الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

استكشاف الروابط السببية بين موضع الضبط والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي الفلسطيني: تحليل مسار

إعداد
براءة عدنان محمد عابد

إشراف
د. إلياس كوكالي

تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في برنامج ماجستير العلاقات العامة المعاصرة

أيلول، 2021

© الجامعة العربية الأمريكية 2021، جميع حقوق الطبع محفوظة

استكشاف الروابط السببية بين موضع الضبط والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي الفلسطيني: تحليل مسار

إعداد

براءة عدنان محمد عابد

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ:..... وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة:

		التوقيع
1. د. إلياس كوكالي	مشرفاً ورئيسياً	
2. د. حسين الأحمد	ممتحناً داخلياً	
3. د. إياد أبو بكر	ممتحناً خارجياً	

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

استكشاف الروابط السببية بين موضع الضبط والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي الفلسطيني: تحليل مسار

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة أنما 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.

اسم الطالب براءة عدنان محمد عابد

التوقيع

التاريخ

الإهداء

إلى معلمي وملهمي وصاحب الفضل فيما وصلته له اليوم...

إلى أبي الأكاديمي وقدوتي الدكتور إلياس كوكالي...

أهدي هذا العمل المتواضع...

شكر وتقدير

الحمد لله القدير الذي ساعدني على إنهاء هذا العمل، أتقدّم بالشكر لوالدي ووالدتي على دعائهم وأمنياتهم لي بدوام التوفيق ووقوفهم بجانبي في الفترة السابقة حتى إتمام هذه الرسالة.

وأتقدّم بالشكر الخاص لزوجي على دعمه المتواصل ومساندته لي ومشاطرتي مشاعر القلق والتوتر والفرح.

كما وأتقدّم بالشكر للجامعة العربيّة الأمريكية بكل من فيها من أكاديميين وإداريين ممن سهلوا مهمّتي ولم يبخلوا يوماً في العطاء والتقديم. أخص بالذِكر الدكتور إلياس كوكالي والذي وافق بداية على الإشراف على هذه الرسالة، وأبدى اهتماماً خاصّاً لموضوعها طيلة فترة الإشراف.

أشكر كل من قام بتدريسي في مرحلة الماجستير الغنيّة بالمعلومات القيّمة والتي قدمها لي نخبة من الهيئة التدريسيّة.

والله ولي التوفيق

ملخص الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الروابط السببية بين الحوافز الماديّة والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامّة وجودة العلاقة معها، ودور هذه المتغيرات كوسيط بين موضع الضبط والأداء الوظيفي، واستندت الباحثة في هذه الدراسة إلى نظرية الإسناد التي تعتمد على العملية المعرفيّة التي يستخدمها الفرد عند محاولة تقديم تفسيرات سببيّة للسلوك، وهو ما يرتبط ارتباطاً وثيقًا بمضمون موضع الضبط قيد البحث. كما وظفت الباحثة نظرية الامتياز التي تجسّد العلاقة "المثالية" بين دائرة العلاقات العامة والإدارة العليا، حيث تقدِّم الأخيرة الصلاحيات اللازمة لهذه الدائرة للوقوف على دورها الحقيقي والفعّال داخل المؤسسة. إضافةً إلى استناد الباحثة على نظرية الدور التي تبني التصورات بأهمية الأدوار وتسلسلها في المؤسسة، والتنبؤ بتصرفات الأشخاص وفقًا لأدوارهم. وأخيرًا اعتمدت الباحثة على نظرية التبادل بين القائد والتابع Leader–Member exchange (LMX) التي تعكس مدى جودة العلاقة بين الإدارة العليا وممارسي العلاقات العامة، وانعكاسها على السلوك التنظيمي في القطاع الخدمي الحكومي.

وخلصت الباحثة إلى قياس خمسة متغيرات مختلفة من خلال أربعة مقاييس علمية ومُعتمدة، للحصول على نتائج دقيقة قابلة للتعميم؛ حيث قاست المتغير المستقل (موضع الضبط) من خلال مقياس السببية متعدد الأبعاد لليفكورت (1981) الذي يتم استخدامه في جميع الأبحاث العصرية ذات العلاقة، والذي يقيس موضع الضبط من خلال بُعدي الإنجاز والانتماء، بما يتناسب مع الموضوع قيد البحث. كما قاست الباحثة المتغير التابع (الأداء الوظيفي) من خلال مقياس الأداء القائم على الدور (Role-based permissions) (RBPs) لبراون وآخرون (1998). أمّا المتغير الوسيط (الرضا عن الحوافز) اعتمدت الباحثة على مقياس رضا الدفع متعدد الأبعاد (Pay Satisfaction Questionnaire) (PSQ) لهينمان وشواب (1985). وكذلك اعتمدت في قياس جودة العلاقة مع القائد (كمتغير وسيط ثانٍ) على مقياس LMX لسكاندورا وجراين (1984)، في حين تم الاستناد إلى بنود نظرية الامتياز لقياس المتغير الوسيط والثالث (الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا).

واستخدمت الباحثة المنهج الكمّي من خلال أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث أجرت مسحًا كليًا لمجتمع الدراسة الذي شمل ممارسي العلاقات العامة في كافة مديريات القطاع الخدمي الحكومي في محافظتي جنين ونابلس، والذين كان عددهم 37 مبحوثًا موزعين على 35 مديرية. كما

اعتمدت الباحثة أسلوب تحليل المسار Path Analysis للربط بين المتغيرات واختبار العلاقات الإحصائية بينها.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ 91.2% من المبحوثين لديهم موضع ضبط داخلي، في حين أنّ 8.8% فقط كان موضع الضبط لديهم خارجيًا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من موضع الضبط وجودة العلاقة مع القائد، وكذلك موضع الضبط والأداء في فرق العمل، كما أظهرت النتائج ووجود علاقة بين الأداء في فرق العمل مع كل من الأداء الوظيفي اليومي، والأداء المهني. علاوةً على وجود علاقة بين جودة العلاقة مع القائد والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا من جهة، ومع الأداء في فرق العمل من جهةٍ أخرى. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين موضع الضبط ومتغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والدخل الشهري.

وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة نظام الرواتب والحوافز التشجيعية والعلاوات في القطاع الخدمي الحكومي، واعتماد الأداء كمعيار أساسي في إقرار العلاوات بخلاف النظام الحالي الذي يعتمد على سنوات الخدمة. كما أوصت باستخدام مقاييس الاستبيان قبل وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للقطاع الخدمي لا سيما الحكومي.

الكلمات المفتاحيّة: موضع الضبط، الأداء الوظيفي، الحوافز الماديّة، المتغير الوسيط، صلاحيات الإدارة العليا، جودة العلاقة مع القائد، الروابط السببية، تحليل مسار.

الفهرس

الإقرار	ت
الإهداء	ث
شكر وتقدير	ج
ملخص الدراسة	ح
فهرس الجداول	س
فهرس الأشكال	ش
فهرس الاختصارات	ص
الفصل الأول	**1**
الإطار العام للدراسة	**1**
مقدمة	2
مفاهيم ومصطلحات الدراسة	3
أهمية الدراسة	5
مشكلة الدراسة	6
تساؤلات الدراسة	8
فصول الدراسة	8
الفصل الثاني	**11**
مراجعة الأدبيات	**11**
الفصل الثالث	**22**
الإطار النظري والمفاهيمي	**22**
مقدمة	23

موضع السيطرة **23**
تعريف موضع السيطرة 23
قياس موضع الضبط 25
موضع الضبط والأداء الوظيفي **28**
تعريف الأداء الوظيفي 28
قياس الأداء الوظيفي 30
موضع الضبط في الأداء الوظيفي 32
موضع الضبط والعلاقات العامة **33**
تعريف العلاقات العامة 33
العلاقات العامة والأداء الوظيفي 35
موضع الضبط في العلاقات العامة 35
الحوافز المادية **36**
مفهوم الحوافز المادية 36
الحوافز المادية والأداء الوظيفي 38
القطاع الخدمي **39**
مفهوم القطاع الخدمي 39
القطاع الخدمي في فلسطين 39
القطاع الخدمي الحكومي 43
النظريات الناظمة للدراسة **52**
نظرية الامتياز EXCELLENCE THEORY 53
نظرية الإسناد ATTRIBUTION THEORY 60
نظرية الدور THE ROLE THEORY 64
نظرية تبادل القائد والتابع THE LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY 68
الإطار المفاهيمي **72**
فرضيات الدراسة 73

الفصل الرابع **75**

مقدمة **76**

الغرض البحثي **76**
نوع الدراسة **76**
منهج الدراسة **77**
حدود الدراسة الزمانية والمكانية **79**
مجتمع الدراسة **80**
أداة الدراسة **82**
صدق الأداة 88
ثبات الأداة 88
المعالجة الإحصائية 89
المصطلحات الإحصائية 95

الفصل الخامس **100**

عرض النتائج **100**

بيانات موضع السيطرة **101**
بيانات الرضا عن الحوافز **103**
بيانات الأداء الوظيفي **104**
بيانات الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا للعلاقات العامّة **105**
بيانات جودة العلاقة مع القائد **106**
بيانات موضع الضبط والمتغيرات الديموغرافية **107**
نمذجة المعادلة البنائية من خلال تحليل المسار **107**
الخطوة الأولى: توصيف النموذج MODEL SPECIFICATION 108
الخطوة الثانية: تحديد النموذج MODEL IDENTIFICATION 110
الخطوة الثالثة: تقدير النموذج MODEL ESTIMATION 111
الخطوة الرابعة: اختبار النموذج ""MODEL TESTING" 111
نتائج تحليل المسار 113
محددات الدراسة **118**

الفصل السادس **119**

مناقشة النتائج **119**

نوع موضع السيطرة **120**

توقعات الأدوار **120**

الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا **121**

الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا وموضع السيطرة **121**

الرضا عن الحوافز الماديّة **122**

الرضا عن الحوافز الماديّة وموضع السيطرة **123**

جودة العلاقة بين ممارسي العلاقات العامة والإدارة العليا **123**

جودة العلاقة مع الإدارة العليا وموضع السيطرة **124**

موضع السيطرة والمتغيرات ديموغرافية **125**

توصيات الدراسة **125**

من الناحية النظرية 125

من الناحية العمليّة 126

قائمة المصادر والمراجع **127**

قائمة المصادر والمراجع الأجنبية 127

قائمة المصادر والمراجع العربية 133

ABSTRACT **136**

فهرس الجداول

جدول 1 النسب المخصصة للترقية _____ 49

جدول 2 العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة _____ 73

جدول 3 محاور مقاييس متغيرات الدراسة _____ 90

جدول 4 المتوسط الحسابي لموضع السيطرة للمبحوثين _____ 101

جدول 5 المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس موضع السيطرة _____ 102

جدول 6 المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس الرضا عن الحوافز المادية _____ 103

جدول 7 المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس الأداء الوظيفي _____ 104

جدول 8 المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العُليا _____ 105

جدول9 المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس جودة العلاقة مع القائد _____ 106

جدول 10 الاختبارات الإحصائية للمتغيرات الديموغرافية وموضع السيطرة _____ 107

جدول11 درجات الحرية لتحديد النموذج _____ 111

جدول12 فرضيات الدراسة _____ 116

فهرس الأشكال

شكل 1 نموذج الدراسة _____ 74
شكل 2 مسار الإدخال لمتغيرات الدراسة _____ 110
شكل 3 اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات _____ 112
شكل 4 مسار الإخراج لمتغيرات الدراسة _____ 117

فهرس الاختصارات

ALS	-	Average Leadership Style
AMOS	-	Analysis of Moment of Structures
ANOVA	-	Analysis of variance
CPA	-	Certified Public Accountant
CFI	-	Competitive Fit Index
DNS	-	The Domain Name System
IABC	-	International Association of Business Communicators
IMC	-	Integrated Communications Management
IPC	-	Internality, Powerful Others and Chance
LLX	-	Leader-Leader exchange
LMX	-	Leader–Member exchange
LMXD	-	Leader–Member exchange Differentiation
LOC	-	Locus Of Control
PRSA	-	The Public Relations Society of America
PSM	-	Public Service Motivation
PSM	-	Public Service Motivation
PSQ	-	Pay Satisfaction Questionnaire
RBPS	-	Role-Based Performance Measure
SAMS	-	Specific Achievement Motivation Scale
SPSS	-	Statistical Package for Social Sciences
SSI-R	-	Stresses Scale Inventory-Revised
SWLS	-	Satisfaction With Life Scale
VHF	-	Very high frequency
VoIP	-	Voice over Internet Protocol
WLCS	-	Workplace Locus of Control Scale

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

هل يمكن أن نرى موظف العلاقات العامة في اجتماع مغلق مع رئيس مجلس إدارة شركة ما لاتخاذ قرارات مصيريَة سويَاً؟ وهل يمكن أن نشاهد مدير شركة ما يجري اختبارات لتحليل شخصية المتقدمين لإعلان توظيف في دائرة العلاقات العامة؟ رغم أهمية دائرة العلاقات العامة باعتبارها الوجه المشرق للمؤسسة أمام جمهورها الخارجي، والمحرّك الرئيسي والموجه لنشاطات الدوائر والأقسام الأخرى داخلها، إلّا أن الإدارة العليا - في السياق العربي عامَة وفي السياق الفلسطيني خاصَّة - لا تزال غير مُدركة للدور الفعّال لدائرة العلاقات العامة في المؤسسة.

ورغم تطور وسائل الاتصال التكنولوجيَة الحديثة، وانتشار منصات التواصل الاجتماعي، إلّا أن العنصر البشري ما زال يعتبر حجر الأساس لنجاح العلاقات العامة في تحقيق أهدافها، حيث يقوم جلَ عملها على التفاعل المتمثل بإرسال الرسائل للجماهير باختلاف أنواعها، واستقبال التغذية الراجعة، ورصد الرأي العام، والتنبؤ بالأزمات وإدارتها في حال حدوثها. الأمر الذي يُحتَم على الإدارة العُليا – بالضرورة - توجيه اهتمامها نحو ممارسي العلاقات العامة، ومعرفة خصائصهم وسماتهم الشخصية، وبالتالي استثمار جهودهم، وتطويع قدراتهم لتحقيق الأهداف المرجوَة.

إنّ الدول المتقدمة اليوم - رغم التطور التكنولوجي المتسارع - تعتمد على الاستثمار في الفرد؛ وذلك من خلال استخدام مهارات علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، بهدف بلورة شخصيته، وتحليل سلوكه، وفهمه، ومحاولة توجيهه لتحقيق الهدف المنشود. ومن هذا المنطلق بدأت المؤسسات التعليمية، والصحيَة، والنوادي الرياضيَة وغيرها من المؤسسات بتحفيز أفرادها، وخلق الدوافع لديهم، والإيمان بقدراتهم؛ والذي يعزز الاعتقاد لديهم بأن مدى أداءهم واجتهادهم هو ما يُحددّ حصيلة نجاحهم أو فشلهم في مجالات عملهم، وليست الظروف المحيطة وبيئة العمل، وهذا الفكر ظهر حديثًا ليُصطلح عليه بـ"موضع السيطرة" أو Locus of Control.

كما تسعى المؤسسات الرائدة والعصرية إلى التفكير خارج الصندوق، وكسر الصورة النمطية حول العلاقة بين المدير والموظفين، والتي كانت تقوم قديمًا على تلقي الأوامر وتنفيذها دون أدنى تفاعل، ودون الاكتراث لمشاعر الموظف واحتياجاته، أو شكل العلاقة التي تربطه مع مديره، أو طبيعة الجوّ السائد داخل المؤسسة. أمَا اليوم فقد أصبح شعور الموظف بالأمان، والاستقرار في بيئة العمل، ركيزة أساسية تعتمد عليها المؤسسات لنجاحها وتميّزها عن غيرها. وتستخدم المؤسسات لتحقيق ذلك وسائل عديدة، سواءً معنويّة أو ماديّة؛ مما يعزز شعور الولاء والانتماء لدى الموظف.

ومع تطور القطاع الخدمي الحكومي، باتت الحاجة مُلحَّة لجهود العلاقات العامة؛ لتغيير الصورة النمطية التي رافقت هذا القطاع على مدار سنوات عديدة. مجرد تذكَر موظف حكومي يعمل في إحدى الدوائر الخدماتية، يصورَ لنا شخص يقوم "مجبرًا" بأداء مهامه دون أي اهتمام يُذكر، وبإجراءات بيروقراطية "مقيتة" تستغرق مُدة زمنيّة أكثر مما تستحق.

وتعتبر الصورة الذهنية لهذا القطاع أكثر أهمية في السياق الفلسطيني، الذي يعتبر عصب السُلطة الوطنية الفلسطينية مقارنةً مع القطاع الإنتاجي الحكومي في ظلّ انعدام الموارد الاقتصادية، وفقدان السيادة. كما يعتبر -بما يقدمه من خدمات-مقياسًا لنجاح الحكومة أو فشلها، مما يزيد من ضرورة تحفيز ممارسي العلاقات العامة، ومتابعة أدائهم، وإعطائهم الصلاحيات، وتعزيز الرغبة الداخليَة لديهم لدفعهم نحو العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

مما سبق، نستنتج الأهمية القصوى للأداء الوظيفي المرتفع لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية، والذي يعتمد على مجموعة من العوامل: أبرزها السمات الشخصية لممارسي العلاقات العامة، إضافةً إلى الصلاحيات التي تقدمها الإدارة العُليا لممارسة مهامهم، وطبيعة العلاقة التي تربطها معهم، وكذلك الوسائل التي تستخدمها لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم. حيث تعتبر هذه العوامل حلقة متصلة تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها. حيث تريد الباحثة تسليط الضوء على موضع الضبط كسمة شخصية لدى ممارسي العلاقات العامة، ومدى انعكاس هذا المتغير المعرفي (سواء داخلي أو خارجي) على الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

موضع الضبط

اصطلاحاً: عرّفه روتر (Rotter, 1966) بأنه درجة اعتقاد الشخص بأنه يسيطر على مجريات الأحداث في حياته، وقد ميّز بين نوعين من الاعتقادات (الإيمان)، الأول وهو إيمان الفرد بأن التعزيزات (المكافآت) في حياته لا تعتمد على مجهوده فحسب؛ بل يمكن أن تكون نتيجة الحظ أو المصير أو الصدفة أو سيطرة الآخرين، والتي قد تعني إما قوى اجتماعية أو سياسية أو إلهية أو أنواعًا أخرى من القوى وهو ما عرَفه بالإيمان بالسيطرة الخارجيَة. والنوع الثاني، وهو إدراك الشخص أن ما يحدثه معه مرهونٌ بسلوكه الخاص أو خصائصه الثابتة نسبيَاً، وهو ما أطلق عليه بالإيمان بالرقابة الداخليَة.

إجرائيًا: هو الاعتقاد الذي يمتلكه ممارس العلاقات العامة في القطاع الحكومي الخدمي الفلسطيني بالسيطرة (أو عدمها) على مجريات الأحداث خلال عمله، ويؤدي هذا الاعتقاد بدوره إلى دفع الممارس للوصول إلى هدفه، أو الاستسلام للقدر أو للآخرين في بيئة العمل.

الأداء الوظيفي

اصطلاحاً: عرفه حسن (2018) بأنه موقف معيَن يتكون من نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات مع ضرورة إدراك الفرد لأهمية الوظيفة أو المهمة الموكلة إليه.

إجرائيًا: هو حصيلة نشاطات ممارسي العلاقات العامة في القطاع الحكومي الخدمي الفلسطيني، والتي تحدث نتيجة التفاعل بين مجهودات الأفراد العاملين بدوائر العلاقات العامة والجمهور (الداخلي والخارجي) من أجل تحويل المدخلات إلى المخرجات، وأن الأداء يتجسد من خلال (أ) الكفاءة (ب) الفعالية التي تحققها المؤسسة الحكومية.

الرضا عن الحوافز المادية

اصطلاحًا: عرَف جلده (2009) الحوافز بالإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحاطة بالفرد والتي تمكنه من الحصول عليها، واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين.

أمَا الرضا الوظيفي فقد عرَفه عاشور (1983) بالسبب الرئيسي لبقاء الفرد واستقراره في عمله، وبالتالي ضمان أداء وظيفي مرتفع. وكذلك يسهم الرضا في احداث تغييرات – سواءً سلبية أو إيجابية-على سلوك الفرد داخل بيئة المنظمة.

إجرائيًا: هو شعور ممارس العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي بالارتياح أثناء قيامه بعمله، وقبوله بالعائد الذي يحصل عليه نتيجة تميَزه في أداء عمله؛ مما يؤثر بصوره مباشره على إنتاجيته وبالتالي على نجاح المديرية.

المتغير الوسيط

اصطلاحًا: عرّفه خضر (2013) هو المتغير الذي قد يكون له دور في التأثير على المتغير التابع، ولولا وجوده، لمَا استطاع المتغير المستقل التغيير في المتغير التابع.

إجرائيًا: هو رضا ممارسي العلاقات العامة عن الحوافز، والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العُليا لممارسي العلاقات العامة، واللذين لهما دور في التأثير على الأداء الوظيفي (المتغير التابع)، ولولا وجوده لما استطاع موضع الضبط (المتغير المستقل) التأثير في التغيير في الأداء الوظيفي.

صلاحيات الإدارة العليا

اصطلاحًا: عرَف العلاقي (1984) الصلاحيات الإدارية بالحق في صنع القرارات الإدارية، وهي شكل من أشكال السلطة الإدارية، وتهدف إلى توجيه الآخرين بناءً على الموقع داخل المنظمة الإدارية وليس حسب الرغبات الشخصية.

جودة العلاقة مع القائد

اصطلاحًا: عرّف سكاندورا وجراين (Scandura & Graen,1984) جودة العلاقة بالدرجة التي يعتقد فيها التابع بمدى نجاح العلاقة التي تربطه مع قائده، من خلال مقدار الدعم والتعزيز الذي يقدّمه القائد ورضاه عنه مقارنة ببقية التابعين.

إجرائيًا: هي الدرجة التي يقيّم فيها ممارس العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي مدى نجاح علاقته مع الإدارة العليا، من خلال مقدار الدعم والتعزيز، وتكليفه بالمسؤوليات، والسماح بوصوله إلى الموارد مقارنة ببقية الموظفين في المديرية.

تحليل المسار

اصطلاحًا: عرّفه كروسمان (Crossman, 2019) بأنّه شكل من أشكال التحليل الإحصائي للانحدار المتعدد، ويُستخدم هذا النوع من التحليلات لتقدير حجم الروابط السببية وأهميتها بين متغيرات الدراسة؛ مما يساعد الباحثة في فهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة بشكل أفضل.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تعريف الإدارة العليا بموضع السيطرة كمتغير نفسي لدى موظفي العلاقات العامة من أجل توظيفه في رفع الأداء الوظيفي لديهم، وكذلك معرفة تأثير رضا الموظفين عن استحقاق الحوافز المادية التي تقدمها الإدارة العليا ودورها غير المباشر في تعزيز موضع الضبط والأداء الوظيفي، وكذلك دور الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا، وجودة العلاقة التي تبنيها مع موظفي العلاقات العامة في التأثير على أدائهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

حيث أن الباحثة من خلال تحليلها لمكنونة الأداء الوظيفي والعناصر النفسية المُهمة التي تساهم بزيادته، فهو من المواضيع المهمة التي لا تزال محط نقاش وجدل وبحث، وبالتالي فإن جهود الإدارة العليا يجب أن تنصب على تحسين واستثمار العنصر البشري، وتعزيز أدائه لكونه عامل التميز في المؤسسة، ويكون ذلك من خلال تبني أنظمة حوافز تحقق هذا الغرض. كما أن فهم موضع الضبط كمفهوم نفسي محوري سيسلط الضوء بصورة مباشرة على تصورات الفرد حول

بيئة العمل، وتكوين سلوكه الوظيفي، وتقييمه للحوافز المادية المقدمة من قبل المنظمة. الأمر الذي سيعطي الباحثة تصورًا حول أهمية شعور الفرد بأهمية الاستحقاق للحوافز المادية وانعكاسها على الأداء الوظيفي للعاملين، والدور الذي يجب على الإدارة العُليا أن تلعبه في هذا الصدد. وأخيرًا، تستعرض هذه الدراسة مدى أهمية اعتراف الإدارة العُليا بمكانة العلاقات العامة، وضرورة الاهتمام بها لكونها أداة اتصال المؤسسة مع جمهورها الداخلي والخارجي؛ والسعي إلى تحفيزها، وانعكاسه على الجوانب المختلفة للمنظمة.

وسيستفيد من نتائج البحث جميع العاملين في المجالات القائمة على علوم الاتصال والتواصل، مثل: التعليم، والإعلام، والإدارة، وغيرها. إضافةً إلى جميع ممارسي العلاقات العامة بمختلف القطاعات لا سيما القطاع الخدمي الحكومي، كما ستكون الدراسة بمثابة حجر أساس للدراسات النفسية التي ستليها حول موضع الضبط عامةً، وفي بيئة العلاقات العامة خاصةً.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة الحالية على الصعيد النظري في عدم وجود أيّة دراسة – في حدود علم الباحثة تبحث العلاقة بين موضع الضبط والعلاقات العامة بشكل مباشر أو غير مباشر، مما يكشف عن نقص حاد، وندرة في الأدبيات التي تربط بين المتغيرين خاصةً، أو التي تجمع بين علم النفس وعلوم الاتصال والتواصل بصفة عامة، حيث تركز الأدبيات التي تتناول موضع الضبط غالبًا على مجالات محددة، مثل: الصحة، والتعليم. الأمر الذي يستدعي تناول الموضوع قيد البحث، نظراً للأهمية المتبادلة لموضع السيطرة والعلاقات العامة. أن نتائج الأبحاث غالباً تبقى قيد الإطار النظري، دون التركيز من قبل الباحثين على كيفية الاستفادة من تلك النتائج وتطبيقها على أرض الواقع. وبالتالي ستضع الباحثة توصيات قابلة للتطبيق، بحيث ستصمم (وبناء على عدة مقاييس) استمارة يمكن اعتمادها وتطبيقها بسهولة، وتحاكي الواقع المؤسسي في السياق الفلسطيني. أما على الصعيد العملي، فتبرز مشكلة الدراسة بعدم ادراك الإدارة العُليا محليًا للدور "الفعلي" لدوائر العلاقات العامة، وعدم إيلائها الصلاحيات اللازمة للقيام بأنشطتها ومهامها المختلفة، وكذلك عدم السعي إلى تطوير أفرادها من خلال الدورات التدريبية وغيرها؛ الأمر الذي يؤدي إلى "تحجيم" دائرة العلاقات العامة، وشعورها بعدم الفاعلية والعجز عن اتخاذ قرارات، أو وضع خطط، أو تصميم حملات، واقتصار دورها على الأنشطة "السطحية" كالتنسيق مع وسائل الإعلام، واستقبال الزوّار (قدورة، 2015)، مما ينعكس سلبًا على أدائها الوظيفي الفعلي.

من هنا فإن الفجوة البحثية (المفهومية) للدراسة الحالية تبرز في تطبيق مفاهيم مختلفة لم يتم تطبيقها من قبل في البحوث السابقة التي خاضت في نفس المجال؛ حيث ستربط الباحثة موضع الضبط بالأداء الوظيفي في حقل العلاقات العامة الذي لم يتم التطرق له سابقا في أبحاث موضع السيطرة، كما ستربط بين متغيرات الدراسة بطريقة مبتكرة مضيفة بذلك معرفة جديدة. ومن هنا تتجلى مشكلة البحث الحالي في: **"استكشاف الروابط السببية بين الحوافز الماديّة والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العُليا في القطاع الخدمي الحكومي وجودة العلاقة معها ودور هذه الروابط كوسيط بين موضع الضبط والأداء الوظيفي"**.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو استكشاف الروابط السببيّة وتشمل الحوافز الماديّة والصلاحيات وجودة العلاقة مع الإدارة العليا في القطاع الخدمي الحكومي، ودور هذه الروابط في العلاقة كوسيط بين موضع الضبط والأداء الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف وجب الخوض في الأهداف الفرعيّة التالية:

1. استكشاف نوع موضع الضبط لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي في محافظة جنين.
2. معرفة توقعات ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي لأدوارهم.
3. معرفة الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي.
4. معرفة العلاقة بين الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي وموضع السيطرة لديهم.
5. قياس مدى رضا ممارسي العلاقات العامة عن الحوافز التي تمنحها الإدارة العليا لهم.
6. معرفة العلاقة بين رضا ممارسي العلاقات العامة عن الحوافز التي تمنحها الإدارة العليا وموضع السيطرة لديهم.
7. قياس مستوى جودة العلاقة بين الإدارة العليا وممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي.
8. استكشاف الروابط السببية بين جودة علاقة ممارسي العلاقات العامة مع الإدارة العليا وموضع السيطرة لديهم.

تساؤلات الدراسة

في ضوء المشكلة البحثية والإطار النظري للدراسة، ستعتمد الباحثة في بناء تساؤلاتها على نظريات الدور، والإسناد، والامتياز، وتبادل القائد والتابع للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: **ما دور الروابط السببية بين الحوافز الماديّة والصلاحيات وجودة العلاقة كوسيط بين موضع الضبط والأداء الوظيفي؟**

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما نوع موضع الضبط لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي؟
2. ما هي توقعات ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي لأدوارهم؟
3. ما مدى الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي؟
4. ما العلاقة بين الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي وموضع السيطرة لديهم؟
5. ما مدى رضا ممارسي العلاقات العامة عن الحوافز التي تمنحها الإدارة العليا لهم؟
6. ما العلاقة بين رضا ممارسي العلاقات العامة عن الحوافز التي تمنحها الإدارة العليا وموضع السيطرة لديهم؟
7. ما مستوى جودة العلاقة بين الإدارة العليا وممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي؟
8. ما العلاقة بين جودة علاقة ممارسي العلاقات العامة مع الإدارة العليا وموضع السيطرة لديهم؟
9. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في موضع الضبط لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي تُعزى لمتغيرات ديموغرافية؟

فصول الدراسة

بدأت هذه الدراسة كغيره من الأبحاث مع الإطار العام حيث بدأ بمقدّمة وافية واضحة عن قضيّة البحث، وبعد ذلك حاولت الباحثة جاهدة استعراض أهم المصطلحات والأكثر استخداماً في الدراسة، اصطلاحيّاً وإجرائيّاً، من ثمّ تناولت مشكلة البحث التي تتمحور حول استكشاف الروابط

السببية بين الحوافز الماديّة، والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامّة، وجودة علاقتهم معها، كعوامل غير مباشرة بالتأثير على العلاقة بين ما يعتقد ممارسو العلاقات العامة بسيطرتهم على الأحداث في بيئة العمل وأدائهم الوظيفي. مروراً بتحديد أهميّة هذا البحث التي تركز على إسقاط أربع نظريات والتركيز على إمكانيّة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في القضايا المشابهة فلسطينيّاً وحتى عربيّاً، من ثمّ استعراض تساؤلات البحث التي تناولت الباحثة من خلالها العوامل المباشرة وغير المباشرة لتعزيز هذا الاعتقاد وانعكاسه على الأداء الوظيفي من منظور النظريّات.

يلي الإطار العام إطاراً مفاهيميًا ونظريًا يتناول في بدايته الحديث عن موضع الضبط وعلاقته بمتغيرات الدراسة الأخرى، ومن ثمّ التطرّق لنظريات الامتياز، والإسناد، والدور، وتبادل القائد والتابع بتطورها التاريخي واستعراض كافّة بنودها والنقد الموجه لكلٍّ منها من خلال شرح موضّح، وكيفية إسقاطها على الموضوع قيد البحث. ثم تنتقل الباحثة إلى الفصل الثالث لمراجعة أبرز الأدبيات التي تتقاطع مع موضوع البحث بمتغيراته الخمسة، وكيفية الاستفادة من كل دراسة على حدة، سواءً من حيث المنهج المتبع أو أداة البحث، أو الربط بين متغيرين من متغيرات الدراسة، وقامت الباحثة بالحديث عما يشابه هذه الدراسات مع دراستها وما يميّز دراستها عنها.

ثُمّ يأتي الفصل الرابع وهو منهجيّة الدراسة الذي يُوضّح أبرز المقاييس العلميّة المعتمدة، إضافة إلى استعراض المناهج المستخدمة ومبررات اعتمادها، وبعض المصطلحات الإحصائية التي تمهد للمعالجة الإحصائية بأسلوب تحليل المسار. يليه الفصل الخامس والذي يستعرض نتائج

تحليلات الاستبانة المعتمدة على المقاييس الدقيقة من خلال برنامجي AMOS وSPSS، ويتم عرض كافّة النتائج التي توصّلت إليها الباحثة بالأسلوب السردي والجداول والرسوم البيانيّة.

أخيراً نصل إلى الفصل السادس وهو مناقشة نتائج الدراسة في الفصل السابق، يتم فيه تلخيص أهم النتائج وتقديم رأي الباحثة فيها في ضوء ربطها بنظريّات الدراسة بشكل مباشر. وبعد ذلك تضع الباحثة توصياتها بما يخص الإجراءات القادمة في القطاع الخدمي الحكومي والقطاعات الأخرى التي تعتمد على العنصر البشري في عملها، توصي الباحثة أيضاً بمواضيع أخرى لأبحاث مستقبليّة يجب التركيز عليها في ضوء هذه الدراسة.

الفصل الثاني

مراجعة الأدبيات

مقدمة

رغم أهمية الموضوع المطروح وهو الرضا عن الحوافز كمتغير وسيط بين موضع الضبط والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة، إلا أن الباحثة لم تجد العديد من الأبحاث العلمية التي تتحدث عن دور موضع الضبط في مواضيع لها علاقة بالعلاقات العامة وفهمها بشكل أوسع، بل هناك أبحاث تناولت موضع الضبط وعلاقته بالجانب الأكاديمي بمختلف مراحله، أو الجانب الصحي، أو شخصية الفرد. وكلٌ منها عالج الموضوع وقام بتغطيته من منظور مختلف. ناهيك عن ندرة الأدبيات العربية في المواضيع التي تتعلق من القريب أو البعيد بالموضوع المطروح. أدناه عينة مختصرة لبعض الدراسات التي ستستند الباحثة عليها في الدراسة الحالية، مع التعليق على كل دراسة وتقاطعها مع الدراسة الحالية واختلافها عنها، وذلك على النحو الآتي:

ركّزت دراسة يي لي وآخرون (Yi Li et al.,2015) على بحث تأثير كل من موضع السيطرة، والتمكين النفسي، والدافع الداخلي، باعتبارها عوامل نفسيّة (متغيرات مستقلة) تؤثر في الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) للمرؤوسين وعددهم 280 موظفاً، وللخروج بنتائج دقيقة قام الباحثون أيضا بقياس الأداء الوظيفي للمرؤوسين بتقسيمه إلى ثلاثة أبعاد وقياس كل منها على حدة، وهي: أداء المهام، والأداء السياقي، والابتكار في الأداء، حيث قام المشرفون المباشرون للموظفين بتقييم أدائهم وعددهم 105 مشرفاً، فلم يغفل الباحثون أهمية رؤساء العمل – كجزء من الإدارة العليا- في تأثيرهم غير المباشر على الموظف والذي ينعكس على أدائه الوظيفي. وقد استطاعت الدراسة من خلال استخدام الاستبيان واعتماد المنهج الوصفي، من إيجاد العلاقة بين هذه المتغيرات؛ فقد وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين الدافع والأداء الوظيفي، وكذلكم ارتباط الدافع بمحددات الأداء الثلاثة. في حين أن موضع الضبط يرتبط ارتباطا عكسيا بالمتغيرات الأخرى. تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحاليّة باعتبار موضع الضبط متغيراً مستقلاً، والأداء الوظيفي متغيراً تابعاً، من جهة أخرى فان من أبرز أوجه الاختلاف أن الدراسة الحاليّة تعتبر الإدارة العليا جزءا من البيئة الخارجية المؤثرة في موضع الضبط لممارسي العلاقات العامة، في حين أن دراسة يي لي اعتبرت الإدارة العليا جزء من عملية تقييم الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

وفي ذات السياق، سعت دراسة كركوليان وآخرون (Karkoulian, et al., 2016) إلى دراسة العلاقة بين موضع الضبط ومستويات التوتر في العمل كمتغيرات مستقلة والتوازن بين العمل والحياة كمتغير تابع، وعلاقة نوع الجنس بتلك المتغيرات كمتغير وسيط، حيث شملت عينة الدراسة 320 موظفاً من القطاع المصرفي في لبنان، جميعهم بمنصب إداري ومن الفئة العمرية 25- 40. وأظهرت نتائج هذه الدراسة: أن موضع الضبط لا يرتبط بالجنس، ووجود علاقة

طردية بين موضع الضبط الداخلي والضغوط المتصورة من العمل، عندما ينتقل موضع الضبط إلى الداخلي فإنّ مستوى التوتر ينخفض بشكل طفيف، يتناسب موضع الضبط الخارجي تناسباً طرديا مع الإجهاد الملحوظ عند الإناث والذكور. وتبرز أهمية نتائج هذه الدراسة بالنسبة للباحثة في ملاحظة ارتباط موضع الضبط الداخلي بضغوط العمل، في حين أن جُلّ الدراسات –في حدود اطلاع الباحثة-أشارت إلى إيجابية موضع الضبط الداخلي وسلبية الخارجي بشكل عام، إلا أن هذه الدراسة تؤكد أن موضع الضبط الداخلي قد يلعب دوراً عكسيا ويؤثر في الأداء الوظيفي للفرد.

أمَا دراسة نجاه وأخريات (Ngah, et al., 2009) فقد تشابهت مع دراسة كركوليان وآخرون في دراسة موضع الضبط كمتغير مستقل، فقد بحثت الدراسة النزاع بين العمل والأسرة كمتغير وسيط بين موضع الضبط والرضا الوظيفي (المتغير التابع) ، وشملت عينة الدراسة 159 امرأة عاملة ومنفصلة ولديها طفل واحد على الأقل، وتبلغ أعمارهن 45 عاما أو أقل، وخلُصت الدراسة إلى أن الموظفات (الأمهات المنفصلات) اللواتي يعتقدن أنهن يتحكمن في الأحداث يبدو أنهم أكثر رضا عن وظائفهم ويبدو أنهم يعانون من صراع أقل بين العمل والأسرة. وتتميز دراسة نجاه وآخرون في تسليط الضوء على الرضا الوظيفي الذي يعبر عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه الوظيفة التي يشغلها أو المهمة الموكلة اليه والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الأداء الوظيفي (عاشور، 1983). حيث استخدمت دراسة نجاه وأخريات مقياس للرضا الوظيفي يتكون من خمس عناصر، إضافةً إلى استخدام مقياس موضع الضبط الذي يتكون من تسعة عناصر مقسّمة إلى ثلاثة مجالات: وهي الفعالية الشخصيّة، السيطرة الشخصية، والسيطرة الاجتماعية والسياسية وهي الطريقة التي ستستخدمها. أما الصراع بين العمل والأسرة فقد تم قياسه باستخدام مقياس يتكون من ثمانية عناصر مقسمة إلى ثلاثة جوانب وهي: وقت العمل المفرط، جدولة الصراع، والتعب أو التهيج.

القاسم المشترك في دراسة موضع الضبط كمتغير مستقل، نجده أيضاً في دراسة جوي تشين تشين، كولين سيلفرثورن (Jui-Chen Chen & Colin Silverthorne, 2008) فهي الدراسة الأقرب إلى دراسة الباحثة من حيث المتغيرات؛ حيث سعت إلى فحص العلاقات بين موضع الضبط من جهة والمقاييس السلوكية المتعلقة بالعمل من جهة أخرى، كالضغط الوظيفي، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، حيث شمل مجتمع الدراسة المحاسبين المهنيين الذين يعملون لشركات محاسب قانوني معتمد في تايوان، ووقع الاختيار على 310 محاسبا من قائمة CPA، والتي تضم بيانات معظم الشركات العاملة في تايوان، وتم إرسال الاستبيان لهم عن طريق البريد.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحثة – فضلاً عن تقاطع متغيرات الدراستين-في استخدام أكثر من مقياس لقياس كل متغير على حدة وإيجاد الارتباطات الإحصائية بينها؛ فقد استُخدم في الاستبيان أربعة مقاييس: (1) مقياس موضع الضبط (Rotter,1966) والذي يتكون من 29 عنصراً و6 من العناصر عبارة عن حشو والدرجة من 23؛ فاذا حصل المبحوث على 13 درجة فما فوق هذا يعني أنّ موضع الضبط لديه خارجي، وحصوله على 12 فما دون تشير إلى أن موضع الضبط داخلي لديه. (2) مقياس الإجهاد الوظيفي (Price, 2001) وله أربعة أبعاد: الغموض، والصراع، وعبء العمل، والموارد غير الكافية، ويتم قياسها من خلال 22 عنصر على مقياس يشبه ليكرت من خمس نقاط، حيث تتناسب درجة المقياس طرديا مع مقدار الإجهاد لدى المبحوث. (3) مقياس الرضا الوظيفي (Price, 2001) يتكون من ستة عناصر يتم تسجيلها من خلال مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، وتمثل الدرجات العالية درجة أعلى من الرضا الوظيفي أيضا. (4) مقياس الأداء الوظيفي (Yousef, 2000) ويتكون من أربعة عناصر، يتم تمثيلها من خلا مقياس ليكرت ذات السبع نقاط. كما تتميز هذه الدراسة بالبعد الثقافي المرجو منها؛ نظرًا لأن غالبية الأبحاث ركزت على الغرب، لذلك اعتقد الباحثان أن المنظور الآسيوي من شأنه أن يؤدي إلى فهم المتغيرات المدروسة مع الاختلافات الثقافية. وهذا يعتبر أحد الأهداف التي تسعى الباحثة لتحقيقها في السياق العربي عامةً، والفلسطيني خاصةً.

البُعد الثقافي كان بارزاً أيضاً في دراسة محمد كرمان وجوشوا سي واتسون (Karaman et al. 2017) التي هدفت إلى مقارنة مقاييس دافعية الإنجاز (كمتغير مستقل) ، والرضا عن الحياة، والإجهاد الأكاديمي، وموضع السيطرة (كمتغيرات تابعة)، وشملت عينة الدراسة 307 طلاب جامعيين دوليين (القادمون من مناطق جغرافية أخرى) في الولايات المتحدة وطلاب محليين.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من حيث قياس الإنجاز الذي يُعتبر متغيراً ثقافيًا، حيث يمكن أن تختلف الدوافع وراء النجاح الفردي اعتمادًا على الخلفية الثقافية، والقيم العائلية، ووجهات النظر العالمية. كما تشابهت إلى حد ما في النهج المتبع لقياس المتغيرات المتعددة بمقاييس متعددة، جميعها شائعة وذات موثوقية عالية للحصول على نتائج أكثر دقة يمكن تعميمها؛ حيث استخدم الباحثان أربعة مقاييس لأغراض الدراسة: (1) مقياس تحفيز الإنجاز SAMS لسميث وآخرون (Smith et al.,2016) وهو مقياس ذاتي لقياس دوافع الإنجاز، ويتكون من 14 عنصراً يتم تقييمهم من خلال مقياس ليكرت الخماسي (0 أبداً - 4 دائماً). (2) مقياس موضع الضبط لروتر (Rotter 1966,) الذي يتكون من 29 عنصرا بما في ذلك ستة عناصر حشو، ويتم تقييم العناصر من خلال إعطاء نقطة واحدة لكل استجابة خارجية. (3) الجرد المنقح لضغوط الحياة الأكاديمية

SSI-R (Gadzella & Masten,2005) لقياس الإجهاد الأكاديمي، هو مقياس تقرير ذاتي يقدر الإجهاد الأكاديمي للطلاب على مستوى الكلية من خلال 53 عنصرًا منظمًا في تسعة عوامل، يم تقييمهم من خلال مقياس ليكرت من 5 نقاط بقيم تتراوح من 1 "أبدًا" إلى 5 "معظم الوقت". (4) مقياس الرضا عن الحياة SWLS (Diener et al.,1985) وهو مقياس ذاتي، يقيم مدى رضا الفرد عن حياته من حيث الرفاهية، ويتكون من خمسة عناصر يتم تقييمها من خلال مقياس ليكرت من 7 نقاط بقيم تتراوح من 1"لا أوافق بشدة" إلى 7 "أوافق بشدة".

أمّا دراسة سو مينغ هوانغ ووين هسيانج لاي (Lai Su-Ming Huang & Wen-Hsiang, 2014) فقد ركّزت على معرفة دور الحوافز، والرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للموظفين الذي يعملون في الفنادق السياحية في تايوان؛ نظراً لأهمية صناعة السياحة في تنمية المجتمع الاقتصادي المحلي التايواني، وخلق فرص عمل، وكسب العملات الأجنبية بفوائد كبيرة. علاوة على ذلك، هدفت الدراسة إلى اقتراح واختبار نموذج متكامل للأداء الوظيفي، من خلال تصور أن الأداء الوظيفي يتأثر بنظام الرضا الوظيفي والحوافز. وتمثلت عينة الدراسة في 300 موظف/ موظفة يعملون في الفنادق السياحية في مدينة تايبيه، ومدينة تايبيه الجديدة، ومدينة تايتشون، ومدينة كاوشيونغ، حيث تبلغ نسبة العاملين في القطاع السياحي في تلك المدن 50% من إجمالي موظفي القطاع السياحي في تايوان. واستخدم الباحثان أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام أداة AMOS لاستكشاف العلاقة بين نظام المكافآت، والسمات الشخصية المختلفة، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي. إضافةً إلى إثبات ما إذا كان الرضا الوظيفي سيكون المتغير الوسيط بين الحوافز والأداء، وموضع السيطرة هو المتغير الوسيط بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في إطار البحث. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الارتباطات بين موضع الضبط والحوافز، والذي من شأنه أن ينعكس على الرضا الوظيفي، مما ينعكس في حصيلة الأمر على الأداء الوظيفي؛ حيث وجدت الدراسة أنّ الرضا الوظيفي يتناسب تناسباً طرديا مع الحوافز، وأنّ الأداء الوظيفي يتناسب تناسباً طردياً مع الرضا الوظيفي. في حين تتباين دراسة هوانغ ولاي مع الدراسة الحالية في التركيز على الحوافز كمتغير مستقل، ودراسة تأثيرها (المباشر) على الأداء الوظيفي، في حين تعمد الباحثة إلى دراسة الحوافز كمتغير وسيط يؤثر بشكل غير مباشر على المتغيرين المستقل والتابع.

في السياق ذاته، سعت دراسة نيكولا بيل وباولا كانتاريلي (Nicola Belle & Paola Cantarelli,2014) إلى التعرف على تأثير الحوافز المالية على الجهود التي يبذلها المديرون في القطاع الحكومي الإيطالي، وكيفية تأثير الدوافع (الدافع الخارجي، والدافع الداخلي، والدافع

للخدمة العامة) كمتغير وسيط على التخفيف من هذا التأثير. وشملت عينة الدراسة على 296 مدير عام يعملون في 9 إدارات مركزية من أصل 13. تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة (القطاع الحكومي)؛ مما يمكن الباحثة من فهم بيئة العمل في هذا القطاع مع اختلاف السياق الثقافي. كما تتميز هذه الدراسة باعتماد النهج التجريبي لقياس المتغيرات المختلفة؛ حيث أجرى الباحثان التجربة في ثلاثة مراحل: الأولى: عمد الباحثان من خلالها على إجراء الاختبار القبلي (السابق)؛ حيث طلب الباحثان من المبحوثين تقييم مقدار الجهد الفكري والجسدي المبذول في عمله حالياً من خلال مقياس (0-100)، حيث تدل 0 على الحد الأدنى للجهد (حالة الاسترخاء) وتدل 100 على الحد الأقصى للجهد المبذول. ثم استخدما برنامج Qualtrics عبر الإنترنت لتخصيص المقالات القصيرة عشوائيًا، واختارا مقالة لقراءتها مع مكافأة مالية بنسبة 50%.

الثانية: عمد الباحثان على قياس جهد الاختبار البعدي (اللاحق)؛ حيث طلبا من المبحوثين -بعد قراءة المقالة القصيرة-الإجابة على سؤال مماثل بشأن مقدار الجهد الذي سيبذلونه في السيناريو الموصوف في المقالة القصيرة، على نفس المقياس من 0 إلى 100 نقطة. وبالتالي كان الجهد المتغير التابع لديهم، أي التغيير في جهد الوظيفة بين حالات الاختبار القبلي والبعدي. كما قاما بقياس مستوى المبحوثين في مستويات الدافع الداخلي، والدافع الخارجي، والدافع للخدمة العامة PSM. واستخدم الباحثان العبارات الأربعة التالية: "وظيفتي ممتعة"، "أحب عملي"، "أحب الأنشطة المطلوبة لأداء وظيفتي"، و "وظيفتي رائعة" لقياس الدافع الداخلي، ولقياس الدافع الخارجي استخدما العبارتين التاليتين: "المال هو هدفي النهائي في الحياة" و "أبذل جهدًا في العمل فقط لكسب المال والحصول على ترقية."، أما لقياس PSM فاستخدما مقياس بيري (Perry ,.1996)

كذلك ركّزت دراسة سوغيري ومطيمنه (Sugor & Mutmainah, 2017) على قياس الحوافز كمتغير مستقل وتأثيره على أداء الفريق، إلا أنها بحثت علاقتهما مع موضع الضبط كمتغير وسيط. وشملت عينة الدراسة على 105 طلاب دراسات عليا في جامعة ديبونيغورو في اندونيسيا، مقسمين إلى 73 مجموعة (فريقاً) وتحتوي كل مجموعة على ثلاثة أشخاص. وقام الباحثان بقياس أداء الفريق (المتغير التابع) من خلال عدد المهام التي تم إكمالها بدقة من قبل جميع أعضاء الفريق، أما نظام الحوافز (المتغير المستقل) فقد تم تصنيفه إلى قسمين، الجماعية باستخدام معيار المساواة، والحوافز الفردية باستخدام معيار الإنصاف، وتمت التجربة بعد قياس موضع الضبط (المتغير الوسيط) الخاص بكل منهم. وكما دراسة بيل وكانتاريلي فقد اعتمدت هذه

الدراسة أيضاً على المنهج التجريبي لقياس المتغيرات المختلفة، ويعتبر هذا النهج نادرا نسبياً في مثل هذه الأبحاث؛ حيث يلجأ معظم الباحثين للمنهج الوصفي.

ونظراً لأهمية الحوافز وتأثيرها في أداء الموظف؛ سعت دراسة محمد عبد الرحمن مالك وآخرون (Muhammad Abdur Rahman Malik, et al., 2014) إلى البحث في آثار المكافآت الخارجيَة على الأداء الإبداعي للموظف، واعتمد الباحثون نظرية التوقع لدراسة مسارات التعزيز، وتقرير المصير (الذين يترتب عليها اختيار الوظائف التي تتعلق بالإبداع) إضافة إلى مسار التصرفات الفرديَة الذي يقابل هذين المسارين. أما عينة الدراسة فقد شملت الموظفين المسجلين في برامج التدريب التنفيذي في جامعتين بالباكستان تتبعان للقطاع الخاص، حيث تم توزيع 275 استبانة، تم استكمال 239 منها وإعادتها، وبعد استبعاد الاستبيانات التي تحتوي على معلومات جوهرية مفقودة أو أنماط استجابة غير موثوقة تم اعتماد 181 استبانة قابلة للاستخدام، و14% بالمئة فقط إناث.

واستخدم الباحثون مقاييس ذات موثوقية وصلاحية مؤكدة لدراسة متغيرات البحث، بخلاف موضع السيطرة، حيث استخدموا لقياسه مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، ويتراوح من "لا أوافق بشدة" إلى "موافق بشدة." تم إجراء الاستبيانات باللغة الإنجليزية، وهي اللغة الرسمية في باكستان.

تتميز هذه الدراسة في التركيز على مصطلح "الأداء الإبداعي" بدلاً من اللجوء إلى مصطلح "الأداء الوظيفي" الأكثر شيوعاً، وهو ما يتقاطع مع الموضوع قيد الدراسة؛ حيث ستعمد الباحثة في الدراسة الحالية لقياس أداء المبحوثين في خمس فئات إحداها (الابتكار في الأداء). إلا أنَ المأخذ الوحيد للباحثة هو عدم استخدام الباحثين لمقياس موثوق وذات صلاحية لقياس موضع السيطرة، حيث يوجد حوالي 28 مقياساً معتمداً (Halpert & Hill, 2011) لقياسه بدلاً من تصميم مقياس يؤدي إلى نتائج أقل دقة.

وقد تشابهت دراسة بانوار وغورسي (Panwar & Gorsy, 2015) مع دراسة مالك وآخرون في بحث أهمية الفعالية كجزء أساسي من الأداء الوظيفي ولكن كمتغير مستقل وليس كمتغير وسيط كسابقتها، حيث تسعى الدراسة لبحث تأثير الفعالية الشخصيّة على موضع الضبط في فئة العسكريين نظراً لأهمية الفعالية الشخصية في اكتساب الأفراد إحساس بالرفاهية والرضا عن الحياة، كما أنّ المجالات السلوكيّة (على سبيل المثال، لقاء الأشخاص، التعامل مع المعاناة، العمل الجماعي التعاوني، إدارة الوقت) مهمة لتطوير الشعور المتزايد بالفعالية الشخصيّة في حياة الفرد عموماً والعسكري خاصة. كما أنّ انخفاض الفعالية يؤدي إلى ضغوط نفسيّة وشعور برضا أقل

عن الحياة، وبالتالي اعتبرت الدراسة الفعالية الشخصية متغيرا مستقلا، وموضع السيطرة واستراتيجيات المواجهة والرضا عن الحياة كمتغيرات تابعة في السياق العسكري الهندي. وقد افترضت الدراسة أن العسكريون ذوي موضع الضبط داخلي لديهم الفعالية الشخصية مرتفعة، كما افترضت أن القدرات والمعتقدات الشخصية والمشاركة النشطة تعتبر مؤشرات إيجابية لموضع السيطرة الداخلي، في حين أن المهارات التنظيمية ترتبط ارتباطاً سلبياً بموضع السيطرة الخارجي. وتتميز الدراسة الحاليّة عن دراسة بانوار وغورسي بتناول الفعاليّة في بيئة العمل لممارسي العلاقات العامة كجزء أساسي من الأداء الوظيفي، في حين أن دراسة الأخيرة كان أكثر عمومية (في حياة العسكري بشكل عام)، كما ستقوم الباحثة بتناول موضع الضبط كمتغير مستقل وليس تابعاً.

وفي سياق الأداء أيضاً، نجد دراسة براون وآخرون (Brown, et al., 2002) التي هدفت إلى قياس تأثير الضغوطات النفسية في بيئة العمل، وعلاقتها بموضع السيطرة والذي ينعكس بصورة جليّة على أداء الموظف، حيث تسعى دراسة براون وآخرون إلى التحقيق بين الارتباطات بين الضغوطات المرتبطة بالحادث، وموضع السيطرة، والتكيف، والضيق النفسي في رجال الإطفاء في إيرلندا الشمالية خلال فترة زمنية كانت تتعرض فيه البلاد إلى نزاعات سياسية مسلحة، وشملت عينة الدراسة 248 من رجال الإطفاء. وتتشابه دراسة براون وآخرون مع الدراسة الحالية في العوامل التي بحثت فيها الدراسة، حيث ترتبط بشكل غير مباشر بادراك الدور الذي يعتبر أحد محددات الأداء الوظيفي الذي ستقوم الباحثة بقياسه في الدراسة الحاليّة.

أمَا دراسة كيانج وانج وآخرون (Qiang Wang et al.,2010) فهي تعتبر الدراسة الأكثر شمولاً لفهم الدراسة الحاليَة، من خلال الفحص التحليلي التلوي لموضع السيطرة العام وموضع السيطرة الخاص بالعمل. حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثيرات موضع الضبط الخاص بالعمل، وكذلك موضع الضبط العام وعلاقتهما بالمعايير المتعلقة بالعمل (على سبيل المثال، الرضا الوظيفي، والالتزام العاطفي، والإرهاق)، وكذلك المعايير المتعلقة بالحياة (على سبيل المثال، الرضا عن الحياة، والالتزام العاطفي، والإرهاق). وافترض الباحثون ما يلي: 1- سيكون لموضع السيطرة الخاص بالعمل علاقة أقوى بالمعايير المتعلقة بالعمل من موضع الضبط العام. 2- سيكون للموضع العام للسيطرة علاقة أكثر ارتباطا مع المعايير العامة من موضع الضبط الخاص بالعمل.

واعتمدت الدراسة التحليل التلوي (Hunter & Schmidt, 2004) لاختبار كل الفرضيات الموضوعة. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن موضع الضبط الخاص بالعمل ارتباطا وثيقا

بالمتغيرات التي تتعلق بالعمل كالرضا الوظيفي العالمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الإرهاق، التوتر الناجم عن العمل، المستوى التنظيمي، والتغيب، والغموض في الدور، والدعم الاجتماعي في العمل، وبناء القائد. بالإضافة إلى وجود دلالة إحصائية لتأثير موضع الضبط العام على الصراع بين العمل والأسرة، الرضا عن العمل، الأداء الوظيفي، الاستقلال الوظيفي. وأخيرًا، يرتبط موضع الضبط العام ارتباطا وثيقا بالرضا عن الحياة.

وتعطي نتائج هذه الدراسة تحليلاً أكثر دقة للباحثة حول الموضوع قيد الدراسة، نظراً لارتباطه الوثيق بعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي، حيث أشارت النتائج إلى عدم ارتباط موضع الضبط العام بموضع السيطرة الخاص بالعمل؛ مما يوجه الباحثة إلى استخدام مقياس خاص بالعمل (يعكس إنجاز الموظف وانتمائه لمؤسسته) بدلاً من اختيار مقياس يقيس موضع الضبط بشكل عام، كمقياس روتر (Rotter, 1966) المستخدم في معظم الدراسات التي تتناول موضع السيطرة.

أمّا دراسة روبيرت وفاندين بيرغ (Robert & Vandenberghe, 2020) فقد تناولت موضع الضبط كأحد الفروق الفردية للمرؤوسين في بيئة العمل، وأحد المحركات لجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين (LMX). وافترض الباحثان أنّ الأفراد الذين لديهم موضع الضبط داخلي في العمل، نظرًا لشعورهم بالتحكم في بيئة العمل، هم أكثر عرضة لتطوير علاقات LMX عالية الجودة بمرور الوقت. كما افترضا أنّ تعزيز هذا التأثير عندما يتم إعطاء هؤلاء الأفراد توقعات واضحة حول أدوارهم في العمل.

تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان من عينة تتكون من 424 موظفًا يعملون في مختلف الصناعات. وتشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- التابعين ذو موضع الضبط داخلي لديهم قدرة أكبر على إقامة علاقات عالية الجودة مع قادتهم مقارنة بأولئك الذين لديهم موضع الضبط خارجي.
- تأثير موضع الضبط الداخلي في بيئة العمل يشمل جميع أبعاد LMX.
- وضوح الدور أدار العلاقة الإيجابية بين موضع الضبط الداخلي في بيئة العمل و LMX بمرور الوقت بحيث تكون العلاقة أقوى عندما كان وضوح الدور عاليًا.
- أدى وضوح الدور فقط إلى إبراز العلاقة بين موضع الضبط في العمل وبُعد الولاء في LMX.

كذلك دراسة سترينجير وآخرون (Stringer et al., 2011) والتي تناولت تأثير موضع الضبط في بيئة العمل كمتغير يتوسط العلاقة بين المكافآت الخارجية والأداء الإبداعي. وافترضت الدراسة بالاستناد إلى نظرية التوقع فرضيتين، هما:

- تتنبأ المكافآت الخارجية للإبداع بشكل إيجابي بالأداء الإبداعي فقط عندما يكون لدى الموظفين كفاءة ذاتية إبداعية عالية وتعتبر هذه المكافآت مهمة.
- تؤثر المكافآت الخارجية بشكل إيجابي على الحافز الجوهري للموظفين الذين يتمتعون بموضع سيطرة داخلي، وبالتالي تحسين أدائهم الإبداعي.

وشملت عينة الدراسة 181 ثنائيّاً من الموظفين ومشرفيهم، ودعمت نتائج الدراسة الفرضيات الموضوعة إلى حد كبير. وتتبع أهمية الدراسة من خلال الجمع بين وجهات نظر مختلفة في إطار متماسك، حيث أظهرت النتائج الآثار الإيجابية للمكافآت الخارجية على الدوافع الجوهرية، وإثبات أنّ علاقة المكافآت والإبداع تختلف من موظف إلى آخر بناءً على الفروق الفردية.

وتشير هذه الدراسة إلى تأثير الحوافز الماديّة على أداء الموظف لا سيّما الإبداعي، إلاّ أنها تناولت موضع الضبط كمتغير وسيط والمكافآت كمتغير مستقل، في حين أنّ الدراسة الحالية تتناول الأولى كمتغير مستقل، والأخيرة كمتغير وسيط. وتتقاطع الدراستين بتناول الأداء كمتغير تابع إلاّ أن الباحثة تتناول الأداء بشكل أوسع من خلال خمسة مستويات، أمّا دراسة سترينجير وآخرون تتناول الأداء الإبداعي فقط بطريقة أكثر تخصيصًا.

أمّا دراسة لونين بيرغ (Lunenburg, 2012) فقد تميزت عن غيرها من الدراسات النمطية – إلى حد ما-في تناول الأداء الوظيفي والمتغيرات التي تؤثر فيه، حيث ركزت على الصلاحيات "السلطة" التي تمنحها الإدارة العليا للأفراد في بيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وميّزت الدراسة بين نوعين من الصلاحيات "السلطة": 1) السلطة الشخصية (أن يعامل الفرد كخبير أو مرجع في بيئة العمل). 2) السلطة التنظيمية (شرعية، مكافأة، قسرية).

ووجدت الدراسة أنّ مصادر القوة الشخصية ترتبط ارتباطًا وثيقًا برضا الموظفين الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي أكثر من مصادر القوة التنظيمية. وكذلك أنَ أحد مصادر القوة التنظيمية -القوة القسرية -يرتبط بشكل سلبي بنتائج العمل.

كذلك دراسة هيردمان وآخرون (Herdman et al., 2014) الذي تناول فيها العلاقة التبادلية بين القائد والتابع (LMX) في بيئة العمل، وعلاقتها بالعمل الجماعي ضمن مجموعات "فرق" العمل، والقيادة التشاركية (قائد-قائد) LLX كمتغير معدل في العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين. تكونت عينة الدراسة من 579 مرؤوسًا و74 مديرًا في 74 مجموعة عمل خلال فترتين زمنيتين.

وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- أدار LLX العلاقة بين LMXD وسلوك العمل الجماعي على مستوى المجموعة.
- ارتبطت زيادة مستويات التباين بسلوك العمل الجماعي التعاوني وزيادة فعالية الفريق عندما يكون LLX منخفضًا.
- كانت العلاقة الوسيطة بين LMXD وفعالية الفريق من خلال سلوك العمل الجماعي سلبية قليلاً (وليست ذات دلالة إحصائية) في ظل حالة LLX المرتفعة.
- وجود تأثير إيجابي مباشر بين LMXD وسلوك العمل الجماعي.

وفي سياق القيادة والعمل الجماعي، تهدف دراسة شين (Chin, 2015) لتقديم مراجعة منهجية للأوراق في عشر مجلات علمية رفيعة المستوى لتحديد الفحص الشامل للقيادة في الفرق وتحديد نماذج العمل الجماعي والقيادة التي تم استكشافها من قبل الباحثين. واشتملت عينة الدراسة على 80 ورقة بحثية منشورة في أهم المجلات الأكاديمية من عام 1999 حتى عام 2012.

وأشارت النتائج إلى أنّ حوالي 60% من الأوراق البحثية تحدثت عن أسلوب القيادة الرسمي بين القائد وفرق العمل، في حين أنّ حوالي 40% منها تناولت القيادة التي جمعت بين أسلوبين أو أكثر من أساليب القيادة في وقت واحد. مما يعني أن الأدبيات التي جمعت بين فرق العمل الجماعي والقيادة ضئيلة للغاية.

وتلمح نتائج هذه الدراسة للباحثة بضرورة إيلاء أهمية لأداء فرق العمل مقارنة بباقي تصنيفات الأداء الأخرى في بيئة العمل.

الفصل الثالث

الإطار النظري والمفاهيمي

مقدمة

يتناول هذا القسم تعريف بالمتغيرات الرئيسية في الدراسة الحالية، وكيفية قياسها، ومراجعة الأدبيات التي تربط بينها. وستبدأ الباحثة بتعريف موضع الضبط (المتغير المستقل)، وأبرز المقاييس الموثوقة والمستخدمة لقياسها والتي من شأنها أن تفيد الباحثة في الموضوع قيد الدراسة. ثم ستنتقل الباحثة إلى أبرز تعريفات الأداء الوظيفي (المتغير التابع)، وأنواعه، ومحدداته، وطرق قياسه، ثم تستعرض الأدبيات التي ربطت بين المتغيرين (موضع السيطرة والأداء الوظيفي). كما ستتناول الباحثة تعريف العلاقات العامة (مجال الدراسة)، وستعرض الدراسات التي ربطتها بالأداء الوظيفي من جهة، وبموضع السيطرة من جهة أخرى، كما ستتناول الباحثة تعريف الحوافز المادية (المتغير الوسيط) وستعرض الدراسات التي ربطته بالأداء الوظيفي. وفي الختام ستتناول الباحثة تعريف القطاع الخدمي والقطاع الخدمي الحكومي في فلسطين (مجتمع الدراسة) وأبرز الخدمات التي يقدمها للمواطنين.

وسيتم التطرق إلى التعريفات للبرامج والأساليب الإحصائية التي ستلجأ لها الباحثة لإيجاد العلاقات بين متغيرات الدراسة وعرض النتائج لاحقًا. بالإضافة إلى تفصيل المتغيرات الرئيسة والعلاقات التي تربطها مع بعضها البعض في نموذج البحث.

موضع السيطرة

تعريف موضع السيطرة

أجريت أبحاث مكثفة حول موضع الضبط على مدار أربع عقود، حيث بدأ فيرس (Phares,1955) بملاحظة الاختلافات في تصورات الأفراد حول التأثيرات في حياتهم، واختبار هذه الاختلافات لاحقاً؛ ليتبعه جيمس (James,1957)، حيث صمَما معاً أول مقياس لموضع السيطرة (الصدفة- المهارة). وقد وصفت هذه الدراسات المبكرة ميل الفرد لعزو الأحداث التي تحدث في حياته إلى المهارة الذاتيَة والتي سُمَيت في دراسات فيرس وجيمس (Phares، 1955؛ James، 1957) بالتوجه الداخلي، أو الاعتقاد بأن الصدفة هي التي تحدد الأحداث في حياة المرء وسُمَيت بالتوجه الخارجيَ.

وسرعان ما تطَور هذا الاهتمام بسمات المهارة مقابل الصدفة، ليتحوَل إلى دراسات تبحث في السيطرة على التعزيزات السلبيَة أو الإيجابية التي تؤثر في سلوك الفرد. ورغم دراسة الباحثين (Phares, 1955; James, 1957; Seeman & Liverant, 1962) لهذا المفهوم، إلا

أن روتر (Rotter, 1966) هو أوّل من قدّم تمييزًا واضحًا لهذه التعزيزات (Martz, Erin Cumming, 1999).

حيث ميَز روتر (Rotter,1966) بين نوعين من الاعتقادات (الإيمان)، الأول وهو إيمان الفرد بأن التعزيزات (المكافآت) في حياته لا تعتمد على مجهوده فحسب؛ بل يمكن أن تكون نتيجة الحظ أو المصير أو الصدفة أو سيطرة الآخرين، والتي قد تعني إما قوى اجتماعية أو سياسية أو إلهية أو أنواعًا أخرى من القوى وهو ما عرَفه بالإيمان بالسيطرة الخارجيَة. والنوع الثاني، وهو إدراك الشخص أن ما يحدثه معه مرهونٌ بسلوكه الخاص أو خصائصه الثابتة نسبيَاً، وهو ما أطلق عليه بالإيمان بالرقابة الداخليَة (Rotter,1966).

ليُجمل جورين وآخرون (Gurin et al., 1969) تعريف الموضع الداخلي للسيطرة على أنه اعتقاد الشخص بأن المكافآت التي يحصل عليها، تنبع من سلوكه أو تتوقف عليه، في حين أن الموضع الخارجي للسيطرة يعني اعتقاد الشخص أن المكافآت تتحكم بها قوى خارجيَة، وبالتالي تحدث بشكل مستقل عن أفعاله.

ومع كل هذه التفسيرات لموضع السيطرة، إلّا أن فريدمان وآخرون(Friedman et al.,1985) أعادوا صياغة تفسير روتر لموضع السيطرة الداخلي، حيث عرفوه على أنه تصوَر الشخص على أن التعزيزات التي يتلقاها هي نتيجة لأفعاله، أو خصائصه، أو مهاراته، وعلى النقيض من ذلك، يعتقد الأفراد الذين يتمتعون بموضع سيطرة خارجي أن هذه التعزيزات لا ترتبط باختياراتهم بل يتحكم بها عوامل خارجية مثل الصدفة أو الآخرين الأقوياء.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن روتر قد قدَم لاحقاً إيضاحات أكثر تفصيلاً لموضع السيطرة الداخلي والخارجي؛ حيث أشار إلى أنَ وجود موضع خارجي للسيطرة لا يعني بالضرورة أنَ التعزيز خارج عن سيطرة الفرد، فقد ينكر تلك السيطرة أو المسؤولية عن التعزيز الذي يتبع سلوكه. وفي نفس السياق لا يعني وجود تصور لموضع داخلي للسيطرة بالضرورة أن التعزيزات التي تتبع السلوك كانت، في الواقع، تحت سيطرة الفرد. قد لا تكون التعزيزات، التي يراها الأفراد الذين لديهم موضع تحكم داخلي على أنها مرتبطة بسلوكهم، نتيجة لسلوكهم، ولكن كانت ناجمة عن ظروف أخرى (Rotter, 1975).

فعلى سبيل المثال: إذا كان الشخص يتمتع بموضع خارجي للضبط وحصل على حسم في الراتب الذي يتقاضاه، فسيعتقد أن هذا الحسم لأنه لم يكن محظوظًا ذلك اليوم، أو أنّه كان عقابًا من قوة الهية نتيجة جدل مع زملائه في العمل، أما إذا كان لديه موضع داخلي للضبط فسيعتقد أن رئيسه

بالعمل قد قرر الحسم من راتبه لأنه بدا عليه التوتر الشديد والجدال مع زملائه (Rotter, 1966).

وفي مثال آخر إذا تلقى الفرد علاوة، فقد يعتقد أن السبب هو قيامه بعمل جيد (موضع الضبط الداخلي). قد لا يدرك هذا الشخص أنه يتلقى علاوة بسبب الزيادة المحددة مسبقًا لمدة عام واحد أو بسبب الزيادة الشاملة التي حققها الاتحاد. المهم هو أنه يعتقد أنَ التعزيز يتبع تصرفات الأفراد (Rotter, 1966).

قياس موضع الضبط

هناك حوالي ثمانية وعشرين مقياساً لموضع السيطرة، ويمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام: (Halpert & Hill, 2011)

- مقاييس عامَة.
- مقاييس صحة.
- مقاييس خاصة بالعمر.
- مقاييس أبويَة (خاصة بالآباء)

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى المقاييس العامة فقط وعددها خمسة مقاييس، وذلك لتقاطعها مع موضوع البحث وإمكانية تطبيقها، في حين أنَ المقاييس الأخرى (الصحيَة، والعمريَة، والأبويَة) لا علاقة لها بموضوع البحث.

1. مقياس التركيز الداخلي والخارجي لجيمس (James,1963)

أو ما يعرف بمقياس جيمس، وهو أحد المقاييس المبتكرة الأولى لموضع الضبط، تتراوح التقييمات من 0 (لا أوافق بشدة) إلى 3 (أوافق بشدة). ويحتوي المقياس على 60 عنصرًا، نصفها عبارة عن أسئلة حشو. (Borich & Paver, 1974) وهناك نسخة مختصرة منه لـ (Dixon,1976)، فيها بعض الحشو حيث تم تغيير بعض العناصر أو حذفها، وقد تمت صياغة جميع العناصر على مقياس جيمس من وجهة نظر خارجية (ويقصد هنا أن العناصر المطروحة في المقياس تتعلق بالقدر، والحظ، والصدفة، وقوة الآخرين وتأثيرها والتحكم الشخصي بالعلاقة مع الآخرين ولكن من منظور سلبي أيضاً كاستخدام عبارات النفي مثل: لا، وليس، وتأثير ضئيل، وغيرها). وقد طور جيمس هذا المقياس في أطروحة دكتوراه غير منشورة أثناء دراسته تحت إشراف روتر. (Hill & Halpert, 2011) وقد لاقى هذا المقياس انتقادات من قبل العديد من

الباحثين مثل بوريش وبافر اللذان أشارا إلى حصول هذا المقياس على نتائج غير متسقة غالباً، (Borich & Paver, 1974) كما فضّل (Dixon ,1976) أن لا يتناول المقياس موضع الضبط بصورة عامّة، بل يخصص في مجالات معينة؛ للاستفادة والحصول على نتائج أكثر دقة. (Dixon, 1976) كما لم يستخدم المقياس على نطاق واسع (Halpert & Hill , 2011).

2. مقياس التركيز الداخلي والخارجي (Rotter,1966)

ونذكر بأن روتر صاحب الفضل في تقديم مصطلح "موضع الضبط" لأول مرة متأثراً بـ Albert Bandura، الذي طور نظرية التعلم الاجتماعي. (Halpert & Hill, 2011) يتكون المقياس من 23 عنصرًا لتقييم ما إذا كان لدى الشخص ميل إلى التفكير في المواقف والأحداث تحت سيطرته الخاصة أو تحت سيطرة المؤثرات الخارجية. هذا المقياس هو نموذج الاختيار القسري الذي يختار فيه الشخص بين تفسير داخلي أو خارجي. على عكس العديد من المقاييس التي تم تطويرها لاحقًا. وعلى النقيض من مقياس جيمس، فقد تستخدم مقياس روتر على نطاق واسع، وتم التحقق من صحته في العديد من المواقف (Williams, 2011). وربما النقض الوحيد للمقياس كان بطبيعة الأسئلة المطروحة، حيث يشدَد الباحثون على أنه - من الناحية المثالية- في نموذج الاختيار القسري، يجب أن يكون للخيارات رغبة اجتماعية متساوية، وبعض الأسئلة في هذا المقياس ليست ضرورية والرغبة الاجتماعية فيها تختلف من شخص إلى آخر (Halpert & Hill, 2011).

3. مقياس ليفينسون (Levenson,1973)

حيث تم انشاء هذا المقياس ليكسر الصورة السلبية عن موضع الضبط الخارجي، ويضع مسببات أكثر دقة للموضع الخارجي، فقد لا يكون موضع الضبط خارجي لدى الشخص نتيجة سمة شخصية فيه، وانما فعلاً قد تعود لعوامل أخرى، مثل الفوضى، والصدفة، والآخرين المتنفذين، والله، وهكذا. ويتمحور مقياس IPC على ثلاثة عوامل: وهي العوامل الداخليَة، والآخرين المتنفذين "الأقوياء"، والفرص (Halpert & Hill, 2011).

وتدعي ليفينسون (Levenson, 1973) خمسة اختلافات مهمة بين مقياسها ومقياس روتر، وهي:

لا يستخدم مقياس IPC الاختيار القسري بين الداخلي والخارجي كمقياس روتر، وإنما يعتمد على نظام تصنيف (مقياس ليكرت) والذي ينتج عناصر أكثر تحديداً.

- يطلب المقياس من المشاركين تفسير تجربتهم الخاصة بدلا من العموميات، وبالتالي نتائج أكثر دقة.

- يميل مقياس ليفينسون لصياغة أكثر وضوحاً وأقل غموضاً.
- يتجنب المقياس بشكل كبير العناصر التي تتناول الرغبة الاجتماعية، للوصول إلى نتائج أكثر موضوعية.

وأكدت ليفينسون على صحة مقياسها من خلال ظهور نتائج متباينة في الأبعاد الثلاث، فعلى سبيل المثال: اذا كانت نتيجة البعد C مرتفعة فليس بالضرورة أن تكون نتيجة الأبعاد I و p مرتفعة، مما يؤكد على فائدة المقياس متعدد الأبعاد. أجرت ليفينسون بحث آخر عام (1974) لتتحقق من صحة مقياسها وكانت النتائج دقيقة للغاية، كما استخدم باحثون آخرون هذا المقياس وخرجوا بالنتيجة ذاتها (Halpert & Hill, 2011).

من الجدير بالذكر أنه بالرغم من إشادة معظم الباحثين بدقة مقياس ليفينسون وصحته، إلا أن الباحث (Riordan, 1981) قد استخدم مقاييس روتر وليفنسون على طلاب في جنوب إفريقيا، مشيداً بمقياس روتر وفائدته لهذه الفئة من السكان، وعدم دقة مقياس IPC مع اقتراحه تعديل مقياس ليكرت إلى موافق /غير موافق (Riordan, 1981).

5. مقياس ريد وواز (Reid & Ware,1974)

ويتكون من 45 عنصراً، موزعين على ثلاثة أبعاد فرعيَة:

- مراقبة النظام الاجتماعي (الحكومة، التأثير الاجتماعي، والمزيد، 12 عنصرًا)
- القدرية (الحظ، الصدفة، والمزيد، 12 عنصرًا)
- ضبط النفس (أي القدرة على التحكم في رغبات المرء وعواطفه، والمزيد. 8عناصر).

ويعتبر هذا المقياس تطوراً لمقياس روتر ومع تقسيمه إلى الأبعاد المذكورة أعلاه لتشمل الجانبين الداخلي والخارجي (Reid & Ware, 1974).

أشاد الباحثون بدقة هذا المقياس، ولكن بعضهم طالب بنسخة مختصرة لنتائج أكثر دقة، وقد قدم (Dragutinovich, et al., 1983) النسخة المختصرة، كما أجرى (Ross et al.,1983) تغييراً طفيفاً على مقياس ريد وويز (Halpert & Hill, 2011).

6. مقياس السببية متعدد الأبعاد لليكفورت (Lefcourt,1981)

تم تطوير هذا المقياس للاستخدام في عموم السكان، ويقيس "الانتماء" و "الإنجاز"، ويتكون المقياس من عناصر تتعلق بتجارب الفشل وتجارب النجاح. (Lefcourt et al., 1979) ويمكن أيضًا تقسيم المقياس إلى أربع مجموعات على النحو التالي:

1. داخلي / مستقر (يُعزى إلى المهارة أو القدرة)

2. داخلي / غير مستقر (يُعزى إلى الجهد والتحفيز)

3. خارجي / مستقر (منسوب إلى السياق)

4. خارجي / غير مستقر (يُعزى إلى الحظ أو الفرص)

نظرًا لأن نصف العناصر في هذا المقياس تتعامل مع العوامل الداخلية ونصف العناصر الخارجية، فيمكن استخدامها بشكل منفصل (Halpert & Hill , 2011).

قدم الباحثون عام 1985 دعماً جزئياً لهذا المقياس، حيث لم يتنبأ المقياس بالسلوك المرتبط بالإنجاز، بل توقع السلوك المرتبط بالانتماء في عدة أبحاث أُجريت على طلاب جامعيين (Halpert & Hill, 2011). في المقابل وجد (Hamilton & Akhter, 2002) أن مقياس السببية متعدد الأبعاد متعدد المؤسسات هو مقياس مناسب محدد الهدف، لكنهما لا يوصيان باستخدام المقياس كمقياس عام، بل يقتصر على مجالات محددة (Hamilton & Akhter, 2002).

ومن الجدير بالذكر أن سبكتر (Spector,1988) قد طوَر مقياساً لموضع الضبط في أماكن العمل (WLCS)، يتكون من 16 عنصراً تعكس معتقدات الضبط المعممة في أماكن العمل، ويرتبط المقياس ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، كما يقيس متغيرات أخرى: نية الإقلاع عن التدخين، والتأثير الملحوظ في العمل، وضغوط الدور وتصورات أسلوب الإشراف (Spector, 1988).

موضع الضبط والأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي

ظهر مصطلح "الأداء" لأول مرة في القرن التاسع عشر حيث تعود جذوره إلى اللغة الفرنسيَة Performance، ويؤكد (محمد فتحي ومحمد، 2019) ارتباط هذا المصطلح مع كلٍ من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتلَ أهمية كبيرة داخل المنظمات باختلاف أنواعها، حيث يُعتبر المحصلة النهائية لجميع أنشطتها.

كما عرفته (حسن، 2018) بأنه موقف معيَن يتكون من نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات مع ضرورة إدراك الفرد لأهمية الوظيفة أو المهمة الموكلة إليه (حسن، 2018).

أمَا (عاشور، 1983) فقد أشار إلى ارتباط مفهوم الأداء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي الذي يعبر عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه الوظيفة التي يشغلها أو المهمة الموكلة إليه، ويمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال معادلة حسابيَة لـ (Weiner, 1980) وهي (ما

يرغب الفرد في تحقيقه – ما حققه الفرد أو حصل عليها) / ما حققه الفرد أو حصل عليه، وبالتالي
إذا كان ما يرغب في تحقيقه > ما حققه، هذا يعني أن الفرد غير راض.
إذا كان يرغب في تحقيقه = ما حققه، ينتاب الفرد شعور بالذنب.
إذا كان يرغب في تحقيقه < ما حققه هذا يعني أن الفرد راض (عاشور، 1983).
ويعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها عن الحديث عن الأداء الوظيفي؛ فهو السبب الرئيسي لبقاء الفرد واستقراره في عمله، وبالتالي ضمان أداء وظيفي مرتفع. وكذلك يسهم الرضا في إحداث تغييرات – سواءً سلبية أو إيجابية-على سلوك الفرد داخل بيئة المنظمة (عاشور، 1983).
وترى (بولخرة، 2012) أن الأداء هو حصيلة نشاطات المؤسسة والتي تحدث نتيجة التفاعل بين مجهودات الأفراد العاملين بها من أجل تحويل المدخلات إلى المخرجات، وأن الأداء يتجسد من خلال (أ) الكفاءة (ب) الفعالية التي تحققها المؤسسة (بولخرة، 2012).
ويعرف (عبد الله، 1999) الكفاءة بالتوجه الأمثل لإنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، أو بمعنى آخر الحصول على ما هو كثير مقابل إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا.
الكفاءة= قيمة المدخلات/ قيمة المخرجات
أما الفعالية فيعرفها All &Kast بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومن ضمنها رضا العاملين، وكذلك قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة والاستقرار والابتكار (بولخرة، 2012).
أنواع ومحددات الأداء الوظيفي
ويمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى عدة أقسام حسب: (محمد فتحي ومحمد، 2019)

- المصدر
- الشموليَة

حيث يصنف بناءً على المصدر إلى:
الأداء الداخلي: وهو حصيلة التفاعل بين ما تملكه المنظمة من الموارد التقنيَة، والمالية، والبشريّة حيث يعتبر المورد البشري خاصَة مورداً استراتيجيَاً قادراً على تحقيق أفضل النتائج التي تطمح لها المنظمة.
الأداء الخارجي: وهو حصيلة تفاعل المنظمة مع المحيط الخارجي، ونتيجة هذه التفاعل تنعكس على الأداء الداخلي للمنظمة سواءً بالسلب أو الإيجاب.
أما معيار الشموليَة، يقسم الأداء الوظيفي كالتالي:

الأداء الكلي: والذي يتمثل بالإنجازات التي حققتها المنظمة، حيث لا يمكن نسبها إلى عنصر دون آخر، فهو محصلة تفاعل العناصر الفرعيَة مع بعضها البعض والعمل بانسجام للوصول إلى الأهداف المرجوَة.

الأداء الجزئي: وهو يختلف باختلاف أقسام المنظمة وطبيعة عمل كل منها (فتحي ومحمد، 2019).

أما محددات الأداء الوظيفي فقد تباينت آراء الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى، وبحسب بورتر ولاولر (Porter& Lawler, 1968) يمكن تصنيفها إلى ثلاثة محددات رئيسيَة: (بولخرة، 2012)

- **الجهد**: ويعني الطاقة الجسدية والذهنية التي يبذلها الفرد للوصول إلى أعلى مستويات عطاءه أثناء أدائه للوظيفة أو المهمة الموكلة اليه.
- **القدرات**: وهي الخصائص الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء الوظيفة أو المهمة الموكلة اليه، وتختلف هذه الخصائص من شخص إلى آخر.
- **إدراك الدور**: وهو شعور الفرد بأهمية وجوده في الوظيفة التي يشغلها أو المهمة الموكلة اليه، وتوجيه جهوده وقدراته لتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الضروري اجتماع المحددات الثلاثة معاً للحصول على أداء وظيفي مرتفع، وبالتالي فان أي خلل في مكون ما سيؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي. فعلى سبيل المثال: يمكن أن يمتلك الفرد قدرات متفوقة ولكن لا يدرك أهمية الدور الذي يقوم فيه؛ وبالتالي لا تكون هذه القدرات موجهة بالطريق الصحيح، وعلى النقيض من ذلك فقد يبذل الفرد جهدا كبيرا لأداء المهمة الموكلة اليه لكن لا يرتقي للأداء المطلوب نتيجة قدراته المحدودة (حسن، 2018).

قياس الأداء الوظيفي

يُعتبر قياس الأداء جزءاً أساسياً من عملية تقييم الأداء، ويُقصد به قياس الأحداث والمواقف المعينة بإعطائها قيماً رقميَة، مع ضرورة توفر الشروط التالية: (تاجوري، 2015)

التوافق الاستراتيجي: والذي يقصد به مدى قدرة نظام تقييم الأداء على تقييم الأداء الوظيفي الذي ينسجم مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها الموضوعة.

الصدق: ويقصد به مدى قدرة نظام تقييم الأداء على تقييم كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة أي الأداء الوظيفي الحقيقي والمقصود.

الثبات: ويُقصد به مدى استقرار نتائج تقييم الأداء عن اختباره من وقت لآخر أو من مقياس لآخر وهو ما يعتبر مؤشراً على دقة التقييم.

التمييز: ويقصد به قدرة المقياس على التمييز بين المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة، حيث يُفترض وجود علاقة طرديَة بين مقدار الجهد المبذول ومستوى الأداء الوظيفي؛ مما يتيح لصناع القرار والإدارة العليا في المؤسسة – من خلال هذا المعيار-لاتخاذ قرارات صحيحة تتعلق بتوزيع العاملين في الأقسام المختلفة، وقرارات تتعلق بالتحفيز والتدريب.

بعد توفر الشروط المذكورة أعلاه للبدء بعملية تقييم الأداء الوظيفي، لا بد من الإشارة إلى وجود عدة مقاييس للأداء ويمكن اختيار المقياس المناسب تبعاً لحجم المؤسسة وأهدافها المحددة، وقد أجمل البرادعي (2009) ستة مقاييس للأداء الوظيفي:

1. مقياس إعطاء الدرجات: والذي يقيم العامل بالدرجات بناءً على بعض المعايير، مثل: (أ) الولاء للمنظمة (ب) التعاون مع الزملاء (ج) كيفية العمل. وتتم عملية التقييم من قبل رئيسه في القسم أو المكلف من الإدارة العليا.
2. مقياس الأحداث الجوهريَة: حيث يقوم الشخص المكلف بالتقييم بتدوين معلومات عن سلوكيات الموظف وردود أفعاله في بعض الحالات الاستثنائية أو الأحداث الجوهرية – سواءً سلبية أو إيجابية-كالأزمات التي تعصف بالمنظمة، أو التحضير لإنجاز أو ابتكار معيَن تسعى المنظمة للوصول اليه. ويتم تسجيل الحادثة وسلوك الموظف خلالها وتاريخ الحادثة.
3. مقياس الترتيب: حيث يتم تصنيف العاملين الأكثر فاعلية وإنتاجية إلى الأقل، وذلك بمقارنتهم ببعضهم البعض.
4. مقياس قائمة الاختيار: حيث يتم تسجيل سلوكيات الموظف وأدائه من قبل الشخص المكلف بعملية التقييم، ثم اختيار جمل وعبارات تتناسب مع هذا الأداء، ثم وضع نقاط لهذه السلوكيات. وتختلف النقاط تبعاً لطبيعة المؤسسة وارتباط السلوك بأهداف المؤسسة سلباً أو إيجابًا.
5. مقياس المقارنة الزوجية: يقوم هذا المقياس على مبدأ المفاضلة، حيث يقارن الموظف المسؤول عن التقييم بين موظفين اثنين ويختار الأفضل ثم يعود ليقارنه مع موظف آخر وهكذا.

6. مقياس معدلات الأداء: حيث تقوم هذه الطريقة على خطوتين (أ) تحديد الأداء والسلوك المتوقع للموظف خلال فترة زمنية معيَنة (ب) ثم مقارنة الناتج مع الأداء الفعلي والسلوك للموظف في نفس الفترة الزمنيَة. (الأداء المتوقع: الأداء الفعلي) (تاجوري، 2015)

موضع الضبط في الأداء الوظيفي

بحثت العديد من الدراسات الأداء والرضا الوظيفي وعلاقتهما بشخصيَة الفرد، حيث وجد تشو (Choo,1986) أن مستوى الضغط الوظيفي الذي يواجه الشخص يتأثر إلى حد كبير بالسمات الشخصيَة للفرد. وكذلك أشار سبيكتور وأوكونيل (Spector & O'Connell,1994) أيضًا إلى أن بعض أنواع الشخصيات قد تقود الأفراد إلى أن يختاروا لأنفسهم وظائف لها مستويات أعلى من الضغط (Chen & Silverthorne, 2008). وهذا ما أكَده رحيم (Rahim, 1996) في بحثه عن سلوك المدراء وريادي الأعمال، فقد خلُص في هذا البحث أن الشخص الذي لديه موضع تحكم داخلي مرتفع يستطيع التأقلم مع الضغط بشكل عملي، وبفعالية أكبر من الشخص الذي لديه موضع تحكم خارجي مرتفع (Chen & Silverthorne, 2008).

وقد وجد كالبيرز وفوغارتي (Kalbers & Fogarty ,2005) أيضاً أنَ الأشخاص الذين لديهم موضع الضبط داخلي هم أقل عرضة للمستويات التوتر المرتفعة، أما الأشخاص الذين لديهم موضع الضبط خارجي هم أكثر عرضة للتوتر وأكثر احتمالية لاستشعار بعض الأحداث على أنها موتَرة. بالإضافةً إلى ذلك فان تشن وسيلفرثورن (Chen & Silverthorne, 2008) خلصا إلى أن موضع الضبط الخارجي له تأثير سلبي كبير على ضغوط العمل، ويؤدي إلى التقليل من الإنجازات الشخصية والأداء الوظيفي. (Chen & Silverthorne, 2008) وبالتالي توجد علاقة عكسيَة بين موضع الضبط والأداء الوظيفي؛ بمعنى كلما كان موضع الضبط منخفضاً (داخليا) ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للفرد، وكلما كان موضع الضبط مرتفعا (خارجيا) انخفض مستوى الأداء الوظيفي للفرد (Ali, 2019).

ويؤكد سبيكتور (Spector,1982) أنَ الأشخاص الذين لديهم موضع الضبط داخلي عادةً يؤمنون بقدرتهم على التحكم في إطار العمل أو ببيئة العمل؛ ولذلك يبذلون جهوداً أكبر في محاولات السيطرة من الأشخاص ذوي موضع الضبط الخارجي، حيث أن السيطرة بالنسبة "للداخليين" تعتبر مؤدية إلى مخرجات جيدة أو مكافئة مرغوبة. على النقيض من ذلك، اذا كان الموقف لا يُقدم المكافئات المرغوب فيها فإن الأشخاص ذوي موضع الضبط الداخلي لا يختلفون في ردود أفعالهم عن ذوي موضع الضبط الخارجي (Spector, 1982). وهنا تجدر الإشارة،

إلى أن بعض الأشخاص ذوي موضع الضبط الداخلي يعتبرون أن السيطرة بحد ذاتها مجزية دون أن تقود إلى مكافئة مرغوبة ولذلك يستمرون في هذه المحاولات (Spector, 1982).

أمَا جايلز (Giles,1977) فيرى أنَ محاولات السيطرة على بيئة العمل من قبل الأشخاص الذين يتمتعون بموضع السيطرة الداخلي تظهر في طرق ومجالات عدَة، أبرزها: 1) سير العمل 2) إنجاز المهام 3) الإجراءات التنفيذية أو التشغيلية 4) مهمات العمل 5) العلاقات مع المشرفين والمرؤوسين 6) ظروف العمل 7) تحديد الأهداف وجدولة الأعمال وسياسات المؤسسة. وهناك عاملين مهمين يؤثران في محاولات السيطرة هذه، الأول: المكافآت المحتملة، والثاني: القيود داخل الإطار التنظيمي (Spector, 1982).

وهنا لا بدّ من الإشارة إلى وجود ارتباط وثيق بين جودة العلاقة بين القائد والتابعين مع أدائهم الوظيفي خاصّة، وردود فعلهم عامّة في بيئة العمل كرضاهم الوظيفي والرفاهية المرتبطة بعملهم، والتزامهم التنظيمي، حيث يؤثر موضع الضبط كعامل وسيط في جميع تفاعلات العمل. ووجد (Martin et al., 2005) أنّ الأشخاص الذين لديهم موضع ضبط داخلي يطورون علاقات ذات جودة أفضل مع مدراءهم، وهذا بدوره يؤدي إلى ردود أفعال أكثر ملاءمة فيما يتعلق ببيئة العمل.

موضع الضبط والعلاقات العامة

تعريف العلاقات العامة

سيتم تعريف العلاقات العامة في هذا المبحث من منظوري الإدارة وعلم النفس لتقاطعهما مع موضوع البحث.

من المنظور الإداري عرفها كل من جرادات والشامي (2009) بأنّها إحدى وظائف المؤسسة الهامّة، والتي تعمل على خلق صورة ذهنيَة جيدة عنها أمام جمهورها الداخلي والخارجي، وتوثيق هذه العلاقة من خلال وسائل الاتصال والإعلام المتاحة، كما أنّها تنقل بأمانة آراء ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة، وبذلك تعتبر اتصالا ذو اتجاهين.

أما شعبان (2008) فقد أشار إليها باعتبارها وظيفة إدارية مستمرة، تقوم على التخطيط، وتعمل كوسيط بين المنظمة وجماهيرها، عن طريق الاستخدام الملائم للاتصال ووسائل الإعلام، بهدف تحقيق أهداف الطرفين بكفاءة وفعالية.

أمّا شيبه (2016) فقد ركّز على الجانب الاستشاري في العلاقات العامّة باعتبارها وظيفة إدارية أساسية، ويتمثل هذا الجانب في تقديم النصح والمشورة للإدارة بما يسهم في ترشيد القرارات الإدارية والتنفيذية، وذلك عن طريق القيام بالعمليات الاتصالية مع الجمهورين الداخلي

والخارجي، ومع البيئة المحيطة "بهدف إحداث تأثيرات إيجابية لتلك الجماهير بالاستخدام المستمر للأبحاث والأنظمة الاتصالية، وفقا لتخطيط مدروس، بما يؤدي إلى إيجاد قدر أكبر من المعرفة التبادلية المشتركة بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة، وتوفير المناخ المناسب لتحقيق الزيادة في الإنتاج، بما يسهم في تحقيق التكيف والتوافق بين المؤسسة والمجتمع لزيادة فاعلية الأداء للمؤسسة، وتدعيم مكانتها الاجتماعية" (ص56).

وأما جمعية العلاقات العامة الدولية فقد عرفتها بأنها: "الوظيفة المستمرة والمخططة للإدارة، والتي تسعى من خلالها المؤسسات باختلاف أنواعها وأوجه نشاطها إلى كسب ثقة وتأييد الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية، وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه وتقويمه للتأكد من مدى توافقه مع سياسات المؤسسة وتحقيق المزيد من التفاعل، في إطار المصالح المشتركة بين المؤسسات وجماهيرها المستهدفة باستخدام الإعلام الشامل" (غباشي، 2008، ص45).

أمَا من المنظور النفسي، تُعرَف العلاقات العامة بمجموعة الجهود المقصودة المستمرة والمخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة، وتهدف إلى الوصول إلى تفاهم متبادل وعلاقات سليمة بين المؤسسة والجمهور خدمة لأهدافها (بلعسلة، 2009).

ومن اشمل التعريفات ذلك التعريف الذي قدمه هارلو (Harlow, 1976) باعتبار العلاقات العامة وظيفة إدارية مميزة تساعد في تأسيس خطوط اتصال وتعاون متبادل بين المنظمة وجمهورها، وضمان استمرارية هذا التواصل من خلال مساعدة الإدارة العليا في الاطلاع على الرأي العام والاستجابة له. وتشمل كذلك إدارة المشاكل التي تعصف بالمنظمة، لا وبل تعمل كنظام إنذار مبكر لتحسس الخطر والأزمات قبل حدوثها. ويرى باحثون أن العلاقات العامة هي "ضابط الاتصال" بين المنظمة والجمهور، في حين يرى باحثون آخرون أنها فن التعامل مع الجمهور أو هندسة العلاقات وكسب ثقتهم ومحبتهم وتأييدهم (بلعسلة، 2009).

يمكن تلخيص أهداف العلاقات العامة من المنظور النفسي في هذا السياق فيما يلي:

- كسب ثقة الجمهور من خلال بناء جسور تواصل بينه وبين المنظمة مع ضرورة ضمان استمرارية هذا التواصل وفاعليته، للتأثير في الرأي العام على مدى بعيد.
- بناء جسور تواصل بين الجمهور الداخلي في المؤسسة والحفاظ على الروح المعنوية وبث الطاقة الإيجابية في بيئة المنظمة وتعزيز فكرة الولاء للمؤسسة (بلعسلة، 2009).

العلاقات العامة والأداء الوظيفي

يرى نجي وسليمان (Nuji & Sulaiman 2015) أن أهمية العلاقات العامة داخل المؤسسة تكمن في بناء علاقات جيدة وروابط إيجابية بين الموظفين من جهة، والموظفين والإدارة العليا من جهة أخرى. كما يوضحان أيضاً أن العلاقة بين الموظفين لها ثلاثة أبعاد مختلفة "جسدية وعاطفية وفكريَة" وبالتالي يتوجَب على المنظمة مراعاة هذه الأبعاد لتحقيق أهدافها على المدى البعيد وذلك من خلال عملية التواصل التي تشرف عليها العلاقات العامة (Nuji & Sulaiman, 2015).

أمَا عملية التواصل فيقترح لولار وورالي (Lawler and Worley, 2006) أنها تتحقق من خلال عملية تنمية شاملة ومتكاملة للمنظمة، وتنمية رأس المال البشري لتستفيد المنظمة وتحافظ على جودتها من أجل الاستدامة. ويوضح دافت (Daft, 2005) أن على العلاقات العامة أزالت جميع العقبات خلال هذه العمليَة كإدارة مقاومة التغيير، والتحكم بالتأثير السلبي للتغييرات، وخلق جو ملائم لتشجيع التواصل المفتوح، وإعطاء الموظفين أدوار قياديَة في المنظمة للمشاركة في صنع القرار (Nuji & Sulaiman, 2015).

ويشير أحمد (2008) أنَ المؤسسات تسعى لخلق علاقات طيبة مع العاملين فيها عن طريق إعطاء المعلومات والحقائق والبيانات عما تقوم به من أعمال وإنجازات لخدمة العاملين وتحقيق أفضل أداء وظيفي لديهم، بالإضافة إلى تعزيز مفهوم الولاء لديهم والذي يعتبر من واجبات العلاقات العامة عن طريق تفعيل الأنشطة والأساليب الخاصة بها لتحقيق أهدافها في تلك المؤسسات .

وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أن معظم الدراسات والمراجع العربية والأجنبية تناولت أهمية وتأثير العلاقات العامة في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، خاصة وأنّ الاهتمام بالجمهور الداخلي يعتبر من أهم أهداف العلاقات العامة. ولكن نادراً ما يتم التطرق للأداء الوظيفي للعلاقات العامة نفسها رغم أهميته العظمى في تفعيل هذا القسم وتحقيقه للأهداف المنشودة.

موضع الضبط في العلاقات العامة

في حدود اطلاع الباحثة لا توجد دراسات أو أبحاث تناولت تحديداً علاقة موضع الضبط بالعلاقات العامة، وبالتالي ستحاول في هذا البحث استعراض الأدبيات التي تتعلق بتأثير موضع الضبط في مفاهيم ذات صلة بالعلاقات العامة.

قدَم بيرنيز (Bernays, 1932) في مقابلة مسجلة له في Atlantic Monthly article مفهوم "الإلحاد في العلاقات العامَة" في محاولة منه للتأكيد على أهمية دور العلاقات العامة

وضرورة إيمان ممارسيه ورجال الأعمال في الشركات الضخمة بعدم وجود "قوى خارجية، أو فرص، أو حظ، أو قوى إلاهية" تسيطر أو تتحكم بعمل هذه الشركات، فالسيطرة الحقيقية من وجهة نظره تأتي من خلال استثمار رؤوس الأموال، واستخدام حيل ذكيَة كالدعاية لتحقيق الأهداف المنشودة لهذه الشركات (Olasky, 2019).

على النقيض من ذلك، كان لي (Lee, 1947) يؤمن بالسيطرة الخارجيَة لقوى إلهية، كما كان يؤمن بضرورة خلق العلاقات العامة رموز مقدسة أو إلهية لإقناع الجمهور بأهداف المؤسسة وزيادة الربحية (Olasky, 2019).

ويؤكد كلايس وآخرون (Claeys et al., 2010) أن التركيز على فهم موضع الضبط وأهميته في إدارة أزمات المنظمات، رغم انتقادهم للأبحاث التي ركزت في معظمها على العوامل البيئية التي تؤدي إلى تكوين موضع الضبط داخلي أو خارجي لدى ممارس العلاقات العامة المسؤول عن إدارة الأزمة، في حين أن عدد قليل من الباحثين تطرق إلى الخصائص الشخصيّة للممارس قبل وقوع الأزمة، وتأثير الصفات هذه على إدارته للأزمة. خاصة أن ممارس العلاقات العامة يجب أن يعمل بمثابة إنذار مبكر قبل وقوع الأزمة وإدارتها أثناء الأزمة للخروج بأقل الخسائر.

الحوافز المادية

مفهوم الحوافز المادية

يُعرّف الحياصات (2013) الحوافز الماديّة هي العوامل التي تتعلق بالحاجات الماديَة للعاملين، وتدفعهم نحو أعمالهم والمهام المناطة بهم بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة في المنظمة سواءً كان هذا الشعور إيجابيّاً أو سلبيّاً. وقد تكون هذه الحوافز إيجابية، كالمكافآت أو العلاوات، أو الترقيات، وغيرها، أو سلبية، مثل: الحرمان من المكافآت، أو العلاوات، أو الترقيات، أو تخفيض الدرجة (المرتبة) أو الراتب...إلخ. وفيما يتعلق بالحوافز الإيجابية، فيمكن تقسيمها إلى حوافز مباشرة، كالأجور والرواتب، وحوافز غير مباشرة، كالحوافز العينية (غير النقدية) والمزايا الإضافية، مثل: مثل السكن، ووجبات الطعام، وغيرها.

وتشير منايفي ورماش (2018) إلى أهمية الحوافز خاصّة المادية منها في توجيه سلوك الفرد من أجل أدائه، فالحوافز عما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلّا بمقدار ما يُعطى في قيمة تصوره للجهد المبذول.

أمَا عبد الباقي (2011) فيُعرّف الحوافز الماديّة بأنّها فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين فيها؛ لتثير بها رغباتهم وتولد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن

طريق بذل الجهد لإنتاج مخرجات العمل، والالتزام بالسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم الماديّة. (منايفي ورماش، 2018).

ويقسّم منايفي ورماش (2018) الحوافز الماديّة الإيجابية إلى سبعة أنواع:

الأجر: وهناك خلاف حول إذا كان الأجر يعتبر حافزًا أم لا، حيث يرى البعض أنه حافز لأنه يلبي الاحتياجات المادية الأساسية: كالمسكن والملبس والطعام، في حين يرى آخرون أنّ الأجر يُدفع مقابل أداء عمل معين وأنّ الحافز هو ما يزيد عن الأجر بهدف تحسين الأداء.

1. الأجور التشجيعية: وتسمى أيضًا بحوافز الإنتاج، حيث تهدف إلى تشجيع العاملين على زيادة إنتاجيتهم. وهناك نوعين منها: أجور تشجيعية على أساس العمل الفردي، وأجور تشجيعية على أساس العمل الجماعي.
2. العلاوات: وتتميز العلاوات بأثرها التراكمي واستمراريتها في المستقبل، وتعتمد على تقييم الأداء وتقارير الكفاءة. وهناك عدة أنواع من العلاوات، أبرزها: علاوة الكفاءة، وعلاوة الأقدمية، والعلاوات الاستثنائية.
3. العمولات: ويتم اعتمادها عادةً في الوظائف القائمة على عملية البيع، حيث يحصل الفرد على نسبة مئوية من إجمالي المبيعات أو الصفقات التي يحققها، وبالتالي فإن الدفع يرتبط بالأداء. ويجب أن تكون هذه النسبة مرتبطة بأجر/ راتب ثابت حتى تدخل ضمن نطاق الحوافز.
4. المكافآت: وهي عبارة عن مبلغ مالي يحصل عليه العامل أو الموظف نتيجة جهد إضافي، أو عمل متميز، والعمل في ظروف استثنائية.
5. المشاركة في الأرباح: وهي عبارة عن نسبة مئوية من الأرباح السنوية للمنظمة يحصل عليها العاملون فيها، ويعتمد هذا النظام على مفهوم أن العاملين حققوا بجهودهم هذه الأرباح إيمانًا منهم بأهداف المنظمة؛ وبالتالي يجب أن يكون لهم نصيبًا منها.
6. شراء أسهم المنظمة: حيث تقوم فكرة هذا النظام على أن العامل من حقه أن يتملك في المنظمة التي يخدمها ويبذل جهدًا لتحقيق أهدافها.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن للمنظمة إتاحة الفرصة للعامل باختيار نوع الحافز المادي الذي يرغب به، وفقًا للأنواع المذكورة أعلاه (منايفي ورماش، 2018).

الحوافز المادية والأداء الوظيفي

رغم الإيمان – من الناحيتين النظرية والعملية-بالأهمية الكبيرة للحوافز الماديّة، وأثرها على دافعية الموظفين وأدائهم، إلّا أنّ هناك عدد قليل من الفحوصات المنهجية لعلاقة الحوافز المادية بسلوكيات الموظفين، وربما يعود السبب في ذلك إلى صعوبة تقييم هذه العلاقة، وتأثرها بالعديد من العوامل (Jenkins et al.,1998).

ويشير سبينك (Spink, 2000) إلى ضرورة استكشاف المنظمة طرقًا لتشجيع الموظفين على الأداء العالي، وتحفيزهم باستمرار ليصبحوا أكثر مرونة، ويستجيبوا لأوامر بسرعة، ويقدموا حلولاً موثوقة للمشاكل المعقدة. ويؤكد جاربرز وكونرات (Garbers & Konradt, 2013) أنّه من الضروري تقييم فعالية الحوافز الماديّة لتحقق الهدف المرجو منها، وهو رفع الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة. كما يجادلنا في ضرورة تحديد أمرين أساسيين، الأول: من يجب مكافأته (أفراد، فرق، منظمات)، والثاني: كيف ينبغي مكافأته (نوع مخطط الحوافز)؛ فالأمر الأول يتعلق بتحديد إذا ما كانت حوافز فردية أم جماعية أم تنظيمية، إلاّ أن البحوث التلوية أثبتت فعالية الحوافز الفردية والجماعية مقارنة بالتنظيمية. والأمر الثاني يهدف إلى ضمان استمرارية فعالية الحوافز، وتتخذ عدة أشكال، مثل: القطعة، الحصة، وغيرها.

ويشير فان هيربين وآخرون (Van Herpen et al., 2005) أن هناك رابط واضح بين الدفع مقابل الأداء والدافع الخارجي في أدبيات نظرية الوكالة، مع التأكيد على أنّ الهدف الأساسي من الحوافز هو تعزيز الدافع الخارجي من خلال تلبية احتياجات الموظف بشكل ومباشر غير مباشر (Stringer et al.,2011).

أمّا سترينجر (Stringer et al.,2011) فقد ركّز على تأثير المكافآت الخارجيّة على الأداء الإبداعي تحديدًا في بيئة العمل، داعيًا العلماء إلى دراسة الشروط الحدودية لهذه التأثيرات. وأشار إلى تأثير المكافآت على الأشخاص الذين لديهم موضع الضبط داخلي وانعكاس هذا التأثير – بصورة أكبر-على أدائهم الإبداعي مقارنة بالأشخاص الذين لديهم موضع الضبط خارجي (Stringer et al.,2011).

أما هاتو (Huttu,2017) فقد أشار إلى تأثير الحوافز على كل من الأداء والرضا الوظيفي، وأكد على ضرورة إيجاد توازن بين الحوافز التي تولد الرضا الوظيفي والتي تحسن الأداء (Huttu,2017). وقد أُجريت العديد من الدراسات التجريبية لقياس تأثير الحوافز النقدية على الأداء، وأبرزها دراسة ستاجافيك ولوثينس (Stajkovic and Luthans,2001) والتي وجدت أن نسبة تحسّن الأداء وصلت إلى 30% في حال وجود حوافز مالية مقارنة بعدم وجودها.

كما وجد راينس وآخرون (Rynes et al., 2002) أنّ تأثير الحوافز على الأداء يتناسب عكسيّاً مع الدخل الشهري للفرد؛ مما يعني أن نسبة التأثير هذه تقل مع ارتفاع دخل الفرد (Huttu,2017).

القطاع الخدمي

مفهوم القطاع الخدمي

يعتبر محمود الجعفري وآخرون (2003) أن قطاع الخدمات قطاع مهم في تعزيز القدرة التنافسية بين القطاعات الاقتصادية في الدول الناميَة أو المتقدمة على حد سواء، حيث كما تعتمد هذه القدرة على كفاءة القطاعين العام والخاص بتوفير تلك الخدمات وبأسعار معقولة، وبجودة الخدمة المقدمة. ويشمل هذا القطاع خدمات البنى التحتية الأساسيَة، مثل: الاتصالات، والنقل، والخدمات العامة (كهرباء، مياه)، والخدمات الصحيَة والتعليميَة، والخدمات الإنتاجية مثل الخدمات المصرفيَة، والخدمات المهنيَة.

وقد عرَف (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 1993) نشاطات القطاع الخدمي بأنها نشاطات لا تندرج تحت مظلة أي من القطاعات الصناعية، أو الزراعية، أو الإنشائية، وإنّما تصنف بنشاطات أخرى تتفرد بقطاع خاص بها (الآغا والحلبي، 2019).

وقد تم تصنيف النشاطات الخدميَة، حسب المعايير الدوليَة لتصنيفات القطاعات الاقتصاديَة والصادرة عن الأمم المتحدة عام 1989 إلى:

- خدمات الإنتاج: وتضم القطاعات الخدمية الحديثة، كخدمات الأعمال، والأنشطة العقارية، والحوالات المالية.
- خدمات التوزيع: وتضم القطاعات الخدمية القديمة: كتجارة بيع الجملة والتجزئة، والنقل والتخزين، والخدمات الشخصية كالمطاعم والفنادق، والخدمات الاجتماعية كالكهرباء والماء، والتعليم، والصحة، والعمل، إضافة إلى القطاعات الخدمية الحديثة كالاتصالات والإنترنت.

القطاع الخدمي في فلسطين

يؤكد (الفلاح، 2013) على الأهمية الكبرى لهذا القطاع في فلسطين؛ حيث يمثل 57% من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لضفة الغربية (ما عدا القدس) وقطاع غزة، وتزيد النسبة بغزة مقارنة

بالضفة. كما أن نسبة التوظيف في القطاع الخدمي للقوى العاملة في الأراضي الفلسطينية تصل إلى نسبة 62% من مستوى التوظيف الكلي.

وبناءً على التقرير الصادر من جهاز الإحصاء المركزي (2013) فان القطاعات الخدمية التقليدية-وتحديدًا الأنشطة العقارية وخدمات الأعمال-هي القطاعات المسيطرة على الاقتصاد الفلسطيني الذي يعتبر اقتصاداً خدمياً بامتياز.

ويُقسَم قطاع الخدمات في فلسطين كما يلي: (محمود الجعفري وآخرون، 2003):

- خدمات التجارة الداخلية: وتتمثل بخدمات تجارة البيع والتجزئة، وبيع وصيانة المركبات وبيع الوقود، بيع ونقل وتسويق السلع الزراعية والصناعية، سواءً المنتجة محليَاً أو المستوردة من الخارج. ويساهم قطاع تجارة التجزئة في حل مشكلة البطالة من خلال ما يسمى " بالمشاريع العائلية" أو "مشاريع التوظيف الذاتي"، حيث يعمل معظم أفراد العائلة داخل المشروع نفسه مما يعزز من قدرته على البقاء والصمود في أكثر الظروف صعوبة، فهي لا تهدف بشكل أساسي إلى زيادة الربح أو الحصة السوقية وإنما تهدف بشكل أساسي للاستمرارية.
- خدمات النقل والتخزين: مازال النقل البري هي الطريقة الوحيدة المتاحة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد تُرك للقطاع الخاص مهمة الاستثمار في إنشاء شركات النقل والشحن وتخليص البضائع، حيث بلغ نصيب العامل من الإنتاج سنوياً 34424 دولار (جهاز الإحصاء المركزي، إحصاءات سنوية)، في حين وصل نصيب العامل في التخزين وأنشطة النقل 47628 دولار.
- قطاع الاتصالات: حتى عام 1996 كانت شبكة الاتصالات الفلسطينية جزءاً من الإسرائيلية. وقد أدت هذه السيطرة إلى فرض العديد من القيود على شركات الاتصالات مما أدى إلى تراجع كفاءة وجودة الخدمات المقدمة، إضافةً إلى وانخفاض أسعار العروض المقدمة للجمهور الفلسطيني. وفي عام 1995 تسلمت شركة الاتصالات الفلسطينية هذا القطاع كشركة مساهمة عامة من السلطة الوطنية لتوفر خدمات الاتصالات الثابتة (بالتل)، وتبعها تأسيس شركة الاتصالات الخلوية (جوال)، وخدمات الإنترنت (حضارة)، وريتش وهي أوّل وأكبر مركز اتصالات فلسطيني للتزويد الخارجي لخدمات الاتصالات، وتعتبر مجموعة الاتصالات الفلسطينية المنشأة الأولى في فلسطين من حيث القدرة التوظيفية ضمن مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني (موقع شركة جوال الإلكتروني، 2020). وفي عام 2005، أعلنت السلطة الفلسطينية عن فتح باب المناقصة لمشغل ثاني

لخدمات الهاتف المحمول في الأراضي الفلسطينية. لتعلن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عن فوز شركة (الوطنية موبايل)، ليتم تأسيس الشركة عام 2006 وقد أُطلق عليها لاحقاً شركة (أوريدو فلسطين) (موقع شركة أوريدو الإلكتروني، 2020).

وقد وصل عدد المشتركين في الشبكات الخلوية حوالي 4,294,368 مشترك، بمعدل شهري 56,450,178 مكالمة، كما بلغ عدد المشتركين في خطوط الاتصال السريع 357,293 (جهاز الإحصاء المركزي، 2018).

- الخدمات الاجتماعية: وتشتمل على خدمات الصحة والتعليم وغيرها من الخدمات في القطاعين الحكومي والخاص على حد سواء. ويعتمد تقديم هذه الخدمات بشكل أساسي على الكوادر البشرية وتأهيلها وتدريبها، ويمكن تصنيفها إلى:
- قطاع التعليم، ويصنف إلى:

قطاع حكومي: ويشمل هذا القطاع 814439 طالب وأكثر من 50 ألف معلم، موزعين على قرابة 2203 مدرسة (موقع وزارة التربية والتعليم، 2020).

قطاع خاص: ويشمل عدد المدارس الخاصة 460 مدرسة، ووصل عدد الطلبة إلى (119539) طالبا وطالبة (مركز المعلومات الوطني وفا، 2020).

وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا): وتشمل 370 مدرسة، وبلغ عدد الطلبة (319260) طالبا وطالبة (مركز المعلومات الوطني وفا، 2020).

- قطاع التعليم العالي: ويشمل: جامعة النجاح الوطنية، جامعة بيرزيت، جامعة الأزهر – غزة، جامعة القدس، جامعة القدس المفتوحة، الجامعة العربية الأمريكية – فلسطين، كلية بيت لحم للكتاب المقدس، جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، الكلية الإبراهيمية – بالقدس، موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية "مقام"، الجامعة الإسلامية – غزة، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة غزة، جامعة فلسطين التقنية خضوري (جهاز الإحصاء المركزي، 2020).
- الخدمات الصحية: في العام 2019، بلغ عدد المستشفيات العاملة في فلسطين 84 مستشفى، يعمل 52 منها في الضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية، وتشكل ما نسبته 61.9% من مجمل المستشفيات العاملة في فلسطين. ويبلغ إجمالي عدد أسرة المستشفيات (بما في ذلك مستشفيات الأمراض النفسية والعصبية) 6.435 سريراً، بمعدل 12.9 سريراً لكل 100.000 نسمة من السكان (مركز المعلومات الوطني وفا، 2019).

ويمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

أولاً: المرافق التابعة لوزارة الصحة (التقرير السنوي لوزارة الصحة، 2019)

- المستشفيات العامة: وهي مستشفيات تقدم خدمات الرعاية الصحية الثانوية للمنطقة الجغرافية التابعة لها. وبعض هذه المستشفيات ذات سعة كافية بحيث تقدم الرعاية الصحية الثانوية، وفي العام 2019 بلغت نسبتها 56.6% من مستشفيات الضفة الغربية.
- المستشفيات المتخصصة: وهي مستشفيات تقدم خدمات متخصصة متقدمة وشاملة وفي العام 2019 بلغت نسبتها 18.9% من مستشفيات الضفة الغربية.
- مستشفيات الولادة: وتقدم هذه المستشفيات الخدمات في مجال أمراض النساء والتوليد، وفي العام 2019 بلغت نسبتها 18.9% من مستشفيات الضفة الغربية.
- مراكز التأهيل والعلاج الطبيعي: وهي مراكز طبية تقدم خدمات التأهيل والعلاج الطبيعي، وفي العام 2019 بلغت نسبتها 5.7 من مستشفيات الضفة الغربية.
- إضافةً إلى المستشفيات، هناك مجموعة من الخدمات المقدمة للمستفيدين (غير المدخلين بالمستشفيات):
- مراجعو العيادات الخارجية: في العام 2019 بلغ العدد الإجمالي لزيارات مراجعي العيادات الخارجية في -مستشفيات وزارة الصحة 1.322.056 زيارة في فلسطين.
- الإسعاف والطوارئ: في العام 2019 بلغ عدد الزيارات لخدمات الإسعاف في مستشفيات وزارة الصحة 2.436.100 زيارة في فلسطين.
- خدمات غسيل الكلى: خلال العام 2019 بلغ مجموع وحدات غسيل الكلى في الضفة الغربية 11 وحدة، منها 10 وحدات تابعة لوزارة الصحة، فيها 219 جهازاً للكلية الصناعية، بالإضافة إلى وحدة واحدة في مستشفى النجاح الوطني الجامعي في نابلس فيها 45 جهازًا للكلية الصناعية، بالإضافة إلى 5 وحدات في قطاع غزة فيها 102 جهازًا للكلية الصناعية. وقد بلغ عدد المرضى الذين تلقوا خدمة غسيل الكلى في المستشفيات الضفة الغربية بشكل منتظم 1.545 مريضاً، حيث بلغ إجمالي الغسلات لهؤلاء المرضى 201.747 غسلة.
- خدمات العلاج الطبيعي: خلال العام 2019 بلغ مجموع زيارات المرضى لأقسام العلاج الطبيعي في العيادة الخارجية لمستشفيات وزارة الصحة في محافظات الضفة الغربية 21.637 زيارة.

- مستشفيات الأمراض النفسية: في العام 2019 بلغ عدد أسرة مستشفيات الأمراض النفسية في فلسطين 221 أسرة؛ وبلغت نسبة إشغال الأسرة في الضفة الغربية 68.2%؛ وبلغ معدل المكوث 53.2 يوماً؛ وبلغت أيام التداوي في مستشفى الأمراض النفسية والعقلية في الضفة الغربية 44.816 يوم تداوٍ.
- جناح الطوارئ: في العام 2019 بلغ عدد المرضى الذين عولجوا في جناح الطوارئ 155.314 مريضاً.

ثانياً: المرافق غير التابعة لوزارة الصحة:

- مستشفيات القدس: ويوجد 7 مستشفيات تعمل في مدينة القدس الشرقية بسعة سريرية قدرها 728 سريراً.
- مراكز التأهيل: ويوجد في فلسطين 4 مراكز تأهيل، جميعها غير حكومية، سعتها السريرية 135 سريراً، وتقدر نسبتها بـ2.1% من إجمالي أسرة المستشفيات في فلسطين.

القطاع الخدمي الحكومي

يعتبر القطاع الخدمي الحكومي عصب السلطة الوطنية الفلسطينية، مقارنة بالقطاع الإنتاجي، ويشمل هذا القطاع مجموعة من الوزارات التي تقدم حزمة من الخدمات للمواطن الفلسطيني، بعضها يقع ضمن الإجراءات البيروقراطية الحكومية للوصول إلى خدمة ما، وبعضها الآخر يشكل منفعة حقيقية للمستفيدين.

ويمكن تقسيم الخدمات الحكومية إلى ثلاثة أقسام: (الموقع الإلكتروني لمجلس الوزراء، 2020)

- الخدمات الحكومية: وهي الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية فيما بينها وغالباً ما تكون بين الوزارات من باب التكامل الرقمي من أجل الوصول إلى خدمات تخدم كل من المؤسسة الحكومية والموظف الحكومي.
- خدمات المواطنين: وهي من أهم الخدمات التي تقدمها الحكومة وتعطيها الكم الأكبر من جهدها من أجل إيجاد سبل الراحة للمواطن خلال إجرائه المعاملات الحكومية ولتتيح له إمكانية متابعة المعاملات التي تقدم لها عن بعد.

- خدمات الأعمال: هي الخدمات الحكومية التي تقدمها الحكومة للقطاع التجاري والقطاع الخاص كوسيلة للتسهيل على الشركات المستثمرة في الحصول على كافة الإجراءات اللازمة لها.

ويمكن تصنيف هذه الخدمات المقدمة في كل وزارة كالتالي: (الموقع الإلكتروني لمجلس الوزراء، 2020)

- وزارة الداخليَة: تسجيل جمعية أهلية، تسجيل فروع جمعيات أجنبية، إصدار هوية أولى أو بالية أو مفقودة، تسجيل المواليد والوفيات، تغيير حالة اجتماعية، تغيير مكان الإقامة، التصحيحات والتعديلات بالأوراق الثبوتية، طلب الحصول على كتب اعتماد للهيئات التأسيسية واللجان المالية في الجمعيات، الحصول على كتاب تغطية للإعفاء الجمركي، تمديد إقامة.
- وزارة الخارجية: متابعة قضايا الرعايا الأجانب، متابعة قضايا الترحيل والمواطنين المسجونين في الخارج، تصديق الوثائق والوكالات، إصدار شهادات ميلاد، وحسن سير وسلوك.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: رخصة تشغيل خدمات الاتصال عبر بروتوكولات الإنترنت VoIP، رخصة تقديم خدمة النفاذ لخدمات النطاق العريض، رخصة أنشاء شبكات لاسلكية، رخصة تقديم خدمات القيمة المضافة في مجال الاتصالات، رخصة محطة فضائية ثابتة، رخصة المحطات الإذاعية (المسموع)، رخصة محطات التلفزيونية (مرئي)، رخصة استخدام تردد - تخصيص تردد في مجال ال vhf، رخصة الوصلات المايكروية، رخصة استيراد أجهزة سلكية ولاسلكية، رخصة نقل البريد الدولي السريع، رخصة الاتجار بالأجهزة السلكية و اللاسلكية، رخصة محطة راديو هواة، تسجيل النطاق DNS، تصميم وبرمجة (مواقع إلكترونية)، خدمة البريد السريع الخارجي، البريد السريع الداخلي، الطرود الداخلية، الصناديق الخصوصية، خدمة البرقيات الداخلية، خدمة الرزم الصغيرة، البريد الحكومي، طرود خارجية.
- وزارة الاقتصاد الوطني: إتلاف منتجات المصانع، إصدار رخصة تشغيل منشأة صناعية، المصادقة على نموذج حساب تكاليف القيمة المضافة للمنتج المحلي، تجديد رخصة تشغيل منشأة صناعية، دمج أو تجزئة مشروع / مشاريع صناعية، ترخيص المصانع في منطقة (C)، تحرير كفالة بنكية، تعديل على المنتجات، تغير اسم مشروع صناعي، تغيير اسم

مالك مشروع صناعي، إضافة منتجات أو توسعة مبنى مشروع صناعي، فحص عينات المصانع، فحص ودمغ المعادن الثمينة بالعيار القانوني والرقابة على الذهب، منح رخص للكسارات، رخصة استيراد قوائم، مطابقة واعتماد لبطاقة البيان باللغة العربية، شهادة عدم تداول منتجات المستوطنات، فحص عينات الاستخدام الآدمي، الكشف عن البضائع والسلع المقلدة والمزورة، إشهار الأسعار، بطاقة مستورد معروف، بطاقة تعامل بالتجارة الخارجية – شركات أو أفراد، رخصة استيراد السلع والمركبات، إعادة التصدير للمركبات، إعادة التصدير للبضائع، شهادة منشأ للمصدرين الزراعيين الغير مسجلين لدى دائرة الجمارك وللمصدرين الصناعيين وللسلع الفلسطينية، تسجيل شركة عادية عامة أو قابضة أو غير ربحية، إذن عمل للمستثمر من (فلسطينيي 48)، تمديد براءة اختراع، تحويل ملكية أو استرداد امتياز اختراع.

- وزارة المالية والتخطيط: منح شهادة خصم من المصدر، منح شهادة أخلاء طرف (براءة ذمة)، التدقيق وتقديم المشورة المهنية، إرجاع المبلغ المتحصل بالزيادة أو مودع بالخطأ بنكياً، إرجاع الرسوم، إعادة ضريبية، تحصيل ضريبة الأملاك نقداً، إصدار شهادة إخراج قيد، تغيير الملكية والتصرف، مراجعة التخمين، الاعتراض على التخمين والاستئناف، إصدار رخصة مهن جديدة، تجديد رخصة مهن، إصدار رخصة مهن بدل فاقد، تعديل بيانات رخصة مهن، إغلاق رخصة مهن، إصدار شهادة براءة ذمة، تصديق عقود الإيجار، إصدار شهادة إثبات ملكية/ عدم ملكية، التنسيق لمراجعة جمارك (معبر النبي)، تسجيل الأموال و المعادن الثمينة، إصدار عدم ممانعة بترخيص المركبة، الاستردادات الجمركية (إعفاء معاق)، إعادة جمركية، إصدار بيان جمركي فلسطيني.
- وزارة العدل: إصدار شهادات عدم محكومية، اعتماد الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، خدمات الطب العدلي، تصديقات، رخصة مترجم قانوني معتمد، اعتماد المحكمين والخبراء، الشكاوى، منح شهادة منشأ إلى الاتحاد الأوروبي، تخمين وتقييم المركبات المستوردة والمعدات والبضائع.
- وزارة التربية والتعليم: تدريب موظفي وزارة التربية والتعليم، تصديق الشهادات المدرسية، تقديم قروض دراسية حسنة (بدون فائدة) للطلبة المحتاجين في مؤسسات التعليم العالي داخل فلسطين، إنشاء مختبرات حاسوب في المدارس، (التعلم عن بعد) بيئة تعليمية على الإنترنت (زاجل)، الخدمات الصحية والتغذوية والتثقيفية والبيئية، تقديم منح دراسية، توفير الإحصاءات والدراسات التربوية، ترخيص المؤسسات التعليمية الخاصة، بناء

المدارس والمؤسسات التعليمية، صرف مستحقات المتقاعدين والمنقولين والمستقيلين، منح قروض جامعية لموظفي وزارة التربية والتعليم، الخدمات المالية، الخدمات الإدارية، الخدمات القانونية، ترخيص مؤسسات تعليم عالي جديدة، استصدار وثيقة شامل (بدل فاقد) باللغتين العربية والإنجليزية، اعتماد البرامج والتخصصات في مؤسسات التعليم العالي، معادلة الشهادات، ترخيص مكاتب الخدمات الجامعية، تسجيل الجمعيات التربوية وجمعيات الخريجين، تصديق الشهادات.

- وزارة الحكم المحلي: التنظيم والتخطيط العمراني، إدارة / تنفيذ برامج / مشاريع تنموية مجتمعية (إدارة علوية أو مباشرة بكافة مراحل المشروع)، استقبال شكاوى المواطنين بمواضيع الترخيص والبناء، تقديم الاستشارات الفنية بالمواضيع التنظيمية، إعداد أدلة وأنظمة وقوانين للبناء والتنظيم، تنسيق وشراكة مع الجهات الممولة والجهات والمنفذة وكافة الجهات والمؤسسات ذات العلاقة، الحصول على تمويل لمشاريع الهيئات المحلية، تقديم الاستشارة الفنية في مجال البنية التحتية والمباني العامة و متابعة إعداد دراسات ذات علاقة بتخطيط وتنفيذ المشاريع، تدقيق فني ومالي للمطالبات المالية الواردة، إدارة العطاءات والعقود، الإشراف العلوي على المشاريع، تقديم الدعم القانوني للهيئات المحلية، المصادقة على موازنات الهيئات المحلية الفلسطينية ومجالس الخدمات المشتركة، المصادقة على تسجيل وترخيص ونقل ملكية مركبات وآليات الهيئات المحلية ومجالس الخدمات المشتركة، دعم الهيئات المحلية في قضايا النوع الاجتماعي، استقبال الشكاوى، توفير حساب مستخدم لنظام المعلومات المكانية والخرائط (جيومولج)، إنشاء حساب على نظام الاعتراضات الإلكتروني للمخططات الهيكلية، إنشاء حساب على نظام الاعتراضات الإلكتروني لقطع الأراضي التي تعد لغايات التخمين، إنشاء حساب للهيئة المحلية على نظام إدارة الأصول الثابتة للهيئات المحلية، عقد دورات تدريبية حول أنظمة جيومولج.
- وزارة الثقافة: ترخيص المراكز الثقافية، تمويل مشاريع وأنشطة ثقافية.
- وزارة الأوقاف والشؤون الدينية: الإشراف على العقارات الوقفية، الإدارة العامة لصندوق الزكاة الفلسطيني/ كفالة الأيتام، التعليم الشرعي / المدارس الشرعية، الحج والعمرة، الإدارة العامة لتحفيظ القرآن الكريم/ فتح مراكز تحفيظ وتلاوة وتجويد القرآن الكريم، الإدارة العامة للمساجد/ تشكيل لجنة لإنشاء مسجد وفتح حساب خاص باللجنة، تأهيل شركات الحج والعمرة، دار الأيتام الإسلامية الصناعية / الإشراف ورعاية ومتابعة الأيتام المقيمين والمصانع التابعة لدار الأيتام، متابعة قضايا المواطنين بأمور الحج والزكاة

وشؤون الأملاك، التعليم الشرعي / كليات الدعوة الإسلامية، العمل النسائي/ دورات مهنية بتخصصات مختلفة، العمل النسائي/ دورات تدريبية لقسم القرآن الكريم، العمل النسائي/ دروس وعظ وإرشاد بمواضيع مختلفة، العمل النسائي/ دورات التحفيظ والتجويد، العمل النسائي/ الندوات وورش العمل، الإدارة العامة لتحفيظ القرآن الكريم/ المسابقات الدولية ولجان التحكيم الدولية، الإدارة العامة لتحفيظ القرآن الكريم/ منح شهادات تجويد القرآن الكريم و شهادات دورات التجويد المتقدمة، الإدارة العامة لتحفيظ القرآن الكريم/ منح شهادات تحفيظ القرآن الكريم، وحدة الاستثمار / استثمار العقارات الوقفية، الإدارة العامة للمساجد/ تشكيل لجنة لرعاية مسجد وفتح حساب بنكي للجنة، الإدارة العامة للمساجد/ استلام مسجد وافتتاحه و إغلاق حساب اللجنة البنكي، الإدارة العامة للمساجد/ شبكة الآذان الموحد، الإدارة العامة لصندوق الزكاة الفلسطيني/ كفالة الأسر المحتاجة، الإدارة العامة لصندوق الزكاة الفلسطيني/ مساعدة طلاب العلم.

- وزارة الزراعة: استيراد الأسمدة، استيراد البذور، استيراد بيض تفقيس وصوص عمر يوم واحد، استيراد حيوانات حية، استيراد لحوم واسماك مجمدة، تراخيص النشاطات الاقتصادية، فحص عينات الزيت، الأعلاف: إصدار أذونات تشغيل منشآت الأعلاف وتسجيل الأعلاف ومكملاتها، تحاليل فحص عينات التربة والمياه، تأهيل وتطوير مراعي، رخصة قطع ونقل أخشاب، توزيع اشتال حرجية، تحصين الأغنام (ضأن وماعز) والأبقار ضد مرض الحمى القلاعية (الشقاق أو الدبداب)، إجراء فحص مخبري للحيوانات والدواجن، ترخيص منشآت حيوانية، تصاريح استيراد حيوانات ومنتجات حيوانية، تصدير منتجات حيوانية، استيراد المستحضرات البيطرية، مزاولة مهنة للأطباء البيطريين، ترخيص عيادة بيطرية وتجديد رخصتها سنويا، مراقبة صحة الحيوان والصحة العامة، التسويق الزراعي، الرقابة الزراعية، إصدار موافقات ترخيص محال تداول المبيدات الزراعية، خدمات فنية بكل ما يتعلق بإدارة الآفات الزراعية، منح الترخيص والرقابة على المشاتل الزراعية، استيراد معدات زراعية ومواد أخرى، التصدير إلى الدول العربية وأمريكا والدول الأوروبية، ترخيص إنشاء وإعادة تأهيل ابأر زراعية، ترخيص استخدام مياه عادمة معالجة، تحليل عينات زيتون، استيراد مبيدات، استصلاح وتأهيل أراضي، الطرق الزراعية، ترخيص برك تربية اسماك، منح الترخيص والرقابة على مراكز بيع الأشتال، إصدار شهادة الصحة النباتية، الموافقة على نقل

الأشتال بين المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية، الموافقة على إدخال المبيدات من الجانب الآخر، الموافقة على طلب تختيم مبيدات مستوردة ومدخلة من الجانب الآخر.

- وزارة السياحة والآثار: التنقيب الاختباري والانقادي، الحصول على رخصة للمؤسسات وللعاملين في قطاع السياحة، الصيانة والترميم للمباني التاريخية والأثرية، ترسيم المواقع الأثرية على المخططات الهيكلية والتفصيلية والمخططات الهندسية، التزويد بالمعلومات والمصادر والخرائط الخاصة بالمواقع الأثرية والتراث الثقافي، منح إذن بناء، ترخيص البناء، ترخيص التنقيب لأهداف علمية، طلب تقديم مشروع استثماري سياحي، مواقع أثرية مفتوحة للزيارة، التسجيل للمعارض السياحية الدولية.
- وزارة التنمية الاجتماعية: مساعدات عينية، إصدار شهادة تسجيل مهني للجمعيات الخيرية، تعليم وتأهيل وإيواء الكفيف، تأهيل مهني للأشخاص ذوي الإعاقة، إيواء وتأهيل للأشخاص ذوي الإعاقة، تحويل النساء المعنّفات إلى مراكز الحماية، حماية الأطفال من العنف والإساءة والاستغلال والإهمال وسوء المعاملة، خدمة الاحتضان، حماية ورعاية وتأهيل المسنين، منح قروض للأشخاص ذوي الإعاقة، الإعفاء الجمركي للجمعيات، التأهيل الاجتماعي والمهني للشباب والفتيات، شراء الخدمة من المؤسسات والجمعيات الخيرية والأفراد، ترخيص دور الحضانات، توعيه وإرشاد، حماية ورعاية الأطفال في خلاف مع القانون/ الأطفال الأحداث، خدمة الإعفاء الجمركي للأشخاص ذوي الإعاقة، استقبال شكاوى الجمهور المتعلقة بالوزارة وبرامجها، ترخيص مراكز الأشخاص ذوي الإعاقة، التأمين الصحي، المساعدات الغذائية، المساعدات الطارئة، ترخيص مراكز حماية المرأة، المساعدة النقدية المنتظمة، الإعفاءات المدرسية، كفالة الأيتام، ترخيص مراكز رعاية الأطفال الأيتام والمتابعة والإشراف عليها والتحويل إليها اذا اقتضت الضرورة.

الحوافز المالية في القطاع الخدمي الحكومي

يعتمد القطاع الخدمي الحكومي في هيكلة نظام الرواتب والحوافز على قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998، وفق البنود التالية: (ديوان الموظفين العام، 2021)

مادة (43)

لا تتم الترقية إلا على درجة شاغرة في الموازنة المعتمدة شريطة قضاء الموظف سنوات الحد الأدنى للمدة المقررة للبقاء على الدرجة المشار إليها في الجدول المحلق بهذا القانون.

مادة (44)

يشترط للترقية على الدرجات داخل الفئة الأولى حصول الموظف على تقدير جيد جدا طيلة سنوات الخدمة في الدرجة ويتم اعتماد الترقية من قبل مجلس الوزراء بناء على تنسيب رئيس الدائرة الحكومية المختص.

تعطى الأولوية لمن حصل على تقدير ممتاز طيلة سنوات الخدمة في هذه الدرجة وعند التساوي في تقييم الأداء يتم الاختيار حسب الأقدمية فيما بينهم.

مادة (45)

يشترط للترقية على الدرجات داخل باقي الفئات حصول الموظف على متوسط تقدير جيد فما فوق لآخر ثلاث سنوات.

مادة (46)

تتم الترقية داخل الفئتين الثانية والثالثة للموظفين المستوفين لشروط الترقية في الدائرة الحكومية المختصة بقرار من رئيس الدائرة المختص.

وتعطى الأولوية في الترقيات للأقدمية والأداء مع البدء بالنسبة المخصصة للترقية بالأقدمية وذلك وفقاً للنسب التالية:

جدول 1 النسب المخصصة للترقية

الدرجة		أقدمية	أداء
من	إلى		
السادسة	الخامسة	80%	20%
الخامسة	الرابعة	60%	40%
الرابعة	الثالثة	50%	50%
الثالثة	الثانية	40%	60%
الثانية	الأولى	20%	80%

مادة (47)

تتم جميع الترقيات في باقي في درجات الفئة الثالثة والفئتين الرابعة والخامسة بالأقدمية من بين المستوفين لشروط الترقية.

ويصدر القرار بذلك من رئيس الدائرة المختص بناء على توصية اللجنة المختصة.

مادة (48)

تتم الترقية من الفئة الثانية إلى الفئة الأولى للموظفين المستوفين لشروط الترقية بتنسيب من رئيس الدائرة وبقرار من مجلس الوزراء.

وتعطى الأولوية للترقية بالاختيار لمن حصل على تقدير ممتاز طيلة سنوات الخدمة في هذه الدرجة، وعند التساوي في تقييم الأداء يتم الاختيار حسب الأقدمية فيما بين المستحقين.

مادة (49)

- يصدر قرار للترقية من الجهة المختصة بالتعيين، وتعتبر الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار بها.
- يستحق الموظف من تاريخ الترقية أول مربوط الدرجة الجديدة أو علاوة من علاوات هذه الدرجة مضافة إلى راتبه الأصلي أيهما أكبر.

مادة (50)

- إذا قُدِمت بحق موظف شكوى تستوجب اتخاذ إجراءات تأديبية أو جزائية فلا ينظر في ترقيته إلا بعد صدور القرار النهائي في قضيته.
- إذا تقرر عدم اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو تمت تبرئته من التهمة الموجهة إليه ينظر في ترقيته من تاريخ استحقاقها.

مادة (51)

- تحدد رواتب الموظفين طبقاً لسلم الرواتب الملحق بهذا القانون.
- يجوز لمجلس الوزراء تقديم اقتراح بتعديل سلم الرواتب من حين آخر إلى المجلس التشريعي الفلسطيني للمصادقة عليه.
- يصرف الراتب الإجمالي للموظف على أساس:

أولاً: الاستحقاقات

أ. الراتب الأساسي مع علاوة الدرجة.

ب. علاوة الاختصاص.

ج. علاوة اجتماعية للزوج والأولاد.

د. بدل انتقال من مكان السكن إلى مكان العمل.

هـ. علاوة غلاء المعيشة.

و. علاوة ندرة.

ى. علاوة مخاطرة.

س. علاوة طبيعة عمل.

ص. علاوة إدارية: وتمنح لمن يشغلون مواقع إشرافية قيادية وفقاً للهيكل التنظيمي وجدول الوظائف المعتمدين للدوائر المختلفة على الوجه المبين في الجدول رقم (2) الملحق بهذا القانون ولا يجوز الجمع بينها وبين علاوة الاختصاص بحيث يصرف أيهما أكبر.

ثانياً: الاستقطاعات:

أ. قسط التقاعد.

ب. قسط التأمين الصحي.

ج. ضريبة الدخل.

د. أية استقطاعات أخرى يحددها القانون.

مادة (52)

يمنح الموظف الذي أمضى سنة فأكثر في الخدمة علاوة دورية سنوية تصرف له في الأول من كانون الثاني (يناير) من كل عام وبالحد الأقصى لعدد العلاوات المقررة لدرجته ما لم يصدر قرار من جهة ذات اختصاص بحجبها أو تأخيرها عنه وفقاً لأحكام هذا القانون.

مادة (53)

- تدفع العلاوة الاجتماعية للموظف عن زوجه غير الموظف وعن أبنائه وبناته حسب الفئات المقررة لكل منهم حتى بلوغهم سن الثامنة عشرة.
- على أن يستمر صرف العلاوة لأي من المذكورين في الفقرة (1) أعلاه في الأحوال التالية:

أ. إذا كان يتابع دراسته في أية مؤسسة تعليمية معترف بها ولحين إتمامه دراسته أو إكماله الخامسة والعشرين من العمل أيهما اسبق.

ب. إذا كان معاقاً أو أصبح معاقاً وبنسبة إعاقة تحددها اللجنة الطبية العليا.

ج. إذا كانت بنتاً غير متزوجة وغير موظفة.

د. إذا كانت مطلقة أو أرملة وغير موظفة.

- إذا ما كان الزوجان موظفين بالخدمة المدنية فتدفع العلاوة الاجتماعية للزوج فقط.

مادة (54)

1. يبدأ صرف العلاوة عن المواليد وحالات الزواج اعتباراً من تاريخ الميلاد أو عقد الزواج.

2. ويوقف صرف العلاوة عن المتوفين من الأبناء أو عن الزوج المتوفي أو المطلق أو البنت التي تزوجت اعتباراً من تاريخ الوفاة أو الطلاق أو الزواج حسب الأحوال.

مادة (55)

يجوز منح شاغل الوظيفة مقابلاً عن الأعمال التي يكلف بها في غير أوقات العمل الرسمية إذا توفر اعتماد مالي مخصص لها، بقرار من رئيس الدائرة الحكومية المختصة بالشروط التالية:

أ. أن يكون العمل تنفيذه من الأعمال الطارئة أو الموسمية الملحة التي لا يتسنى أداؤها وقت الدوام الرسمي.

ب. ألا تتجاوز المبالغ المدفوعة عنها ربع راتب الموظف المعني.

ج. أن يقتصر صرفها على الموظفين التنفيذيين من الفئة الثانية فما دونها على أساس الساعة بساعة.

وتحدد اللائحة التنفيذية الأحكام والضوابط والإجراءات للعمل في غير أوقات العمل الرسمية.

الحوافز والعلاوات التشجيعية

مادة (56)

- يضع الديوان مع الدائرة المختصة نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للموظفين فيها بما يكفل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وترشيد النفقات على أن يتضمن هذا النظام فئات الحوافز المادية وشروط منحها.
- يجوز للدائرة المختصة صرف مكافأة تشجيعية للموظف الذي يقدم أعمالاً أو بحوثاً لرفع كفاءة الأداء وترشيد النفقات.
- يجوز للدائرة المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية تعادل العلاوة الدورية المقررة إذا حصل على تقرير كفاية الأداء بمرتبة ممتاز عن العاملين الأخيرين على ألا يزيد عدد الموظفين الذين يمنحون هذه العلاوة عن 20% من عدد الموظفين العاملين على هذه الدرجة فإذا قل عددهم عن خمسة تمنح لواحد منهم على ألا يتكرر منحها للموظف إلا بعد سنتين على الأقل من تاريخ منحها له.

النظريات الناظمة للدراسة

تتميز النظرية العلمية عن الأشكال المعرفية الأخرى كافة بقدرتها على تقديم نظام موحَّد من المعارف حول مجموعة من الظواهر المدروسة. فالنظرية هي الإطار الفكري الصريح الذي يربط

بين الوقائع والمفهومات، وبين الفروض والقوانين، ولا يصرَّح بصحتها بشكلٍ كامل إلى بعد تحققها بالشواهد التجريبية (Cannon, 2020).

ونظرًا لما سبق وفي ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، استنتجت الباحثة ضرورة استنادها إلى النظريات التالية لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهي:

أولا: نظرية الامتياز

ثانياً: نظرية الإسناد

ثالثاً: نظرية الدور

رابعاً: نظرية تبادل القائد والتابع (LMX)

نظرية الامتياز Excellence Theory

التطور التاريخي

ظهرت نظرية الامتياز في أوائل التسعينيات من القرن الماضي؛ عندما بدأ جرونيج (Gruing, 1966) منذ الستينيات البحث في دور العلاقات العامة في صنع القرار التنظيمي للمؤسسة، واقتراح النموذج المتماثل للعلاقات العامة، إضافة إلى قياس أثر العلاقات العامة، وكيفية إسهام هيكل وبيئة المنظمة بتشكيل سلوك العلاقات العامة، وتحديد مسار عملها، ثم جاء مشروع "الامتياز" وهو الاسم الذي أطلقه جرونيج وفريقه على مجموعة متكاملة من النظريات التي تم تطويرها في السبعينيات والثمانينات من القرن الماضي، حيث أجروا دراسة استمرت لمدة خمسة عشرة عامًا برعاية مؤسسة أبحاث الرابطة الدولية لمتواصلي الأعمال IABC 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).

وقد اختير اسم "الامتياز" من قبل أحد أعضاء مجلس إدارة مؤسسة أبحاث IABC بمحض الصدفة في عام 1984 أثناء اجتماع تخطيط البحث، والذي تزامن مع بيع كتاب "In Search of Excellence" لبيترز ووترمان (Peters and Waterman, 1982) أكثر من خمسة ملايين نسخة مترجمة إلى ستة عشرة لغة، حيث شابه محتوى الكتاب الذي تحدث عن ثماني سمات للإدارة الناجحة من خلال دراسة ثلاثة وأربعين شركة ناجحة وتحقق أرباحاً باستمرار، في

حين أن النظرية تتحدث عن سمات العلاقات العامة للتميز وإدارة الاتصالات (Zerfass, Ruler, & Sriramesh, 2008).

وقد حدد جرونيج (Grunig, 1992) اثنا عشر سمة إدارية وتنظيميّة للتميّز، ترتبط بشكل وثيق بالعلاقات العامة، من خلال مراجعة الأدبيات الواسعة للبحث عن أفضل ممارسات للعلاقات العامة، وإجراء أبحاثٍ استقصائية واسعة النطاق جنباً إلى جنب مع المقابلات النوعيَة بدلاً من دراسات الحالة كما فعل بيترز ووترمان.

وبناءً على ما سبق، عرَف جرونيج التميّز على أنه مجموعة من السمات والممارسات التي ساعدت على "بناء علاقات جيدة وطويلة الأمد مع الفئات المستهدفة الاستراتيجية"، أو بمعنى آخر هي مجموعة من خصائص وظيفة العلاقات العامة التي ارتبطت بالفعالية التنظيمية، أمَا الفعالية التنظيمية فقد عرَفها على أنها تحدث عندما تحقق المنظمة الأهداف المختارة بالتشاور مع أصحاب المصلحة -الأهداف التي تخدم مصالح كل من المنظمة وهذه الفئات الاستراتيجية. وأشار جرونيج (Grunig, 1992) إلى اعتماده على النظريات القديمة – التي ظهرت قبل السبعينيات-للعلاقات العامة رغم قلتها، ورغم اعتمادها على الكتب الكلاسيكية التي تستند إلى الأمثلة القصصية بدلاً من البحث المنهجي المصمم لجمع الأدلة لدعم النظرية ومراجعتها، مثل: الطبعة الأولى من كتاب (Cutlip and Center, 1952)، إلّا أن هذه الكتب شكلت إطارًا لفهم العلاقات العامة، ووجهت البحث الذي سبق دراسة التميّز، ودراسة التميّز نفسها.

بنود النظريّة

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

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

1- إشراك العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجيَة، ومنحها الصلاحيات لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية؛ مما يتوجب على العلاقات العامة القدرة على تصميم وإدارة برامج الإدارة للمنظمة.

2- تمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن أو التقارير المباشرة، بحيث يكون لرئيس العلاقات العامة وصول مباشر للتواصل مع المجموعة المهيمنة، وكذلك تفويض وظيفة

العلاقات العامة لتقديم التقارير مباشرة إلى القيادة؛ مما يتوجب على ممارسي العلاقات العامة تحسين قدراتهم من خلال التعليم والخبرة والمهنية.

3- وظيفة العلاقات العامة المتكاملة، بحيث تتمتع بإمكانية الوصول والسلطة على جميع مستويات ووظائف المنظمة، هذا يعني أن وظيفة العلاقات العامة ليست معزولة، ولكنها غير مختلطة بوظائف التسويق أو وظائف أخرى.

4- العلاقات العامة كوظيفة إدارية منفصلة عن الوظائف الأخرى، فمن المهم أن تكون وحدة العلاقات العامة جزءًا من وظيفة إدارية منفصلة عن وظائف الإدارة التنظيمية الأخرى، مثل: التسويق، أو تنمية الموارد البشرية، أو التخطيط الاستراتيجي، حيث يهدف 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.

5- وحدة العلاقات العامة يرأسها مدير بدلاً من فني، يجب أن يقود وحدة العلاقات العامة مدير علاقات عامة محترف، وليس شخصًا ماهرًا تقنيًا في مهارات الكتابة؛ فالمدراء يمتلكون المعرفة بالبحوث اللازمة لجمع المعلومات، وتسهيل حل النزاعات، والمشاركة في قضايا الإدارة، والميزانية، وإدارة موظفي القسم. هذا يعني أنه بدون مدير مسؤول عن وظيفة العلاقات العامة، من المحتمل أن يتم عزل وظيفة العلاقات العامة فقط إلى مدى العلاقات مع وسائل الإعلام وليس كوظيفة إدارية مناسبة.

6- اعتماد نموذج ثنائي الاتجاه متماثل للعلاقات العامة في الممارسة، حيث أظهرت النتائج أن قسم العلاقات العامة الجيد هو الذي يتبنى النموذج المتماثل ثنائي الاتجاه في عملية الاتصال الخاصة به، مقارنة بالنماذج الثلاثة الأخرى، حيث يمكن تحقيق توازن في عملية الاتصال، لأن العلاقة بين المنظمة والجمهور تتشكل من خلال التفاوض والتسوية.

7- المعرفة اللازمة لممارسة الدور الإداري والاتصال المتماثل والعلاقات مع الجمهور، بحيث يضم قسم العلاقات العامة الجيد أعضاء على دراية بالعلاقات العامة، إضافة إلى الحاجة إلى معرفة العلاقات العامة لإدارة العلاقات مع الجمهور، وإجراء التحليل والمشاركة في المفاوضات وحل المشكلات.

8- تطبيق نظام متماثل للاتصال الداخلي، حيث أظهرت النتائج أن إحدى خصائص المنظمة الفعالة هي تنفيذ نظام اتصال داخلي في اتجاهين؛ مما يحقق رضا الموظفين، إضافة إلى بناء علاقات جيدة معهم، وتعزيز ثقافة المشاركة لديهم، يسمح هذا النظام أيضًا بتبادل أو

مشاركة المعلومات بين الموظفين، بحيث يمكن استيعاب آرائهم في صنع القرار التنظيمي، مع احترام التنوع في المنظمة.

9- التنوع المتجسد في جميع الأدوار.

10- السياق التنظيمي للامتياز.

ولخّص كيني (Kenny, 2017) أدوار العلاقات العامّة وفقاً لنظرية الامتياز بعد مراجعة الأدبيات الحديثة التي تتعلق بالنظرية بين عامين (2005-2017)، وبما يتناسب مع التغيّر التكنولوجي والعولمة، إلى ما يلي:

1. الدور الإداري الاستراتيجي، ويُقصد به تدريب أفراد العلاقات العامة على أداء الأدوار الفنية والإدارية في المنظمة، والذي يشمل: تطوير التطلعات للإدارة الاستراتيجية، ومشاركة الجمهور الخارجي في عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال قياس الرأي العام، ووضع العلاقات العامة برامج للتواصل مع الجمهور، وإدارة هذه البرامج وتقييمها من حينٍ لآخر؛ حتى تتمكن المنظمة من بناء علاقات جيدة وطويلة الأمد معهم والحفاظ عليها. ولكن هذا لا يعني إغفال دور النشاط الإعلامي لوحدات العلاقات العامّة، ككتابة وتحضير المواد لوسائل الإعلام، والتشبيك معها، وتطوير المواد السمعيّة والبصريّة والمواقع الإلكترونية الخاصة بالمنظمة.
2. فهم المنظمة والبيئة المحيطة بها، ويقصد بها أنّ العلاقات العامة لا تزدهر في الثقافات الاستبدادية، وأنظمة الاتصال غير المتكافئة، أو ظروف المنظمة التي تحط من قيمة النساء والأقليات؛ ولذلك يجب تشجيع طلاب الجامعات -إن لم يكن مطلوبًا -على دراسة علم الاجتماع التنظيمي، وعلم النفس، والاتصال، وإدارة الموارد البشرية، وأهمية التنوع الجنساني، والعرقي، والاثني، والثقافي في المنظمة والمجتمع.
3. تمكين وظيفة العلاقات العامة، ويقصد به أنّ التمكين هو سبب ونتيجة للاحتراف، ويشمل تعزيز احتراف العلاقات العامة بشكل أكثر فعالية من خلال تبني مناهج أخلاقية أكثر ملاءمة للتعقيدات التعددية للقرن الحادي والعشرين، ومن خلال تمكين الجمهور المستبعدين حاليًا من المشاركة بسبب الوضع الاقتصادي الصعب، وبالتالي التواصلي.
4. إدارة الاتصالات المتكاملة، حيث تركز برامج IMC عادةً على الإعلان والتسويق وتحيل العلاقات العامة إلى دور الدعم الفني، وبالتالي يتم إعطاء إدارات العلاقات العامة مسؤولية الإعلان وأنشطة الاتصال التسويقي، أو الإشراف على جميع الأقسام في IMC لتوحيد مضمون الرسالة المقدمة، والجمهور المستهدف.

5. اتصال ثنائي الاتجاه ومتناسق، حيث يعتبر هذا النوع من الاتصال الأكثر صعوبة من حيث قابلية التحقيق، إلا أن وجود التقنيات الحديثة أدت إلى إحداث تغيير جذري من حيث مسار الرسائل من المرسل إلى المستقبل، والتغذية الراجعة من المستقبل إلى المرسل؛ حيث أن التفاعل الإلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي، والقدرة على انتقاء الرسالة التي يشاهدها أو يسمعها أو يقرأها؛ تطلب تغييراً استراتيجياً في مضمون وشكل الرسالة المقدمة لجمهور المنظمة (Quesenberry, 2019).
6. الاحتراف والمعرفة، ويقصد بها مساعدة المهنيين على التفكير والتصرف مثل العلماء والباحثين والبحث عن المعرفة القائمة على البحث.
7. ونظرًا لتطور العلاقات العامة بالتزامن مع التقنيات الرقمية وزيادة مطالبات الجمهور بالمشاركة العادلة، فإن متطلبات المعرفة والخبرة للممارسة المهنية تنمو يومًا بعد يوم. قالت لاريسا جرونيج Larissa Grunig في خطابها إلى PRSA، "لقد قطع مجال العلاقات العامة شوطًا طويلاً وأود أنّ نظريتنا قد تحركت بشكل صحيح معه" (Grunig & Grunig, 2011).

نقد النظريّة

اعتبر لاسكين (Laskin, 2009) أنّ نماذج العلاقات العامة، ونظرية الامتياز عموما هي المنظور النظري السائد في العلاقات العامة على مدار العشرين عاماً الماضية، إلّا أن الدراسة حول نماذج العلاقات العامة وأبعادها قد توقفت تماما عن التطور؛ مما يحتّم علينا إعادة تصور جديد لهذه النماذج، من خلال تقديم نظرة شاملة على التغييرات التاريخية للمفهوم النظري للعلاقات العامة بدءا من الاتصالات الثنائية المتزامنة وغير المتزامنة (Grunig,1976)، إلى النماذج الأربعة للعلاقات العامة (Grunig & Hunt, 1984)، ثم أخيراً إلى أبعاد العلاقات العامة، (Grunig, 2002) ونقدها، ومعالجتها، لتصبح أكثر صلة بالممارسة اليوميّة للعلاقات العامة.

واقترح لاسكين (Laskin,2011) إعادة صياغة المفاهيم الجديدة لنماذج وأبعاد العلاقات العامة، وتأسيس مقياس لممارسة العلاقات العامة، بحيث تدمج جوانب إضافية إلى نظرية الامتياز (مثل نظرية الدور) في مفهوم النماذج.

من الجدير بالذكر أن هناك تعديلات أجريت على نماذج العلاقات العامة الأربعة السائدة، والتي تشمل (Grunig & Hunt,1984):

1. نموذج الوكالة الصحفية
2. نموذج الإعلام العام

3. نموذج ثنائي الاتجاه غير متوازن
4. نموذج ثنائي الاتجاه متوازن

وقد لاقت هذه النماذج انتقادات واسعة لا سيَما النموذج المتوازن؛ حيث اعتبره البعض مفهوماً معياريا غير قابل للتطبيق أو مدينة فاضلة (Laskin, 2011)، كما تم تجربة النماذج الأربعة في العديد من المشاريع البحثية، والذي كان أهمها مشروع دراسة الامتياز الذي أخرج النظرية الأبرز في مجال العلاقات العامة (Grunig,1992).

وكشفت هذه الاختبارات المكثفة للنماذج عن بعض نقاط ضعفها أيضًا، وقد استجاب جرونيج (Grunig, 2002) لنقاط الضعف هذه، حيث أدخل تعديلات على مفهومهم الأصلي، وأعاد تصميم النماذج إلى أربعة أبعاد:

1. اتجاه واحد / اتجاهين
2. غير متماثل / متماثل
3. بين الأشخاص / بوساطة
4. الأخلاقية

بعد ذلك تم إجراء المزيد من التعديلات من خلال تقسيم هذه الأبعاد الأربعة إلى سبعة أبعاد، وتشمل (Grunig, 2002):

1. البُعد أحادي الاتجاه
2. البُعد ثنائي الاتجاه
3. البُعد غير المتماثل
4. البُعد المتماثل
5. البُعد الشخصي
6. البُعد الوسيط
7. البُعد الأخلاقي

لاقت هذه الأبعاد اهتماماً من قبل جرونيج وزملائه (Grunig et al., 2002) لاعتبارها تطوراً لنظرية الامتياز، إلا أنها لم تحظ بتبني واسع النطاق كما كانت النماذج السابقة. علاوة على ذلك لم يركز فريق الامتياز-أثناء بناء النماذج والأبعاد لاحقاً- على العلاقات والأدوار في العلاقات العامة، حيث لاحظ لاسكين (Laskin,2009) أن النماذج والأبعاد تفشل في التعرف على المفاهيم المهمة في دراسة العلاقات العامة مثل نظرية الدور أو جانب بناء العلاقات في العلاقات العامة (Laskin, 2011).

كما لفت فيرغسون (Ferguson, 1984) إلى ضرورة اعتبار العلاقات هدفاً رئيسياً للدراسة في أبحاث العلاقات العامة، كما أشار إلا عدم تضمين النماذج أو الأبعاد لمقاييس بناء العلاقة أو الدور. (Laskin, 2011) علاوة على ذلك، يؤكد ليتشي وسبرينجستون (Leichty &Springston, 1993) أنّ نماذج العلاقات العامة "تقع أقل بكثير من الحد الأدنى لمستويات الموثوقية الموصى بها" (ص 329) كما يشير إلا أن إعادة بناء النماذج إلى أبعاد أدت إلى خفض موثوقيتها بشكل أكبر.

أما كريج (Craig, 2006) فقد أشار إلى أن نظريات الاتصال عموماً ونظرية الامتياز على وجه الخصوص، من الضروري أن تتناول مفهوم الاتصال على أنه "ممارسة" وبالتالي حتى تصبح متواصلاً ممتازاً يجب أن تتجه نحو التطبيق العملي الذي يؤدي إلى التطور والنمو، وليس مجرد اتباع قواعد مثالية غير قابلة للتطبيق. مؤكداً على ضرورة استبدال كلمة "متصل" بعبارة "ممارس علاقات عامة".

الانتقادات أعلاه على النظرية لن يكون لها تأثير كبير على البحث للأسباب الآتية:

1. اعتماد الباحثة على بنود نظرية الدور أيضًا في دراسة العلاقة بين ممارسي العلاقات العامة والإدارة العليا؛ وبالتالي الخروج من إطار العلاقة المثالية غير القابلة للتطبيق في كثير من الأحيان.
2. تدعم الباحثة رأي لاسكين (Laskin, 2011) بضرورة إعادة بناء النظرية من خلال دمجها بنظرية الدور.
3. يشتمل البحث على قياس جودة علاقة ممارس العلاقات العامّة مع الإدارة العليا؛ وبالتالي يعكس المقياس الأثر الفعلي للصلاحيات المعطاة من قبل الإدارة العليا.

بناءً على ما سبق، قامت الباحثة بالاستناد على هذه النظرية وافتراضاتها للإجابة على **مدى الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي في محافظتي جنين ونابلس؟**

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يشرك مدراء المديريات الحكومية الخدمية في محافظة جنين أقسام العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجيّة، وهل تمنحها الصلاحيات لاتخاذ القرارات المرتبطة بذلك؟
2. هل يتواصل ممارسي العلاقات العامة مع الإدارة بشكل مباشر، وهل لديهم تفويض لتقديم تقارير مباشرة للإدارة العليا؟

3. هل لدى قسم العلاقات العامة الصلاحيات للتواصل مع جميع أقسام المديرية، وعلى جميع المستويات لممارسة عملها بشكل فعّال؟
4. هل يعتبر قسم العلاقات العامة في المديرية وظيفة إدارية منفصلة تماماً عن التسويق أو الموارد البشرية أو التخطيط الاستراتيجي؟
5. هل يرأس قسم العلاقات العامة شخص يمارس مهام الإدارة الناجحة لتحقيق الأهداف المرجوة، أم مجرد وسيط بين الإدارة العليا ووسائل الإعلام؟
6. ما مدى تطبيق أقسام العلاقات العامة في المديريات الحكومية الخدمية لنموذج الاتصال ثنائي الاتجاه، وما هي الوسائل والأدوات المستخدمة لتحقيق ذلك؟
7. هل يضم قسم العلاقات العامة أشخاص متخصصين أكاديمياً وعملياً بتنفيذ أنشطة العلاقات العامة والتواصل مع المراجعين؟
8. هل يحقق قسم العلاقات العامة تواصلا فعّالا مع الموظفين العاملين في المديرية للوصول إلى الرضا الوظيفي، وبناء علاقات إيجابية، وتكريس روح الانتماء للمؤسسة؟
9. ما هي قدرة قسم العلاقات العامة على الجمع بين الأدوار والمهمات المذكورة أعلاه؟
10. ما هي قدرة العلاقات العامة على اتخاذ القرارات بما ينسجم مع السياق التنظيمي للمديرية والوزارة عموماً؟

نظرية الإسناد Attribution Theory

التطور التاريخي

شهدت السبعينيات قدرًا كبيرًا من الأبحاث حول إدراك العلاقة السببية وعواقب هذا الإدراك، وقد أجريت في المقام الأول في علم النفس الاجتماعي، حيث كان التركيز على الأسباب المتصورة لسلوك الأشخاص الآخرين، ثم تم إجراء تحليل موازٍ للأسباب المتصورة لسلوك الفرد نفسه، حيث كان الموضوع الأكثر حيوية آنذاك يتعلق بالاختلافات بين إدراك الآخر وإدراك الذات. وأوضح كيلي وميشيلا (Kelley & Michela, 1980) أنه يتم دراسة السببية المتصورة من خلال مصطلح "نظرية الإسناد"، حيث يشير الإسناد إلى إدراك السبب أو استنتاجه، والذي يعني أنّ الناس يفسرون السلوك من حيث أسبابه وأن هذه التفسيرات تلعب دورًا مهمًا في تحديد ردود الفعل على السلوك (Kelley & Michela, 1980).

وافترض هيدر (Heider, 1944) والذي يعتبر أول من قدَم مفهوم الإسناد، أن الأسباب المتصورة لسلوك الآخرين، تُعزى لأسباب داخلية أو خارجية، كما أيده في ذلك الفكر ميتشوت (Michotte, 1963) الذي افترض أن تحديد السبب سواء داخلي أو خارجي، يعود إلى امتثال الفرد على أساس القوة المتصورة للطرف الآخر؛ فإذا كان الشخص الآخر يتمتع بسلطة عالية أو مكانة عالية، فسيتم اعتبار سبب الامتثال "داخل" الشخص، ولكن إذا كان الشخص الآخر منخفض القوة، فسيتم اعتباره موجودًا "خارج" الشخص (Kelley & Michela, 1980).

ويمكن توضيح هذا المفهوم من خلال تجربة تيبوت ورايكين (Thibaut & Riecken, 1955) اللذين راقبا تفاعل شخص ما مع اثنين آخرين (المبحوثين)، أحدهما أكبر سناً، وأعلى مكانة علمية منه، والآخر أصغر سناً، وأقل مكانة علمية منه، ثم بدآ حث المبحوثين على مساعدته، ومع استمرار الحث امتثل كلاهما لطلبه، ثم سُئل المبحوثين لماذا امتثل كل منهما، هل كان ذلك لسبب "داخلي" أي لأنه أراد ذلك، أم لسبب "خارجي" أي بسبب الضغط الذي مورس عليه؟ وكانت النتائج أنَ امتثال الشخص ذي المكانة العالية كان يُعتقد في كثير من الأحيان أنه يحدث لسبب داخلي، وامتثال الشخص ذي المكانة المنخفضة للسبب الخارجي. علاوة على ذلك، زاد تقييم الموضوع للشخص ذي المكانة العالية، من قبل الامتثال إلى ما بعده، أكثر من تقييمه للشخص ذي المكانة المنخفضة. وبالتالي توضح هذه الدراسة كلاً من السوابق، حيث يتم استخدام معلومات معينة حول السلوك وظروف حدوثه من قبل الشخص لاستنتاج سببها (معلومات، معتقدات، تحفيز) أو ما يعرف بـ"السوابق" (Jones & Davis, 1965)، وعواقب الإسناد للسلوك (Kelley & Michela, 1980).

وبالتالي كان أحد أهداف أبحاث الإسناد هو الوصول إلى الاستدلالات السببية، وتحديد المحددات الشخصية والظرفية لفهمها.

بنود النظرية

قبل وصف المبادئ الأساسية لنظرية الإسناد، لا بُدَّ أن نشير إلى أن عملية الإسناد هي عملية تلقائية، ومألوفة، وتتكرر مرات عديدة يوميا لدرجة أنَنا لا نلاحظها، كما أننا نلجأ اليها للتكيف مع البيئات المتغيرة، والتغلب على التحديات التي نواجهها في حياتنا اليوميَة؛ فعندما نمر بنتائج "مرغوبة" أو سارة يساعدنا الإسناد على فهم سبب تلك الأحداث مما يشجعنا على خوض التجربة مرة أخرى. أما عندما نمر بنتائج "غير سارة" فان الإسناد يساعدنا على تحديد السلوكيات والعوامل الأخرى التي أدت إلى تلك النتائج؛ وبالتالي تجنبها في المرة القادمة (Weiner, 1982).

ترى نظرية الإسناد أنّ الإحالة السببيّة للسلوكيات تساعد على تشكيل الحالة العاطفيَة والسلوكية للردود؛ ولفهم عملية الإسناد أو "الإحالة" بصورة أوضح وفقاً للأبعاد المختلفة كالتالي:

1. بعد موضع السببية "موضع السيطرة"، والذي يصف العوامل الداخلية للإسناد أي أن الشخص يعزو ما حدث إلى نفسه، أو الخارجية للإسناد أي أن الشخص يعزوها إلى الآخرين أو الظروف المختلفة في البيئة المحيطة. حيث أشار غاندلاخ وآخرون (Gundlach et al., 2002) أنّ موضع السببية يرتبط بشكل وثيق بردود الفعل العاطفية للفرد؛ فعلى سبيل المثال: الإسناد الداخلي للنتائج غير المرغوبة يرتبط بالمشاعر السلبية التي تركز على الذات، مثل الشعور بالذنب، في المقابل فان الإسناد الخارجي لتلك النتائج يرتبط بالمشاعر السلبية الخارجية، كالغضب والاستياء (Harvey & Martinko, 2009).
2. بُعد الاستقرار، وتقسم العوامل السببية إلى قسمين: المستقرة، وهي التي تميل إلى التأثير على النتائج والسلوكيات بمرور الوقت وعبر المواقف، حيث أن تغييرها صعباً –إن لم يكن مستحيلاً-مثل: الذكاء، والقوانين الفيزيائية، والقوانين الحكومية. والأسباب غير المستقرة، فهي سهلة التغيير نسبيّا، مثل مقدار الجهد المبذول تجاه مهمة ما. وبخلاف موضع السببية الذي يؤثر على ردود الفعل العاطفية للأحداث والسلوكيات، فانَ بعد الاستقرار يؤثر على توقعات الأفراد المستقبلية؛ وقد أوضح كوفينكليوغلو وجرينهاوس (Kovenklioglu & Greenhaus,1978) أن نتيجة الأداء الضعيف للموظف – على سبيل المثال-قد تعزى إلى سبب مستقر وهو الذكاء المنخفض؛ وبالتالي من المتوقع أن أداء الموظف لن يتغير في المستقبل. أمَا إذا عُزي الأداء الضعيف إلى عامل أقل استقراراً، مثل عدم كفاية الجهد؛ فيمكن توقع تحسن أدائه من خلال العمل بجدية أكبر في المستقبل (Harvey & Martinko, 2009).
3. بعد القدرة على التحكم، والذي يعني المسؤولية الشخصيّة أو ما إذا كان السبب يخضع للتأثير الإرادي للفرد؛ فعلى سبيل المثال: يمكن السيطرة على الجهد لأنه يُعتقد أن الأفراد مسؤولون عن مدى صعوبة المحاولة. في المقابل، يُنظر إلى الكفاءة والحظ عمومًا على أنهما خارجان عن السيطرة الشخصية (Graham, 1991).

أساليب الإسناد

من المهم أن ندرك أن عملية الإسناد ليست بالضرورة انعكاساً دقيقاً للواقع؛ وألا نكون صادقين مع أنفسنا طوال الوقت؛ فاذا فشل شخص في أداء مهمة ما، فقد يلقي اللوم على شخص آخر، أو

ظروف محيطة. وأشار هارفي ومارتينكو (Harvey & Martinko, 2009) إلى أنَ هناك ثلاثة أساليب أو أشكال للإسناد، وهي:

أسلوب الإسناد المتحيّز (الإسناد للخدمة الذاتية): ويُعرَّف هذا الأسلوب بأنه الميل إلى عزو النتائج السلبية إلى عوامل خارجية (سواءً مستقرة أو غير مستقرة)، واقتران النتائج الإيجابية وعزوها إلى عوامل داخلية (مستقرة، غير مستقرة). وقد أطلق أبرامسون وباحثون آخرون، إضافة إلى دوغلاس ومارتينكو (Abramson, Seligman, & Teasdale, 1978; Douglas & Martinko, 2001) على هذا النمط بالإسناد المتفائل؛ حيث أن الأشخاص الذين لديهم هذا الأسلوب يشعرون غالباً بالرضا عن أنفسهم، وقدرتهم على النجاح، رغم ذلك فان الجانب السلبي لهذا الأسلوب أنّ هذا التفاؤل لا أساس له من الصحة، ويمكن أن يؤدي بالفرد إلى خيبات أمل في المستقبل.

أسلوب الإسناد المتشائم: ويمثل هذا الأسلوب الاتجاه المعاكس للنمط المتفائل؛ فالأشخاص الذين يميلون لهذا النمط ينسبون الأحداث غير المرغوب فيها إلى عوامل داخلية ومستقرة في كثير من الأحيان مثل: نقص الذكاء، مع إسناد النتائج المرغوبة إلى عوامل خارجية وغير مستقرة في كثير من الأحيان، مثل: حُسن الحظ. وغالباً ما يفتقر الأشخاص الذين يظهرون هذا الاتجاه إلى الثقة بأنفسهم، مما يؤدي إلى الاكتئاب، والميل نحو العجز المكتسب.

أسلوب الإسناد العدائي: وهو نمط مشابه للأسلوب المتفائل، ولكنه يميل إلى عزو الأحداث السلبية إلى العوامل الخارجيّة الأكثر استقراراً وبأسلوب عدائي. ويرى دوغلاس ومارتينكو (Douglas and Martinko, 2001) أن هذا النوع من الإسناد يعزز الغضب تجاه "الكيان" الخارجي، مثل: المدير المباشر، كما يزيد من احتمالية الرد العدواني، بل يمكن أن يكون خطيراً؛ فعلى سبيل المثال: أشار هارفي ومارتينكو إلى أنّ عدد حوادث العنف في مكان العمل التي حظيت بتغطية إعلامية كبيرة، ووقعت في الولايات المتحدة ارتكبها أفراد لهم تاريخ باستمرار تفسيرات سببية خارجية، ومستقرة للأحداث السلبية في حياتهم (Harvey & Martinko, 2009).

وهنا تجدر الإشارة، إلى أنّ أنواع الإسناد المختلفة تحدث للأحداث "غير واضحة" الأسباب، أو التي تحتاج إلى تأويل، في حين أنّ هناك أحداث تعتبر واضحة الأسباب وليست بحاجة إلى إسناد، مثل حوادث السير.

بناءً على ما سبق، قامت الباحثة بالاستناد على هذه النظرية وافتراضاتها للإجابة على **نوع موضع الضبط لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي في محافظة جنين ونابلس؟**

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل موضع الضبط لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي خارجي، أم داخلي؟
2. هل يعزو ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي فشلهم إلى أسباب وعوامل ثابتة من الصعب تغييرها؟
3. هل يعتبر ممارسي العلاقات العامة أنفسهم قادرين على التحكم في العوامل المحيطة والسمات الشخصية؟
4. ما هو أسلوب العزو/الإسناد الذي يتبعه ممارسو العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي؟

نظرية الدور The Role Theory

التطور التاريخي

على الرغم من وجود كلمة "الدور" في اللغات الأوروبية لعدة قرون، إلا أنها ظهرت كمفهوم اجتماعي في عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي من خلال الأعمال النظرية لجورج هربرت، وجاكوب إل مورينو، وتالكوت بارسونز، ورافل لينتون، والتي تعتبر مقدمة لنظرية الدور. ثم قُدمت كمنظور في علم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، يأخذ بالاعتبار معظم الأنشطة اليوميَة باعتبارها نتاج فئات محددة اجتماعياً، مثل: الأم، والمدير، والمعلم (ŞEŞEN, 2015).

وتعتبر نظرية الدور نظرية تنبؤية (Biddle, 1986) تسعى إلى فهم العلاقات بين المستويات الجزئية، والكبيرة، والمتوسطة في المجتمع، وتنظيم السلوك الاجتماعي على المستويين الفردي والجماعي؛ حيث ينبثق الدور الفردي عن سلوك الفرد في السياقات الاجتماعيّة، في حين تنظم هذه الأدوار – في المستوى الجماعي- مسؤوليات العمل في المنظمات، وكذلك تحدد طبيعة المشاركة في المجموعات والمجتمع ككل (Turner, 2001).

وفيما يتعلق بتعريف "الدور" في النظرية، فقد اختلف الباحثون بتفسيره، حيث اعتبر ميتشنر (Michener,1999) أنّ كل دور اجتماعي هو مجموعة الحقوق، والواجبات، والتوقعات، والمعايير، والسلوكيات التي يجب على الشخص مواجهتها وتحقيقها؛ مما يعني قدرة الفرد على التنبؤ بتصرفات وسلوكيات الآخرين وفقاً لأدوارهم، وبحسب السياق الاجتماعي، وعوامل أخرى. أما كوسر (Coser,1975) فقد عرّف الدور بالتوقعات حول الكيفية التي يجب أن يتصرف بها الفرد في موقف أو وضع اجتماعي معين. وأشار جوفمان (Goffman, 1959) إلى أنّ الدور

هو مجموعة من التوقعات التي يضعها المجتمع على الفرد "بالإجماع غير المعلن"، وأنّ بعض السلوكيات تعتبر مناسبة، والبعض الآخر غير مناسب. من جهته جادل بيدل (Biddle, 1986) أنّ الأدوار تتوافق مع السلوكيات والعكس صحيح، إضافةً إلى تأثيرها على المعتقدات والمواقف؛ وبالتالي سيغير الأفراد معتقداتهم ومواقفهم لتتوافق مع أدوارهم (ŞEŞEN, 2015).

وهنا لا بدّ من الإشارة إلى بعض المحددات للأدوار والمكانات التي ترتبط بها، بما يتوافق مع البناء الاجتماعي (أحمد، 2019):

- عدد المكانات المفترضة، مثل: أعضاء مجلس الشعب. في حين أن مكانة الأبوين لا تخضع لعدد محدد.
- العراقيل أمام الوصول إلى مكانة معيَنة، مثل: منصب الرئيس؛ فهو يتطلب شروطاً محددة وفقا للدستور المعمول به، وإدارة حملة انتخابية، والمقدرة المالية للإنفاق عليها. في حين أن مكانة الطبيب بحاجة فقط لدراسة تخصص الطب والحصول على شهادة جامعية.
- المنظور الجنساني للمكانة (النوع القائم على الجنس)، مثل: ارتباط ممارسة التمريض بالنساء، وممارسة الإدارة للرجال.
- التوقعات الجسدية، مثل: أن يكون الراقص نحيفا ولينا.
- توقعات الانفعالات، مثل: لا ينبغي أن يبكي الطبيب.
- توقعات العمليات المعرفية، مثل: يجب أن يبسِّط المعلم المعلومات للطلاب.
- توقعات الأزياء، مثل: ارتداء الطبيب الزي الطبي الأبيض.
- توقعات الأماكن، مثل: أن يؤدي المريض دوره في المستشفى أو المنزل وليس في الملعب.
- توقعات الأوقات، مثل: أن يؤدي المعلم دوره بالنهار، في حين يؤدي الموسيقي عمله ليلاً.
- توقعات هرميّة الدور، مثل: في المفهوم الأمريكي، يتوقع أن يكون دور الطبيب مقدماً على الأدوار الأسريّة. وفي المجتمع العربي، يأخذ دور الأم الأولوية على دور الحبيبة.

وتشير توقعات الدور إلى أدوار أخرى ترتبط ببعض الأدوار، يطلق عليها "اطار الدور" role set، كارتباط دور الأم بدور الطفل، أو الزوج مع الزوجة، أو المريض مع الطبيب (احمد، 2019).

ويمكن القول أنّ هذه النظرية تمثل تقدمًا كبيرًا في شرح الأداء؛ لأنها تجمع بين المنظور النفسي (مساهمات فردية)، والمجتمعي (إطار تنظيمي)، آخذة بعين الاعتبار التنبؤات الفردية، والمتنبئات

البيئية معاً؛ مما يعني بالضرورة أن أداء الفرد سيكون وظيفة لكل من الفرد والمؤسسة. ومن المساهمات المهمة لنظرية الدور في إدارة الأداء قدرتها على توفير التوجيه لتجنب أخطاء القياس في أدوات تقييم الأداء، حيث اقترح فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 1995) استخدام الأدوار كأساس لوصف الوظائف وكذلك لتحديد التوقعات التنظيمية ومتطلبات الأداء، على الرغم من عدم استخدام نظرية الدور بصورة مباشرة في أبحاث الأداء (Biddle, 1986).

بنود النظرية

أجمل ميرتين (Merton, 1957) بنود نظرية الدور كما يلي:

- يحدد الناس الأدوار لأنفسهم وللآخرين بناءً على التعلم الاجتماعي والقراءة.
- يشكل الناس توقعات حول الأدوار التي سيلعبونها هم والآخرون.
- يشجع الناس بمهارة الآخرين على التصرف ضمن توقعات الدور الذي لديهم.
- سيتصرف الناس ضمن الأدوار التي يتبنونها.

نقد النظرية

رغم تأكيد جاكسون (Jackson,2011) على أهمية نظرية الدور في تنظيم العلاقة بين فئات المجتمع في السياقين الجماعي والفردي، إلّا أنه لخّص الملاحظات النقدية التي وجهها الباحثين لتطوير النظرية، وكان أبرزها:

1. يدعي النقاد أنّ نظرية الدور تؤكد بشكل خاطئ الأيديولوجيات الاجتماعية، وتحولها إلى حقائق ملموسة، وبالتالي فان التوقعات السلوكية المعيارية المرتبطة بدور ما، أو ما يعرف بـ "الوهم المعياري" يعكس السلوكيات الفعلية لغالبية الناس. على سبيل المثال: وفقاً للنظرية يرتبط دور الأم بمجموعة معدّة مسبقاً من السلوكيات والمواقف، وأن معظم النساء قد تم دمجهم اجتماعياً في هذه السلوكيات من خلال أمهاتهنّ أو القائمات على رعايتهنّ، كأساس لهذه السلوكيات المعياريّة، دون الاكتراث بنماذج أخرى كالأمهات المنفصلات، والأمهات في السجون، والأمهات بلا مأوى، والأمهات ذوات الإعاقة، والأمهات بالتبني. وبالتالي تتحول هذه الأوهام المعيارية، والمعايير الزائفة، التي تتوافق مع الأيديولوجيات الاجتماعية، والدينية، والسياسية في سياق ما، إلى حقائق ملموسة، وقوانين صارمة، دون حيادية، ودون التنوع بأنماط الحياة الفردية.
2. أيدت نظرية الدور العلوم الاجتماعيّة المحافظة التي سعت للحفاظ على الأعراف الاجتماعية وتجنب مقاومتها؛ وبالتالي فهي عززت "ضمناً" السلوكيات الموجودة،

واعتبرتها الطريقة الصحيحة للتعامل مع المواقف الاجتماعيّة 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 بحث أسباب "الانحراف"، وأسباب عدم توافق شخصية الفرد والتوقعات السلوكية، وبذل الجهود لتصحيح سلوكه ليتناسب مع الوضع الراهن. فعلى سبيل المثال: قضية المثليّة الجنسية بين المراهقين، يُمنع تناولها في المناهج المدرسيّة، أو في المناقشات العامة في المدرسة، بدلاً من توجيههم واحتوائهم في بيئة داعمة وآمنة.

3. تحدد نظرية الدور عملية التنشئة الاجتماعية كآلية لانتقال القيم والسلوكيات المعيارية من جيل إلى آخر، وتتم هذه العملية من خلال "الوكالات الاجتماعية" كالعائلة، والمدرسة، والمسجد، والكنيسة؛ التي تقوم بتلقين الفرد – منذ الطفولة-لسلوكيات وقيم محددة، تمثل لاحقاً الأعراف الاجتماعية المقبولة لديه. ولكن لم تنظر النظرية بصورة أكثر عمقاً للأسلوب المتبع في التنشئة، فقد يتحول الأسلوب القمعي فيما بعد إلى تمرد على هذه القيم والسعي نحو التغيير. وقد ينتج عن الأسلوب الخاطئ للتنشئة اضطرابات عاطفية، أو توترات خاصّة عند وجود تناقض بين قيم الوكالات نفسها، كالمدرسة والأسرة مثلاً.
4. لا توفر نظرية الدور إطارًا لفهم التعقيد المتضمن في الذاتية البشرية. فمثلاً عن تضارب الأدوار لدى الفرد يعيش حالة من الصراع والمفاوضات الداخليّة لاختيار الدور، وبالتالي فان السلوكيات ليست مجرد انعكاس للتوقعات إنما تنشأ نتيجة مجموعة من النوايا الكامنة والمشاعر وأوليات الفرد.
5. اعتبرت نظرية الدور أنّ أي مقاومة للأعراف الاجتماعية – كما أسلفنا-تعتبر انحرافاً، رغم أن هناك بعض الجهود التي تبذل لتصحيح سلوكيات خاطئة، وقد تكون لا أخلاقية ولا انسانية؛ وبالتالي يتم تهميشها، كظاهرة التنمر لأشخاص ذوي الإعاقة في بعض المجتمعات، وتهميش دور بعض الفئات كعمال النظافة (Jackson, 1998).

الانتقادات أعلاه على النظرية لن يكون لها تأثير كبير على البحث للأسباب الآتية:

1. تتناول نظرية الدور توقعات الأفراد في إطار المجتمع بشكل عام والعلاقات الإنسانية بين أفراده، وبالتي فإن هذه التوقعات تتأثر بالأعراف والتقاليد الاجتماعية، والتي ربما تكون غير انسانية أو عادلة في بعض الأحيان. إلّا أنّ الباحثة تتناول بيئة العمل والعلاقات الناشئة بين أفرادها (ممارسي العلاقات العامة والإدارة العليا) والتي تحكمها القوانين الإدارية والتنظيمية، والتي تُعتبر القاعدة الأساسية لإحقاق الحقوق، وضمان علاقة سليمة.

2. لا تأخذ نظرية الدور بعين الاعتبار تعقيدات الذات البشرية المتمثلة بالمشاعر والنوايا الكامنة، في حين أنّ الباحثة ستستند إلى نظرية الاسناد التي تتناول مكنونات الفرد ومعتقداته لما يدور حوله من أحداث، مما يسلط الضوء على هذه التوقعات من منظور نفسي وليس فقط اجتماعي.
3. مفهوم "التنشئة الاجتماعية" في إطار البحث يمكن ترجمته بالتعليمات الواردة في القوانين الادارية والسلوكيات الواردة في مدونات السلوك للموظف الجديد، وبالتالي لا توجد هناك أعراف أو عادات أخرى يمكن أن تفرضها الإدارة العليا أو الزملاء في بيئة العمل على الفرد "الناشئ" طالما لم يتجاوز القوانين والمدونات.

بناءً على ما سبق، قامت الباحثة بالاستناد على هذه النظرية وافتراضاتها للإجابة على **ما هي توقعات ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي لأدوارهم؟**

ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي الوسائل التي يستخدمها ممارسو العلاقات العامة للتعرف على أدوارهم في القطاع الخدمي الحكومي وتعريف الجمهورين الداخلي والخارجي بها؟
2. إلى مدى يشكل ممارسو العلاقات العامة توقعات حول أدوارهم في القطاع الخدمي الحكومي؟
3. إلى أي مدى تشجع الإدارة العليا في القطاع الخدمي الحكومي ممارسو العلاقات العامة على القيام بأدوارهم؟
4. إلى أي مدى يحقق ممارسو العلاقات العامة التوقعات المرجوة من أدوارهم في القطاع الخدمي الحكومي؟

نظرية تبادل القائد والتابع The Leader–Member Exchange Theory

التطور التاريخي

يعتبر داي وميسشينكو (Day & Miscenko, 2016) نظرية تبادل القائد والتابع LMX هي نظرية قيادة مؤثرة للغاية استمرت في التطور على مدى العقود الأربعة الماضية. وبالمقارنة مع المناهج العلمية الأخرى في دراسة القيادة، تبرز LMX بتركيزها على العلاقة الفريدة (المحتملة) بين القائد والتابع.

ويُعرّف جريد واول بين (Graen & Uhl-Bien, 1995) نظرية تبادل القائد والتابع (LMX) -والتي تم وضعها منذ أكثر من 25 عامًا- بالوصفة الطبيَة لتوليد قيادة أكثر فاعلية؛ من خلال وضع تصور للتابع القائد، والحفاظ على علاقات القيادة الناضجة وتطورها، حيث خضعت النظرية للعديد من التحسينات منذ نشأتها.

أمَا جرين وآخرون (Green et al.,1996) فقد أوضحوا أنّ العملية التبادلية بين القائد والتابع هي عملية مستمرة ذات قيمة مضافة تهدف إلى أداء أفضل للأفراد والمؤسسات من خلال تشخيص تفاعلات كلٍّ منهما. في حين يرى ريج وآخرون (Rigg et al.,2007) أنّ نظرية LMX تركز على درجة الدعم العاطفي، وتبادل الموارد القيّمة بين القائد والأعضاء. وبالتالي، فإنّ الهدف الرئيسي لهذه النظرية هو تشخيص هذه العلاقة بحيث يمكن تطويرها لتصبح ذات جودة أعلى؛ مما يتيح تحسين الأداء، على عكس النظريات التقليدية التي تسعى إلى تفسير القيادة كدالة للخصائص الشخصية للقادة، أو سمات الموقف، أو التفاعل بين الاثنين (Kang & Stewart, 2007).

ويكشف شريسهايم وآخرون (Schriesheim et al.,1999) عن ثلاث أنواع من العلاقات التي قد تكون قائمة بين القائد والتابعين (Yu & Liang, 2007):

- العلاقة بين القائد والتابع (العلاقة الثنائية التي يعامل فيها القائد التابعين على أساس فردي وتختلف العلاقة من ثنائي إلى ثنائي).
- العلاقة بين القائد ومجموعة من المرؤوسين (أسلوب القيادة المتوسط ALS الذي يعامل فيه القائد كل تابع في المنظمة بنفس الطريقة).
- العلاقة بين القائد ومجموعتين مختلفتين من التابعين داخل المنظمة (العلاقات في مجموعات داخلية وخارجية والتي يعامل فيها القائد التابعين من المجموعات المتباينة بشكل مختلف، لكنه يعامل التابعين من نفس المجموعة بالمثل).

بنود النظريّة

لخّص كانغ وستيوارت (Kang & Stewart, 2007) بنود نظرية تبادل القائد والتابع كالتالي:

- يُطوَر القادة والتابعون علاقات ثنائية.
- يعامل القادة التابعون بشكل مختلف؛ مما ينتج عنه مجموعتان من الأتباع: مجموعة داخليّة، وتتكون من عدد من الأتباع الموثوق بهم، ولديهم صلاحيات موسعة، ومسؤوليات

موكلة من القائد. ومجموعة خارجيّة، تتكون من التابعين المتبقين والذين تربطهم علاقة أكثر رسميّة مع القائد.

- تنتج علاقة عالية الجودة مع القائد عندما يتبادل التابعون قدرًا أكبر من الموارد المادية والمعلومات والمهام الممتعة.
- يتفاعل التابعون في مثل هذه العلاقات بشكل متكرر مع قادتهم ويحصلون على دعم قادتهم وثقتهم وتشجيعهم ومراعاتهم.
- يتولى التابعون واجبات إضافية أو ينفقون المزيد من الجهد لتحقيق أهداف مجموعة العمل بما يتجاوز التوقعات التعاقدية.

نقد النظرية

يقترح كاتس وكان (Katz and Kahn,1978) تطوير نظرية LMX من خلال ارتكاز العلاقات الثنائية بين القائد والتابعين على نظريتي الدور، والتبادل الاجتماعي؛ لتوضيح كيفية تشكل العلاقات الثنائية، وتصنيف التابعين. حيث تقدم نظرية الدور مساهمة كبيرة في فهم دور القادة والأعضاء، كما تشكل كلاً من توقعات دور المشرف ومدى تلبية التابعين (المرؤوسين) لهذه التوقعات السياق العلائقي لعملية التبادل (Kang & Stewart, 2007).

وفي نفس السياق، اقترح جرين وسكاندورا (Grean and Scandura,1987) نموذجًا من ثلاث مراحل لتطوير LMX، وهي: أخذ الأدوار، وصنع الأدوار، وروتين الأدوار. على سبيل المثال، يقوم القادة باختبار التابعين بمهام عمل مختلفة في سلسلة من حلقات صنع الأدوار. في هذه العملية، تؤثر الدرجة التي يلتزم بها التابعون بمتطلبات المهمة ويظهرون جدارة بالثقة في نوع العلاقة التي يشكلونها. بدوره، يحدد نوع LMX مدى تعامل القائد بالمثل مع الموارد المتعلقة بالعمل، مثل: المعلومات وتعيينات المهام الصعبة والاستقلالية. بهذه الطريقة، يطّور القادة والأتباع علاقة دور قائمة على التبعيات المتبادلة ضمن الأدوار المعينة والمقبولة.

ويلعب أداء التابعين دورًا رئيسيًا في المرحلة التي تليها وهي عملية صنع الأدوار والتي يكون للفرد فيها حلقات دور ليس فقط مع القائد، بل أيضًا مع مجموعة كاملة من الأدوار للآخرين، بما في ذلك التابعين الآخرين، الذين ينقلون معلومات الدور المهمة (Kang & Stewart, 2007).

أمّا فيما يتعلق بأهمية نظرية التبادل الاجتماعي وأثرها على تطوير LMX، فقد تركز النظرية على العلاقة بين القادة والتابعين بدلاً من التركيز على دور كلٍّ منهم. حيث تصف كيف أن السلطة والتأثير بين القادة والمرؤوسين مشروط (Kang & Stewart, 2007).

ووفقًا للنظرية يمكن وصف تطوّر العلاقة بين القائد والتابع بأنه سلسلة من الخطوات التي تبدأ بالتفاعل الأوّلي بين أعضاء الثنائي، 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 إيجابي، والطرف الذي يبدأ التبادل راضٍ عن الاستجابة سيواصل الأفراد التبادلات، أمّا إذا كانت الاستجابة للتبادل غير إيجابية أو إذا لم يحدث التبادل مطلقًا، فإنَ فرص تطوير التبادلات عالية الجودة تكون محدودة ومن المرجح أن تظل العلاقات عند المستويات الأدنى من التطور، أي أنّ تطور LMX مشروط بتوقع التبادل والرضا عن سلوكيات التبادل (Kang & Stewart, 2007).

أمَا شريسهايم وزملاءه (Schriesheim et al., 1999) فقد أشاروا عدم وجود تعريف مقبول على نطاق واسع لـ LMX، كما أنّه يوجد ارتباك في الأدبيات حول طبيعة هذه الظاهرة. وجادلوا بأنّ تصنيف التابعين وفقًا للنظرية سيؤدي إلى وجود عدد قليل من الأفراد الذين لديهم علاقات تبادليّة عالية الجودة (المجموعات الداخلية)، في حين أنّ بقية العلاقات داخل المنظمة ستكون تبادلاتها منخفضة الجودة (المجموعات الخارجيّة) (Yu & Liang, 2007).

وفي السياق ذاته أشار شيسي (Chassie,1984) إلى أنّ القائد يُقدّر التابعين بشكل مختلف (لا يعامل الجميع على قدم المساواة)، ويُعزز نجاح التابعين الذين يُقدّرهم أكثر مما ينعكس بشكل سلبي على البقية (Yu & Liang, 2007).

الانتقادات أعلاه على النظرية لن يكون لها تأثير كبير على البحث للأسباب الآتية:

1. استناد الباحثة إلى نظرية الامتياز التي تقوم على تقدير مكانة العلاقات العامة وتقديم الصلاحيات اللازمة وجعلها جزءا من الإدارة الاستراتيجية، يجعل من ممارسي العلاقات العامة ضمن المجموعات الداخلية بالنسبة للإدارة العليا.
2. وفق نظرية LMX، لا يعامل القائد الجميع بشكل متساوي ولكن وظيفة العلاقات العامة كوسيط بين الإدارة العليا وباقي الموظفين (الجمهور الداخلي) أن تسد هذه الثغرة من خلال نقل وجهات نظر الأتباع الخارجيين وآرائهم ورغباتهم للإدارة العليا، مما يقرب من وجهات النظر ويجعل جميع التابعين ضمن مجموعة داخلية بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

بناءً على ما سبق قامت الباحثة بالاستناد على هذه النظرية وافتراضاتها للإجابة على **ما مستوى جودة العلاقة بين الإدارة العليا وممارسي العلاقات العامّة في القطاع الخدمي الحكومي؟**

ويتفرع منه التساؤلات الفرعيّة التالية:

1. ما هو نوع العلاقة التي تشكّلها الإدارة العليا مع ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي؟
2. إلى أي مدى تعتبر الإدارة العليا ممارسي العلاقات العامّة في القطاع الخدمي الحكومي ضمن المجموعات الداخلية لديها؟
3. إلى أي مدى تتبادل الإدارة العليا مع ممارسي العلاقات العامّة في القطاع الخدمي الحكومي الموارد الماديَة والمعلومات والمهام؟
4. إلى أي مدى يتفاعل ممارسو العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي مع الإدارة العليا بشكل متكرر؟
5. إلى أي مدى تقدم الإدارة العليا الدعم والتشجيع لممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي أثناء تنفيذ المهام الموكلة إليهم؟

الإطار المفاهيمي

استنادًا إلى الأدبيات والإطار النظري ومفارق النظريات الأربعة، قامت الباحثة بتطوير النموذج أدناه، والذي يوضّح كيف تجتمع العناصر المختلفة معًا لتسهيل البحث والفهم الواضح للنتائج. وهو عبارة عن ربط للمفاهيم ذات العلاقة للمساعدة في تسهيل فهم العلاقة بين المتغيرات في سياقات مختلفة.

وقد اشتمل نموذج الدراسة على متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة ومتغيرات وسيطة، حيث أن:

المتغير المستقل: ويعرّفه المحمودي (2019) بالمتغير الذي يرغب الباحث التعرف على آثره في متغير آخر. ويعتبر موضع الضبط المتغير المستقل في الدراسة الحاليّة.

المتغير التابع: ويعرّفه المحمودي (2019) بالنتيجة التي تنشأ نتيجة تأثير المتغير المستقل. ويعتبر الأداء الوظيفي المتغير التابع في الدراسة الحاليّة.

المتغير الوسيط: الحوافز المالية، جودة العلاقة مع القائد، والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامة.

وذلك كما هو ممثل في الجدول أدناه:

جدول 2 العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

المتغيرات المستقلة	الاتجاه (الأثر)	المتغيرات الوسيطة	الاتجاه (الأثر)	المتغيرات التابعة
موضع الضبط: الداخلي والخارجي.	←	الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامّة.	←	الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي اليومي، الأداء المهني، الابتكار في الأداء، الأداء في فرق العمل، الأداء التنظيمي.
	←	الرضا عن الحوافز الماديّة.	←	
	←	جودة العلاقة مع القائد.	←	
	←	المتغيرات الديموغرافية، وتشمل: العمر، الجنس، مكان السكن، سنوات الخبرة، والدخل الشهري.	←	

فرضيات الدراسة

حيث ستستكشف الباحثة الروابط السببية من خلال تحليل المسار والتحقق من الفرضيات الصفرية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) التالية:

H_{01}: لا يؤثر موضع الضبط على الأداء الوظيفي اليومي تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{02}: لا يؤثر موضع الضبط على الأداء التنظيمي تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{03}: لا يؤثر موضع الضبط على الأداء المهني تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{04}: لا يؤثر موضع الضبط على أداء فرق العمل تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{05}: لا يؤثر موضع الضبط على الابتكار في الأداء تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{06}: لا يؤثر موضع الضبط على جودة العلاقة مع القائد تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{07}: لا تؤثر الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا على جودة العلاقة مع القائد تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{08}: لا يؤثر موضع الضبط على الحوافز الماديّة تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{09}: لا تؤثر الحوافز الماديّة على الأداء الوظيفي اليومي تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{10}: لا تؤثر الحوافز الماديّة على الأداء التنظيمي تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{11}: لا تؤثر الحوافز الماديّة على الأداء المهني تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{12}: لا تؤثر الحوافز الماديّة على أداء فرق العمل تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{13}: لا تؤثر الحوافز الماديّة على الابتكار في الأداء تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{14}: لا يؤثر أداء فرق العمل على الأداء الوظيفي اليومي تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{15}: لا يؤثر أداء فرق العمل على الأداء المهني تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

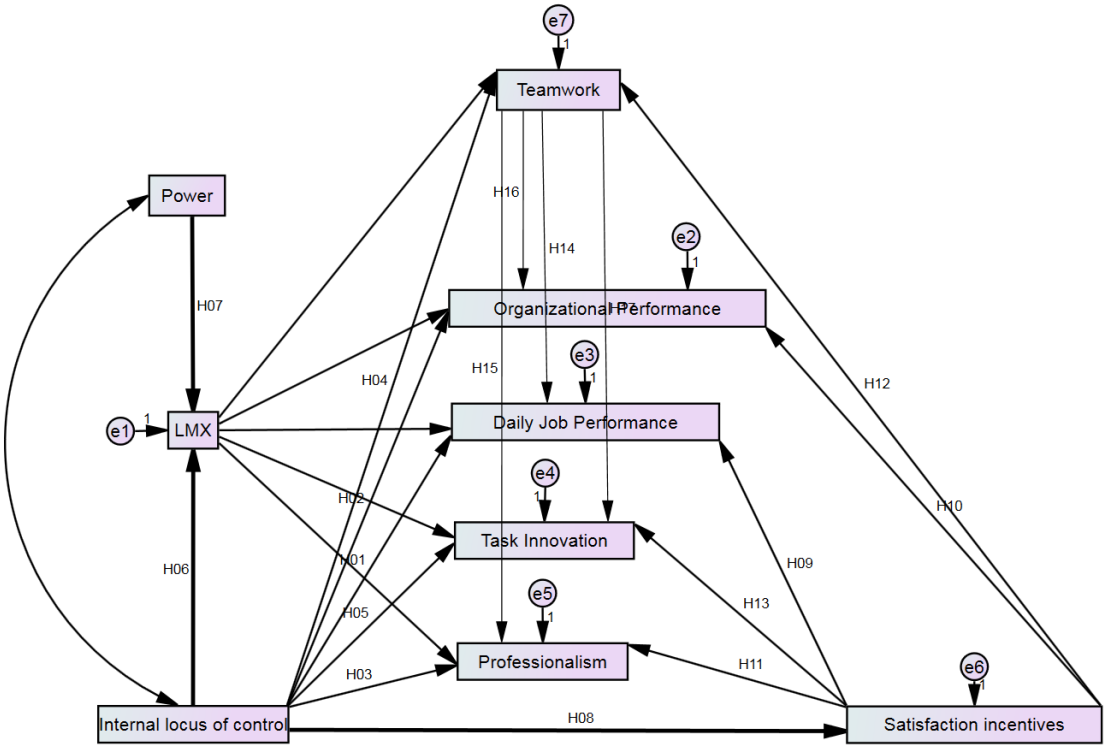
H_{16}: لا يؤثر أداء فرق العمل على الأداء التنظيمي تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{17}: لا يؤثر أداء فرق العمل على الابتكار في الأداء تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.

H_{18}: لا يوجد تأثير وساطة جزئي لمتغير موضع الضبط من خلال متغير جودة العلاقة.

H_{19}: لا يوجد تأثير وساطة جزئي لمتغير الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العُليا من خلال متغير جودة العلاقة.

وذلك ممثلاً بنموذج الدراسة أدناه



شكل 1 نموذج الدراسة

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول هذا القسم تعريف بالغرض البحثي ونوع الدراسة الحالية، والمناهج التي اعتمدتها الباحثة، وكيفية توظيفها في الدراسة الحالية. كما ستوضح الباحثة الحدود الزمانية والمكانية، ومجتمع الدراسة مشيرة إلى صفات المبحوثين. إضافة إلى عرض أداة الدراسة وهي استمارة الجمهور والمقاييس التي تم توظيفها فيها للحصول على بيانات دقيقة.

الغرض البحثي

سعت الباحثة في الدراسة الحالية إلى قياس علاقة موضع الضبط (المتغير المستقل) بالأداء الوظيفي (المتغير التابع)، كما سعت إلى قياس العلاقة غير المباشرة لكل من الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا، والرضا عن الحوافز (كمتغيرات وسيطة) في كل من المتغيرين المستقل والتابع.

نوع الدراسة

تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات الوصفية الارتباطية التي تركز على سمات أو خصائص أو ظاهرة ما، أو مجتمع معين أو موقف أو جماعة أو فرد، كما تهتم بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف ما للحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة عنها (مزاهرة، 2014).

وتتيح هذه النوعية من البحوث وجود بيانات قابلة للقياس الكمي والكيفي، يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة (مجلة ستيرفايند، 2019)، وذلك من خلال قياس موضع الضبط لممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي الفلسطيني؛ لمعرفة وجود علاقة مع الأداء الوظيفي أو عدمها، وإذا كانت توجد فهل هي طردية أو عكسية. إضافة إلى رصد الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا، وقياس الرضا عن الحوافز المالية؛ لإيجاد العلاقة غير المباشرة بينهما وبين كل من الأداء الوظيفي وموضع السيطرة.

كما أنّ هذه الدراسة تدخل ضمن تصنيف البحوث النظرية الإنسانية، التي تحاول الإجابة عن تساؤلات مرتبطة بالظاهرة التي هي موضوع الدراسة، من أجل فهمها ووصف حقيقتها، وذلك بالاعتماد على ما سبق نشره من إسهامات الغير، مما ثبتت صحته حول الموضوع قيد الدراسة أو ما ارتبط فيه من مشاكل ومسائل وعثرات (ابراهيم، 2000).

كما تصنف هذه الدراسة ضمن البحوث الاستكشافية التي تقوم على استكشاف المشكلة وحيثياتها وليس استخلاص نتائجها؛ مما يقدم فهم أعمق للظاهرة قيد البحث. وتهدف للتحقيق في مشكلة غير محددة بوضوح، وتقديم نتائج تساعد الباحث في فهمها بشكل أفضل، ولذلك غالبًا ما يتم اللجوء إلى هذا النوع من الأبحاث عندما تكون المشكلة أوليّة، مما يجعل البحث مقدمة للقضايا التي يمكن أن تكون موضع اهتمام الباحثين في المستقبل (المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2020).

منهج الدراسة

ستستخدم الباحثة المنهج الكمّي (Quantitative Method) لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (موضع السيطرة)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) في مجتمع معين متمثل بممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي، أما فيما يتعلق بتصميم البحث الكمي؛ ستعتمد الباحثة الأسلوب الوصفي (ستدرس الباحثة فيها العينة مرة واحدة).

واختارت الباحثة المنهج الكمي لأنه يعتمد على أدوات بحث أكثر تنظيماً من المناهج الأخرى، وبالتالي تتعامل الباحثة مع الأرقام والبيانات الثابتة التي لا تتغير، والتفكير التفصيلي المتقارب بدلاً من التفكير المتباين؛ يبحث المنهج الكمي عن إجابات موضوعية لسؤال محدد بوضوح، كما أنّ جميع جوانب الدراسة تصمم بعناية قبل البدء بجمع البيانات وتكون البيانات على شكل أرقام وإحصاءات، مما يساعد على التحقيق في العلاقات السببية بشكل أكثر مرونة، ويجعل التنبؤ بالنتائج المستقبلية أمراً سهلاً (المجلة العلمية للعلوم ونشر الأبحاث، 2020).

واعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على المناهج/الأساليب التالية:

أولاً: المنهج الوصفي: وهو المنهج الذي يقوم على دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة فيها. ويهتم المنهج الوصفي بدراسة حاضر الظواهر والأحداث، كما يشتمل – في كثير من الأحيان-على عمليات تنبؤ لمستقبلها، وذلك من خلال توفير بيانات كافية لتوضيح الحاضر، وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير اليه البيانات (سيبوكر ونجاحي، 2019).

ويُستخدم المنهج الوصفي غالبًا بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية؛ لدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفًا دقيقًا بطريقة كمية أو كيفية، حيث يتم تجميع المعلومات بصفة مبدئية، ثم اختيار عينة دراسة، وتحليل المعلومات والبيانات، والتوصل لاستنتاجات واضحة تفسير العلاقة بين المتغيرات البحثية، وفقًا لقرائن واضحة (المبتعث، 2021). ويتمتع المنهج الوصفي بالمزايا الآتية (المحمودي، 2019):

- يساعد في إعطاء معلومات حقيقية دقيقة تساعد في تفسير الظواهر الإنسانية والاجتماعية.
- اتساع نطاق استخداماته لتعدد الأساليب المتاحة أمام الباحث عند استخدامه.
- يقدم المنهج الوصفي توضيحا للعلاقات بين الظواهر، كالعلاقة بين السبب والنتيجة، بما يمكن الإنسان من فهم الظواهر بصورة أفضل.
- يتناول المنهج الوصفي الظواهر كما هي على الواقع دون تدخل من قبل الباحث في التأثير على مسارها، مما يعطي نتائج أكثر واقعية.

واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لدراسة ظاهرة موضع الضبط وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما توجد في واقع القطاع الخدمي الحكومي، ووصفها وصفًا دقيقًا بطريقة كمية، حيث تمّ تجميع الأدبيات والدراسات السابقة، ثم اختيار عينة الدراسة، وتحليل المعلومات والبيانات باستخدام عدد من البرامج الإحصائية، والتوصل لاستنتاجات واضحة تفسير العلاقة بين المتغيرات البحث.

ثانياً: المنهج المسحي: وهو المنهج الذي يقوم باختيار مجتمع دراسة بأكمله، أو عينة دراسية تثمل أغلبية المجتمع، لوصف طبيعة الظاهرة قيد البحث (المبتعث، 2021)، وعرفه أنّه عملية نتعرف من خلالها على المعلومات الدقيقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك بالنسبة للمواقف الحاليّة أو الجارية لا القديمة، وقد أثبتت هذه الطريقة فعاليتها 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. ومن الأساليب الرئيسيّة المستخدمة في المسح لتجميع البيانات أسلوب الاستبيان، وأسلوب المقابلة (الهادي، 1998). ويتميز المنهج المسحي بالآتي (المحمودي، 2019):

- سهولة تطبيقه وتعدد مجالاته في التطبيق.
- قدرته الكبيرة على تغطية وحدات كثيرة من المجتمع المدروس باستخدام أسلوب العينة في أغلب الأحيان.
- تناوله لظواهر معاصرة يجعل منها ذات فائدة ونفع كبيرين للمجتمع محل الدراسة.

واعتمدت الباحثة المنهج المسحي لاختيارها إجراء البحث على مجتمع الدراسة بأكمله مما يسمح بالحصول على نتائج أكثر دقة.

ثالثًا: منهج دراسة الحالة: ويُعّرف بأنّه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة، سواء كانت فردًا، أو مؤسسة، أو نظامًا اجتماعيًّا، وذلك بقصد الوصول إلى تعليمات متعلقة بالوحدة المدروسة، وبغيرها من الوحدات المتشابهة. وقد يستخدم أسلوب دراسة الحالة كأسلوب

مكمل لأسلوب آخر إذا احتاج الباحث استيضاح جانب معيّن من جوانب بحثه أو تفسير نتائج معينة بصورة مستفيضة، وتستخدم دراسة الحالة في كثير من الأحيان كمكمّل للدراسات المسحيّة، وفي حال تم التوصل إلى نفس النتائج لحالات مماثلة ومن المجتمع نفسه فيمكن تعميم النتائج على باقي أفراد المجتمع (المحمودي، 2019).

واعتمدت الباحثة منهج دراسة الحالة لاختيارها محافظتي نابلس وجنين كوحدات متشابهة مع غيرها من مديريات القطاع الخدمي الحكومي في باقي المحافظات؛ مما يسمح بتعميم النتائج على الوطن بأكمله.

رابعًا: المنهج الارتباطي: هو أحد أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة، نوعها إذا كانت سالبة أو موجبة (طرديّة أو عكسيّة)، وكذلك التنبؤ بتأثير متغير على آخر (مجلة ستيرفايند، 2019).

واعتمدت الباحثة المنهج الارتباطي لمعرفة العلاقات – سواءً كانت سلبية أو إيجابية-التي تربط متغيرات الدراسة ببعضها البعض.

خامسًا: المنهج التحليلي: هو أحد المناهج المتخصصة المستخدمة من جانب الباحثين في تفصيل الدراسات العلمية، ويهتم المنهج التحليلي بالتجزئة والتفاصيل الدقيقة، لإيجاد قرائن وبراهين تُقنع القراء المتخصصين بتوجهات الدراسة، ومن خلال تبنّي مبدأ الموضوعية، الذي يأتي في مقدمة مقومات البحث العلمي المنضبط، ويعتمد المنهج التحليلي على ثلاثة مراحل أساسيّة، وهي: التفسير، النقد، الاستنتاج. ويشيع استخدام المنهج التحليلي في الأبحاث الاجتماعية، مثل: الفلسفة، والإدارة، والاجتماع، واللغة العربية، وعلم النفس (مبتعث،2021).

واعتمدت الباحثة المنهج التحليلي لاستخدامها عدد من أساليب التحليل الإحصائي، لا سيّما تحليل المسار الذي يعتمد على التجزئة للعلاقات بين المتغيرات واكتشاف الروابط السببية بين كل متغيرين على حدة.

حدود الدراسة الزمانية والمكانية

الحدود الموضوعية: وتمثل الموضوعات التي يتطرق لها الباحث (المحمودي، 2019). وتناولت الباحثة في هذه الدراسة العلاقة المباشرة التي تربط بين موضع الضبط والأداء الوظيفي، وكذلك التأثير غير المباشر لكل من الحوافز المالية، وجودة العلاقة مع القائد، والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا على كل من موضع الضبط والأداء الوظيفي.

الحدود البشرية: وتمثل الأشخاص الذين يشملهم البحث (المحمودي، 2019). وهم ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي.

الحدود الزمانية: وتمثل الفترة الزمنية التي يغطيها البحث أي السنوات أو الشهور أو غيرها من الوحدات الزمنية التي يشملها البحث (المحمودي، 2019). أجريت الدراسة في الأول من أيار من عام 2021، حيث لا توجد ظروف عامَة أو خاصَة تعيق أداء الدراسة في الفترة المقترحة، وتم تجميع البيانات ما بين السابع عشر من شهر أيار حتى الثامن والعشرين من شهر حزيران.

الحدود المكانية: وتمثل النطاق الجغرافي الذي سيشمله البحث (المحمودي، 2019). ستجرى الدراسة في القطاع الخدمي الحكومي في محافظتي جنين ونابلس، حيث تتبع جميع المديريات الحكومية في المحافظات المختلفة مرجعيَة واحدة في القرارات والصلاحيات، مما يسمح باتساق النتائج وتعميمها.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي في محافظتي جنين ونابلس وعددها 35 مديرية في كل محافظة، على الشكل الآتي:

1. مديريتي الداخلية.
2. مديريتي الخارجية.
3. مديريتي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
4. مديريتي الاقتصاد الوطني.
5. مديريتي المالية والتخطيط.
6. مديريتي العدل.
7. مديريات التربية والتعليم، وتشمل: مديرية تربية وتعليم جنين، ومديرية تربية وتعليم قباطية، مديرية تربية وتعليم نابلس.
8. مديريتي الحكم المحلي.
9. مديريتي الثقافة.
10. مديريتي الأوقاف والشؤون الدينية.
11. مديريات الزراعة، وتشمل: مديرية زراعة جنين، ومديرية زراعة جنوب جنين (قباطية)، مديرية زراعة نابلس.
12. مديريتي السياحة والآثار.

13. مديريتي التنمية الاجتماعية.
14. مديريتي الصحة.
15. مديريتي النقل والمواصلات.
16. دوائر سلطة الأراضي، وتشمل: دائرة سلطة الأراضي/ جنين، ودائرة سلطة الأراضي/ عرابة، دائرة سلطة الأراضي/نابلس.

بناءً على مسبق، ستتناول الباحثة جميع مفردات مجتمع الدراسة لتوفر الوقت والإمكانية لذلك مما يتيح الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها.

صفات المبحوثين

- من حيث الجنس: اشتملت عينة الدراسة على 61.1% من الذكور، 38.9% من الإناث.
- أما من حيث العمر فكان يتراوح عمر المبحوثين من 28 كحد أدنى إلى 58 كحد أعلى، وبمتوسط عمر 42 عامًا.
- أمَا سنوات الخبرة فقد تراوحت من 3 سنوات إلى 23 سنة، وبمتوسط حسابي 14 سنة خبرة.
- أمّا الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة فكان 80.6% من المبحوثين متزوجون، و16.7% عازبون، و2.8% أرامل.
- وفيما يتعلق بالمستوى الاجتماعي للمبحوثين حوالي 16.7% يصنفون أنفسهم بطبقة عاملة، في حين أنّ غالبية المبحوثين من الطبقة المتوسطة بنسبة 72.2%، ونسبة 8.3% من الطبقة الغنيّة.
- ويقطن 52.8% من المبحوثين في مدينتي جنين ونابلس، في حين أنّ باقي أفراد العينة يتوزعون بين ريف (41.7%) ومخيم (5.6%).
- ومن حيث الدخل الشهري، فقد كانت النسبة الأعلى للذين يزيد دخلهم عن 6000 شيكل بنسبة 36.1%، في المقابل فإنّ النسبة الأدنى بلغت 2.8% للذين يتراوح دخلهم 2501 إلى 3000 شيكل، أمّا باقي أفراد العينة فكان توزيع دخلهم الشهري على النحو التالي:

مستوى الدخل	التكرار	النسبة المئوية
2001-2500	2	6.5
2501-3000	1	3.2

3501-4000	2	6.5
4001-5000	7	22.6
5001-6000	5	16.1
أكثر من 6000	12	38.7
لا أعرف (لا تقرأ)	2	6.5

أداة الدراسة

يؤدي التحديد الواضح لمشكلة البحث ونوعه إلى تحديد نوع البيانات المطلوبة والمصادر التي يمكن منها استقاء هذه البيانات والمعلومات، إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات المطروحة عن المشكلة بدقة واختبار مدى صحتها. حيث ستستخدم الباحثة أداة استمارة الجمهور للإجابة عن تساؤلات الدراسة، ويُعرّف (صديق، 2004) الاستبيان بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع البحث وتجيب عن تساؤلاته أو فرضياته، وترسل هذه الأسئلة في استمارة إما عن طريق البريد الإلكتروني، أو تسليمها باليد للأشخاص المستهدفين (عينة الدراسة المسحوبة) للإجابة عليها، بهدف الاستفادة من هذه الإجابات وتحليلها للخروج بنتائج تعالج ظاهرة محددة أو عامّة، وتندرج ضمن المنهج الكمي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالمشكلة، ثم تحليل البيانات التي تم جمعها للوصول إلى نتائج دقيقة (صديق، 2004).

ويؤكد المحمودي (2019) أنّ الاستبيان يعتبر أداة فعّالة لجمع المعلومات في مختلف الموضوعات الإنسانية، والاجتماعية والعلميّة، لما يمتاز به من مزايا يمكن تلخيصها بالآتي:

- الاستبيان يضمن الإجابات الصادقة لأنّه يفترض ألا يحمل توقيع أو اسم الشخص المعني بالإجابة، وبالتالي يكون بعيداً عن اللوم والمحاسبة فيما بعد.
- تكون الأسئلة موحدة ومتشابهة لجميع أفراد عينة البحث؛ لأنها مكتوبة ومصممة بشكل موحد للجميع، مما يسهل عملية تجميع البيانات وتصنيفها في حقول، وبالتالي تفسيرها والوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة والمناسبة.
- الاستبيان يُسهل على الباحث جمع معلومات كثيرة جداً، ومن أشخاص كثيرين، وفي وقت محدد، وإمكانية تغطية مساحات جغرافية متباعدة.
- الاستبيان غير مكلف ماديًا، من حيث تصميمه، وإنجازه، وتوزيعه، مقارنة بالوسائل الأخرى التي تحتاج إلى جهد أكبر وأعباء مادية إضافية.

- يمكن من خلاله جمع البيانات من المبحوثين بطريقة فرديّة أو جماعيّة.

المقاييس العلمية الموظفة في الاستبانة

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

أولاً: مقياس السببية متعدد الأبعاد لليفكورت (Lefcourt ,1981)

تم تطوير هذا المقياس للاستخدام في عموم السكان، ويقيس "الانتماء" و "الإنجاز"، ويتكون المقياس من 48 عنصر مقسمة إلى قسمين، القسم الأول يتكون من 24 عنصر يقيس موضع الضبط وعلاقته بالإنجاز، والقسم الثاني يتكون من 24 عنصر يقيس موضع الضبط وعلاقته بالإنجاز، وتتضمن العناصر مواقف تتعلق بتجارب الفشل وتجارب النجاح. ويمكن أيضًا تقسيم المقياس إلى أربع مجموعات على النحو التالي:

- داخلي / مستقر (يُعزى إلى المهارة أو القدرة)
- داخلي / غير مستقر (يُعزى إلى الجهد والتحفيز)
- خارجي / مستقر (منسوب إلى السياق)
- خارجي / غير مستقر (يُعزى إلى الحظ أو الفرص)

نظرًا لأن نصف العناصر في هذا المقياس تتعامل مع العوامل الداخلية ونصف العناصر الخارجية، فيمكن استخدامها بشكل منفصل (Halpert & Hill , 2011).

*اجابة المبحوث في بند القدرة، وبند الجهد بنعم أو أوافق يعكس موضع سيطرته الداخلي، وإجابته في بند السياق، وبند الحظ بنعم أو أوافق يعكس موضع سيطرته الخارجي.

تم استخدام مقياس السببية متعدد الأبعاد من قبل عدد من الباحثين، حيث وجد باورز وروسمان (Powers and Rossman ,1983) أنّ هذا المقياس صالح لطلاب كليات المجتمع. في دراسة أخرى، قدم باورز وزملائه (Powers and colleagues ,1985) "دعمًا جزئيًا" لصحة المقياس في عينة من طلاب الكلية. من جهته قارن باورز (Powers,1985) أيضًا هذا المقياس بمقياس إسناد الرياضيات وأظهر المقياس متعدد الأبعاد متعدد المؤسسات لربطه بالعناصر الموجودة على مقياس إسناد الرياضيات التي كان يُعتقد أنها تقيم نفس البنية، وبالتالي توفير الدعم للصحة المتقاربة لمقياس ليفكورت. أمّا هاملتون وأختر (Hamilton and

Akhter ,2002) فقد وجدا أنّ مقياس السببية متعدد الأبعاد متعدد المؤسسات مقياس مناسب محدد الأهداف، لكنهما لا يوصيان باستخدام المقياس كمقياس عام.

ومن أبرز الدراسات التي استخدمت المقياس متعدد الأبعاد:

- دراسة وانج وزملاؤه (Wang and colleagues ,2010)، حيث وجدوا أنّ أولئك الذين لديهم إسناد خارجي ارتبطوا بدرجات أقل على مقياس التعلم الذاتي التنظيم.
- دراسة دونج وزملاؤه (Dong and colleagues, 2002)، الذين أظهروا بالنسبة لعينتهم أنّ أولئك الذين ظلوا طلابًا لفترة أطول كانوا أكثر عرضة لعزو الفشل الأكاديمي إلى أسباب خارجية. علاوة على ذلك، مقارنةً بطلاب الهندسة، كان طلاب العلوم الإنسانية أكثر ميلًا إلى إرجاع فشل الانتماء لأسباب خارجية.
- دراسة فرناندیز وبرموديز (Fernandez and Bermudez, 2000)، الذين قاموا بالتحقيق في الأفراد المصابين بمتلازمة المحتال وسلوك التشاؤم الدفاعي. في عيّنتهم، سجل الأشخاص المصابون بمتلازمة المحتال درجات أعلى في العوامل الخارجية لإسناد النجاح.
- دراسة كانوي وآخرون (Kanoy et al., 1990)، في عينة من الطالبات، أن الطلاب الحاصلين على تحصيل أكاديمي أعلى يحصلون على درجات أعلى في الباطنية.
- دراسة تشاندلر وزملاؤه (Chandler and colleagues ,1981)، الذين أظهروا في عينتهم أنّ طلاب الجامعات من أربعة بلدان مختلفة كانوا أكثر ميلًا إلى عزو الإنجاز داخليًا.

ثانياً: مقياس الأداء القائم على الدور (RBPS) لبراون وآخرون (Welbroune et al.,1998)

تم تصميم المقياس بنتائج دراسة التحقق من الصحة باستخدام عشر مجموعات بيانات من ست شركات، وعلى عكس المقاييس التقليدية المرتبطة بالوظيفة لأداء الموظف، فإن هذا المقياس البديل المقترح للأداء استنادًا إلى نظرية الدور ونظرية الهوية، ويقيس RBPS أداء الموظف من خلال قياس خمسة محاور أساسيّة، وهي:

- الأداء الوظيفي (القيام بمهام تتعلق على وجه التحديد بالوصف الوظيفي للفرد)
- الأداء المهني (اكتساب الفرد المهارات اللازمة للتقدم من خلال مؤسسة)
- الابتكار في الأداء (الإبداع والابتكار في وظيفة الفرد والمنظمة ككل)

- الأداء في فريق (أداء الفرد مع زملاء العمل وأعضاء الفريق، نحو نجاح شركة)
- الأداء التنظيمي (تجاوز نداء الواجب في اهتمام الفرد بالشركة)

*سيتم استخدام مقياس لايكرت من 1 إلى 5، يتم القياس كالتالي 1 = "يحتاج إلى مزيد من التحسين،" 2 = "يحتاج إلى بعض التحسين،" 3 = "مرضٍ،" 4 = "جيد"، و 5 = "ممتاز." وذلك بناءً على المقياس المعتمد لويلبراون وآخرون (Welbroune et al., 1998)

على الرغم من أن الدور الوظيفي كان من الواضح أنه الأكثر بحثًا على مدار الستين عامًا الماضية (Austin & Villanova, 1992)، إلا أنّ العديد من الدراسات مؤخرًا بحثت في أهمية أدوار العمل التنظيمية أو "غير المطلوبة".

لقد ثبت أن الموظفين يمثلون كلا الدورين في مكان العمل. علاوة على ذلك، يتم دعم الدور الوظيفي بوضوح من خلال أنظمة التعويض (على سبيل المثال، أجر الجدارة، وخطط المكافآت الفردية). قام ويلبورن وكيبل (Welbourne and Cable ,1995) مؤخرًا بتطبيق نظرية الهوية لدراسة الحوافز الجماعية، حيث نظر بحثهم فقط في دور صاحب العمل ودور عضو المنظمة، ووجدا أنّ أهمية الدور الوظيفي قد تأثرت بتنفيذ أنظمة الحوافز الفردية، مثل الجدارة أو عمولة المبيعات أو خطط سعر القطعة، ولكن دور عضو المنظمة تأثر بوجود مجموعة قائمة على خطط الحوافز، مثل تقاسم الأرباح وخيارات الأسهم أو المنح (Welbroune et al., 1998).

توفر هذه النتائج الأولية دليلاً على أن أنواعًا مختلفة من المكافآت تؤثر على بروز الأدوار المختلفة التي يتم سنها في العمل. بالتوسع في هذا المنطق نفسه، اقترح براون وآخرون (Welbroune et al., 1998) أنّ الأشكال المختلفة للتعويضات قد تشجع أنواعًا أخرى من السلوك المرتبط بالدور في العمل، وحددوا ثلاثة أدوار رئيسية بالإضافة إلى أدوار صاحب العمل وأعضاء المنظمة من خلال مراجعة عمل العديد من المؤلفين الذين أكدوا على أهمية هذه الأدوار الإضافية.

وكذلك أثبتت الأبحاث السابقة أنّ الرضا عن الأجور هو دالة للأداء الحقيقي ومستوى الأجور (Berger & Schwab,1980) وبناءً عليه أجرى براون وآخرون في دراسة لتقييم المقياس متعدد الأدوار الذين قاموا بتصميمه مقارنة بتقييم الأداء التقليدي، حيث درسوا علاقة مقياس RBPS وتقييم الأداء والدفع كمتغيرات مستقلة وعلاقتها بالرضا عن الأجور كمتغير تابع. وأظهرت النتائج أنّ الأجر مرتبط بشكل كبير بالرضا عن الدفع، وأنّ تقييم الأداء التقليدي لا يرتبط بالرضا عن الدفع، في حين أنّ بعض مكونات مقياس RBPS ترتبط بشكل كبير بالرضا عن

الأجور؛ مما يعني أن مقياس RBPS قوة تنبؤية تتجاوز ما هو متاح مع أدوات تقييم الأداء الخاصة بالشركات (Welbroune et al., 1998).

ويمكن تلخيص أهمية مقياس RBPS النظرية والعملية كالتالي (Welbroune et al., 1998):

من الناحية النظرية:

أهمية تضمين مقياس للأداء يستخدم أبعادًا متعددة تستند إلى الدور، فعلى الرغم من أن قدرًا كبيرًا من الأبحاث قد حققت في الروابط بين الأداء الوظيفي والمواقف الوظيفية، ومتغيرات الشخصية، وقيم العمل، إلّا أنّ النتائج كانت مخيبة للآمال. ربما ترجع هذه النتائج المحبطة إلى استخدام مقاييس الأداء غير الكافية (Organ, 1988). على سبيل المثال، على الرغم من كثرة الدراسات، لا يزال يتعين على الباحثين إثبات وجود علاقة متسقة وهامة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظف، ومن المحتمل جدًا ألا يؤدي الموظفون الأكثر رضًا بالضرورة أدوار أصحاب العمل بشكل مختلف، لكنهم يشاركون في الأدوار التي تركز على حياتهم المهنية أو المبتكرون أو أعضاء الفريق أو أعضاء المنظمة بشكل مختلف، وقد ينطبق هذا المنطق نفسه أيضًا على البحث عن الرضا عن الأجور أو الالتزام التنظيمي أو أي عمل آخر قائم على المواقف. في الواقع، في تحليل العلاقة بين الرضا عن طريق تقاسم المكاسب و RBPS، وجد بروان وآخرون أنّ الرضا عن تقاسم المكاسب لم يكن مرتبطًا بأداء وظيفي محدد ولكنه كان مرتبطًا بشكل كبير بعوامل أخرى في RBPS. بالإضافة إلى ذلك، لم تكن المواقف تجاه حوافز المجموعة مرتبطة بمقياس الشركة المستخدم لتقييم الأداء. إذا استخدمنا فقط نتائج الأداء التقليدية القائمة على الوظيفة، فربما لم يتم اكتشاف العلاقة بين الرضا المشترك والأداء.

قصر طول RBPS. على الرغم من أن مقياس الأداء هذا يحتوي على 20 عنصرًا فقط، إلا أن النتائج الأولية التي توصلنا إليها تشير إلى أنه موثوق به وصالح. نظرًا لأنه قصير نسبيًا وسهل الإكمال، فقد تم تحسين صحته الظاهرية، لذلك قد تكون المنظمات أكثر استعدادًا للسماح للباحثين بتضمين RBPS في الاستطلاعات والاستبيانات كمقياس لأداء الموظف.

من الناحية العمليّة:

يقدّم مقياس الأداء القائم على الدور RBPS للشركات طريقة سهلة الاستخدام لتقييم أداء الموظف. علاوة على ذلك، فهو اختبار موجز، مما يجعل من السهل تنفيذه.

يظهر RBPS قدرات تشخيصية فريدة. على سبيل المثال، سمح RBPS بتشخيص الرابط المفقود بين نظام المكافآت الحالي للشركة وطريقة تقييم أدائها.

يظهر RBPS الارتباطات بين التقييمات الذاتية والتصنيفات الإدارية التشخيصية للشركات. ونظرًا للاهتمام الحالي بأنظمة التغذية الراجعة، فقد يكون هذا الإجراء بديلاً عمليًا للشركات التي تسعى للحصول على مدخلات من العديد من المستجيبين.

ثالثاً: مقياس رضا الدفع متعدد الأبعاد (PSQ) لهينمان وشواب (Heneman & Schwab, 1985)

تم تطوير المقياس PSQ على ثلاثة مراحل لقياس الرضا عن الأجور من خلال تقييم أربعة أبعاد للرضا عن الراتب (المستوى، الفوائد، الزيادات، الهيكل / الإدارة) تتمثل في 18 عنصراً وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي للرضا "راضٍ جدا، راضٍ، محايد، غير راضٍ، غير راضٍ جداً.

استرشد هينمان وشواب (Heneman & Schwab,1985) لتصميم المقياس بالفرضية العامة القائلة بأن الرضا عن الأجور متعدد الأبعاد. وتم تطوير استبيان الرضا عن الأجور (PSQ) لتقييم خمسة أبعاد للرضا عن الراتب (المستوى، والمزايا، والزيادات، والهيكل، والإدارة)، وقدمت النتائج على عينتين غير متجانستين من الموظفين دعمًا للفرضية متعددة الأبعاد، إلا أنّ الحل رباعي الأبعاد (المستوى، الفوائد، الزيادات، الهيكل / الإدارة) قدّم تمثيلًا أفضل للتباين في العناصر التي تمت دراستها، حيث أظهرت هذه المقاييس الأربعة موثوقية عالية الاتساق الداخلي.

رابعًا: مقياس جودة العلاقة مع القائد (LMX 7) لسكاندورا وجراين (Scandura & Graen,1984)

يساعد مقياس جودة العلاقة في الحصول على فهم أفضل لكيفية عمل نظرية LMX، حيث تعكس الدرجة التي يحصل عليها الفرد في الاستبيان جودة العلاقات بين القائد والأعضاء، وتجدر الإشارة إلى إمكانية استخدام المقياس كقائد أو تابع على حد سواء؛ ففي حالة القائد يُجرى الاستبيان على جميع التابعين لقياس العلاقة التي تربطه معهم. وفي حالة التابع يقيّم العلاقة بناءً على القائد المباشر.

ويُستخدم المقياس غالبًا في البحوث العلمية لاستكشاف الأسئلة النظرية لبنود نظرية LMX، إلّا أنه يمكن استخدامه في المؤسسات لتحليل أسلوب القائد.

يتكون المقياس سبعة عناصر، يعطى كل عنصر قيم (1-5) ويتم جمع القيم المعطاة بعد الانتهاء من الاختبار، ويمكن تفسير الدرجات كالتالي: مرتفع جدًا = 30–35، مرتفع = 25–29، متوسط = 20–24، منخفض = 15–19، ومنخفض جدًا = 7-14.

تشير الدرجات في النطاقات العليا (مرتفع، مرتفع جدًا) إلى تبادلات أقوى وأعلى جودة بين القائد والأعضاء (التابع ضمن المجموعة الداخليّة)، بينما تشير الدرجات في النطاقات الدنيا (منخفض، منخفض جدًا) إلى تبادلات ذات جودة أقل (التابع ضمن المجموعة الخارجيّة).

صدق الأداة

يعني الصدق أنّ الأداة تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، ويرتبط الصدق بالإجراءات المتبعة في التحليل، مثل: عينة البحث، طول الاختبار، وضبط المتغيرات التجريبية، فضلًا عن معامل الثبات (Wimmer & Dominick, 2000)

وقد حرصت الباحثة على تحديد فئات الاستبيان وقياسها بدقة من خلال استخدام مقياس موثوق لكل متغير من المتغيرات، وصولًا إلى مستوى مرتفع من الصدق الظاهري لاستمارة الجمهور، كما يتحقق هذا النوع من الصدق بعرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين؛ لفحصها والحكم على صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

تحقيقًا لما سبق، عرضت الباحثة أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين في مجال العلاقات العامة والاتصال وعلم النفس؛ وذلك للحكم على صلاحية الاستمارة وتلبيتها لأهداف الدراسة وبعد عملية التحكيم قامت الباحثة بجمع الملاحظات من المحكمين، وأخذت منها ما كان في مصلحة الدراسة وأهدافها.

ثبات الأداة

يُعَرف الثبات على أنّه جزء من الصدق في البحث العلمي، وذلك لأن الصدق يتضمن الثبات، والثبات في مفهومه العام هو أن يعطي الاختبار الذي يقوم به الباحث النتائج ذاتها في حال تمت إعادته على نفس المجموعة وفي نفس الظروف في وقت لاحق (المبتعث، 2021).

ويرتبط الصدق بالثبات ارتباطا وثيقا، كما توجد هناك عوامل تؤثر فيه، وطرق مختلفة يستطيع الباحث من خلالها حساب الثبات، ويمكن تلخيص العلاقة بين الصدق والثبات على النحو التالي: (المبتعث، 2021)

- الثبات جزء من الصدق ومظهر من مظاهره.
- الصدق أشمل وأعم من الثبات.
- ليس كل اختبار ثابت يعني أنه صادق بشكل مؤكد.

- كل اختبار صادق هو ثابت بالضرورة.

وعليه قامت الباحثة باستخدام طريقة "كرونباخ ألفا" لقياس ثبات الاستبانة، وهو اختبار يتم بوساطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث يعمل هذا الاختبار على قياس الاتساق بين فقرات الاستبيان، ويجب أن يزيد معدل الاتساق بين الفقرات عن 65%، وأوضحت النتائج لـ 10 محاور المكونة من 77 بند نتائج الاختبار التي تدل على نسبة جيدة جداً حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا 0.829. وهي جيدة، وتعني لو قمنا بإعادة جمع البيانات في وقتٍ لاحق، لحصلنا على نتائج متقاربة.

المعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثة برنامج Surveytogo لتجميع بيانات الدراسة ومن ثم تحويل البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS للاختبارات الإحصائية، وتفرّع AMOS لتحليل المسار.

حيث قامت الباحثة بجمع بيانات "الأداء الوظيفي" لعينة الدراسة (وقيمة كل عنصر من 1 إلى 5) وفقًا لبنود مقياس الأداء القائم على الدور (RBPS) لبراون وآخرون (Welbroune, et al.,1998)، وتقسيم حاصل الجمع على عددها باستخدام SPSS لإيجاد المتوسط الحسابي، كما قامت الباحثة بتجميع بيانات "موضع السيطرة" لعينة الدراسة (قيمة كل عنصر صفر أو واحد) وفقًا لبنود مقياس السببية متعدد الأبعاد لليفكورت (Lefcourt ,1981)، وتقسيم الناتج على عددها باستخدام SPSS، كذلك فيما يتعلق ببيانات "الرضا عن الحوافز" قامت الباحثة بجمع قيمة كل الاجابات (قيمة العنصر تتراوح من 1 إلى 5)، ثم قسمة المجموع على عدد العناصر باستخدام SPSS.

بالطريقة ذاتها جمعت الباحثة بيانات "الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامة" حيث يأخذ كل عنصر قيمة تتراوح من 1 إلى 5، ثم قسمت حاصل الجمع على عددها لإيجاد المتوسط الحسابي للصلاحيات الممنوحة. ولإيجاد المتوسط الحسابي لـ"جودة العلاقة مع القائد" جمعت الباحثة القيم التي اتخذتها عناصر مقياس LMX والتي تتراوح ما بين 1 إلى 5، ثم قسمة حاصل الجمع على عدد العناصر في المقياس المعتمد باستخدام SPSS. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 3 محاور مقاييس متغيرات الدراسة

المتغير	نوعه	المقياس المستخدم	عناصر المقياس	قيمة العنصر	الإجراء المتبع لإيجاد المتوسط الحسابي
موضع السيطرة	متغير مستقل	مقياس السببية متعدد الأبعاد لليفكورت (Lefcour t ,1981)	1- قدرتي على أداء العمل هو العنصر الأكثر أهمية للحصول على نتائج جيدة في عملي. 2- تنعكس نجاحاتي في أداء المهام على قدرتي على العمل. 3- نجاح أي عمل أقوم به هو نتيجة لتميّزي في أداء العمل. 4- اذا لم استطع إنجاز المهمة بالشكل المناسب، فإنني أتساءل إذا كانت لدي القدرة لإنجاز هذه المهمة أو لا. 5- اذا لم استطع إنجاز مهمة ما، فالأغلب بسبب افتقاري للمهارة اللازمة لإنجازها. 6- اذا لم استطع إنجاز مهمة ما، ببساطة لأن ليس لدي القدرة لإنجازها. 7- إن نجاح أي مهمة أقوم بها هي محصلة مباشرة لجهدي المبذول في إنجاز هذه المهمة. 8- كلما حصلت على نتائج جيدة في عملي، فإن ذلك يعكس تعبي في إنجاز هذه المهمة. 9- يمكنني التغلب على جميع العقبات التي تواجهني في العمل، اذا بذلت مجهوداً أكبر. 10- اذا لم أحقق الأهداف المطلوبة في عملي، أشعر عادّة أن السبب الرئيس هو أنني لم أبذل مجهودًا كافيًا لتحقيقها. 11- إذا لم أنجح في تحقيق ما هو متوقع مني في المؤسسة، فعادّة ما يكون ذلك بسبب قلة الجهد المبذول من طرفي. 12- تخبرني النتائج غير المرضية في عملي، أنني لم أعمل بجدٍ بشكلٍ كافٍ. 13- في بعض الأوقات التي حصلت فيها على نتائج مرضية في مهام معينة، فإن ذلك يعود لظروف العمل حينها. 14- قد يعكس نجاحي في أداء بعض المهمات ببساطة أنّ هذه المهمات كانت أسهل من غيرها. 15- أحيانًا أنفذ المهمة بنجاح فقط لأن هذه المهمة سهلة. 16- في تجربتي، بمجرد أن يبني المدير الانطباع أنني موظف غير كفئ، فمن المرجح أن يقيّم العمل الذي أقوم بتسليمه بشكل أسوأ من شخص آخر قام بتسليم نفس العمل. 17- في حالة فشلت في تنفيذ مهمة موكلة إلي فغالبًا يعود ذلك لأن مديري لم يوضح لي طبيعة المهمة بشكلٍ كافٍ.	تتراوح 0-1	تمّ جمع القيمة في 24 عنصر وقسمتها على عددها باستخدام SPSS.

			18- إذا قيّمت الإدارة عملي أنه لا يرتقي للمستوى المطلوب فذلك لأنهم نادرًا ما يقومون بذلك. 19- أحياناً، يعتمد نجاحي في تنفيذ المهمات على الحظ. 20- أشعر أن حصولي على نتائج جيدة في إنجاز مهمة ما يعود في بعض الأحيان على الصدفة، كأن يصادف انطلاق أحد الأنشطة زيارة وفد للمحافظة وتغطية إعلامية قوية للحدث. 21- أشعر أحيانًا أنه يجب أن أعتبر نفسي محظوظًا للنتائج الجيدة التي أحصل عليها أو الأهداف التي أنجح في تحقيقها. 22- يبدو أن بعض النتائج غير المرضية في عملي أو عدم نجاحي في تحقيق الأهداف الموضوعة يعود جزئيًا إلى الحظ السيء. 23- تجعلني النتائج غير المرضية في عملي أعتقد أنني بكل بساطة شخص غير محظوظ. 24- قد تكون بعض النتائج غير المرضية بسبب سوء الحظ، مثلًا، لكوني في الوظيفة الخطأ، وفي التوقيت الخطأ.		
الأداء الوظيفي	متغير تابع	مقياس الأداء القائم على الدور (RBPS) لبراون وآخرون (Welbroune, et al.,1998)	وتقسم إلى خمسة محاور رئيسية: المحور الأول: الأداء الوظيفي والذي يتم قياسه في العناصر التالية: 1- كمية مخرجات عملي. 2- جودة مخرجات عملي. 3- دقة عملي. 4-خدماتي المقدمة للجمهور (داخليًا وخارجيًا). المحور الثاني: الأداء المهني: 5-تحقيقي لأهدافي المهنية الشخصية. 6- تنمية مهاراتي اللازمة لمستقبلي الوظيفي. 7- إحرازي تقدّم في مهنتي. 8- استغلالي للفرص المهنية المتوفرة. المحور الثالث: الابتكار في الأداء:	تتراوح 1-5	تمّ جمع قيمة جميع الإجابات وقسمتها على عدد عناصر المقياس (20 عنصرًا) باستخدام SPSS.

			9- خروجي بأفكار جديدة. 10- عملي على تنفيذ أفكار جديدة. 11- إيجادي طرق محسّنة لتنفيذ أهداف العلاقات العامة. 12- اقتراحاتي لتحسين العمليات والإجراءات الروتينية. المحور الرابع: الأداء في الفريق: 13- العمل كجزء من فريق أو مجموعة. 14- سعيي للحصول على معلومات من الآخرين في مجموعة العمل الخاصة بي. 15- تأكدي من نجاح المجموعة في تحقيق العمل. 16- استجابتي لاحتياجات الآخرين في مجموعة العمل الخاصة بي. المحور الخامس: الأداء التنظيمي: 17- قيامي بأفعال تساعد الآخرين على رغم أنها ليست جزءًا من وظيفتي. 18- عملي من أجل الصالح العام للمديرية. 19- قيامي بأشياء للترويج للمديرية. 20- تقديمي للمساعدة حتى تكون المديرية مكانًا جيدًا للعمل فيها.		
الرضا عن الحوافز.	متغير تابع	مقياس رضا الدفع متعدد الأبعاد	1- راتبي. 2- المزايا المقدمة لي. 3- أحدث زيادة لي. 4- تأثير تقييم المدير المباشر على راتبي.	تتراوح 1-5	تمّ جمع القيم المقدرة من مجتمع البحث لعناصر المقياس وجمعها، وقسمة

		(PSQ) لهينمان وشواب (Henem an & Schwa b, (1985	5- الراتب الذي اتقاضاه. 6- المبلغ الذي تدفعه السلطة مقابل المزايا الخاصة بي. 7- الزيادات التي تلقيتها في الماضي. 8- هيكل الرواتب في الوزارة. 9- المعلومات التي تقدمها الوزارة حول الرواتب والعلاوات والمكافآت. 10- كيف تدير السلطة نظام دفع الرواتب للموظفين. 11- قيمة المنافع الخاصة بي مقارنة مع غيري في الأقسام الأخرى. 12- رواتب الوظائف الأخرى في المديرية. 13- تطبيق سياسات الأجور والمكافآت بالمديرية بعدالة على الجميع. 14- حجم راتبي مقارنة مع غيري في أقسام العلاقات العامة في المؤسسات الأخرى. 15- عدد المزايا التي أحصل عليها. 16- كيفية تحديد الزيادات الخاصة بي. 17- فروق الرواتب بين الوظائف في المديرية.		الحاصل على عددها (17 عنصرًا) باستخدام SPSS.
الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامة.	متغير وسيط	بنود نظرية الامتياز (Grunig, (1992	1- تُشرك الإدارة العُليا قسم العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجيّة. 2- تمنح الإدارة العُليا الصلاحيات لقسم العلاقات العامة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بنشاطاتها. 3- يمكن لممارسي العلاقات العامة التواصل بشكل مباشر مع الإدارة العُليا. 4- يوجد لقسم العلاقات العامة الصلاحيات للتواصل مع جميع أقسام المديرية وعلى جميع المستويات لممارسة عملها بشكل فعّال. 5- يُعتبر قسم العلاقات العامة في المديرية وظيفة إدارية منفصلة تماماً عن التسويق أو الموارد البشرية أو التخطيط الاستراتيجي. 6- إن قسم العلاقات العامة عبارة عن وسيط بين الإدارة العليا ووسائل الإعلام فقط. 7- يتفاعل قسم العلاقات العامة في المديرية مع الجمهور الداخلي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة. 8- يتفاعل قسم العلاقات العامة في المديرية مع الجمهور الخارجي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة. 9- إن موظفي قسم العلاقات العامة أشخاص متخصصين في هذا المجال.	تتراوح 1-5	تمّ جمع القيم المعطاة لكل عنصر في المقياس المقترح، ثم قسمة المجموع على عددها (9 عناصر) باستخدام SPSS.

جودة العلاقة مع القائد	متغير وسيط	مقياس LMX (Schriesheim, Neider, Scandura, & Tepper, 1992)	1- هل تعرف عادة مدى رضا مديرك عما تفعله؟ 2- إلى أي مدى يفهم مديرك مشاكل واحتياجات وظيفتك؟ 3- ما مدى إدراك قائدك لإمكانياتك؟ 4- ما هي فرص أن يستخدم قائدك سلطته لمساعدتك في حل المشكلات في عملك؟ 5- ما هي فرص "إنقاذ" مديرك لك على حسابه الخاص (أن يُضحي من أجلك) ؟ 6- لدي ثقة كافية في قائدي لدرجة أنني سأدافع عن قراره وأبرره إذا لم يكن حاضرًا للقيام بذلك. 7- كيف تصف علاقة العمل مع قائدك؟	تتراوح 1-5	تمّ جمع القيم المعطاة من قبل مجتمع البحث لكل عنصر، وجمعها وقسمتها على عدد العناصر (7 عناصر) باستخدام SPSS.
المتغيرات الديموغرافية	متغيرات قياس نسبي	-	الجنس، العمر، سنوات الخبرة، مكان السكن، الدخل الشهري.	يتم قياس كل فئة كمجموعة غير مرتبطة بالأخرى.	

كما قامت الباحثة بإجراء الاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)
- اختبار "ت" T- Test
- معامل الارتباط الخطي البسيط "بيرسون" Karl Pearson
- تحليل التباين في اتجاه واحد (الأحادي) ANOVA Way-One
- اختبار مربع كاي Chi-Square test
- تحليل المسار Path Analysis

المصطلحات الإحصائية

تعرض الباحثة أدناه المصطلحات الإحصائية الرئيسة التي استندت عليها في تحليل وعرض النتائج:

- **نموذج الانحدار المتعدد Multiple regression model**

هو عبارة عن تعميم لنموذج الانحدار الخطي أحادي المتغير، حيث يحتوي النموذج الخطي البسيط على متغير واحد مستقل، في حين أنّ المتعدد يحتوي على عدة متغيرات مستقلة يُعتقد أنها تؤثر في المتغير التابع (أحمد، 2014)، إلاّ أنّ الاشتقاق ومناقشة مقاييس الارتباط واختبار الفرضيات يصبحون أكثر تعقيدًا في النموذج المتعدد. وبالتالي، فإنّ التعامل مع البيانات التي تحتوي على أكثر من متغير استجابة يُعرف باسم التحليل متعدد المتغيرات. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه المتغيرات قد تكون مرتبطة ببعضها البعض، وغالبًا ما يؤخذ اعتمادها الإحصائي في الاعتبار عند تحليل مثل هذه البيانات (Halima, 2015).

ويأخذ النموذج الصيغة التالية:

$$\gamma=\beta1+\beta2\ X2+\beta3\ X3+\cdots+u$$

حيث يُمثل γ قيمة المتغير

ويُمثل x المتغيرات المستقلة

ويُمثل β متجه بيانات النموذج

ويُمثل u متجه حجم الخطأ

وتكون المعادلة الممثلة للعلاقة من الدرجة الأولى (المتغيرات المستقلة مرفوعة للأس واحد)، كما أنها ليست مضروبة أو مقسومة على متغير آخر، وعند تمثيلها بيانياً تأخذ شكل الخط المستقيم، كما هو موضح أعلاه.

وتُعد الأساليب الإحصائية متعددة المتغيرات أدوات قوية لتحليل ومعالجة مجموعات البيانات الكبيرة. لذلك، يتم استخدام النموذج بشكل روتيني في الاقتصاد القياسي، والهندسة المالية، والقياسات النفسية، والجيولوجيا، والقانون، والأعمال التجارية، والأدب، والدين، وعلم النفس، والعديد من مجالات التطبيقات الأخرى لنمذجة العلاقات التنبؤية (Halima, 2015).

- **اختبار ت المستقل Independent sample t-test**

تُعد اختبارات t هي نوع من الطرق البارامترية التي تشير إلى تقنية إحصائية يحدد فيها المرء توزيع الاحتمالية لمتغيرات الاحتمال، ويقدم استنتاجات حول معلمات التوزيع؛ حيث يمكن استخدامها عندما تفي العينات بشروط الحياة الطبيعية والتباين المتساوي والاستقلالية (Kim, 2015)؛ مما يتطلب أن يكون متوسط المتغير المراد مقارنته قابلاً للتفسير بشكل جوهري، حيث يفحص اختبار t الفروق بين الجنسين، أو في متوسط الراتب، أو الفروق العرقية (أبيض مقابل أسود)، أو في متوسط الدخل السنوي، بمعنى آخر يجب أن يكون متغير الجانب الأيسر (LHS) المراد اختباره فاصلًا أو نسبة، بينما يجب أن يكون متغير الجانب الأيمن (RHS) ثنائيًا (قاطعًا) (Park, 2009).

وتُقسم اختبارات t إلى نوعين: اختبار t المستقل، والذي يمكن استخدامه عندما تكون المجموعتان قيد المقارنة مستقلتين عن بعضهما البعض. واختبار t المزدوج، والذي يمكن استخدامه عندما تعتمد المجموعتان قيد المقارنة على بعضهما البعض (Kim, 2015).

- **اختبار ANOVA أحادي الاتجاه one-way ANOVA**

تحليل التباين (ANOVA) هو أحد الأساليب الإحصائية الأكثر استخدامًا في البحث العلمي، وتنشأ الحاجة إلى ANOVA من خطأ تضخم مستوى ألفا، مما يزيد من احتمال الخطأ من النوع 1 (إيجابي خاطئ) وينتج عن مقارنات متعددة. تستخدم ANOVA الإحصاء F، وهي النسبة بين تباينات المجموعة وداخلها. وينصب الاهتمام الرئيسي للتحليل على الاختلافات في وسائل المجموعة؛ ومع ذلك، تركز ANOVA على اختلاف التباينات (Kim,2017).

وتجدر الإشارة إلى أنّ اختبار t يقتصر على مقارنة وسائل مجموعتين، يمكن مقارنة ANOVA أحادية الاتجاه أكثر من مجموعتين. لذلك، يعتبر اختبار t حالة خاصة لـ ANOVA أحادي الاتجاه (Park, 2009).

- **معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation**

هو مقياس للارتباط الخطي بين مجموعتين من البيانات. إنها النسبة بين التغاير بين متغيرين وحاصل ضرب انحرافاتهم المعيارية؛ وبالتالي، فهو في الأساس قياس معياري للتغاير، بحيث يكون للنتيجة دائمًا قيمة بين -1 و 1. كما هو الحال مع التغاير نفسه، لا يمكن للقياس إلا أن يعكس ارتباطًا خطيًا للمتغيرات، ويتجاهل العديد من أنواع العلاقات أو الارتباط الأخرى. كمثال بسيط، قد يتوقع المرء أن يكون لعمر وطول عينة من المراهقين من مدرسة ثانوية معامل ارتباط بيرسون أكبر بكثير من 0، ولكن أقل من 1 (حيث يمثل 1 ارتباطًا مثاليًا غير واقعي).

- **تحليل المسار Path Analysis**

هو شكل من أشكال التحليل الإحصائي للانحدار المتعدد (multiple regression statistical analysis) الذي تم ذكره سابقًا، ويُستخدم هذا النوع من التحليلات لتقديم حجم الروابط السببية وأهميتها بين متغيرات الدراسة؛ مما يساعد الباحثة في فهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة بشكل أفضل (Crossman, 2019).

من الناحية النظرية، يُجبر تحليل المسار الباحثون – بخلاف التقنيات الأخرى- على تحديد العلاقات بين المتغيرات المستقلة، وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على المتغير التابع. ولإجراء تحليل المسار لا بُدَّ من أن تكون العلاقة السببية بين جميع المتغيرات باتجاه واحد (أي لا يكون متغيرين مسببين لبعضها البعض مثلًا)، إضافةً إلى ضرورة الترتيب الزمني الواضح للمتغيرات، بحيث لا يمكن القول أنّ أحد المتغيرات يتسبب في متغير آخر ما لم يسبقه في الوقت المناسب (Crossman, 2019).

ويقوم تحليل المسار على إنشاء مخططين، الأول هو مخطط مسار الإدخال الذي يوضح العلاقات المفترضة باستخدام الأسهم، بحيث يشير اتجاها إلى كيفية ارتباط المتغيرات المختلفة ببعضها البعض، ثم تحليلها احصائياً. والمخطط الثاني هو مسار الإخراج والذي يوضّح العلاقات كما هي موجودة بالفعل، فإذا كانت فرضية الباحث صحيحة، سيعرض مخطط مسار الإدخال ومخطط مسار الإخراج نفس العلاقات بين المتغيرات (Crossman, 2019).

ستقوم الباحثة برسم مخطط يعمل بمثابة تمثيل مرئي للعلاقة بين متغيرات الدراسة، ثم ستستخدم برنامج SPSS لمقارنة فرضيات الدراسة بالعلاقة الفعليّة بين المتغيرات.

- **التأثير المباشر Direct Effect**

ويُقصد به تأثير متغير ما على متغير آخر. فمثلاً يؤثر المتغير س على المتغير ص مع الاحتفاظ بجميع المتغيرات الأخرى. ولكن غالبًا ما تظل المتغيرات الأخرى ثابتة إذا تغير س، وفي هذه الحالة نلجأ تحليل التأثير غير المباشر (Williams, 2015).

- **التأثير غير المباشر Indirect Effect**

ويُقصد به تأثير متغير ما على متغير آخر يؤثر بدوره على متغير ثالث. فمثلاً يمكن أن ينتج عن تغير س حدوث تغيير في ع والذي يُنتج بدوره تغييرًا في ص (Williams, 2015).

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

- **النموذج الوسيط Mediational Model**

هو نموذج سببي، يفترض أنّ الوسيط هو الذي يتسبب في النتيجة وليس العكس، ويُستخدم هذا النموذج لمحاولة فهم الآلية التي من خلالها يؤثر المتغير السببي على النتيجة (Kenny, 2021). ويُعتبر هذا النموذج انعكاس لمسار التأثير غير المباشر الأ أنه يوضح العلاقة السببية بشكل أدق بين متغيرات الدراسة.

لم يتم تعريف الوساطة إحصائيًا، لذلك يمكن استخدام الإحصائيات لتقييم نموذج توسط مفترض، وتُعد تحليلات الوساطة والاعتدال جزءًا أساسيًا مما يسمى تحليل "العملية"، لكن تحليلات الوساطة تميل إلى أن تكون أكثر قوة من تحليلات الاعتدال. علاوة على ذلك، عندما يتم فحص معظم النماذج السببية أو الهيكلية، غالبًا ما يكون الجزء الوسيط من النموذج هو الجزء الأكثر إثارة للاهتمام (Kenny, 2021).

ويُصنف النموذج الوسيط إلى نوعين، الأول: التوسط الجزئي، والثاني: التوسط الكلي أو الكامل. ويُعرّف التوسط الكامل Full Mediation بالحالة التي لا يؤثر فيها المتغير س على ص بعد التحكم في المتغير الوسيط ع، مما يجعل مسار التأثير المباشر (من س إلى ص) صفرًا. أمَا التوسط الجزئي Partial Mediation فيُقصد به الحالة التي يتم فيها تقليل المسار من س إلى ص بالحجم المطلق ولكنه لا يزال مختلفًا عن الصفر عند تقديم الوسيط. (Kenny, 2021).

- **برنامج SPSS**

هي منصة إحصائية احترافية تقدمها شركة IBM، حيث تقدم المنصة مجموعة مميزة من الخدمات والتحليلات الإحصائية؛ والتي تسمح للباحثين استخلاص رؤى قابلة للتطبيق من خلال تحليل بيانات دراساتهم (الأبحاث، 2020).

يستطيع الباحث من خلال برنامج SPSS تحليل البيانات وفهمها بشكل أفضل، وحل المشكلات البحثية المعقدة من خلال واجهة سهلة الاستخدام، إضافةً إلى فهم مجموعات البيانات الكبيرة والمعقدة بسرعة أكبر؛ من خلال الإجراءات الإحصائية المتقدمة التي تساعد على ضمان الدقة العالية وجودة اتخاذ القرار. علاوةً على استخدام لغات البرمجة، للتكامل مع البرامج الإحصائية مفتوحة المصدر، وإدارة عملية إدخال البيانات، وتحليلها بشكل مرن وغير معقد (الأبحاث، 2020).

- **برنامج AMOS**

هو أحد البرامج الإحصائية التي تعمل عن طريق الحزم الإحصائية SPSS، ويتكون البرنامج من جزئيين، الأول هو الرسوم البيانية Graphics AMOS، والتي تساعد الباحث في تحديد نموذج الدراسة عن طريق الرسوم على الشاشة، والتحكم في مظاهر التحليل بتحديد المسارات، وتسمية المتغيرات على النموذج المرسوم، أمّا الجزء الثاني فيُسمّى الأساسيات AMOS Basic، ويتم عن طريق كتابة الأوامر من خلال لوحة المفاتيح، ومن خلال قواعد محددة للبرنامج عن أسلوب كتابة المدخلات ولغة البرنامج Syntax. ويتضمن استخدام البرنامج إنجاز بعض التحليلات الإحصائية الهامة، أبرزها: تحليل المسار Path Analysis، الانحدار المتعدد Multiple Regression (العاطي، 2021)، واللذان تمّ توضيحهما سابقًا.

ومن أبرز مميزات برنامج AMOS ما يلي (العاطي، 2021):

يُعد استخدام برنامج AMOS هو الأفضل في حالة كان البحث يستند إلى إطار نظري قوي أو دراسات سابقة قوية تدعم فرضيات معينة.

يكون استخدام AMOS أكثر احترافية إذا ما كان البحث يتضمن أكثر من متغير مؤثر وأكثر من متغير متأثر؛ إذ يقوم البرنامج بالتحليل مع ربط كافة العلاقات معاً، وبيان أثر هذه العلاقات مع بعضها؛ ففي حالة اختبار نموذج نظري Model يعمل البرنامج على تحليل النموذج كله مرة واحدة دون تجزئة متغيراته والتعامل معها بشكل منفرد.

يمكن لبرنامج AMOS أن يخدم في تطوير إطار نظري جديد للبحث من خلال مؤشرات تعديل النموذج Indices Modification، وإيجاد علاقات جديدة بين المتغيرات مقبولة نظرياً.

الفصل الخامس

عرض النتائج

يهدف هذا الفصل إلى تحليل استمارة الجمهور على عينة الدراسة في القطاع الخدمي الحكومي، ومناقشتها وفقًا لمجموعة من المحاور، وستعرض الباحثة البيانات في جداول، ومن ثم محاولة تحليلها وتفسيرها بما يخدم مشكلة الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها.

وقبل أن تتطرق الباحثة إلى تقسيم نتائج الدراسة وفقًا لتساؤلاتها، فإنه ينبغي التطرق إلى نتائج كل مقياس على حدة، حيث يقيس كلٌّ منها متغيرًا محددًا كما تبينها الجداول التالية:

بيانات موضع السيطرة

جدول 4 المتوسط الحسابي لموضع السيطرة للمبحوثين

موضع السيطرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الداخلي	7.8	1.62
الخارجي	3.8	2.93

يُشير الجدول السابق إلى أنّ موضع الضبط الداخلي لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي يتراوح ما بين 5 إلى 12 بحسب مقياس ليفكورت (Lefcourt,1981) وبمتوسط حسابي 7.8، في حين أنّ موضع الضبط الخارجي تراوح ما بين صفر إلى 11، وبمتوسط حسابي 3.8.

كما أظهرت النتائج أنّ عبارة " كلما حصلت على نتائج جيدة في عملي، فإن ذلك يعكس تعبي في إنجاز هذه المهمة" حصلت على أعلى متوسط حسابي بنسبة 97%، في حين أنّ عبارتي "تجعلني النتائج غير المرضية في عملي أعتقد أنني بكل بساطة شخص غير محظوظ"، و "يبدو أن بعض النتائج غير المرضية في عملي أو عدم نجاحي في تحقيق الأهداف الموضوعة يعود جزئيًا إلى الحظ السيء" حصلتا على أدنى متوسط حسابي بنسبة 11%؛ مما يوضح توجه عينة الدراسة إلى موضع الضبط الداخلي أكثر من الخارجي، كما يظهر في الجدول التالي:

وكان ترتيب عناصر مقياس السببية متعدد الأبعاد تنازليّاً من حيث الموافقة كما هو ظاهر في الصفحة التالية:

جدول 5 المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس موضع السيطرة

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
كلما حصلت على نتائج جيدة في عملي، فإن ذلك يعكس تعبي في إنجاز هذه المهمة	0.97	0.17
قدرتي على أداء العمل هو العنصر الأكثر أهمية للحصول على نتائج جيدة في عملي	0.97	0.17
إن نجاح أي مهمة أقوم بها هي محصلة مباشرة لجهدي المبذول في إنجاز هذه المهمة	0.94	0.24
نعكس نجاحاتي في آداء المهام على قدرتي على العمل	0.94	0.24
نجاح أي عمل أقوم به هو نتيجة لتميّزي في أداء العمل	0.89	0.32
يمكنني التغلب على جميع العقبات التي تواجهني في العمل، اذا بذلت مجهوداً أكبر	0.8	0.41
في بعض الأوقات التي حصلت فيها على نتائج مرضية في مهام معينة، فإن ذلك يعود لظروف العمل حينها	0.74	0.44
اذا لم استطع إنجاز المهمة بالشكل المناسب، فإنني أتساءل إذا كانت لدي القدرة لإنجاز هذه المهمة أو لا	0.71	0.46
في تجربتي، بمجرد أن يبني المدير الانطباع أنني موظف غير كفئ، فمن المرجح أن يقيّم العمل الذي أقوم بتسليمه بشكل أسوأ من شخص آخر قام بتسليم نفس	0.51	0.51
أشعر أحيانًا أنه يجب أن أعتبر نفسي محظوظًا للنتائج الجيدة التي أحصل عليها أو الأهداف التي أنجح في تحقيقها	0.49	0.51
اذا لم استطع إنجاز مهمة ما، فالأغلب بسبب افتقاري للمهارة اللازمة لإنجازها	0.46	0.51
إذا قيّمت الإدارة عملي أنه لا يرتقي للمستوى المطلوب فذلك لأنهم نادرًا ما يقومون بذلك	0.4	0.50
تخبرني النتائج غير المرضية في عملي، أنني لم أعمل بجدٍ بشكلٍ كافٍ	0.37	0.49
أحيانًا أنفذ المهمة بنجاح فقط لأن هذه المهمة سهلة	0.34	0.48
قد يعكس نجاحي في أداء بعض المهمات ببساطة أنّ هذه المهمات كانت أسهل من غيرها	0.31	0.47
في حالة فشلت في تنفيذ مهمة موكلة إلي فغالبًا يعود ذلك لأن مديري لم يوضح لي طبيعة المهمة بشكلٍ كافٍ	0.29	0.46
اذا لم أحقق الأهداف المطلوبة في عملي، أشعر عادّة أن السبب الرئيس هو أنني لم أبذل مجهودًا كافيًا لتحقيقها	0.29	0.46
اذا لم استطع إنجاز مهمة ما، ببساطة لأن ليس لدي القدرة لإنجازها	0.29	0.46
أشعر أن حصولي على نتائج جيدة في إنجاز مهمة ما يعود في بعض الأحيان على الصدفة، كأن يصادف انطلاق أحد الأنشطة زيارة وفد للمحافظة وتغطية إعلام	0.26	0.44
إذا لم أنجح في تحقيق ما هو متوقع مني في المؤسسة، فعادّة ما يكون ذلك بسبب قلّة الجهد المبذول من طرفي	0.2	0.41
قد تكون بعض النتائج غير المرضية بسبب سوء الحظ، مثلًا، لكوني في الوظيفة الخطأ، وفي التوقيت الخطأ	0.17	0.38

أحياناً، يعتمد نجاحي في تنفيذ المهمات على الحظ	0.14	0.36
يبدو أن بعض النتائج غير المرضية في عملي أو عدم نجاحي في تحقيق الأهداف الموضوعة يعود جزئيًا إلى الحظ السيء	0.11	0.32
تجعلني النتائج غير المرضية في عملي أعتقد أنني بكل بساطة شخص غير محظوظ	0.11	0.32

بيانات الرضا عن الحوافز

إن مستوى رضا ممارسي العلاقات العامة عن الحوافز في القطاع الخدمي الحكومي يتراوح ما بين 1.59 و4.88 بحسب مقياس هينمان وشواب (Heneman & Schwab,1985) وبمتوسط حسابي 3.16.

حيث أشارت النتائج إلى أنّ أعلى مستوى من الرضا كان عن هيكل الرواتب في الوزارة، بمتوسط حسابي 3.51. في حين أنّ أدنى مستوى من الرضا كان عن الراتب الشخصي لأفراد العينة، وبمتوسط حسابي 2.51. ونُلاحظ في الجدول أدناه أنّ مستوى رضا ممارس العلاقات العامة في مديريات القطاع الخدمي الحكومي متدني أيضًا عن الراتب الذي يتقاضاه مقارنة بالقطاعات الأخرى، وبمتوسط حسابي 2.91 مما يدل على شعور ممارس العلاقات العامة بالتهميش في هذا القطاع. أمّا باقي عناصر المقياس فقد كانت نتائجها كما يلي:

جدول 6 المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس الرضا عن الحوافز المادية

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هيكل الرواتب في الوزارة	3.51	1.20
الزيادات التي تلقيتها في الماضي	3.43	1.24
المعلومات التي تقدمها الوزارة حول الرواتب والعلاوات والمكافآت	3.43	1.24
تطبيق سياسات الأجور والمكافآت بالمديرية بعدالة على الجميع	3.40	1.19
فروق الرواتب بين الوظائف في المديرية	3.37	1.09
كيفية تحديد الزيادات الخاصة بي	3.31	1.16
كيف تدير السلطة نظام دفع الرواتب للموظفين	3.29	1.30
المبلغ الذي تدفعه السلطة مقابل المزايا الخاصة بي	3.26	1.17
عدد المزايا التي أحصل عليها	3.23	1.17
أحدث زيادة لي	3.20	1.18
قيمة المنافع الخاصة بي مقارنة مع غيري في الأقسام الأخرى	3.17	1.34
رواتب الوظائف الأخرى في المديرية	3.09	1.01
المزايا المقدمة لي	3.06	1.24
تأثير تقييم المدير المباشر على راتبي	2.94	1.11

حجم راتبي مقارنة مع غيري في أقسام العلاقات العامة في المؤسسات الأخرى	2.91	1.29
الراتب الذي أتقاضاه	2.63	1.09
راتبي	2.51	1.07

بيانات الأداء الوظيفي

يُظهر الجدول أدناه التقييم الذاتي لأداء ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي وفق مقياس الأداء القائم على الدور (RBPS) لبراون وآخرون (Welbroune, et al.,1998)، وقد أظهرت النتائج أنّ أعلى تقييم ذاتي كان للاستجابة لاحتياجات الآخرين في مجموعة العمل، وبمتوسط حسابي 4.69؛ مما يعني توجه أفراد العينة للأداء ضمن فريق (أي أداء الفرد مع زملاء العمل وأعضاء الفريق، نحو نجاح المؤسسة). في حين أنّ أدنى تقييم ذاتي كان لتنمية المهارات اللازمة للمستقبل الوظيفي، وبمتوسط حسابي 3.86، كذلك حصل عنصر استغلال الفرص المهنية المتوفرة على المتوسط الحسابي نفسه؛ مما يؤكد ضعف الأداء المهني لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي.

جدول (9): ترتيب عناصر مقياس الأداء القائم على الدور تنازليّاً من حيث التقييم الذاتي لأفراد العينة

جدول 7 المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس الأداء الوظيفي

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استجابتي لاحتياجات الآخرين في مجموعة العمل الخاصة بي	4.69	0.53
تقديمي للمساعدة حتى تكون المديرية مكانًا جيدًا للعمل فيها	4.69	0.53
عملي من أجل الصالح العام للمديرية	4.66	0.77
العمل كجزء من فريق أو مجموعة	4.51	0.66
خدماتي المقدمة للجمهور (داخليًا وخارجيًا)	4.51	0.89
قيامي بأفعال تساعد الآخرين على رغم أنها ليست جزءًا من وظيفتي	4.51	0.78
قيامي بأشياء للترويج للمديرية	4.51	0.66
تأكدي من نجاح المجموعة في تحقيق العمل	4.46	0.70
سعيي للحصول على معلومات من الآخرين في مجموعة العمل الخاصة بي	4.37	0.77
خروجي بأفكار جديدة	4.26	0.92
دقة عملي	4.23	0.88
إحرازي تقدّم في مهنتي	4.23	1.11
جودة مخرجات عملي	4.20	1.08
اقتراحاتي لتحسين العمليات والإجراءات الروتينية	4.17	0.71
عملي على تنفيذ أفكار جديدة	4.17	0.92

إيجادي طرق محسّنة لتنفيذ أهداف العلاقات العامة	4.00	0.97
كمية مخرجات عملي	4.00	1.19
تحقيقي لأهدافي المهنية الشخصية	3.97	1.18
استغلالي للفرص المهنية المتوفرة	3.86	1.11
تنمية مهاراتي اللازمة لمستقبلي الوظيفي	3.86	1.30

بيانات الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا للعلاقات العامّة

جدول (10): ترتيب الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا للعلاقات العامّة من الأكثر إلى الأقل

جدول 8 المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العُليا

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتفاعل قسم العلاقات العامة في المديرية مع الجمهور الداخلي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة	3.57	1.42
يتفاعل قسم العلاقات العامة في المديرية مع الجمهور الخارجي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة	3.51	1.50
يمكن لممارسي العلاقات العامة التواصل بشكل مباشر مع الإدارة العُليا	3.46	1.34
يوجد لقسم العلاقات العامة الصلاحيات للتواصل مع جميع أقسام المديرية وعلى جميع المستويات لممارسة عملها بشكل فعّال	3.17	1.60
إن قسم العلاقات العامة عبارة عن وسيط بين الإدارة العليا ووسائل الإعلام فقط	2.91	1.54
تمنح الإدارة العُليا الصلاحيات لقسم العلاقات العامة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بنشاطاتها	2.91	1.58
يُعتبر قسم العلاقات العامة في المديرية وظيفة إدارية منفصلة تماماً عن التسويق أو الموارد البشرية أو التخطيط الاستراتيجي	2.91	1.63
تُشرك الإدارة العُليا قسم العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجيّة	2.80	1.59
إن موظفي قسم العلاقات العامة أشخاص متخصصين في هذا المجال	2.60	1.40

يُشير الجدول السابق إلى أنّ أكثر الصلاحيات التي تعطيها الإدارة العليا لممارسي القطاع الخدمي الحكومي وفقًا لبنود نظرية الامتياز هي في مجال التفاعل مع الجمهور الداخلي لتحقيق أهداف المؤسسة، وبمتوسط حسابي 3.57. في حين أنّ أقل الصلاحيات تُعطى في مجال توظيف أشخاص غير متخصصين في هذا المجال، وبمتوسط حسابي 2.6 مما ينعكس بشكل سلبي على الأداء المهني (على المدى البعيد) لممارسي العلاقات العامة وهذا ما أشارت إليه نتائج تقييم الأداء أعلاه. وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ ثاني أدنى متوسط حسابي كان يتعلق بإشراك العلاقات العامة

في الإدارة الاستراتيجية للمديرية؛ مما يشير إلى تهميش الإدارة العليا في القطاع الخدمي الحكومي لهذا القسم، وهذا ما أكدته أيضًا نتائج مقياس الرضا عن الدفع والذي يعكس انخفاض في الراتب الذي يتقاضاه ممارس العلاقات العامّة في القطاع الخدمي الحكومي مقارنةً ببقيّة القطاعات.

بيانات جودة العلاقة مع القائد

جدول9 المتوسطات الحسابية لعناصر مقياس جودة العلاقة مع القائد

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
هل تعرف عادة مدى رضا مديرك عما تفعله؟	4.03	0.92
إلى أي مدى يفهم مديرك مشاكل واحتياجات وظيفتك؟	3.91	1.01
ما مدى إدراك قائدك لإمكانياتك؟	3.80	1.05
كيف تصف علاقة العمل مع قائدك؟	3.74	0.89
ما هي فرص أن يستخدم قائدك سلطته لمساعدتك في حل المشكلات في عملك؟	3.74	0.95
لدي ثقة كافية في قائدي لدرجة أنني سأدافع عن قراره وأبرره إذا لم يكن حاضرًا للقيام بذلك	3.26	1.22
ما هي فرص "إنقاذ" مديرك لك على حسابه الخاص (أن يُضحي من أجلك)؟	2.77	1.42
إلى أي مدى يفهم مديرك مشاكل واحتياجات وظيفتك؟	3.91	1.01

يُبين الجدول السابق أنّ أفضل تقييم لعلاقة ممارس العلاقات العامّة مع مديره المباشر في القطاع الخدمي الحكومي وفقًا لمقياس جودة العلاقة مع القائد (LMX) هو معرفة ممارس العلاقات العامّة لمدى رضا مديره عن ما يفعله، وبمتوسط حسابي 4.03، في حين أنّ أسوء تقييم يتعلق بتضحية المدير لإنقاذ ممارس العلاقات العامّة على حسابه (في حال تعرض لمشكلة في إطار العمل)، وبمتوسط حسابي 2.77؛ والذي يُعتبر انعكاس للصلاحيات المتدنية التي تمنحها الإدارة العليا في الجدول أعلاه لممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي من حيث: إشراكها بالإدارة الاستراتيجية، أو فصلها عن بقية الإدارات، أو منحها الصلاحيات لاتخاذ القرارات ذات الصلة بنشاطاتها.

بيانات موضع الضبط والمتغيرات الديموغرافية

هناك العديد من المتغيرات الديموغرافية التي أشارت إليها الدراسات السابقة والتي تريد الباحثة البحث في وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في موضع الضبط كمتغير مستقل في هذه الدراسة تُعزى لها. بناءً عليه، قامت الباحث باستخدام اختبار t-test للإجابة على الافتراضات للمتغيرات الديمغرافية من مستويين (مثل جنس المبحوث)، واختبار ANOVA عندما كان المتغير المستقل من أكثر من مستويين (مثل مكان السكن، والمحافظة، ودخل الأسرة، والمستوى التعليمي، والوصف الوظيفي، والمستوى المعيشي)، واختبار معامل بيرسون للمتغيرات المتصلة للبحث في العلاقات بين المتغيرات (مثل متغير العُمر وسنوات الخبرة). وقد وجدت الباحثة ما يلي:

جدول 10 الاختبارات الإحصائية للمتغيرات الديموغرافية وموضع السيطرة

المتغيرات	نتيجة الاختبار	لا توجد فروق	توجد فروق
الجنس	t (31) = -.24, p. > 0.05	X	
الوصف الوظيفي	F(1, 29) = 1.3, p . > 0.05	X	
المستوى المعيشي	F(2, 28) = .07, p . > 0.05	X	
دخل الأسرة	F(6, 24) = .88, p . > 0.05	X	
مكان السكن	F(2, 28) = 2.2, p . > 0.05	X	
المتغيرات	**نتيجة الاختبار**	**لا توجد علاقة**	**توجد علاقة**
العُمر	r. = -0.31, p. > 0.05	X	
سنوات الخبرة	r. = -0.13, p. > 0.05	X	

نمذجة المعادلة البنائية من خلال تحليل المسار

نتيجة وجود العديد من العلاقات المتبادلة بين متغيرات الدراسة، ووجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للمتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة على المتغير التابع، ستقوم الباحثة باستخدام أسلوبين إحصائيين، هما: الانحدار الخطّي المتعدد من خلال برنامج SPSS الإحصائي لدراسة الإحصاءات الوصفية، وحساب معاملات الارتباط بين المتغيرات. وكذلك تحليل المسار أو Analysis Path من خلال برنامج AMOS لدراسة مسار العلاقة في نموذج سببي مقترح

من خلال تقدير معاملات المسار باستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار، والكشف عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمجموعة المتغيرات المشاهدة فقط (وليس الكامنة) بحيث أنه سيتم قياس كل متغير على حدة، وإيجاد إذا كان هناك علاقة بين متغيرات الدراسة أم لا (محمد، 2020)، كما سيخدم تحليل المسار الدراسة في الجانب التمثيلي للنتائج؛ من خلال بناء نموذجين لتحليل المسار، الأول: نموذج سببي يوضح نمط العلاقات بين متغيرات الدراسة ويسمى بـ"مسار الإدخال"، ثم حساب معاملات المسار، ومن ثم رسم نموذج تخطيطي لمسار العلاقات بين المتغيرات ويسمى بـ"مسار الإخراج"، ومن ثم اختبار حُسن التطابق مع النموذج الأساسي. وبناء عليه ستتبع الباحثة الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: توصيف النموذج Model Specification

وتتضمن هذه الخطوة وضع تصوّر لنموذج نظري يحدد متغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها، وذلك بالاستناد إلى نظريات الدراسة (نظرية الدور، نظرية الامتياز، نظرية الإسناد، نظرية LMX)، إضافة إلى الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

وهناك ثلاثة أنواع من المتغيرات (محمد، 2020):

المتغيرات الكامنة Latent Variables

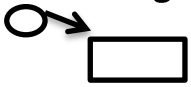
هي متغيرات لا تُقاس بصورة مباشرة وإنّما يُستدل عليها من خلال متغيرات أخرى، وليس لها درجات وإنما مؤشرات ويُعبر عنها من خلال الشكل 

المتغيرات المشاهدة Observed Variables

والتي تم قياسها بواسطة عدد من المقاييس في أداة الدراسة، ولكل متغير مشاهد خطأ قياس ويُعبر عنها من خلال الشكل 

خطاء القياس Measurement Error

والتي تنصب على المتغيرات المشاهدة وليس المتغيرات الكامنة، ويُعبر عنها من خلال الشكل



وتجدر الإشارة إلى أنّ أخطاء القياس تعتبر متغيرًا كامنًا يؤثر على المتغير المشاهد ولذلك تأخذ الشكل البيضوي، ولا بُدّ من التمييز عن أخطاء التنبؤ الذي يقصد بها مقدار التباين في المتغير التابع والذي عجز المتغير المستقل عن تفسيره. أو بكل بساطة قد يكون الخطأ ناتج عن أن التأثير الحقيقي أقل أو أكثر من التأثير المعروض في النموذج.

كما يتضمن نموذج الدراسة نوعين من العلاقات بين المتغيرات:

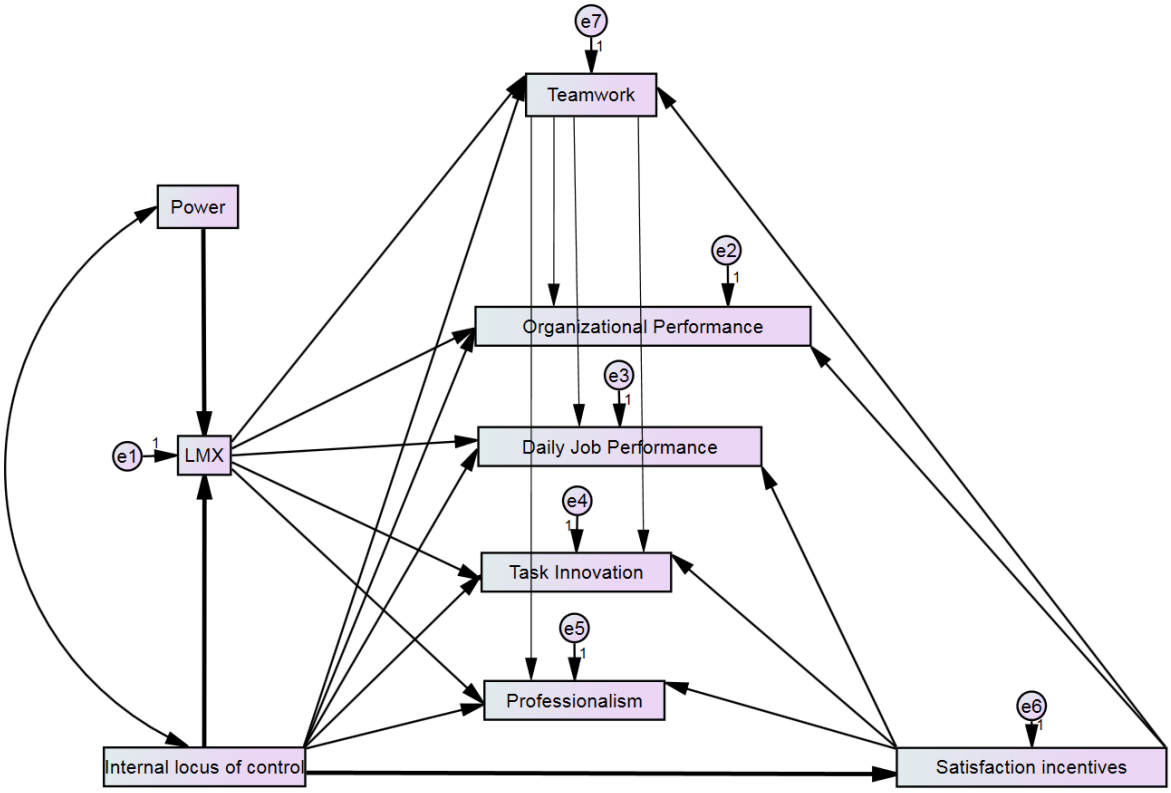
1. علاقات أحاديّة الاتجاه Unidirectional Recursive Relationship: تأثير متغير على آخر. ⟵

2. الارتباط أو الاقتران بين متغيرين مستقلين Covariance among two independent variables ⟷

سيقيس النموذج الافتراضي الذي تم توصيفه من خلال برنامج SPSS/AMOS العلاقة بين المتغيرات المشاهدة فقط (وليس الكامنة)، وهي: موضع السيطرة، الأداء الوظيفي بمستوياته الخمسة (الأداء الوظيفي الفوري، الأداء التنظيمي، الأداء المهني، أداء فرق العمل، الابتكار في الأداء)، والحوافز الماديّة، وجودة العلاقة مع القائد، والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامة. وستربط المتغيرات المذكورة العلاقات التالية:

- تربط موضع الضبط بجودة العلاقة مع القائد علاقة أحادية الاتجاه.
- تربط الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا بجودة العلاقة مع القائد علاقة أحادية الاتجاه.
- تربط موضع الضبط بمستويات الأداء الوظيفي الخمسة علاقة أحادية الاتجاه.
- تربط الحوافز المادية بمستويات الأداء الوظيفي الخمسة علاقة أحادية الاتجاه.
- تربط جودة العلاقة مع القائد بمستويات الأداء الوظيفي الخمسة علاقة أحادية الاتجاه.
- تربط الأداء فرق العمل بمستويات الأداء الوظيفي الأخرى (الأداء التنظيمي، الأداء المهني، الأداء الوظيفي الفوري، الابتكار في الأداء) علاقة أحادية الاتجاه.
- تربط موضع الضبط بالحوافز المادية علاقة أحادية الاتجاه.
- يقترن موضع الضبط بالصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا دون وجود تأثير لكل منهما على الآخر.
- لا توجد علاقة بين الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا ومستويات الأداء الوظيفي الخمسة.
- لا توجد علاقة بين الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا والحوافز المادية.

من خلال برنامج AMOS سيتم توصيف نموذج الدراسة وفقًا للشكل التالي:



شكل 2 مسار الإدخال لمتغيرات الدراسة

الخطوة الثانية: تحديد النموذج Model Identification

يعتمد تحديد النموذج على تقديم قدر كافي من البيانات لإيجاد العلاقة بين المتغيرات وناتج أخطاء القياس وفق النموذج أعلاه (قيم e1,e2,e3,e4,e5,e6,e7) وذلك من خلال المعادلات التالية:

ويمكن تحديد النموذج من خلال قياس عدد المتوسطات والتباينات والتغايرات للمتغيرات المشاهدة، أو بلغة AMOS هي عدد العزوم Moment في عينة البيانات،

فاذا كانت Moment > البارامتر فهذا يعني أن النموذج محدد بصورة عالية "Over-Identified Model"

وإذا كانت Moment = البارامتر فهذا يعني أنّ النموذج محدد بالضبط " Just-Identified Model"

وإذا كانت Moment < البارامتر فهذا يعني أنّ النموذج غير محدد " Unidentified Model".

ويتم حساب التباينات (المعلومات المقدمة) من خلال المعادلة التالية: p (p+1)/2

أمّا إذا أردنا حساب البيانات المقدمة إضافة للمتوسطات وفق المعادلة التالية:

p (p+1)/2 + P حيث ترمز p إلى عدد المتغيرات المشاهدة في النموذج.

ومن الضروري كذلك تحديد درجة الحرية، ويُقصد بها عدد المعلومات (العزوم) المتمايزة – عدد المعالم (البارامیتر) التي يتم تقديمها، فإذا كانت درجة الحرية موجبة (+) فهذا يعني أنّ النموذج محدد بصورة عالية، وإذا كانت درجة الحرية تساوي صفر (0) فهذا يعني أنّ النموذج محدد بالضبط، وإذا كانت درجة الحرية سالبة (-) فهذا يعني أنّ النموذج غير محدد. وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول11 درجات الحرية لتحديد النموذج

Number of distinct sample moments:	45
Number of distinct parameters to be estimated:	32
Degrees of freedom (45 - 32):	**13**

نلاحظ من الجدول أعلاه أن درجات الحرية تساوي 13، وهي موجبة، بالتالي فإن نموذج الدراسة مُحدد بصورة عالية.

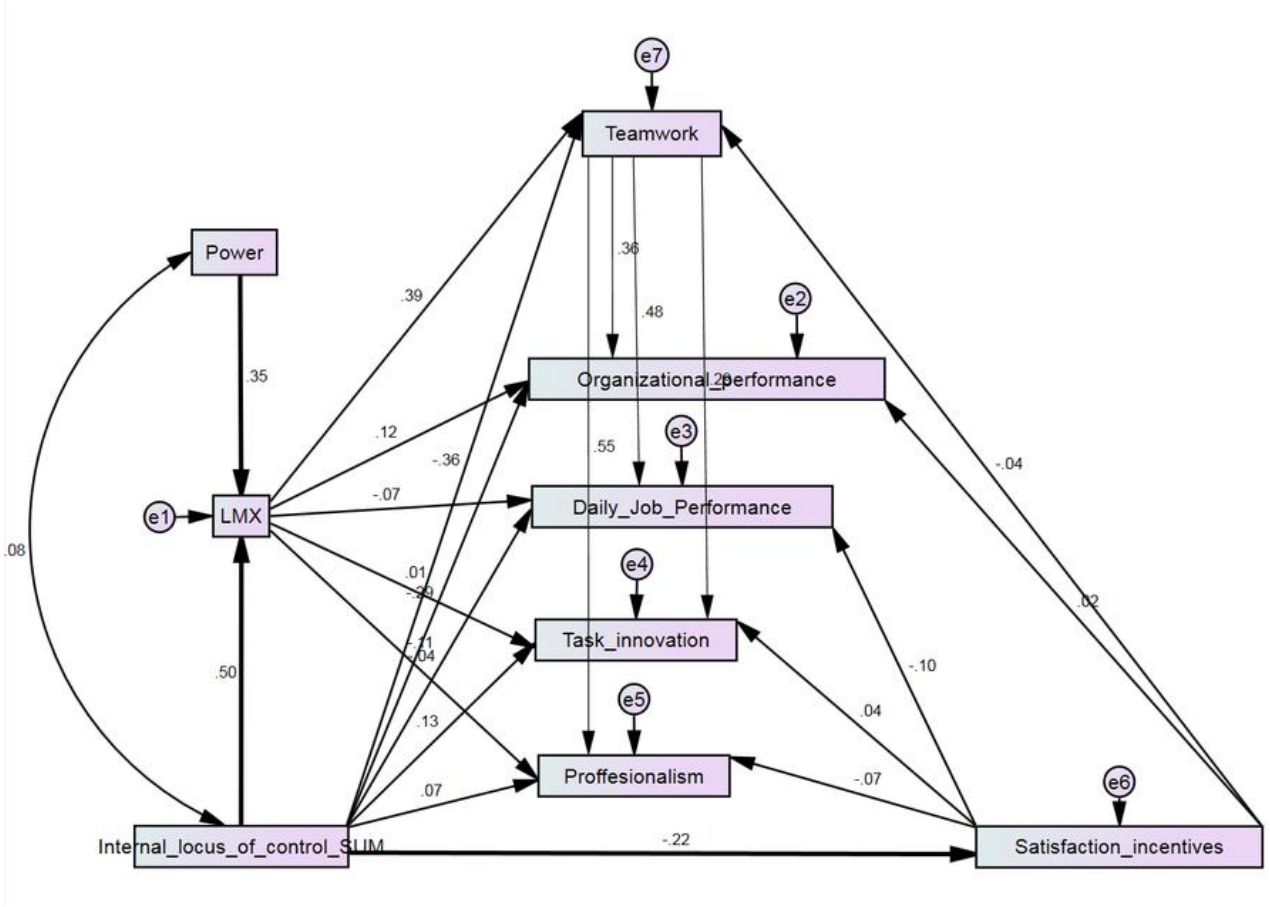
الخطوة الثالثة: تقدير النموذج Model Estimation

تهدف هذه الخطوة إلى تقدير معالم نموذج المعادلة البنائية، بشرط أن تكون قيم تلك المعالم قادرة على إنتاج مصفوفة تغايير تكون أقرب ما يمكن لمصفوفة التغاير لبيانات الدراسة. وهناك عدة طرق لتقدير النموذج أكثرها شيوعًا الطريقة الافتراضية Maximum Likelihood، ويتم اتباعها من خلال الخطوات التالية:

بعد حساب هو مؤشر CFI (Competitive Fit Index)، وجدت الباحثة أن ملاءمة النموذج كان 0.90، وهي جيدة.

الخطوة الرابعة: اختبار النموذج ""Model Testing"

ويُقصد بها الحكم على درجة نجاح النموذج على إعادة إنتاج مصفوفة التغاير للبيانات، وذلك كما هو موضح في الصفحة التالية:



شكل 3 اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات

كانت قيمة مربع كاي 7.08 وبدرجات حرية 3 ومستوى دلالة = 0.69 > 0.05، وهذا يدل على أن النموذج متطابق مع البيانات. والذي أكدته النتائج في جدول Chi-square Minimum أو CMIN.

وأظهرت نتائج جدول Root Mean square Residual (RMR)والـ GFI (Goodness-of-Fit Index) والتي تعتبر مؤشرات المطابقة المطلقة، لأنها تُقارن النموذج الخاص بالدراسة مع النموذج المُشبع أو الـ Saturated (أي في الحالة المثالية)، وبحسب الدراسات، يجب أن تقوم قيمة الـ GFI ما بين 0.90 و 0.95، وقد كان النتائج للنموذج الخاص بالدراسة تساوي 0.93، أما بالنسبة لقيمة الـ RMR فقد كانت 0.08، والذي تشير الدراسات أن نموذج المطابقة لهذا النموذج جيدة، مع العِلم أنه كلما قلّت عن 0.05، كان أفضل.

نتائج تحليل المسار

وأظهرت نتائج تحليل المسار ما يلي:

1- جودة العلاقة مع القائد والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا

أشارت النتائج إلى وجود علاقة `ذات دلالة إحصائية بين الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا و جودة العلاقة مع القائد، حيث أنّ احتمال الحصول على نسبة حرجة كبيرة مثل 2.358 من القيمة المطلقة هو.018. بعبارة أخرى، يختلف وزن الانحدار للقدرة في تنبؤ LMX اختلافًا كبيرًا عن الصفر عند المستوى 0.05 (ثنائي الطرف)، وهذه العبارات صحيحة تقريبًا للعينات الكبيرة وفقًا لافتراضات مناسبة.

2- موضع السيطرة وجودة العلاقة مع القائد

كما أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين موضع الضبط الداخلي وجودة العلاقة مع القائد، حيث أنّ احتمال الحصول على نسبة حرجة كبيرة مثل 3.339 في القيمة المطلقة أقل من 0.001. بعبارة أخرى، يختلف وزن الانحدار لـموضع السيطرة الداخلي في تنبؤ LMX اختلافًا كبيرًا عن الصفر عند المستوى 0.001 (ثنائي الطرف) هذه العبارات صحيحة تقريبًا للعينات الكبيرة في ظل افتراضات مناسبة.

3- موضع السيطرة وأداء فرق العمل

أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين موضع الضبط الداخلي وجودة العلاقة مع القائد، حيث أنّ احتمالية الحصول على نسبة حرجة تصل إلى 1.852 بالقيمة المطلقة هي 0.064. بعبارة أخرى، لا يختلف وزن الانحدار لموضع السيطرة الداخلي في تنبؤ فريق العمل بشكل كبير عن

الصفر عند المستوى 0.05 (ثنائي الطرف) هذه العبارات صحيحة تقريبًا للعينات الكبيرة في ظل افتراضات مناسبة.

4- جودة العلاقة مع القائد وأداء فرق العمل

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقة مع القائد وأداء فرق العمل، حي أنّ احتمالية الحصول على نسبة حرجة كبيرة مثل 2.017 في القيمة المطلقة.044. بعبارة أخرى، يختلف وزن الانحدار لـ LMX في توقع أداء فرق العمل اختلافًا كبيرًا عن الصفر عند مستوى 0.05 (ثنائي الطرف).

5- الأداء المهني وأداء فرق العمل

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المهني والأداء في فرق العمل، حيث أنّ احتمال الحصول على نسبة حرجة تصل إلى 2.08 في القيمة المطلقة هو 0.038. بعبارة أخرى، يختلف وزن الانحدار للعمل الجماعي في توقع الأداء التنظيمي اختلافًا كبيرًا عن الصفر عند المستوى 0.05 (ثنائي الطرف).

6- الأداء الوظيفي اليومي وأداء فرق العمل

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي اليومي والأداء في فرق العمل، حيث أنّ احتمال الحصول على نسبة حرجة تصل إلى 2.763 بالقيمة المطلقة هو 006. بعبارة أخرى، يختلف وزن الانحدار للعمل الجماعي في التنبؤ بالأداء اليومي للوظيفة بشكل كبير عن الصفر عند مستوى 0.01 (ثنائي الطرف).

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المهني والأداء في فرق العمل، حيث أنّ احتمال الحصول على نسبة حرجة كبيرة مثل 3.265 بالقيمة المطلقة هو 0.001. بعبارة أخرى، يختلف وزن الانحدار للعمل الجماعي في توقع المهنة اختلافًا كبيرًا عن الصفر عند المستوى 0.001 (ثنائي الطرف).

7- الوساطة الكاملة والجزئية

بعد توظيف خاصية "Bootstrapping" على برنامج AMOS لمعرفة إذا كان التوسط كلي "Full Mediation" أو جزئي "Partial Mediation"، وجدت النتائج أنّ:

لا يؤثر متغير موضع الضبط على متغير الأداء في فرق العمل بعد التحكم في المتغير الوسيط جودة العلاقة مع القائد؛ مما يجعل مسار التأثير المباشر من موضع الضبط إلى الأداء في فرق العمل صفرًا، مما يعني أن تأثير الوساطة كلي.

لا يؤثر متغير الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا على متغير الأداء في فرق العمل بعد التحكم في المتغير الوسيط جودة العلاقة مع القائد؛ مما يجعل مسار التأثير المباشر من الصلاحيات إلى الأداء في فرق العمل صفرًا، مما يعني أن تأثير الوساطة كلي.

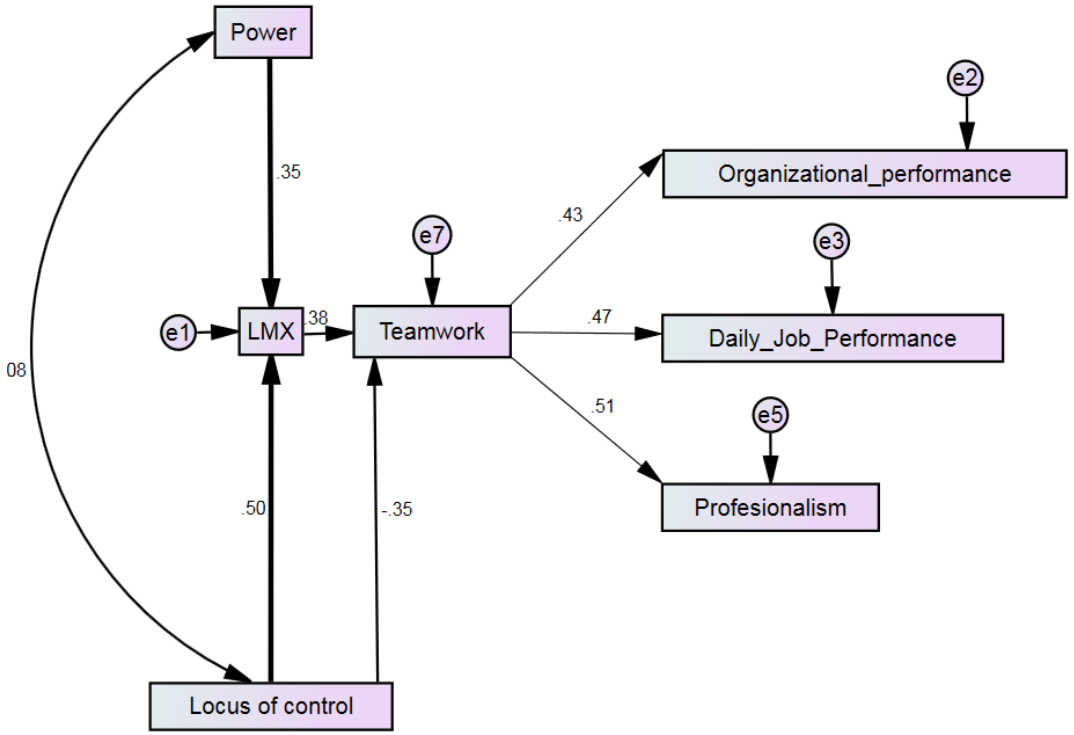
بناءً على ما سبق، يكون ملخص قبول أو الفشل في قبول الفرضيات الصفرية على النحو الآتي:

جدول12 فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية	قبول الفرضية	الفشل في قبول الفرضية
H_{01}: لا يؤثر موضع الضبط على الأداء الوظيفي اليومي تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.	X	
H_{02}: لا يؤثر موضع الضبط على الأداء التنظيمي تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.	X	
H_{03}: لا يؤثر موضع الضبط على الأداء المهني تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.	X	
H_{04}: لا يؤثر موضع الضبط على أداء فرق العمل تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.	X	
H_{05}: لا يؤثر موضع الضبط على الابتكار في الأداء تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.	X	
H_{06}: لا يؤثر موضع الضبط على جودة العلاقة مع القائد تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.		X
H_{07}: لا تؤثر الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا على جودة العلاقة مع القائد تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.		X
H_{08}: لا يؤثر موضع الضبط على الحوافز الماديّة تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.	X	
H_{09}: لا تؤثر الحوافز الماديّة على الأداء الوظيفي اليومي تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.	X	
H_{10}: لا تؤثر الحوافز الماديّة على الأداء التنظيمي تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.	X	
H_{11}: لا تؤثر الحوافز الماديّة على الأداء المهني تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.	X	
H_{12}: لا تؤثر الحوافز الماديّة على أداء فرق العمل تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.	X	
H_{13}: لا تؤثر الحوافز الماديّة على الابتكار في الأداء تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.	X	
H_{14}: لا يؤثر أداء فرق العمل على الأداء الوظيفي اليومي تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.		X
H_{15}: لا يؤثر أداء فرق العمل على الأداء المهني تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.		X
H_{16}: لا يؤثر أداء فرق العمل على الأداء التنظيمي تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.		X
H_{17}: لا يؤثر أداء فرق العمل على الابتكار في الأداء تأثيرًا إيجابيّاً مباشرًا.	X	

H_{18}: لا يوجد تأثير وساطة جزئي لمتغير موضع الضبط من خلال متغير جودة العلاقة.	X	
H_{19}: لا يوجد تأثير وساطة جزئي لمتغير الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العُليا من خلال متغير جودة العلاقة.	X	

وبناءً على ما سبق يكون رسم النموذج الفعلي للعلاقات بين متغيرات الدراسة بعد إجراء الاختبارات الإحصائية كالتالي:



شكل 4 مسار الإخراج لمتغيرات الدراسة

محددات الدراسة

اقتصرت محددات الدراسة على ما يلي:

1. الإجراءات البيروقراطية للحصول على موافقة من الإدارة العليا لإجراء الاستبيان.
2. عدم التعاون من قبل بعض المديريات؛ مما اضطر الباحثة للجوء إلى الإدارة العليا المركزية في الوزارة، وذلك ضاعف من الجهد والوقت المبذول لجمع بيانات المبحوثين.
3. نُدرة الدراسات التي تتناول الأداء الوظيفي القطاع الحكومي في فلسطين ولا سيّما الخدمي.

الفصل السادس

مناقشة النتائج

بعد قيام الباحثة بالإبلاغ عن نتائج الدراسة، فيما يلي مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

نوع موضع السيطرة

أشارت النتائج إلى أن - من أفراد العينة لديهم موضع الضبط داخلي مقابل -خارجيين؛ رغم الصورة النمطية عن القطاع الخدمي الحكومي وتأثير القوى التنظيمية والإجراءات البيروقراطية على موضع الضبط لدى العاملين فيه (Kay, Rogger, & Sen, 2020) إلا أن النتائج التي حصلت عليها الباحثة تشير إلى إمكانية النهوض بهذا القطاع وتغيير الصورة النمطية عن أداء الحكومة، باعتباره – كما أسلفت سابقًا- عصب السلطة الفلسطينية مقارنة بالقطاع الإنتاجي الحكومي، اذا تم استثمار هذه الخصائص النفسيّة وانعكاسها على الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، وبالتالي تحسين الصورة الذهنية لهذا القطاع لدى الجمهورين الداخلي والخارجي. وهذا ما أكدته دراسة يي لي وآخرون (Yi Li et al.,2015) حول تأثير موضع الضبط على الدافع الداخلي للموظف وبما ينعكس إيجابًا على أدائه الوظيفي بمستوياته الثلاثة (أداء المهام، الأداء السياقي، والابتكار في الأداء)، أيضًا جايلز (Giles,1977) دعم هذا التوجه حيث أشار في دراسته إلى محاولة الأفراد ذوي موضع الضبط داخلي التحكم ببيئة العمل من حيث: أداء المهام وسير العمل. إلا أنّه في حال لم تولِ الإدارة العليا اهتمامًا بهذه الميّزة التي كشفت عنها الدراسة فسيؤدي ذلك إلى تهميش دور العلاقات العامّة، وفرض المزيد من القيود التنظيمية والإدارية مما ينعكس سلبًا على موضع الضبط لديهم وهو ما أشاره له سبيكتور (Spector, 1982).

توقعات الأدوار

أشارت نتائج التقييم الذاتي للأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، توجهًا واضحًا للأداء في فرق العمل؛ حيث حصلت عناصر هذا المحور على المتوسط الحسابي الأعلى مقارنة ببقية عناصر مقياس الأداء القائم على الدور (RBPS) لبراون وآخرون (Welbroune, et al.,1998)، ووفقًا لنظرية الدور فإن هذا التقييم يعكس توقعات ممارسين العلاقات العامة

للسلوكيات المتصورة حول أدوارهم وتبني هذه السلوكيات في مديرياتهم، مما يعزز دور دائرة العلاقات العامّة مع الجمهور الداخلي، ويحقق أحد بنود نظرية الامتياز وهو تطبيق نظام متماثل للاتصال الداخلي والذي يعتبر إحدى خصائص المنظمة الفاعلة، وهو ما يجب أن تدركه جيّدًا الإدارة العليا المركزيّة في رام الله أو اللامركزيّة في محافظات الوطن.

كما أنّ إدراك العلاقات العامة لأدوارهم يؤدي إلى تحديد الفرد لمقدار الجهد المبذول في أداء هذه المهمة (حسن، 2018)، وإنجازها بكفاءة أي تحقيق الهدف المطلوب بأقل الموارد مما يوفر من الوقت والجهد والتكلفة في هذا القطاع، وهذا ما دعمه (عبد الله، 1999) في دراسته.

الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا

أشارت النتائج إلى حصول عنصر "تفاعل قسم العلاقات العامة في المديرية مع الجمهور الداخلي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة" على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ 3.57، ويأتي عنصر "تفاعل قسم العلاقات العامة في المديرية مع الجمهور الخارجي في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي 3.51، مما يعني إدراك ممارسي العلاقات العامّة جيدًا لدورهم الأساسي في تحقيق الاتصال ثنائي الاتجاه، وإيلائهم أهمية كبيرة للجمهورين الداخلي والخارجي على حد سواء كما أنّ أعلى متوسط حسابي لعنصر الجمهور الداخلي يؤكد ما جاءت به النتائج السابقة والتي أشارت إلى نظرة ممارسي العلاقات العامة لدورهم والذي برز في الأداء في فرق العمل أكثر من غيره من الأدوار.

وتجدر الإشارة إلى أنّ أقل متوسط حسابي كان لعنصر التخصصية في مجال العلاقات العامّة للأشخاص الممارسين لها، وكذلك إشراك الإدارة العليا للعلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية؛ مما يفسر عدم نجاح هذا القطاع في تحسين الصورة الذهنية أمام المواطنين (الجمهور الخارجي)، حيث أنّ عدم التخصصية يؤدي إلى ضعف الخبرة في كيفية استثمار الأدوات الاتصالية المختلفة لصالح القطاع الخدمي الحكومي، وعدم القدرة على التنبؤ بالأزمات وإدارتها في حال حدوثها. وبالتالي يكشف عن تقصير من طرف الإدارة العليا في تفعيل هذه العلاقة بصورتها المثالية مع العلاقات العامّة، وعدم إدراكها حتى اللحظة للأهمية الحتميّة لممارسي العلاقات العامّة في مديرياتها.

الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا وموضع السيطرة

أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين موضع الضبط والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامة، مما يؤكد على أنّه من الضروري قبل توظيف ممارسي العلاقات العامّة اكتشاف السمات الشخصية لديهم، ومكامن الضعف والقوة؛ حيث أنّ الصلاحيات تعتبر نوعًا من التعزيزات الممنوحة لممارسي العلاقات العامّة لأنّ إعطاء الصلاحيات لأشخاص ذو موضع الضبط خارجي، لن يجعل منهم داخليين وقادرين على استثمار هذه الصلاحيات لصالح المديرية، لا سيّما في قطاع يقوم جُل عمله على العملية الاتصالية بين الجمهور الداخلي (الموظفين) والجمهور الخارجي (المواطنين المتلقين للخدمات).

كما تؤكد النتائج الدراسة الحالية على عدم فعاليّة الصلاحيات الممنوحة لأشخاص ذوي موضع الضبط داخلي؛ مما يؤكد على أن تلك الصلاحيات أيضًا ممنوحة ضمن حدود معيّنة مع وجود دوائر علاقات عامّة مركزيّة في مقرات الوزارات الرئيسيّة في رام الله، رغم أنّ ممارس العلاقات العامة في المحافظات المختلفة هو من يكون في احتكاك مباشر مع الجمهور الخارجي (متلقي الخدمات) وبالتالي هو الأكثر احتياجًا للصلاحيات المفتوحة والاستثناءات الخاصّة لتحقيق أهداف عمله، في حين أنّ عمل الدوائر المركزية يقتصر فقط على التواصل مع الإدارة العليا في الوزارة أو الوزارات الأخرى.

الرضا عن الحوافز الماديّة

أشارت النتائج إلى أنّ رضا ممارسي العلاقات العامّة عن الحوافز الماديّة كان متوسطًا وبمتوسط حسابي 3.16، حيث كان "هيكل الرواتب في الوزارة" العنصر الأكثر رضا بالنسبة لممارسي العلاقات العامّة ويعود السبب في ذلك إلى وجود هيكلية موحدة للرواتب منذ سنوات في جميع الوزارات؛ مما يعطي الموظف شعور بالعدالة في التوزيع إلى حد، بعض النظر عن عدم رضاه عن راتبه وهو العنصر الأقل متوسط حسابي، حيث بلغ 2.51.

وتعكس هذه النتائج عدم الرضا عن الراتب الذي يتقاضاه ممارس العلاقات العامّة والذي يعتبر الدخل الأساسي بالنسبة له مما ينعكس سلبًا على أدائه في القطاع الخدمي الحكومي، وهذا ما أكدته دراسة فان هيربين وآخرون (Van Herpen et al., 2005)، حيث تعتبر الحوافز عاملًا أساسيًا في التأثير الدافع الخارجي فإذا كانت لا تتوافق مع المستوى المعيشي للموظف ولا تستطيع أدنى احتياجاته فسيكون هناك تراجع في الأداء، وهو ما يدعمه هاتو (Huttu,2017) وستاجافيك ولوثينس (Stajkovic and Luthans,2001).

كذلك أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى مستويات متوسطة من الرضا عن الحوافز التشجيعية (التي تزيد عن الراتب الأساسي)، حيث حصل العنصر "عدد المزايا التي أحصل عليها" على متوسط حسابي 3.23، وعنصر "قيمة المزايا المقدمة لي" 3.06؛ مما يقلل من الأداء الإبداعي (الابتكار في الأداء) لدى ممارسي العلاقات العامّة رغم أنهم ذوو موضع الضبط داخلي، وهذا ما أشار إليه سترينجر (Stringer et al.,2011) في دراسته.

وهنا لا بُدّ من الإشارة إلى ضرورة تحقيق التوازن بين الحوافز المادية عمومًا والدخل الشهري تحديدًا من جهة والأداء من جهة أخرى، بما يضمن تحسّنه ففي بعض الأحيان يمكن أن يكون لزيادة الحوافز الأثر العكسي على الأداء كما أشار راينس وآخرون (Rynes et al., 2002).

ونستنتج من كل ما سبق ضرورة وضع هيكل مالي خاص بالرواتب والعلاوات والحوافز التشجيعية لكل وزارة على حدة، بما يتناسب مع أهدافها وطبيعة عملها، وهو ما أشار له سيبينك (Spink, 2000).

الرضا عن الحوافز الماديّة وموضع السيطرة

كشفت النتائج عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا ممارسي العلاقات العامّة عن الحوافز الماديّة وموضع السيطرة لديهم، وهذه النتائج لا تتوافق مع نتائج أشارت اليها الأدبيات كدراسة سترينجير وآخرون (Stringer et al., 2011) التي كشفت المكافآت الخارجية بشكل إيجابي على الحافز الجوهري للموظفين الذين يتمتعون بموضع سيطرة داخلي، وبالتالي تحسين أدائهم الإبداعي. وربما يعود السبب في ذلك إلى هيكلية الرواتب والعلاوات والزيادات الموضوعة منذ سنوات – كما أسلفنا-وبالتالي مفهوم "الحوافز مقابل الأداء" الذي أشار له (منايفي ورماش، 2018) لا يتم تطبيقه في القطاع الخدمي الحكومي، فمهما كان أداء الموظف سيحصل على نفس الزيادة التي يحصل عليها زميله الذي يساويه في سنوات العمل، حيث يعتبر "سنوات العمل" هو المعيار الوحيد لقياس الأداء بعض النظر عن المعايير الأخرى.

جودة العلاقة بين ممارسي العلاقات العامة والإدارة العليا

أشارت النتائج إلى أنّ عنصر " معرفة ممارس العلاقات العامّة لمدى رضا مديره عما يفعله" كان الأعلى تقييم وبمتوسط حسابي 4.03، وربما تحمل هذه العبارة المعنيين السلبي والإيجابي وبالتالي لا تعكس درجة الجودة الحقيقية، وهذا ما تجلّى في أدنى تقييم للعنصر " فرص إنقاذ مديرك لك على حسابه الخاص (أن يُضحي من أجلك)" وبمتوسط حسابي 2.77، مما يشير إلى انعدام الثقة بين ممارس العلاقات العامة والإدارة العليا، وعدم شعوره بالأمان مما ينعكس سلبًا على أدائه.

لأن نظرية LMX تقوم بالأساس على العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، حيث تُقدّم الإدارة العليا الموارد المادية، والمعلومات المتاحة، والدعم والتشجيع مقابل إيلاء المسؤوليات والمهمات للتابعين (المجموعة الداخلية)، وأنّ هذه العملية التبادلية تنعكس على أداء الأفراد والمؤسسات على حد سواء كما أشار جرين وآخرون (Green et al.,1996) مما يتطلب من الإدارة العليا فهم أهمية هذه العلاقة وانعكاسها على القطاع الخدمي الحكومي.

جودة العلاقة مع الإدارة العليا وموضع السيطرة

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين موضع الضبط وجودة علاقات ممارسي العلاقات العامة مع الإدارة العليا، وهذا ما دعمته دراسة روبيرت وفاندين بيرغ (Robert & Vandenberghe, 2020) التي وجدت أنّ التابعين ذوي موضع الضبط داخلي لديهم قدرة أكبر على إقامة علاقات عالية الجودة مع قادتهم مقارنة بأولئك الذين لديهم موضع الضبط خارجي. كما أظهرت النتائج انعكاس هذه العلاقة على الأداء في فرق العمل، مما يجعل منها حلقة مترابطة مع بعضها البعض في إطار المنظمة، بدءًا من ممارس العلاقات العامة الذي يشعر بالسيطرة على مجريات الأحداث في بيئة العمل وانعكس ذلك على جودة علاقته مع الإدارة العليا وانعكاس ذلك على أداء فرق العمل.

موضع السيطرة والمتغيرات ديموغرافية

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تربط موضع الضبط بالجنس لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي، وهذا ما أكدته دراسة كركوليان وآخرون (Karkoulian, et al., 2016)، وربما يمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ الاطار التنظيمي في القطاع الخدمي الحكومي يحكمه النمط البيروقراطي، وأسلوب تلقي التعليمات والمهام وتنفيذها؛ وبالتالي فإن الفروقات لدى الجنسين على حد سواء لن تؤثر في سير العمل. ولا تتفق نتائج هذه الدراسات مع دراسة (Sherman et al.,1997) حول علاقة الفروق بين الجنسين وتأثيرها على موضع السيطرة، حيث أشارت النتائج إلى أنّ الذكور يميلون أن يكونوا ذات موضع الضبط داخلي، في حين أنّ الإناث يملن لموضع السيطرة الخارجي.

توصيات الدراسة

من الناحية العملية، في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تم تقديم التوصيات النظرية والعملية التالية:

من الناحية النظرية

- ضرورة إجراء أبحاث تتعلق بدور موضع الضبط في بيئة العمل تحديدًا لما له من تأثير على عناصر العمليات التنظيمية.
- ضرورة التركيز على أبحاث تتناول العلاقات العامّة والعوامل المؤثرة في أدائها، لما لها من أهمية كبيرة في المؤسسات بأنواعها.
- تخصيص مساحة للأبحاث التي تتناول مفاهيم نفسية وعلاقتها ببيئة العمل، من خلال أبحاث تدمج بين علم النفس وعلم الاجتماع وعلم العلاقات العامة والعلوم الأخرى.

من الناحية العمليّة

- اعتماد مقياس موضع الضبط المستخدم في الاستبيان في الفحوص الكتابية للتوظيف، أو من خلال المقابلات الشفوية؛ لمعرفة نوع موضع الضبط لدى الشخص المتقدم، والتنبؤ بأدائه المستقبلي وفعاليته وكفاءته التنظيمية.
- استخدام مقياس جودة العلاقة مع القائد، ومقياس الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا بصورة منفصلة للموظفين من حين إلى آخر لتقييم درجة جودة العلاقة، وطبيعة الصلاحيات الممنوحة، وتعديل الخلل – إن وجد- والبحث في أسبابه لتفاديه مستقبلًا.
- استخدام مقياس الأداء الوظيفي قبل وضع الخطط التنفيذية للقطاع الخدمي الحكومي، واعتماد الاستراتيجيات التي تتناسب مع ميول الأداء لدى الموظف (الأداء الفردي، الأداء في فرق العمل، الأداء التنظيمي).
- إعادة هيكلة نظام الرواتب والحوافز التشجيعية والعلاوات في القطاع الخدمي الحكومي، ووضع نظام خاص لكل وزارة بما يتناسب مع طبيعة عملها وأهدافها وسياستها.
- اعتماد الأداء كمعيار أساسي في إقرار العلاوات، وذلك بخلاف النظام الحالي الذي يعتمد على سنوات الخدمة كعامل أساسي في العلاوة.
- منح ممارس العلاقات العامّة حرية الاختيار لنوع المكافأة التي يرغب في الحصول عليها، سواءً ماديّة أو معنوية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع الأجنبية

Abramson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. Journal of Abnormal Psychology.

Ali, A. (2019). Impact Of Locus Of Control (Loc) And Organizational Commitment On Employee Performance-Study Of Service Sector, Pakistan. International Journal Of Law And Peace Works.

Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. Annual Review of Sociology.

Borich, G., & Paver, S. (1974). Convergent And Discriminant Validity Of The Locus Of Control Construct. Eric Institute Of Education Sciences.

Chassie, M. B. (1984) 'Vertical dyadic linkage information: predictors and processes determining quality superior-subordinate relationships'. Dissertation Abstracts International.

Chen, J.-C., & Silverthorne, C. (2008). The Impact Of Locus Of Control On Job Stress, Job Performance And Job Satisfaction In Taiwan. Leadership & Organization Development Journal.

Cherry, J. (2018, 11 30). Attribution Theory (B. Weiner). Retrieved From Instructionaldesign.Org.

Claeys , A.-S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring Reputations In Times Of Crisis: An Experimental Study Of The. Annals Of Toursim Reaserch Empirical Insights.

Coser, R. L. (1975). The complexity of roles as a seedbed of individual autonomy. The Idea of Social Structure: Papers in Honor of Robert K. Merton. edited by Lewis Coser (252-277), New York:Harcourt Brace.

Craig, R. T. (2006). Communication As A Practice.

Craig, M., Olaniran, B. A., Scholl, J. C., & Williams, D. E. (2006). Crisis communication in public arenas. Public Relations Review, 32(2), 171–173.

Crossman, A. (2019, March 28). Understanding Path Analysis. Retrieved Augest 10, 2021, from Thought Co.: https://www.thoughtco.com/path-analysis-3026444

Cutlip, S. M. & Center, A. H. (1952). Effective public relations. Published by Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Day, D. V., & Miscenko, D. (2016). Leader-member exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future prospects for advancing leadership theory. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), The Oxford handbook of leader-member exchange (pp. 9–28). Oxford University Press.

Dixon , D., Mckee, C., & Mcrae , B. (1976). Dimensionality Of Three Adult, Objective Locus Of Control Scales. Journal Of Personality Assessment.

Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. Journal of Applied Psychology.

Ferguson, M. A. (2018). Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm. Journal of Public Relations Research, 1–15.

Friedman, R., Goodrich, W., & Fullerton, C. (1985). Locus Of Control And Severity Of Psychiatric Illness In The Residential Treatment Of Adolescents. Residential Group Care & Treatment.

Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life. Anchor Books.

Gundlach, M. J., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective. International Journal of Selection and Assessment.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly.

Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1987). "Toward a psychology of dyadic organizing". Research in Organizational Behavior.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. In Leadership Quarterly.

Graham, S. (1991). A Review Of Attribution Theory In Achievement Contexts. In Educational Psychology Review.

Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and Organizational Influences on Leader–Member Exchange and Related Work Attitudes. Organizational Behavior and Human Decision Processes.

Grunig, J. E. (1976). Organizations and Public Relations: Testing a Communication Theory. Association for Education in Journalism.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Published by Holt, Rinehart and Winston, on Jan 1, 1984.

Grunig, J. E. (1992). Excellence in Public Relations and Communication Management. Published on June 12, 1992 by Routledge. 1st Edition.

Grunig, J. E. (2002). Qualitative methods for assessing relationships: between organizations and publics. Published by Institute for Public Relations.

Halima, H. A. (2015, August). Statistical Inference on Multivariate Linear Regression. Gaza.

Halpert, R. & Hill, R. (2011). 28 Measures Of Locus Of Control. Copyright by Russ Hill.

Hamilton, R. J., & Akhter, S. (2002). Psychometric Properties of the Multidimensional-Multiattributional Causality Scale. Educational and Psychological Measurement.

Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. Journal of Organizational Behavior, 30(4), 459–476.

Hanna Levenson. (1973). Multidimensional Locus Of Control In Psychiatric Patients. Journal Of Counsulting And Clinical Psychology.

Harvey, P., & Martinko, M. (1982). Attribution Theory And Motivation. Retrieved From Jones And Bartlett Publishers.

Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). Attribution Theory And Motivation.

Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. Psychological Review, 51(6), 358–374.

Heneman, Herbert G.; Schwab, Donald P. (1985). PAY SATISFACTION: ITS MULTIDIMENSIONAL NATURE AND MEASUREMENT*. International Journal of Psychology.

Huang, S. & Lai, W. (2014). The effect of the incentive system on job performance for the employees of tourist hotel industry in Taiwan. Proceedings of 4th International Conference on Global Business Environment.

Jackson, J. (1998). Contemporary Criticisms Of Role Theory. Journal Of Occupational Science.

Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From Acts To Dispositions The Attribution Process In Person Perception. Elsevier.

Kang, D. and Stewart, J. (2007). "Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction". Leadership & Organization Development Journal.

Karkoulian, S., Jordan Srour, F. & Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. Journal of Business Research.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology Of Organizations. Book Review By - Dhiren N Panchal.

Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution Theory and Research. Annual Review of Psychology, 31(1), 457–501.

Kriyantono, R. (2019). Public Relations Activities Of State Universities Based On The Excellence Theory. Avant Garde.

Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution Theory And Research.

Kenny, D. A. (2021, May 4). MEDIATION. Retrieved Augest 11, 2021, from David a Kenny: http://davidakenny.net/cm/mediate.htm#WIM

Kim, T. K. (2015, November 25). T test as a parametric statistic. Korean Journal of Anesthesiology.

Kim, T. K. (2017, February). Understanding one-way ANOVA using conceptual figures. Korean J Anesthesiol.

Kriyantono, R. (2019). Public Relations Activities Of State Universities Based On The Excellence Theory. Avant Garde.

Laskin, A. V. (2009). The evolution of models of public relations: an outsider's perspective. Journal of Communication Management.

Laskin, A. V. (2011). Public Relations Scales: Advancing The Excellence Theory. Journal Of Communication Management.

Lefcourt, H. M., Miller, R. S., Ware, E. E., & Sherk, D. (1981). Locus of control as a modifier of the relationship between stressors and moods. Journal of Personality and Social Psychology.

Lefcourt, H., Von Baeyer, C., Ware, E., & Cox, D. (1979). The Multidimensional Journal.

Leichty, G., & Springston, J. (1993). Reconsidering Public Relations Models. In Public Relations Review.

Martz, Erin Cumming. (1999). The Relationship Of Locus Of Control And Acceptance Of Disability. San Bernardino, California State.

Merton, R. K. (1957). Social theory and social structure (Rev. ed.). Free Press.

Merton, R. K., & Merton, R. C. (1968). Social theory and social structure. Simon and Schuster.

Michener, H. A., Delamater, J. D. (1999). Social Psychology. New York:Harcourt Brace.

Mutmainah, S. & Sugiri, S. (2017). Does Congruence Between Incentive System and Locus of Control Affect Team Performance? The 17th Annual Conference of the Asian Academic Accounting Association.

Multiattributional Causality Scale: The Development Of A Goal Specific Locus Of Control Scale. Canadian Journal Of Behavioural Science.

Organ, D. W. 1988. A restatement of the satisfaction performance hypothesis. Journal of Management.

Panwar, N. & Gorsy, C. (2015). Personal effectiveness and locus of control among military personal. IAHRW International Journal of Social Sciences.

Powers, S., Douglas, P., Lopez, R. L. & Rossman, M. H. (1985). Convergent validity of the multidimensionalmultiattributional causality scale with the mathematics attribution scale. Educational and Psychological Measurement.

Powers, S., & Rossman, M. H. (1983). The Reliability and Construct Validity of the Multidimensional-Multiattributional Causality Scale. Educational and Psychological Measurement.

Nuji, M., & Sulaiman, W. (2015). Public Relations And Job Performance: The. E-Bangi Journal Of Humanities And Social Sciences.

Olasky, M. (2019). Bringing “Order Out Of Chaos”: Edward Bernays. Journalism History.

Park, H. M. (2009). Comparing Group Means: The T-test and One-way. Indiana University.

Quesenberry, K. A. (2019). Social Media Strategy.

Reid, D., & Ware, E. (1974). Multidimensionality Of Internal Versus External Control: Addition Of A Third Dimension And Non-Distinction Of Self Versus Others. Canadian Journal Of Behavioural Science.

Riordan, Z. V. (1981). Locus Of Control In South Africa. The Journal Of Social Psychology.

Rita Halpert و ،Russ Hill. (2011). 28 Measures Of Locus Of Control.

Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies For Internal Versus External Control Of Reinforcement. Psychological Monographs.

Rotter, J. B. (1975). Some Problems And Misconceptions Related To The Construct Of Internal Versus External Control Of Reinforcement. Journal Of Consulting And Clinical Psychology.

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. Journal of Applied Psychology.

Schmitz, K. L. (2014). A Study Of Excellence. The Aquila Digital Community.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. The Leadership Quarterly.

Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., & Tepper, B. J. (1992, March 1). Development and Preliminary Validation of a New Scale (LMX-6) to Measure Leader-Member Exchange in Organizations. Sage Journal.

ŞEŞEN, E. (2015). Role Theory and Its Usefulness In Public Relations. European Journal of Business and Social Sciences.

Shannara J.Williams. (2011). The Relationship Between Locus Of Control And Birth.

Sriramesh, K. (2008). Globalization and public relations. In A. Zerfass, B. van Ruler, and K. Sriramesh (Eds.) Public Relations Research Innovative :Approaches, European Perspectives and International Challenges. Wiesbade VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Spector, P. E. (1982). Behavior In Organizations As A Function Of Employee Locus Of Control. Psychological Bulletin.

Spector, P. E. (1988). Development Of The Work Locus Of Control. Journal Of Occupational Psycholog.

Turner, R. H. (2001). Role Theory. In J. H. Turner, Handbook Of Sociological Theory.

Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination of its Consequences. Group & Organization Management.

Weiner, B., Graham, S., & Chandler, C. (1982). Pity, Anger, and Guilt. Personality and Social Psychology Bulletin, 8(2), 226–232.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of A Theory-Based Measure. Academy of Management Journal.

Williams, R. (2015, April 6). Intro to path analysis. academic journals.

Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2000). Mass Media Research. American Marketing Association.

Yu, D., & Liang, J. (2004). A new model for examining the leader – member exchange (LMX) theory. Human Resource Development International.

Zerfass, A., Ruler, B. V., & Sriramesh, K. (2008). Public Relations Research.

قائمة المصادر والمراجع العربية

آمال بولخرة. (2012). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف. ولاية أم البواقي.

أحمد صقر عاشور. (1983). ادارة القوى العاملة.

إسماعيل سيبوكر، و نجلاء نجاحي. (2019). أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية. مقاليد.

المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. (2 يونيو، 2020). شرح برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

بشير نوار أحمد. (2008). العلاقات العامة وتحفيز الأداء الوظيفي في قناتي الجزيرة والعربية. تم الاسترداد من مركز الجزيرة للدراسات.

تهماتية محمد فتحي، و صادقي محمد. (2019). فعالية الأداء الوظيفي وعلاقته بتكنولوجيا الاتصال (دراسة ميدانية بمقر بلدية زعفران –ولاية الجلفة–).

جليلة تاجوري. (2015). الرقابة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال. ولاية أم البواقي.

خنساء آدم أحمد. (2014). دراسة مقارنة بين المراكز المركزية والطرفية بولاية الخرطوم لمرضى الدرن بإستخدام نموذج الانحدار المتعدد 2013–2000. الخرطوم، السودان.

خير الدين بن خرور. (2017). متطلبات استخدام وتصميم مقياس نفسي في البحث العلمي. مجلة الروائز.

راوية محمد حسن. (2018). ادارة الموارد البشرية. دار التعليم الجامعي.

د. سامية بكري عبد العاطي. (2021). التحليل الإحصائي باستخدام برنامج آموس (AMOS). جامعة الملك سعود، مركز التميز البحثي في تطوير تعليم العلوم والرياضيات، السعودية.

صالح خليل أبو اصبع. (1999). الاتصال الجماهيري. دار الشروق للنشر والتوزيع.

علاء بن جمال قاضي. (10 11، 2019). ما هو المتغير الوسيط وما الفرق بينه وبين المتغير المعدّل.. تاريخ الاسترداد 6 8، 2021، من مدونة الدكتور المهندس المعماري علاء بن جمال قاضي: https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/710da8e4-2b9c-48b2-b51f-c9d80bb9fb71

عماد محمد عبدالرحمن المديفر. (2019). ما بعد نموذج الإتصال المتوازن ثنائي الإتجاه في العلاقات العامة : مراجعة نظرية. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط.

فتحية مهدي بلعسلة. (2009). مؤتمر فيلادلفيا الدولي الرابع عشر (ثقافة التواصل). استراتيجيات التواصل من منظور علم النفس.

محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي.

محمد فتحي عبد الهادي. (1998). البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات.

مروان عبد المجيد ابراهيم. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد رسائل جامعية. مؤسسة الوراق.

منى كمال احمد. (2019). المداخل النظرية المفسرة للدور الوظيفي للممرضة. مجلة كلية الآداب – جامعة بني سويف.

ملاحق الدراسة

Abstract

This study sought to explore the causal links between materialistic incentives and powers granted by the senior management of public relations practitioners, the quality of their relationship, and the role of these links as a mediator between the locus of control and job performance. In this study, the researcher based its analyses on the theory of attribution, which depends on the cognitive process that the individual uses when trying to provide causal explanations for behavior, closely related to the content of the subject of locus of control emphasized in this study. The researcher also employed the Excellence theory of Public Relations, which embodies the "ideal" relationship between the Public Relations Department and senior management. The latter provides the necessary power for this department to determine its real and influential role within the institution. Additionally, the researcher's employed the Role theory, which builds perceptions of the importance and sequence of roles in the organization, and predicts people's actions according to their roles. Finally, the researcher relied on the Leader-Member exchange theory (LMX), which reflects the quality of the relationship between senior management and public relations practitioners and its reflection on organizational behavior in the Palestinian government service sector.

The researcher concluded by measuring five different variables through four scientific and approved scales of measurement to obtain accurate and generalizable results. She gauged the independent variable (locus of control) through the multidimensional causality scale of Lefcourt (1981), which is used in all relevant modern research. It measures the locus of control through the dimensions of achievement and affiliation, in proportion to the subject under study. The researcher also measured the dependent variable (job performance) through the role-based performance scale (RBPs) by Brown and others (1998). While for the mediating variable (satisfaction with incentives), the researcher used the multidimensional payment satisfaction measure (Pay Satisfaction Questionnaire) (PSQ) by Heinemann and Schwab (1985). She also relied on measuring the quality of the relationship with the leader (as a second mediating variable) on the LMX scale of Scandora and Grain (1984) while taking into consideration the clauses of the theory of privilege to measure the mediating and third variable (the powers granted by the top management).

The researcher used the quantitative method through the questionnaire to collect data. She conducted a holistic survey of the study community, which included public relations practitioners in all directorates of the government service sector in Jenin and Nablus, with 37 respondents distributed over 19 directorates. The researcher also adopted the path analysis method to link the variables and test the statistical relationships. The study results showed that 91.2% of the respondents had an internal locus of control, while only 8.8% had an external locus of control. The results also showed a statistically significant relationship between both the locus of control and the quality of the relationship with the leader and the locus of control and performance in working teams .

Results showed that there is a relationship between performance in work teams and daily job performance, and professional performance. In addition, the researcher found a significant correlation between the quality of the relationship with the leader and the powers granted by the higher management on the one hand and with performance in work teams on the other. The results also indicated no statistically significant differences between the locus of control and the variables of sex, age, years of experience, and monthly income.