفض لديها توظيف السلطة القسرية بمقدار -285. لكن هذه النتيجة بالذات لم تكن دالة إحصائياً (تستحق الذكر)، وازداد بالمقابل توظيف أسلوب القيادة الديمقراطية بمقدار 783.

وبالحدوث عن التحيزات الإلزامية كمتغير مستقل لمتغير السلطة ولتحديد أثره المباشر على توظيف السلطة، فإنه وبحسب الجدول أعلاه تبين بأنه كلما ازداد الشعور بالتحيزات الإلزامية لدى ممارسة العلاقات العامة سيزيد ذلك من استخدامها للسلطة القسرية على اتباعها بدرجة متوسطة (506).

نتائج الأثر الكلي

جدول 17 الأثر الكلي لمتغيرات جودة العلاقة والصلاحيات الممنوحة والتحيزات على المتغيرات التابعة والوسيلة

المُستقلة		المتغيرات التابعة
متغير الصلاحيات الممنوحة	متغير جودة العلاقة	
-0.015	-0.615*	التحيزات الإلزامية
.122	-0.613*	التحيزات الوصفية
.166	.043	أسلوب القيادة عدم التدخل
.665*	.079	أسلوب القيادة الأوتوقراطي
.769*	-0.052	أسلوب القيادة الديمقراطي
.259	.124	السلطة الشرعية
-0.015	.185	السلطة المرجعية
-0.286	.323	السلطة القسرية
.040	-0.031	سلطة المكافأة
.213	.006	سلطة الخبير
*الأثر غير المباشر دال إحصائياً (p.≤.05).		

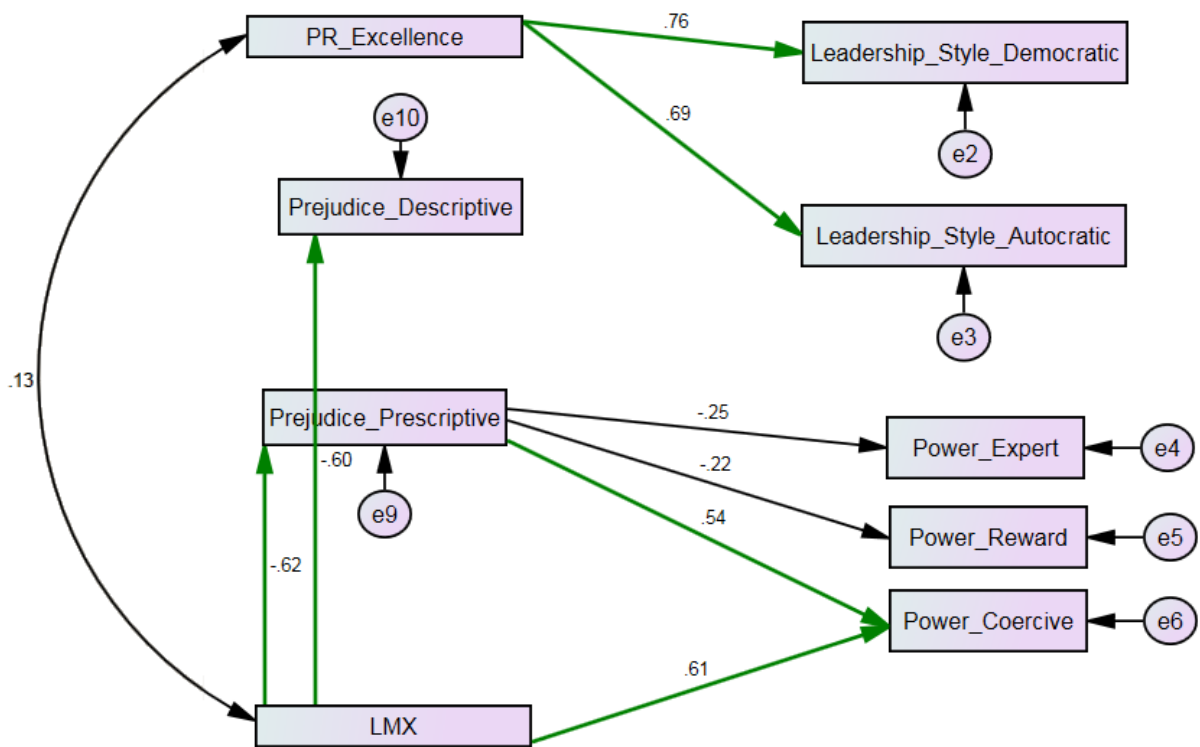
وبالحدوث عن التأثير الكلي لمتغيرات جودة العلاقة والصلاحيات الممنوحة والتحيزات على المتغيرات التابعة والوسيلة حسب الجدول أعلاه، تبين أنه بالنسبة للصلاحيات التي تمنح لممارسة

العلاقات العامة من قبل الإدارة العليا، فإنه كلما زادت الصلاحيات الممنوحة بنسبة انحراف معياري واحد ازداد استخدامها لأسلوب القيادة الأوتوقراطي بمقدار 665. أما بالنسبة لأسلوب القيادة الديمقراطي فقد كان مرتفعا أيضا بمقدار 769.

الوساطة غير المتسقة

بناءً على نتائج اختبار الفرضيات، عرض تحليل الوساطة حالة تُسمى الوساطة غير المتسقة حيث يكون فيها تأثير واحد على الأقل له علامة مختلفة عن التأثيرات الوسيطة أو المباشرة الأخرى في النموذج. فيما يخص الدراسة قيد البحث فالتأثير غير المباشر لجودة العلاقة (مستقل) عندما يكون إيجابي على التحيزات (وسيط) يكون تأثير التحيزات (وسيط) على استخدام السلطة القسرية (تابع) أقل. ولكن عند حساب التأثير المباشر لجودة العلاقة (مستقل) على توظيف السلطة القسرية (تابع) نجده أكبر. وبالمثل عند حساب التأثير المباشر من التحيزات (الوسيط) على توظيف السلطة القسرية (تابع) نجده أكبر.

الشكل أدناه يوضح مسار الإخراج لمتغيرات الدراسة.



الشكل 4 مسار الإخراج لمتغيرات الدراسة

تمهيد

في هذا الفصل ومن خلال الطريقة والإجراءات، التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، وما اشتملت عليه الدراسات السابقة، من أجل التعرف على العلاقة ما بين شعور ممارسي العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني، بالتحيزات الوصفية والإلزامية وأسلوب القيادة المتبع لديها، وتوظيفها للسلطة بأنواعها المختلفة على مرؤوسيهها، في ظلّ قياس جودة علاقتها مع الإدارة العليا في المؤسسة والصلاحيات الممنوحة لها. ثم التحقق من الفرضيات باستخدام أسلوب تحليل المسار، وهو إحدى أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين مُتغير أو أكثر من المُتغيرات المستقلة. كما تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي SPSS في عملية تحليل البيانات، واستخدام برنامج AMOS في إجراء عملية تحليل المسار.

وقد تمثلت المشكلة البحثية في السعي للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو أثر جودة العلاقة مع القائد، والصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا على التحيزات الإلزامية والوصفية، التي تُشعر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني، وانعكاسها على توظيفهنّ لنوع السلطة وأسلوب القيادة؟

وينفرد عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأثر المباشر وغير المباشر لجودة العلاقة على نوع السلطة وأسلوب القيادة، التي توظفها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني؟
2. ما الأثر المباشر وغير المباشر للصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا على نوع السلطة، وأسلوب القيادة التي توظفها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني؟
3. ما الأثر المباشر لجودة العلاقة على التحيزات الوصفية والإلزامية، التي تُشعر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني؟
4. ما الأثر المباشر للصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا على التحيزات الوصفية والإلزامية، التي تُشعر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

5. ما الأثر المباشر للتحيزات الوصفية والإلزامية التي تشعُر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني على نوع السلطة وأسلوب القيادة المُتبع؟

النتائج الرئيسية

- توصلت نتائج الدراسة فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة:
 - إلى وجود أثر مباشر بين: (جودة العلاقة كمتغير مستقل في الدراسة قيد البحث والتحيزات الإلزامية والوصفية كمتغيرات وسيطة)، حيث إنّه كلما كانت جودة العلاقة مع الإدارة العليا جيدة وإيجابية، ينخفض شعور القادة بالتحيزات الإلزامية والوصفية.
 - كما وأنه تبين وجود أثر مباشر ما بين: (جودة العلاقة كمتغير مستقل وتوظيف السلطة كمتغير تابع)، بحيث أنه كلما كانت علاقة القادة جيدة بالإدارة العليا كان توظيفها للسلطة القسرية أكبر.
 - أما بخصوص الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسة العلاقات العامة، فإنّه وبحسب التحليل الإحصائي، تبين أنه: كلما زادت الصلاحيات الممنوحة لممارسة العلاقات العامة ازداد توظيفها لأسلوب القيادة الأوتوقراطي والديموقراطي.
 - وبالحدّث عن التحيزات الإلزامية كمتغير تابع ثانٍ، ولتحديد أثره المباشر على توظيف السلطة، وبحسب البيانات تبين بأنّه: كلما ازداد الشعور بالتحيزات الإلزامية لدى ممارسة العلاقات العامة، فسوف يزيد ذلك من استخدامها للسلطة القسرية على اتباعها.
- أما فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة، أوجدت النتائج:
 - أنّ هنالك أثر غير مباشر ما بين (جودة العلاقة كمتغير مستقل على أسلوب السلطة كمتغير تابع مروراً بالمتغير الوسيط المتمثل بالتحيزات الإلزامية) حيث تبين بأنّه وبحسب التحليل الإحصائي، تؤثر جودة العلاقة بالتقليل من التحيزات، ولكن تمارس ممارسة العلاقات العامة السلطة القسرية أكثر.

مناقشة النتائج

- أثر جودة العلاقة على نوع السلطة، وأسلوب القيادة لدى ممارسات العلاقات العامة

أظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات، وجود علاقة تأثير مباشر وغير مباشر لجودة العلاقة، على نوع السلطة وأسلوب القيادة لدى ممارسات العلاقات العامة، حيث كان هنالك أثر غير مباشر لجودة العلاقة ما بين ممارسة العلاقات العامة، وأسلوب السلطة الذي تنتهجه على موظفيها، وبحسب التحليل تبين أنه: كلما زادت جودة العلاقة، انخفض لدى الممارسة استخدام السلطة القسرية، وارتفع لديها استخدام سلطة المكافأة، واستخدام سلطة الخبير.

أما فيما يخص التأثير المباشر لجودة العلاقة، على توظيف السلطة لدى الممارسات، فقد تبين بأنه: كلما زاد تأثير جودة العلاقة زاد توظيف ممارسة العلاقات العامة للسلطة القسرية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ماري كوفاتش (Kovach, 2021) بعنوان "استخدام القائدات للسلطة القسرية لتحفيز المرؤوسين" التي توصلت إلى:

أنَّ القائدات يستخدمن سلطة المكافأة، وذلك لإدراكهن كنساء بأنَّ المكافأة سواء أكانت حوافز ماديّة أو معنوية تشجع الموظفين وتنشطهم، مما يؤثر بالضرورة على إنتاجية وسرعة العمل، حيث أنَّ النساء وبحسب كوفاتش هم وبحسب طبيعتهن البشرية - الصفات الخاصة بالمرأة - أكثر من يتنبهن لأثر تلك الحوافز على الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة. وقد يظنُّ البعض أنَّ هذه المشاعر نقطة ضعف للمرأة، لكن في القيادة، تشير كوفاتش بأنَّ الصفات التي تتحلّى بها المرأة، تساعد على تنبئها لضرورة استخدام سلطة المكافأة على الاتباع، بهدف زيادة إنتاجية العمل. حتى أنَّ البعض يسميها "الخدعة القيادية لتحقيق أهداف المنظمة".

أما بالنسبة للسلطة القسرية فإنّه أحياناً ووفقاً لبعض المدراء التنظيميين، فإنَّ الهدف من استخدام السلطة القسرية، لا يكون بهدف التهديد أو تخويف الموظفين، ولكن لضمان الامتثال. وبحسب دراسة راجان وكريشنان (Rajan & Krishnan, 2002) يسمح للقادة وعلى اختلاف جنسهم، توظيف السلطة القسرية، والتحكم في كيفية عمل مؤسساتهم وغرس الانضباط في موظفيهم، بهدف تحسين الكفاءة والإنتاجية. وأضافت راجان وكريشنان بأنّه إذا ما استخدم القائد، السلطة القسرية فقد يقوم الموظفون بتأجيل الأعمال، وأحياناً قد تصل إلى تحدي سياسة المنظمة والمس في معاييرها، مما ينعكس سلبيّاً على الأداء والإنتاجية في العمل. وأكدت الباحثتان بأنَّ استخدام السلطة القسرية لا

يتعكس مع استخدام سلطة المكافأة بتاتا، بالعكس أوضحنا بأنه من واجبات القائد المراوحة بين استخدام أنواع مختلفة للسلطة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبالحديث عن سلطة الخبير، فإنّ القادة وبحسب دراسة ساغيسي (Saggesse, 2021) يمتلكون بالعادة خبرة في مجال معين، وذلك يفسر ويتطابق مع المنصب الذي يشغلونه، ولذلك عليهم إدراك قوة الخبرة التي يتحلون بها ويترجمونها على أساس مشاركة الأتباع بخبرتهم والتحلي بالثقة أمامهم، حيث أنّ قدراتهم وخبرتهم المتخصصة، تجعل منهم مرجعاً لأعضاء الفريق، والذي سيؤثر على علاقتهم بهم، وبالضرورة سيلجؤون لهم للحصول على المشورة والتوجيه في اتخاذ أي قرار. تستخدم المرأة سلطة الخبرة، لشعورها بأنّ الموظفين عادة، ينظرون إلى القائد الرجل، على أنه صاحب الخبرة لذلك تتقصد المرأة إظهار قدرات الخبرة المتركمة لديها، حتى تمنح الموظفين شعوراً بالأمان حيال استشارتها. لذلك نجد بأنّ القادة النساء واللواتي يصلن إلى مناصب تنفيذية في المؤسسات، يكنّ على قدر كبير مهني وأكاديمي وخبراتي. وتجدر الإشارة إلى أنّه وبحسب توصيات الدراسة: مطلوب وضروري للمنظمات، أن تتنبه لقدرات النساء القائدات ذوات الخبرة في مجالات معينة، وتسهم في وصولهن لمناصب عليا في المنظمات، وذلك للتقليل من التحيزات التي قد تشعر بها النساء، وهذا يتفق مع الدراسة قيد البحث، والتي تختبر أثر التحيزات على القادة في استخدام سلطات معينة مع الموظفين.

تجد الباحثة بأنّ القائدات ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي، ينتهجن أنواع معينة للسلطة في التعامل مع أتباعهن، وخصوصاً السلطة القسريّة والمكافأة وسلطة الخبير، وذلك لخصوصيّة العمل في البنك والذي يحتم عليهن التنبه والحذر الشديد في تحقيق أهداف المنظمة، حيث إن نسبة الخطأ في تلك المنظمات تكاد تكون صفراً. ناهيك عن الشعور بالتحيزات المُسبقة، مما يستدعي استخدامها ومراوحتها بين استخدام السلطات والذي نعزوه لشعورها بالتحيزات.

- أثر الصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا على نوع السلطة وأسلوب القيادة لدى ممارسات العلاقات العامة

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشر للصلاحيات، التي تمنحها الإدارة العليا لممارسات العلاقات العامة، على أسلوب القيادة المُستخدم لديهن، فقد كان أسلوب القيادة الأكثر انتهاجاً هو الأوتوقراطي والديمقراطي. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة زبيهلجيفا وفرانكوفسكي (Zbihlejev & Frankovsk, 2018) حيث إنّ من المرجح للقائدة أن تستخدم أسلوب القيادة الأوتوقراطي، في

حال كانت المهمات المطلوب تنفيذها من أعضاء فريقها، تتطلب مستويات عالية من المهارة والمعرفة، إذ إن هذا النوع من القيادة يساعد في توفير الوقت، ويحسن كفاءة العمل، كما أنه يقلل من التوتر بين الموظفين.

وقد ذكرت دراسة زيبهليجوجوفا وفرانكوفسكي أيضًا بأنه من أهم ما يميز أسلوب القيادة الأوتوقراطي، أنه يُعزز الإنتاجية، ويسهم في التعامل الفعال في الأزمات التي قد تظهر في بيئة العمل. يقلل أسلوب القيادة الأوتوقراطي من نسبة إجهاد الموظفين – نظرًا لأنّ المتابعة الحثيثة واتخاذ القرارات الفعلية منوط بالقائد مباشرة – ويعتبر أسلوب القيادة الأوتوقراطي مثاليًا مع فريق عمل قليل الخبرة. تزعم الدراسة أيضًا بأنّ أسلوب القيادة الأوتوقراطي مفيدًا في بيئة العمل سريعة الخطى، حيث يحتاج الأشخاص إلى اتخاذ القرارات بسرعة لمهام العمل اليومية، نظرًا لأنّ القادة الاستبداديين مدفوعون بالحاح الوقت، فمن المرجح أن يتخذوا قرارات سريعة، وهذا يمكن أن يُقلل من نسبة الخطأ لديهم.

ينتهج القادة الذكور عادة أسلوب القيادة الأوتوقراطي، والذي يُسمى أحيانًا النظام الأبوي الاستبدادي، وتُجبر النساء أحيانًا لاستخدام هذا الأسلوب، حتى لا يُنظر إليهن عند مقارنتهن مع القادة الذكور، بأنهن أقل قدرة لانتهاج هذا الأسلوب، مع الأخذ بعين الاعتبار أنهنّ داخليًا يُفضلن انتهاج الأسلوب التشاركي والديمقراطي. وهذا يأخذنا إلى النتيجة الأخرى التي ظهرت في التحليل الإحصائي بأنّ ممارسات العلاقات العامة، ينتهجن الأسلوب الديمقراطي أيضًا، حيث إنّه في دراسة لوتشيا تبين بأنه وبالرجوع لتقارير جمعية علم النفس الأمريكية، أنّ النساء تميل إلى أن يكون لديهن أسلوب قيادي أكثر تعاوني وتشاركي. بالمقابل فإنّ القادة الرجال يميلون لاستخدام أسلوب القيادة الاستبدادي المتحكم، وأنهم أكثر توجهًا نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، بينما تميل النساء لاستخدام الأسلوب الديمقراطي في القيادة.

فالقادة النساء يملن إلى تشجيع الاتباع على التعاون وبتّ الروح المعنوية والتحفيز، وهذا ينطبق على أسلوب القيادة الديمقراطي. بهذا الأسلوب يمكن للقادة الديمقراطيين، تشجيع العصف الذهني والحصول على مجموعة واسعة من الأفكار من أعضاء المجموعة الآخرين. كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى الابتكار، وعمليات حلّ المشكلات الفريدة والحلول الإبداعية. وتشجّع القيادة الديمقراطية تمكين أعضاء الفريق. وهذا ينسجم مع طبيعة المرأة، والتي تسعى دائمًا إلى إشراك أعضاء الفريق، مع الأخذ بعين الاعتبار تخوف الفريق أحيانًا من كونها امرأة لا تستطيع القيام بالعمل المنوط بها، لذلك تقوم بإشراكهم حتى تشعرهم بالأمان. مع أن نسبة النساء القائدات هم قلة إلا إنهن يمتلكن قدرات

ومعرفة في تخصصهن، وهذا ينسجم مع مبررات استخدام أسلوب القيادة الديمقراطي، حيث إنّه يتجلى بشكل أفضل في المواقف، التي يكون فيها أعضاء المجموعة ماهرين وحريصين على مشاركة معارفهم. إذ من المهم أن يكون لديهم متسع من الوقت للمساهمة ووضع خطة، ثم التصويت على أفضل مسار لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن استخدام الأسلوب الأوتوقراطي، بالرغم من كونه مناسباً في بعض الأحيان، خصوصاً إذا كان النمط الأوتوقراطي الأبوي على سبيل المثال، إلا أنّه يفتقر إلى الإبداع وقد يؤثر سلباً على شعور الأتباع بأنّ لرأيهم قيمة وقدر، وأنّه مُنتج في القسم. ذلك يتفق مع دراسة لوقمان وفاطمة (Luqman & Fatima, 2019) حول الأوتوقراطية الأبوية اللبقة. أما عن الأسلوب الديمقراطي فإنّه من وجهة نظر الباحثة هو: الأسلوب الأفضل بالرغم من أنّه قد يتم استخدامه فقط، لتشعر القادة أتباعها بأنهم مهمين ولرأيهم قُدْر وقيمة، وليس من أجل ضرورة استخدامه لتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا يتجلى عند شعورها بالتحيزات.

- أثر جودة العلاقة على التحيزات الوصفية والإلزامية التي تشعر بها ممارسات العلاقات العامة

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشر لجودة العلاقة التي تشعر بها ممارسة العلاقات العامة على التحيزات الإلزامية لدى ممارسات العلاقات العامة. وبحسب دراسة تبسم ونايك (Tabassum & Nayak, 2021)، يمكن أن تتسبب القوالب النمطية، في انخفاض الروح المعنوية للفرد أو المجموعة المتأثرة، ويمكن أن تؤدي إلى بيئة عمل سامة. يمكن للموظفين الذين يواجهون تعليقات أو انتقادات أو نتائج سلبية أخرى من التلميظ أن يفقدوا الدافع والاهتمام بأداء وظائفهم. مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. هذا ومن الجدير ذكره بأنّ التحيزات الإلزامية التي تشعر بها المرأة في مكان العمل، ما هي إلا نتاج للتطبيق الأعمى للصورة النمطية، والتي تنعكس على إعاقة المساعي الإيجابية لضرورة وجود اتصال وتواصل فعّال ما بين أطراف المعادلة (ممارسة العلاقات العامة والإدارة العليا). حيث أن الشعور بالتحيزات يحدّ من قدرة النساء على تنمية قدراتهم الإدارية، وقد تؤثر في قراراتهم المهنية تجاه مرؤوسيتهم، والذي يمكن أن نصفه بالضبابية وعدم المهنية. أما في حال تنبّهت الإدارة العليا في المؤسسة، للأثر الكبير للتقليل من التحيزات التي قد تشعر بها الممارسات القائدت في المؤسسة، سينتج عنه مستوى أعلى من الإنتاجية والفاعلية الإدارية والتنظيمية، مما

سينعكس على بيئة العمل بشكل عام، وعلى إنتاجية المنظمة على وجه الخصوص (Chang & Milkman, 2020).

أما فيما يخص نتائج الدراسة، وبحسب البيانات الإحصائية للتأثير المباشر لجودة العلاقة والتحيزات الإلزامية تبين بأنه: كلما كانت جودة العلاقة مرتفعة ما بين الإدارة العليا والمرأة مُمارسة العلاقات العامة فإنه سينعكس على تقليل التحيزات الإلزامية التي تشعر بها.

- الأثر المباشر للصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا على التحيزات الوصفية والإلزامية التي تُشعر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني

بالرجوع والاعتماد على التحليلات الإحصائية الدقيقة، تبين عدم وجود أي أثر مباشر للصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا على التحيزات الوصفية والإلزامية التي تشعر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي. مما يعني أن الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسات العلاقات العامة ليست على القدر الكافي حتى تخفف من شعورهم بالتحيزات سواء أكانت إلزامية أو وصفية. حيث إن أثر جودة العلاقة كانت دليل على التقليل من التحيزات.

- الأثر المباشر للتحيزات الوصفية والإلزامية التي تُشعر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني على نوع السلطة وأسلوب القيادة المُتبع

من خلال النتائج الإحصائية للأثر المباشر للتحيزات الوصفية والإلزامية، التي تُشعر بها ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني، على نوع السلطة وأسلوب القيادة المُتبع، تبين بأنه وبحسب البيانات الدقيقة كلما ازداد الشعور بالتحيزات الإلزامية لدى مُمارسة العلاقات العامة، فسوف يزيد ذلك من استخدامها للسلطة القسرية على اتباعها. والذي تفسره دراسة كوفاتش (Kovach, 2021) بأن استخدام السلطة القسرية من قبل القادة، يؤثر في ارتفاع طاقة المرووسين، ويزيد من نسبة كفاءتهم في العمل. تعزو كوفاتش بياناتها لأسباب عدة منها: ضرورة تحقيق معايير السلامة في العديد من المنشآت، على سبيل المثال المصانع الكيماوية. تحسين الكفاءة المستدامة لضمان الدقة المتناهية في الإنتاجية حيث إنّ (الخطأ الأول هو الخطأ الأخير). وخصوصاً عندما تكون طبيعة المؤسسة مرتبطة في العمليات المصرفية، وهو ما ينسجم مع مجتمع الدراسة قيد البحث (ممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي). الامتثال المطلق للمبادئ المنصوص عليها في مدونات السلوك الخاصة في المؤسسات، على اختلاف طبيعتها، والتي لا مجال للخروج عنها. ولكن مع كل ما ذكر إلا أنه عند استخدام السلطة القسرية من قبل القائد فإنّ النتائج الإيجابية يكون أثرها

على الاتباع قصير المدى، والأثر السلبي يظهر على المدى البعيد متمثلاً في انخفاض مستوى الرضى الوظيفي، والذي ينتج عنه الرغبة في ترك العمل (الاستقالة)، وقتل روح الإبداع وابتكار الأفكار لديهم، وانخفاض مستوى الثقة ما بين الإدارة والموظفين، والذي ينتج عنه بيئة عمل غير صحيّة وغير مستقرة (Olawole, 2022).

التوصيات

يعتبر الباحثون والمؤلفون الأكاديميون أنّ جزئية التوصيات تعدّ من أهمّ أجزاء البحث إن لم تكن أهمها. هذا هو المكان الذي ستطرح فيه مساهمة الباحثة العمليّة المستندة على جميع معطيات البحث كالنتائج والبيانات والدراسات السابقة وغيرها من البنود المهمة ذات العلاقة. في هذه الجزئية يتم طرح معالجات مقترحة للمشكلة البحثيّة.

وبناء على ما تم ذكره ستقوم الباحثة من الناحية العمليّة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بتقديم التوصيات النظرية والعملية التالية:

من الناحية النظرية

- ضرورة إجراء أبحاث تتعلق برفع مستوى الوعي لدى الإدارات التنظيميّة، في المؤسسات حيال الأثر الكبير للتحيزات التي تشعر بها المرأة في مكان العمل.
- ضرورة التركيز على أبحاث تتناول العلاقة المهمة والمحورية، ما بين المراوحة والتنوع في استخدام أساليب القيادة، وأنواع السلطات من قبل القائد في مكان العمل من جهة، وأثرها على الأتباع من وجهة نظرهم (الرضى الوظيفي).
- تخصيص مساحة للأبحاث التي تتناول مفاهيم علم النفس الوظيفي وعلاقتها ببيئة العمل، من خلال أبحاث تدمج بين علم النفس وعلم الاجتماع وعلم العلاقات العامة والعلوم الأخرى.

من الناحية العملية

- ضرورة إدراك الإدارة العليا في المنظمات دور مفهوم التحيزات، والعمل على رفع مستوى الوعي تجاه المفهوم في مكان العمل، وليس بالضرورة تجاه النساء العاملات في المنظمة فقط، فقد تمارس الإدارة العليا التحيزات اللاواعية تجاه أي من الموظفين.

- ضرورة التنبيه لخطورة أخذ القرارات وإطلاق الأحكام بالرجوع والارتكاز على الصور النمطية فقط.
- إعطاء المرأة الفرصة في المشاركة في الأدوار القيادية في المؤسسات.
- إعطاء المرأة القائدة دور في المشاركة في رسم السياسة التنظيمية للمؤسسة باعتبار ذلك جزءاً لا يتجزأ من فعالية تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.
- تعزيز مفهوم التعاون في المؤسسات لتحقيق أهدافها، والتقليل قدر الإمكان من المنافسة التي لا تركز على أساس مهني.
- ضرورة التنبيه إلى أنّ التنوع في استخدام أساليب القيادة المختلفة، وأنواع توظيف السلطة لدى القائد في مكان العمل هو أمر مهم وضروري، وينحكم إلى الظرف وطبيعة العمل وبيئة المؤسسة.

AinoSaarinen & Jaaskelainen, I. P., 2021. Neural basis of in-group bias and prejudices: A systematic meta-analysis. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, pp. 1214-1227.

Aldoory, L. & Elizabeth , L. T., 2021. *The future of feminism in public relations and strategic communication A Socio-Ecological Model of Influences*. s.l.:The Rowan and Littlefield.

Alheet, A. F., Al Adwan, A. & Areiqat, A. . Y., 2020. The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters* , pp. 239-246.

Alobaid, A. M. & Gosling, C., 2021. Gendered organizational theory and glass ceiling: Application to female Saudi paramedics in the workplace. *Saudi Journal for Science Health*, pp. 177-182.

Anon., n.d. *The Blank Centre For Leadership in Public Relations*. s.l.:s.n.

Ashatu, H., 2009. The use of Triangulation in Social Sciences Research: Can qualitative and quantitative methods be combined?. *Journal of Comparative Social Work*, pp. 46-67;.

Bayes, M. & Newton, . P. M., 2016. Women in Authority: A Sociopsychological Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*.

Bos-Nehles, A. & Audenaert, M., 2019. LMX and HRM: a multi-level review of how LMX is used to explain the employment relationship. In: *LMX and HRM: a multi-level review of how LMX is used to explain the employment relationship*. s.l.:Elgar, p. 336–351.

Botan, C. H. & Taylor, M., 2004. Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, p. 645–661.

Boubes, N. M. & Kabalan, S. M., 2022. The Impact of Glass Ceiling Factors on Job Performance of Women Employee - A field study on the employees of Damascus University in 2021 -. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, pp. 1 - 34.

Bryman, A., 1984. The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology?. *The British Journal of Sociology*, pp. 75-92 .

Caillier, J. G., 2020. Testing the Influence of Autocratic Leadership, Democratic Leadership, and Public Service Motivation on Citizen Ratings of An Agency Head's Performance. *Public Performance & Management Review* , pp. 918-941.

Chami, C., 2022. Arab Women in Leadership Positions: Creating a More Inclusive Work Environment. *Financial Times*.

Dastane, O., 2020. Impact Of Leadership Styles On Employee Performance: A Moderating Role. *Australian Journal of Business and Management Research*, pp. 27-52.

Development, H. E., 2022. *How to reduce unconscious bias in the workplace*, s.l.: Financial Times.

Eagly, A. H. & Karau, S. . J., 2002. Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, p. 573–598.

Eagly, A. H. & Koenig, A. M., 2008. Gender Prejudice: On the Risks of Occupying Incongruent Roles. In: *Beyond Common Sense*. s.l.:Blackwell, pp. 63-83.

Eagly, A. H. S. J., 2002. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, pp. 573-598.

Elshtain, J. B., 1993. *Public Man, Private Woman: Women in Social and Political Thought*. s.l.:Princeton University Press.

Erdogan, B. & Bauer, T. N., 2014. Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, p. 407–433.

Ghani, F. A., Derani, N. E. S. & Aznam, N., 2018. An Empirical Investigation of the Relationship Between Transformational, Transactional Female Leadership Styles and Employee Engagement.. *Global Business and Management Research: An International Journal*, p. 724.

Gibbons, R. S., 2013. Authority in Organizations. In: *The Handbook of Organizational Economics*. s.l.:Princeton University Press, pp. 324-373.

Glover, D., 2003. *Educational Leadership & Learning: Practice, Policy and Research*. Great Britain : Open University Press.

Golafshani, N., 2003. *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research*, s.l.: The Qualitative Report Volume 8 Number 4 December 2003.

Gordon, R. A., 1968. Issues in Multiple Regression. *American Journal of Sociology*.

Gould, W. R., 2022. *What Is Prejudice?*, s.l.: s.n.

H.Chang, E. & Milkman, K. L., 2020. Improving decisions that affect gender equality in the workplace. *Organizational Dynamics*.

Heilman, M. E., 2010. Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder.. *Journal of Social Issues*, p. 657–674.

Hentschel, T., Braun, S. & Peus , C., 2018. The communality-bonus effect for male transformational leaders – leadership style, gender, and

promotability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 112-125.

Hodges, L. & Ptacek, J., 2019. What is the Leader -Member Exchange Theory?. In: *Leader-Member Exchange and Organizational Communication*. s.l.:Springer, pp. 3-25.

Jackson, J., 2011. Contemporary criticisms of role theory. *Journal of Occupational Science*, pp. 49-55.

Johnson, C. E. & Z. Hackman, M., 2018. Leadership a communication perspective. In: *Leadership a communication perspective*. s.l.:Waveland Press, p. 97.

Johnson, S., 2014. *Advantages & Disadvantages of Positivism*, s.l.: s.n.

Katsaros, K. K. & Tsirikas, A. N., 2020. The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, pp. 333-347.

Khajeh, E. H. A., 2018. Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*.

Khan, M. A. & Ismail, F. B., 2020. The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *Sage*.

Kirat, M., 2020. The World Of Women Public Relations Practitioners In Qatar. *International Journal of Business and Social*.

Kline, R. B., 1998. Software Review: Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, pp. 343-364.

Koenig, A. M., 2018. Comparing Prescriptive and Descriptive Gender Stereotypes About Children, Adults, and the Elderly. *Frontiers in Psychology*, pp. 50-62.

Kovach, M., 2021. Conclusion: Female Leaders Using Coercive Power Motivate Subordinates. *The Journal of Values-Based Leadership* , pp. 1-27.

Kovach, M., 2021. Female Leaders Using Coercive Power Motivate. *The journal od values based leadership*.

Kumar, T., 2016. *Statistical Survey Design and Evaluating Impact*. s.l.:Cambridge University.

Ledet, L. M. & Henley, T. B., 2010. Perceptions of Women's Power as a Function of Position Within an Organization. *The Journal of Psychology*, pp. 515-526.

Luqman, R. & Fatima, S., 2019. The Impact of Autocratic Leadership Style on Counterproductive Work Behavior: The Mediating role of Employee Commitment and Moderating role of Emotional Exhaustion. *Pollster Journal of Academic Research*, pp. 22-47.

M., H. & M., P., 2020. Women in public relations in Croatia. *Leeds: Creative Media and Communications Research*, pp. 1-47.

Mackinnon, D. P., Fairchild, A. J. & Fritz, M. S., 2007. Mediation Analysis. *Annu Rev Psychol*.

Mansaray, H. E., 2019. The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, pp. 18-31.

McDonald, R. P., 2010. Path Analysis with Composite Variables. *Multivariate Behavioral Research*, pp. 239-270.

McGinn, D., 2021. How to reduce unconscious bias in the workplace. *Financial Times*.

Meng, J. & Neill , M. S., 2021. The Unprecedented Upheaval of Public Relations Education. *Journal of Public Relations Education*, pp. 212-218.

Metinyurt, T. & Haynes-Baratz, M. C., 2021. A systematic review of interventions to address workplace bias: What we know, what we don't, and lessons learned. *New Ideas in Psychology*.

Miloloža, I., 2018. Analysis Of The Leadership Style In Relation To The Characteristics Of Croatian Enterprises. In: s.l.:s.n., pp. 249-264.

Nalty, K., 2016. Strategies for Confronting Unconscious Bias. In: *Improving the Profession*. s.l.:Colorado Bar Association, pp. 45-52.

Oberai, H. & Anand, I. M., 2018. Unconscious bias: thinking without thinking. *Human Resource Management International Digest*.

Olawole, S., 2022. *Coercive Power: How To Recognize and Overcome It*, s.l.: s.n.

Ong, M. H. A., 2017. Quantitative Data Analysis: Choosing Between SPSS, PLS and AMOS in Social Science Research. *International Interdisciplinary Journal of Scientific Research*, pp. 14-25.

Onyango, M. A., 2019. *Determinants of Women's Vertical Progression to Senior Managerial Positions. A Case of Public Relations Firms in Nairobi County*, s.l.: University of Nairobi.

Otl, P. A., Odigbo, . B. E. & Basseyy, A., 2016. Impact of Public Relations Expenditure on Corporate Performance of Commercial Banks in Nigeria. *International Journal of Innovation Research and Development*, pp. 66-73.

Pearl, J., 2022. Direct and Indirect Effects. In: *Probabilistic and Causal Inference*. s.l.:ACM Books, p. 373–392.

Pearl, J., 2022. Direct and Indirect Effects. In: *Probabilistic and Causal Inference: The Works of Judea Pearl*. s.l.:Association for Computing Machinery, p. 373–392.

Pembi, S. & Usman, F. I., 2022. Leadership Styles And Leadership Qualities For Organizational Success: A Review Of Literature. *Nigerian Journal Of Management Sciences*, pp. 312-323.

Pham, L. T. M., 2017-2018. *Qualitative Approach To Research A Review Of Advantages And Disadvantages Of Three Paradigms: Positivism, Interpretivism And Critical Inquiry*. s.l.:The University of ADELAIDE.

Presthus, R. V., 2019. Authority in Organizations. In: *Democracy, Bureaucracy, And The Study Of Administration*. s.l.:Routledge, p. 10.

R.Place, K. & Vardeman-Winterb, J., 2018. Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, pp. 165-173.

Rajan, S. & Krishnan, V. R., 2002. Impact of gender on influence, power and authoritarianism. *Women in Management Review*, pp. 197-206.

Raskin, R., 1988. A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. Raskin, Robert. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 890-902.

Rayan, P., 2015. Positivism: paradigm or culture?. *Policy Studies*, pp. 417-433.

R, F., Nair S. L & Haque A. U., 2018. The effectiveness of feminine and masculine leadership styles in relation to contrasting gender's performances. *Polish Journal of Management Studies*, pp. 78--92.

Rüzgar, N., 2018. The Effect of Leaders' Adoption of Task-Oriented or Relationship-Oriented Leadership Style on Leader-Member Exchange (LMX), In the Organizations That Are Active In Service Sector. *Journal of Business Administration Research*, pp. 50-60.

Saggese, S., 2021. Do women directors contribute to R&D? The role of critical mass and expert power. *Journal of Management and Governance* , p. 593–623.

Scacco, A. & Warren, S. S., 2018. Can Social Contact Reduce Prejudice and Discrimination? Evidence from a Field Experiment in Nigeria. *American Political Science Review*, pp. 654 - 677.

Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A. & Tepper, B. J., 1999. Development and Preliminary Validation of a New Scale (LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, pp. 135-147.

Seok, K. D. & Jim, S., 2007. Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, p. 531–551.

Sesen, E., 2015. Role theory and its usefulness in public relations. *European Journal of Business and Social Sciences*, p. 136 – 143.

Sethi, B., 2022. Empowering women in the workplace. *Strategy And Business*.

Shenoy, V. & Kumar, M., 2021. Common biases found in the workplace: visible and invisible inequalities. *Strategic HR Review*, pp. 183 -185.

Smith, R. A., 2002. Race, Gender, and Authority in the Workplace: Theory and Research. *Annual Review of Sociology*, pp. 509-542.

Solihah, S. M. & Andi , B., 2021. The Influence Of Autocratic Leadership And Work Discipline On Employee Performance Of The “Abc” City Culture And Tourism Office. *The Asia Pacific Journal Of Management Studies*.

SP, K., 2013. Variables in research. *IJRRMS* , pp. 36-38.

Tabassum, N. & Nayak, B. S., 2021. Gender Stereotypes and Their Impact on Women's Career Progressions from a Managerial Perspective. *Sage*, pp. 1-17.

Tabassum, N. & Nayak, B. S., 2021. Gender Stereotypes and Their Impact on Women's Career Progressions from a Managerial Perspective. *Society & Management Review*, pp. 1-17.

Tavakol, M., 2011. Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, p. 53–55..

Topić, M. & Cunha, M. . J., 2019. Women in Public Relations – A Literature Review (1982-2019). *Creative Media and Communications Research*.

Topic, M., 2020. *Women in Public Relations: Should Organisations Review How They Treat Women?*, Europe: European Public Relations Education and research association EUPRERA.

Topic, M., 2021. Introduction to special issue: women and leadership in public relations. *Journal of Public Relations Research*, pp. 131-135.

Triantafillidou, A., 2021. *Women in Public Relations in Greece*, Greece: Creative Media and Communications Research.

Waters, J., 2019. *Women In Modern Public Relations: The Evolution Of Public Relations In America*, s.l.: College of Arts and Sciences of John Carroll University.

Webb, E. D., 2013. *Developing, Refining, and Validating a Survey to measure stereotypes and Bias that women face in Industry*. s.l.:Western Kentucky University.

Webb, E. D., 2013. *Developing, Refining, and Validating a Survey to Measure Stereotypes and Biases that Women Face Measure Stereotypes and Biases that Women Face in industry*, Louisville: s.n.

Wikaningrum, T. & Udin, . Y., 2018. The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research*, pp. 138-147.

Yahaya, N., Taib, M. A. B. M. & Ismail, J., 9635-9648. Relationship between leadership personality types and source of power and leadership styles among managers. *Journal of Business Management*, p. 2011.

Yaseen, Z., 2010. Leadership styles of men and women in the arab world. *emerald Insight: Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, pp. 63-70.

Zbihlejšová, L. & Frankovský, M., 2018. Leadership Styles of Managers from the Perspective of Gender. *International Journal of Organizational Leadership*, pp. 340-347.

Zerbe Enns, C., Díaz, L. C., & Bryant-Davis, T. (2021). Transnational feminist theory and practice: An introduction. *Women & Therapy*, 44(1-2), 11-26.

قائمة المصادر العربية

- إدریس، ج. م.، 2015. *أصول التنظيم وأساليب العمل*: s.l.: خوارزم.
- الأغا، و. ح.، 2010. القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. *مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية*، 6 297-34.
- المسدي، ع. ع. ا.، رضوان، ط. & السعداوي، إ.، 2019. أثر عوامل السقف الزجاجي لتولي المرأة المناصب القيادية على دافعيها نحو العمل: بالتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية بمصر. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*.
- جودة، ع. ا. ع. ا.، كامل، م. . أ. ا. & عبد الغنى الرفاعي، . ش. . ا.، 2021. الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التمر التنظيمي والارتباط بالعمل. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 251-277.

- حرز الله، أ.م، نسيبة، د.م. & شقير، ن. . ز.، 2022. المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن. *مجلة القدس للبحوث الأكاديمية*، 69-97 .
- حرز الله، أ.م، نسيبة، د.م. & شقير، ن. . ز.، 2022. المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطور الوظيفي لديهن. *مجلة القدس للبحوث الأكاديمية*، 69-97 .
- حلاسة، ف.، 2018. واقع أدوار القيادة الإدارية النسوية داخل المنظمات الجزائرية. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، 67-82 .
- ربال، ف.، 2020. أدوات جمع البيانات في البحث العملي -بين المزايا والعيوب. *مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية*، 125-149 .
- علاقي، م. ع. ا.، 2002. *الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية*. السعودية: مكتبة دار جدة.
- كميل، ج.، 2022. *العلاقات العامة التسويقية والقيمة المدركة: منظور اتصالي استراتيجي موجه نحو ولاء عملاء البنوك في مدينة جنين*.
- ناجوي، ك. & جوحو، م. ب.، 2015. *دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة*. S.A.: وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي.
- هادي، ع. أ.، 2008. *المسؤوليات - الصلاحيات - السلطات الإدارية. منهج الثقافة التربوية*.

Abstract

The suffering of women in the workplace is not a contemporary issue but rather an old and complex one that has emerged since women took their role in any business. Many previous scientific studies shed light on the issue of gender discrimination and the wage gap between working women and their male colleagues. These studies also dealt with the difficulty of women's access to executive leadership positions in organizations.

This study investigated a combination of variables that were not previously addressed to obtain a more comprehensive picture of managerial prejudices as intermediate variables between senior management and leadership communication approaches for female public relations practitioners in the Palestinian banking sector. The researcher relied on the quantitative method and used the questionnaire to collect data from the entire study population, which is 32 female public relations practitioners in the Palestinian banking sector. SPSS and AMOS programs were used to analyse the data. To test the study's hypotheses, the researcher used the methods of Path Analysis, Mediation Analysis, and Partial Regression analysis .

As for the study design, the researcher relied on Theoretical Triangulation by employing three theories represented in (Role Congruity Theory, Leader-Member Exchange Theory, and Excellence Theory) in order to answer the study's central question about the quality of the relationship and the granted power to female PR practitioners, and the approach they choose to reflect on their followers in light of their feeling of descriptive and prescriptive prejudices .

In order to verify the validity and accuracy of the study's data and come up with more accurate results, the researcher resorted to Data Analysis Triangulation. In this study, the researcher concluded that: Female PR practitioners employ coercive power over their subordinates in light of the quality of their relations with the upper management. Granting them authority increases their chances of employing democratic and autocratic leadership styles. It is worth noting that female PR practitioners feel descriptive and prescriptive prejudices, but the quality of the relationship with senior management contributes to reducing their impact. Nevertheless, female PR practitioners still pursue coercive power over their followers.

The researcher recommends that future research delve deeper into the reasons behind using coercive power, particularly by female leaders, and the relationship between the democratic and autocratic leadership styles in the presence of prejudices.

Keywords: prejudices, leadership style, authority, the use of power, leader-member exchange theory

Syntax

استخراج متغير جودة العلاقة مع القائد: المقياس يحتوي على 7 تساؤلات، بجانب كل سؤال يوجد رقم وبالرجوع للمقياس من الواجب جمع الأرقام بجانب كل إجابة تختارها الممارسة ومن ثم جمع الأرقام، وكلما زادت النتيجة، كانت علاقتك المتصورة مع قائدك أفضل.

```
COMPUTE LMX=Mean(Q8,Q9,Q10,Q11,Q12,Q13,Q14) .  
EXECUTE.
```

أسلوب القيادة المستخدم: لنمط 1: أضف الإجابات للأسئلة 1 و 4 و 7 و 10 و 13 و 16 –
أوتوقراطي

```
COMPUTE  
Leadership_Style_Autocratic=Mean(Q15_1,Q18_4,Q21_7,Q24_10,Q  
27_13,Q30_16) .  
EXECUTE.
```

أسلوب القيادة المستخدم: لنمط 2: أضف الإجابات للأسئلة 2 و 5 و 8 و 11 و 14 و 17 –
ديمقراطي

```
COMPUTE  
Leadership_Style_Democratic=Mean(Q16_2,Q19_5,Q22_8,Q25_11,Q  
28_14,Q31_17) .  
EXECUTE.
```

أسلوب القيادة المستخدم: لنمط 3: أضف الإجابات للأسئلة 3 و 6 و 9 و 12 و 15 و 18 –
التدخل

```
COMPUTE  
Leadership_Style_Laize=Mean(Q17_3,Q20_6,Q23_9,Q26_12,Q29_15  
,Q32_18) .
```

قياس الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا

```
COMPUTE PR_Excellence=Mean(Q33,Q34,Q35,Q36,Q37,Q38,Q39) .  
EXECUTE.
```

إعادة ترميز بنود التحيزات الوصفية: نظرًا لمحتوى البنود، قامت الباحثة بإعادة ترميز المتغيرات الخاصة بالتحيز الوصفي بحيث كلما اتفقت المبحوثة مع البند، كلما زاد شعورها بالتحيزات الوصفية، وذلك على النحو الآتي:

ترميز الإجابات 1 إلى 1، و 2 إلى 0 للبنود 40 و 42.
ترميز الإجابات 1 إلى 1، و 2 و 3 إلى 0 للبنود 44 و 45.
ترميز الإجابات 1 إلى 0، و 2 إلى 1 للبند 41.

```
RECODE Q40 (1=1) (2=0) INTO Q40_recoded .  
EXECUTE.
```

```
RECODE Q42 (1=1) (2=0) INTO Q42_recoded.  
VARIABLE LABELS Q42_recoded '1 = 1, 2 = 0'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE Q44 (1=1) (2=0) (3=0) INTO Q44_recoded.  
VARIABLE LABELS Q44_recoded '1 = 1, 2 and 3 = 0'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE Q45 (1=1) (2=0) (3=0) INTO Q45_recoded.  
VARIABLE LABELS Q45_recoded '1 = 1, 2 and 3 = 0'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE Q41 (1=0) (2=1) INTO Q41_recoded.  
VARIABLE LABELS Q41_recoded '1 = 0, 2 = 1'.  
EXECUTE.
```

حساب متغير التحيزات الوصفية

```
COMPUTE  
Prejudice_Descriptive=Sum(Q40_recoded,Q42_recoded,Q44_recod  
ed,Q45_recoded,Q41_recoded).  
EXECUTE.
```

إعادة ترميز بنود التحيزات الإلزامية: نظرًا لمحتوى البنود، قامت الباحثة بإعادة ترميز المتغيرات الخاصة بالتحيز الإلزامي بحيث كلما اتفقت المبحوثة مع البند، كلما زاد شعورها بالتحيزات الإلزامية، وذلك على النحو الآتي: ترميز جميع الإجابات 1 و 2 و 5 إلى 0، و 3 و 4 إلى 1، لجميع البنود من 46 إلى 54.

```
RECODE Q46 (1=0) (2=0) (5=0) (3=1) (4=1) INTO Q46_recoded.  
VARIABLE LABELS Q46_recoded '1 and 2 and 5 = 0, 3 and 4 =  
1'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE Q47 (1=0) (2=0) (5=0) (3=1) (4=1) INTO Q47_recoded.  
VARIABLE LABELS Q47_recoded '1 and 2 and 5 = 0, 3 and 4 =  
1'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE Q48 (1=0) (2=0) (5=0) (3=1) (4=1) INTO Q48_recoded.  
VARIABLE LABELS Q48_recoded '1 and 2 and 5 = 0, 3 and 4 =  
1'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE Q49 (1=0) (2=0) (5=0) (3=1) (4=1) INTO Q49_recoded.  
VARIABLE LABELS Q49_recoded '1 and 2 and 5 = 0, 3 and 4 =  
1'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE Q50 (1=0) (2=0) (5=0) (3=1) (4=1) INTO Q50_recoded.  
VARIABLE LABELS Q50_recoded '1 and 2 and 5 = 0, 3 and 4 =  
1'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE Q51 (1=0) (2=0) (5=0) (3=1) (4=1) INTO Q51_recoded.  
VARIABLE LABELS Q51_recoded '1 and 2 and 5 = 0, 3 and 4 =  
1'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE Q52 (1=0) (2=0) (5=0) (3=1) (4=1) INTO Q52_recoded.  
VARIABLE LABELS Q52_recoded '1 and 2 and 5 = 0, 3 and 4 =  
1'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE Q53 (1=0) (2=0) (5=0) (3=1) (4=1) INTO Q53_recoded.  
VARIABLE LABELS Q53_recoded '1 and 2 and 5 = 0, 3 and 4 =  
1'.  
EXECUTE.
```

```
RECODE Q54 (1=0) (2=0) (5=0) (3=1) (4=1) INTO Q54_recoded.  
VARIABLE LABELS Q54_recoded '1 and 2 and 5 = 0, 3 and 4 =  
1'.  
EXECUTE.
```

حساب متغير التحيزات الإلزامية

```
COMPUTE  
Prejudice_Prescriptive=Sum(Q46_recoded,Q47_recoded,Q48_reco  
ded,Q49_recoded,Q50_recoded,Q51_recoded,Q52_recoded,Q53_rec  
oded,Q54_recoded).  
EXECUTE.
```

حساب متغير سُلطة المكافأة

```
COMPUTE Power_Reward=Mean(Q61_1,Q73_13,Q76_16,Q77_17).  
EXECUTE.
```

حساب متغير سُلطة الخبير

```
COMPUTE Power_Expert=Mean(Q68_8,Q70_10,Q75_15,Q79_19).  
EXECUTE.
```

حساب متغير السُّلطة المرجعية

```
COMPUTE Power_Referent=Mean(Q62_2,Q64_4,Q66_6,Q67_7).  
EXECUTE.
```

حساب متغير السُّلطة الشرعية

```
COMPUTE Power_Legitimate=Mean(Q65_5,Q74_14,Q78_18,Q80_20).  
EXECUTE.
```

حساب متغير السُّلطة القسرية

```
COMPUTE Power_Coercive=Mean(Q63_3,Q69_9,Q71_11,Q72_12).  
EXECUTE.
```

حساب درجة الثبات لجميع مقاييس الاستبانة

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15_1 Q16_2 Q17_3 Q18_4  
Q19_5 Q20_6 Q21_7 Q22_8 Q23_9 Q24_10 Q25_11 Q26_12 Q27_13  
Q28_14 Q29_15 Q30_16 Q31_17 Q32_18 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38  
Q39 Q40 Q41 Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53  
Q54 Q55 Q56 Q57 Q58 Q59 Q60 Q61_1 Q62_2 Q63_3 Q64_4 Q65_5  
Q66_6 Q67_7 Q68_8 Q69_9 Q70_10 Q71_11 Q72_12 Q73_13 Q74_14  
Q75_15 Q76_16 Q77_17 Q78_18 Q79_19 Q80_20  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

حساب درجة الثبات لمقياس أسلوب القيادة

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q15_1 Q16_2 Q17_3 Q18_4 Q19_5 Q20_6 Q21_7 Q22_8  
Q23_9 Q24_10 Q25_11 Q26_12 Q27_13 Q28_14 Q29_15 Q30_16  
Q31_17 Q32_18  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

حساب درجة الثبات لمقياس السُّلطة الموظفة

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q61_1 Q62_2 Q63_3 Q64_4 Q65_5 Q66_6 Q67_7 Q68_8  
Q69_9 Q70_10 Q71_11 Q72_12 Q73_13 Q74_14 Q75_15 Q76_16  
Q77_17 Q78_18 Q79_19 Q80_20  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

حساب درجة الثبات لمقياس التحيزات الوصفية

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q40_recoded Q42_recoded Q44_recoded Q45_recoded
Q41_recoded
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

حساب درجة الثبات لمقياس التحيزات الإلزامية

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Q46_recoded Q47_recoded Q48_recoded Q49_recoded
Q50_recoded Q51_recoded Q52_recoded Q53_recoded Q54_recoded
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

حساب معامل بيرسون لمتغير أنواع السلطات

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=Power_Reward Power_Expert Power_Referent
Power_Legitimate Power_Coercive
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

حساب معامل بيرسون لمتغير أنواع القيادة

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=Leadership_Style_Autocratic
Leadership_Style_Democratic Leadership_Style_Laize
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

حساب معامل بيرسون بين التحيزات الإلزامية والوصفية

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=Prejudice_Descriptive Prejudice_Prescriptive
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

لحساب صدق المحتوى

```
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.  
CORRELATIONS  
/VARIABLES=LMX Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

```
CORRELATIONS  
/VARIABLES=PR_ Excellence Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

```
CORRELATIONS  
/VARIABLES=Prejudice_Descriptive Q40_recoded Q42_recoded  
Q44_recoded Q45_recoded  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

```
CORRELATIONS  
/VARIABLES=Prejudice_Prescriptive Q46_recoded Q47_recoded  
Q48_recoded Q49_recoded Q50_recoded Q51_recoded Q52_recoded  
Q53_recoded Q54_recoded  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

لحساب صدق العاملي

```
FACTOR  
/VARIABLES Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37  
Q38 Q39 Q40 Q41 Q42 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53  
Q54  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38  
Q39 Q40 Q41 Q42 Q44 Q45 Q46 Q47 Q48 Q49 Q50 Q51 Q52 Q53 Q54  
/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO INV REPR AIC  
EXTRACTION ROTATION  
/FORMAT BLANK(.40)  
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/CRITERIA ITERATE(25)  
/ROTATION PROMAX(4)  
/METHOD=CORRELATION.
```

استبانة الدراسة



مرحباً،،

تقوم الباحثة بعمل دراسة بحثية معنونة "التحيزات الإدارية كمتغيرات وسيطة بين الإدارة العليا والتواصل القيادي لممارسات العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني". تختبر هذه الدراسة أثر جودة العلاقة والصلاحيات الممنوحة على التحيزات الإدارية وانعكاسها على الممارسات القيادية للمرأة في العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني. أرجو من حضرتكم التعاون معها في إنجاح الرسالة البحثية. مع العلم بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض علمية فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الباحثة رباب حمو

أسئلة ديموغرافية

(1) العمر: _____ سنة.

(2) ما هي حالتك الاجتماعية؟

1. عذباء
2. متزوجة
3. مطلقة
4. أرملة

(3) ما هو مستواك التعليمي؟

1. دبلوم
2. بكالوريوس
3. ماجستير
4. دكتوراه

(4) عدد سنوات الخبرة في المجال: _____ سنة.

(5) هل الإدارة العليا في مؤسستك، رجل أم امرأة:

1. رجل
2. امرأة

(6) هل المسؤول عنك مباشرة، رجل أم امرأة:

1. رجل
2. امرأة

(7) ما هو عدد الموظفين التابعين لديك من الذكور والإناث:

عدد الذكور: _____ ذكر.

عدد الإناث: _____ أنثى.

أسئلة الدراسة

(8) هل تعرف عادة مدى رضا مديرك عما تفعله؟

1. نادرًا
2. قليلاً جدًا
3. أحيانًا
4. غالبًا
5. دائمًا

(9) إلى أي مدى يفهم مديرك مشاكل واحتياجات وظيفتك؟

1. لا يفهمها إطلاقًا
2. قليلاً
3. بشكل متوسط
4. نوعًا ما
5. بشكل كبير

(10) ما مدى إدراك قائدك لإمكانياتك؟

1. بتاتًا
2. قليلاً
3. بشكل متوسط
4. معظم الأحيان
5. دائمًا

(11) ما هي فرص أن يستخدم قائدك سلطته لمساعدتك في حل المشكلات في عملك؟

1. بتاتًا
2. قليلاً
3. بشكل متوسط
4. مرتفع إلى حد ما
5. مرتفع جدًا

(12) ما هي فرص "إنقاذ" مديرك لك على حسابه الخاص (أن يضحى من أجلك)؟

1. بتاتًا
2. قليلاً
3. بشكل متوسط
4. مرتفع إلى حد ما
5. مرتفع جدًا

(13) لديك ثقة كافية في قائدك لدرجة أنك ستدافع عن قراره وتبرره إذا لم يكن حاضرًا للقيام بذلك.

1. لا أوافق بشدة
2. لا أوافق إلى حدٍ ما
3. مُحايد
4. أوافق إلى حدٍ ما
5. أوافق بشدة

(14) كيف تصف علاقة العمل مع قائدك؟

1. سيئة للغاية
2. أسوأ من الطبيعي/المفترض
3. علاقة عادية (كما هو متوقع)
4. أفضل من المعتاد
5. ممتازة جدًا

سأقوم الآن بطرح مجموعة من البنود حول أسلوب القيادة المستخدم، الرجاء تقييم هذه البنود من 1 إلى 5 بحيث

أن (ترفضين بشدة) و5 (توافقين بشدة).

الرقم	البند	1 أرفض بشدة	2	3	4	5 أوافق بشدة
15	يحتاج الموظفون إلى الإشراف عن كثب، أو من غير المحتمل أن يقوموا بعملهم.	1	2	3	4	5
16	يريد الموظفون أن يكونوا جزءًا من عملية صنع القرار.	1	2	3	4	5
17	في المواقف المعقدة، يجب على المشرفين السماح للموظفين بالعمل على حل المشكلات بمفردهم.	1	2	3	4	5
18	من العدل أن نقول إن معظم الموظفين كسالي.	1	2	3	4	5
19	تقديم التوجيه للموظفين دون ضغوطات يعد المفتاح لكونك مشرفًا جيدًا.	1	2	3	4	5
20	تتطلب القيادة البقاء بعيدًا عن طريق الموظفين أثناء قيامهم بعملهم.	1	2	3	4	5
21	كقاعدة عامة، يجب منح الموظفين مكافآت أو عقوبات من أجل تحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية.	1	2	3	4	5
22	يريد معظم الموظفين اتصالات متكررة وداعمة من المشرفين عليهم.	1	2	3	4	5
23	كقاعدة عامة، يجب على القادة إشراك الموظفين بتقييم عملهم.	1	2	3	4	5
24	يشعر معظم الموظفين بعدم الأمان بشأن عملهم ويحتاجون إلى التوجيه.	1	2	3	4	5
25	يحتاج المشرفون لمساعدة الموظفين على تحمل المسؤولية لاستكمال عملهم.	1	2	3	4	5
26	يجب أن يمنح المشرفون الموظفين الحرية الكاملة لحل المشكلات بأنفسهم.	1	2	3	4	5

5	4	3	2	1	المشرف هو القاضي الرئيسي لإنجازات أعضاء المجموعة.	27
5	4	3	2	1	إن مهمة المشرفين هي مساعدة الموظفين على إيجاد "شغفهم".	28
5	4	3	2	1	في معظم الحالات، يفضل الموظفون القليل من المدخلات من مشرفهم.	29
5	4	3	2	1	يعطي المشرفون الفعالون الأوامر ويوضحون الإجراءات.	30
5	4	3	2	1	بشكل أساسي يتمتع الموظفون بالكفاءة، وإذا تم تكليفهم بمهمة، فسوف يقومون بعمل جيد.	31
5	4	3	2	1	على العموم. من الأفضل ترك الموظفين وشأنهم وتركهم يقومون بعملهم.	32

سأقوم الآن بطرح مجموعة من البنود حول الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسات العلاقات العامة، الرجاء تقييم هذه البنود من 1 إلى 5 بحيث أن (مطلقاً) و5 (دائماً).

الرقم	البند	1 مطلقاً	2	3	4	5 دائماً
33	تُشرك الإدارة العليا قسم العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية.	1	2	3	4	5
34	تمنح الإدارة العليا الصلاحيات لقسم العلاقات العامة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بنشاطاتها.	1	2	3	4	5
35	يمكن لممارسي العلاقات العامة التواصل بشكل مباشر مع الإدارة العليا.	1	2	3	4	5
36	يوجد لقسم العلاقات العامة الصلاحيات للتواصل مع جميع أقسام البنك وعلى جميع المستويات لممارسة عملها بشكل فعال.	1	2	3	4	5
37	يتفاعل قسم العلاقات العامة في البنك مع الجمهور الداخلي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.	1	2	3	4	5
38	يتفاعل قسم العلاقات العامة في البنك مع الجمهور الخارجي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.	1	2	3	4	5
39	يعد موظفي قسم العلاقات العامة أشخاصاً متخصصين في هذا المجال.	1	2	3	4	5

سأقوم الآن بطرح مجموعة من البنود حول التحيزات الإلزامية التي قد تشعر بها المرأة، الرجاء الإجابة على هذه البنود بنعم أو لا:

الرقم	البند	نعم	لا
40	عندما تغضبين في مكان عملك وتعبيرين عن غضبك، هل يتم تناول الموضوع في بيئة العمل من منظور سلبي؟ على عكس لو أن الموقف كان مع أحد زملائك الرجال.	1	2
41	في حال نجحت وحققت نجاحا معينا في مجال العمل هل تشعرين بأنه يتم تقديرك بمهنية؟	1	2
42	في حال كان هنالك في مجال العمل المناطق بك بعض الإخفاقات أو السقطات أو الهفوات هل تشعرين بأنها تعزى إلى كونك امرأة؟	1	2
43	هل تشعرين بأن الواجبات المناطة بك كقائدة في مجالك تتناسب وكونك امرأة وتأخذ بعين الاعتبار طبيعة المرأة المتعارف عليها في المجتمع؟	1	2

في نفس السياق، الرجاء الإجابة على البنود الآتية بنعم أو لا أو بالتساوي:

الرقم	البند	نعم	لا	بالتساوي
44	هل تشعرين بأن التحديات التي ترافقك في مكان عملك تكون أكبر ومختلفة في طبيعتها عن تلك التحديات الخاصة بزملائك الرجال؟	1	2	3
45	هل تشعرين بأن الإدارة العليا تعامل زملائك الذكور بطريقة مهنية تختلف عن الطريقة التي تعاملين أنت بها فقط لأنهم ذكور؟	1	2	3

ماذا عن الرجل والمرأة في مكان العمل، هل ترين أن الأمور الآتية تحصل للمرأة بسهولة شديدة، أو بسهولة عادية، وبالنسبة للرجل، بسهولة شديدة للرجل، أو بسهولة عادية للرجل، أو بالتساوي بين الجنسين؟

الرقم	البند	بسهولة شديدة للمرأة	بسهولة عادية للمرأة	بسهولة شديدة للرجل	بسهولة عادية للرجل	بالتساوي بين الجنسين
46	التعيينات في مؤسستي	1	2	3	4	5
47	الاعتراف بالمساهمات الفكرية ذات العلاقة بطبيعة العمل	1	2	3	4	5
48	الوصول إلى دوائر النفوذ عبر القنوات غير الرسمية	1	2	3	4	5
49	تخصيص فرص التطوير الوظيفي في المؤسسة	1	2	3	4	5
50	توزيع المهام والأدوار المطلوبة.	1	2	3	4	5
51	الاهتمام من قبل الإدارة العليا	1	2	3	4	5
52	يتم التعيين في المؤسسة على أساس أكاديمي	1	2	3	4	5
53	الترقية إلى المناصب العليا	1	2	3	4	5
54	توزيع المهام الإدارية	1	2	3	4	5

سأقوم الآن بطرح مجموعة من البنود حول التحيزات الوصفية التي قد تشعر بها المرأة، الرجاء تقييم هذه البنود من 1 إلى 5 بحيث أن (ترفضين بشدة) و5 (توافقين بشدة).

الرقم	البند	1 أرفض بشدة	2	3	4	5 أوافق بشدة
55	في مؤسستي يتم التعامل مع المرأة القائدة بأنها قائدة جيدة "في حال كانت القيادة العليا ذكورية"	1	2	3	4	5
56	في مؤسستي يتم التعامل مع المرأة القائدة بأنها قائدة جيدة "في حال كانت القيادة العليا أنثوية"	1	2	3	4	5
57	في مؤسستي يتم التعامل بالتساوي مع القادة، سواء كانوا ذكورا أو إناثا.	1	2	3	4	5
58	في مكان عملي، أدرك كيفية التعامل مع المخاوف ذات العلاقة بالمساواة بين الجنسين.	1	2	3	4	5
59	تستجيب مؤسستي للمخاوف ذات العلاقة بالمساواة بين الجنسين.	1	2	3	4	5
60	تلتزم مؤسستي بتعزيز المساواة بين الجنسين	1	2	3	4	5

سأقوم الآن بطرح مجموعة من البنود حول طرق توظيف السلطة لديك، الرجاء تقييم هذه البنود من 1 إلى 5 بحيث أن (ترفضين بشدة) و5 (توافقين بشدة).

الرقم	البند	1 أرفض بشدة	2	3	4	5 أوافق بشدة
61	أفضل التأثير على الموظفين من خلال السعي لرفع أجورهم	1	2	3	4	5
62	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بالتقدير.	1	2	3	4	5
63	أفضل التأثير على الموظفين من خلال إعطاء مهام وظيفية غير مرغوب فيها	1	2	3	4	5
64	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون أنني أوافق على ما يفعلون	1	2	3	4	5
65	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون أن لديهم التزامات يجب الوفاء بها	1	2	3	4	5
66	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بأنهم مقبولون شخصياً.	1	2	3	4	5
67	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بأنهم مهمين.	1	2	3	4	5
68	أفضل التأثير على الموظفين من خلال إعطائهم دعم واقتراحات فنية جديدة.	1	2	3	4	5
69	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعل مهمة العمل صعبة وشاقة عليهم.	1	2	3	4	5
70	أفضل التأثير على الموظفين من خلال تقديم خبرتي لهم أو تدريبهم على بعض المهمات.	1	2	3	4	5

5	4	3	2	1	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعل بيئة العمل غير محببة.	71
5	4	3	2	1	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعل بيئة العمل مزعجة.	72
5	4	3	2	1	أفضل التأثير على الموظفين من خلال مساعدتهم على طلب رفع في أجورهم.	73
5	4	3	2	1	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يشعرون أنهم ينبغي عليهم تلبية متطلبات الوظيفة	74
5	4	3	2	1	أفضل التأثير على الموظفين من خلال تزويدهم بالنصائح السليمة المتعلقة بالوظيفة.	75
5	4	3	2	1	أفضل التأثير على الموظفين من خلال تزويدهم بفوائد خاصة	76
5	4	3	2	1	أفضل التأثير على الموظفين من خلال مساعدتهم في الحصول على ترقية.	77
5	4	3	2	1	أفضل التأثير على الموظفين من خلال منحهم الشعور بأن لديهم مسؤوليات يجب عليهم الوفاء بها	78
5	4	3	2	1	أفضل التأثير على الموظفين من خلال تزويدهم بالمعرفة التقنية اللازمة	79
5	4	3	2	1	أفضل التأثير على الموظفين من خلال جعلهم يدركون أن لديهم مهام عليهم إنجازها	80

قياس صدق المحتوى

جدول 18 معامل بيرسون بين مقياس جودة العلاقة وبنوده

معامل بيرسون	البنود
.600**	هل تعرف عادة مدى رضا مديرك عما تفعله؟
.646**	إلى أي مدى يفهم مديرك مشاكل واحتياجات وظيفتك؟
.491**	ما مدى إدراك قائدك لإمكانياتك؟
.892**	ما هي فرص أن يستخدم قائدك سلطته لمساعدتك في حل المشكلات في عملك؟
.768**	ما هي فرص "إنقاذ" مديرك لك على حسابه الخاص (أن يُضحى من أجلك)؟
.735**	لديك ثقة كافية في قائدك لدرجة أنك ستدافع عن قراره وتبرره إذا لم يكن حاضرًا للقيام بذلك.
.744**	كيف تصف علاقة العمل مع قائدك؟
	(p.≤.05)*
	(p.≤.01)**

جدول 19 معامل بيرسون بين مقياس الصلاحيات الممنوحة وبنوده

معامل بيرسون	البنود
.866**	تُشرك الإدارة العليا قسم العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية.
.806**	تمنح الإدارة العليا الصلاحيات لقسم العلاقات العامة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بنشاطاتها.
.821**	يمكن لممارسي العلاقات العامة التواصل بشكل مباشر مع الإدارة العليا.
.937**	يوجد لقسم العلاقات العامة الصلاحيات للتواصل مع جميع أقسام البنك وعلى جميع المستويات لممارسة عملها بشكل فعال.
.917**	يتفاعل قسم العلاقات العامة في البنك مع الجمهور الداخلي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
.954**	يتفاعل قسم العلاقات العامة في البنك مع الجمهور الخارجي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
.702**	يعد موظفي قسم العلاقات العامة أشخاص متخصصين في هذا المجال.
	(p.≤.05)*
	(p.≤.01)**

جدول 20 معامل بيرسون بين مقياس التحيزات الوصفية وبنوده

معامل بيرسون	البنود
.870**	عندما تغضبين في مكان عملك وتعبرين عن غضبك، هل يتم تناول الموضوع في بيئة العمل من منظور سلبي؟ على عكس لو أن الموقف كان مع أحد زملائك الرجال.
.884**	في حال نجحت وحققت نجاحا معيناً في مجال العمل هل تشعرين بأنه يتم تقديرك بمهنية؟
.855**	في حال كان هنالك في مجال العمل المناط بك بعض الإخفاقات أو السقطات أو الهفوات هل تشعرين بأنها تعزى إلى كونك امرأة؟
.843**	هل تشعرين بأن التحديات التي ترافقك في مكان عملك تكون أكبر ومختلفة في طبيعتها عن تلك التحديات الخاصة بزملائك الرجال؟
.881*	هل تشعرين بأن الإدارة العليا تعامل زملائك الذكور بطريقة مهنية تختلف عن الطريقة التي تعاملين أنت بها فقط لأنهم ذكور؟
	(p.≤.05)* (p.≤.01)**

جدول 21 معامل بيرسون بين مقياس التحيزات الإلزامية وبنوده

معامل بيرسون	البنود
.473**	التعيينات في مؤسستي
.948**	الاعتراف بالمساهمات الفكرية ذات العلاقة بطبيعة العمل
.922**	الوصول إلى دوائر النفوذ عبر القنوات غير الرسمية
.808**	تخصيص فرص التطوير الوظيفي في المؤسسة
.948**	توزيع المهام والأدوار المطلوبة
.888**	الاهتمام من قبل الإدارة العليا
.865**	يتم التعيين في المؤسسة على أساس أكاديمي
.935**	الترقية إلى المناصب العليا
.957**	توزيع المهام الإدارية
	(p.≤.05)* (p.≤.01)**

قياس الصدق العاملي

جدول 22 مصفوفة النمط

المكونات						البنود
6	5	4	3	2	1	
		.633		.449		هل تعرف عادة مدى رضا مديرك عما تفعله؟
.600		.536				إلى أي مدى يفهم مديرك مشاكل واحتياجات وظيفتك؟
.423			-.505	.610		ما مدى إدراك قائدك لإمكانياتك؟
		.809				ما هي فرص أن يستخدم قائدك سلطته لمساعدتك في حل المشكلات في عملك؟
		.847				ما هي فرص "إنقاذ" مديرك لك على حسابه الخاص (أن يُضحى من أجلك)؟
		.776				لديك ثقة كافية في قائدك لدرجة أنك ستدافع عن قراره وتبرره إذا لم يكن حاضرًا للقيام بذلك.
		.507				كيف تصف علاقة العمل مع قائدك؟
					.726	تُشرك الإدارة العليا قسم العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية.
					.751	تمنح الإدارة العليا الصلاحيات لقسم العلاقات العامة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بنشاطاتها.
					.989	يمكن لممارسي العلاقات العامة التواصل بشكل مباشر مع الإدارة العليا.
					1.017	يوجد لقسم العلاقات العامة الصلاحيات للتواصل مع جميع أقسام البنك وعلى جميع المستويات لممارسة عملها بشكل فعال.
					.925	يتفاعل قسم العلاقات العامة في البنك مع الجمهور الداخلي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
					.932	يتفاعل قسم العلاقات العامة في البنك مع الجمهور الخارجي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
					.692	يعد موظفي قسم العلاقات العامة أشخاص متخصصين في هذا المجال.
	.942					عندما تغضبين في مكان عملك وتعبيرين عن غضبك، هل يتم تناول الموضوع في بيئة العمل من منظور سلبي؟ على عكس

					لو أن الموقف كان مع أحد زملائك الرجال.
	.519				في حال نجحت وحققت نجاحا معيناً في مجال العمل هل تشعرين بأنه يتم تقديرك بمهنية؟
	.757			.411	في حال كان هنالك في مجال العمل المناط بك بعض الإخفاقات أو السقطات أو الهفوات هل تشعرين بأنها تعزى إلى كونك امرأة؟
	.701				هل تشعرين بأن التحديات التي ترافقك في مكان عملك تكون أكبر ومختلفة في طبيعتها عن تلك التحديات الخاصة بزملائك الرجال؟
	.516				هل تشعرين بأن الإدارة العليا تعامل زملائك الذكور بطريقة مهنية تختلف عن الطريقة التي تعاملين أنت بها فقط لأنهم ذكور؟
	.741				التعيينات في مؤسستي
				.892	الاعتراف بالمساهمات الفكرية ذات العلاقة بطبيعة العمل
				.895	الوصول إلى دوائر النفوذ عبر القنوات غير الرسمية
			.942		تخصيص فرص التطوير الوظيفي في المؤسسة
			.943		توزيع المهام والأدوار المطلوبة.
			.877		الاهتمام من قبل الإدارة العليا
	.423				يتم التعيين في المؤسسة على أساس أكاديمي
					الترقية إلى المناصب العليا
			.963		توزيع المهام الإدارية