



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم الإعلام والاتصال
برنامج الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة

أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات
العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: الدور المعدل للفاعلية الذاتية
المهنية

بدور تيسير أحمد مقبول

202012830

أسماء لجنة الإشراف:

د. غسان نمر

د. حسين الأحمد

د. أكرم حمدان

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

فلسطين، 2024/07



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم الإعلام والاتصال

برنامج الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة

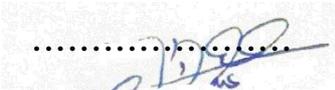
صفحة إجازة الرسالة

أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة
في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية

بدور تيسير أحمد مقبول

202012830

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/07/06 من لجنة المناقشة التالية أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع	الاسم
	1. د. غسان نمر
	2. د. حسين الأحمد
	3. د. أكرم حمدان

فلسطين، 2024/07

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة المرسومة:

أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة
الأمنية الفلسطينية: الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية

أقر بأن ما اشتملت عليه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة
إليها حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة علمية أو بحث
لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: بدور تيسير مقبول

الرقم الجامعي: 202012830

التوقيع: بدور تيسير مقبول.

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الرسالة: 2024/10/11

الإهداء

إلى وطني الحبيب من النهر إلى البحر، فلسطين

إلى أرواح من مهدوا لنا الطريق إلى الحرية، شهداء الوطن عامة، وشهداء المسيرة التعليمية

والأكاديمية

إلى جيل العلم والتحرير، أطفال غزة

إلى الأحرار رغم القيد، أسرانا البواسل في سجون الاحتلال

إلى عائلتي الحبيبة

إلى سندي وكتفي الثابت، والدي الغالي

إلى من تحت قدميها الجنة رفيقة دربي وأيامي، أمي الغالية

إلى شقائق الروح، إخوتي وأختي

إلى مهجة قلبي، عز الدين

إلى كل من كان له الفضل عليّ وسانديني في مسيرة حياتي كافة

أساتذتي الأفاضل، أصدقاء المواقف، مدراء العمل، وكل من سخره الله في طريقي لأصل إلى ما أنا

عليه...

إليكم جميعاً، أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي

بدور تيسير أحمد مقبول

الشكر والتقدير

قَالَ تَعَالَى فِي كِتَابِهِ الْكَرِيمِ: " وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا " (طه:114)، " لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ " (ابراهيم:7). صدق الله العظيم

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله على نعيم فضله وكرمه، الحمد لله الذي منَّ عليَّ لِأَصِلَ إِلَى هذا الجهد رغم كل التحديات والعقبات التي واجهتها طيلة فترة مسيرتي الأكاديمية، الحمد لله والشكر له على ما مدَّني به من قوة إصرار وتحدي وشغف للمضيَّ قدماً لإنجاز هذه الرسالة.

بداية، أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى كل من علمني حرفاً في جميع مراحل التعليم، كما أتوجه بشكري وحبِّي وتقديري لجامعتي الحبيبة جامعة الكل الفلسطيني الجامعة العربية الأمريكية، وإلى أساتذتي الأفاضل في قسم العلاقات العامة، وأخص بالذكر مشرفي العزيز د. غسان نمر، لما قدمه لي من نصائح قيِّمة لإنهاء رسالتي، كما أشكر من ساندوني وكانوا لي خير الأخوة والرفاق، زملاء الدراسة وأصدقاء المواقف، وكل كلمات الشكر لا توفي من هم أقرب عليَّ من روحي، عائلتي الحبيبة.

أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية

بدور تيسير أحمد مقبول

أسماء لجنة الإشراف:

د. غسان نمر

د. حسين الأحمد

د. أكرم حمدان

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: الدور المعدل للفاعلية الذاتية، وقد اختارت الباحثة جهاز الأمن الوطني كحالة دراسية، باعتباره الجهاز المساند لجميع الأجهزة الأمنية.

استندت الدراسة في منهجيتها إلى المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، واستخدمت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في ممارسي العلاقات العامة العاملين في جهاز الأمن الوطني في جميع محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم 210 مبحوث، كما اعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية للمعالجة الإحصائية من خلال برنامج Smart pls 3.

استندت الدراسة على النظرية المعرفية الاجتماعية ونظرية الفاعلية الذاتية لباندورا، لقياس مستوى الفاعلية لدى ممارسي العلاقات العامة، أما فيما يخص متغير القيادة التحويلية فقد اعتمدت على نظرية القيادة التحويلية من خلال مقياس MLQ العالمي، كما اعتمدت على نموذج كامبل في قياسها للأداء الوظيفي، إضافة إلى النظرية التفاعلية الرمزية كنظرية مفسرة لمفاهيم الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دور معدل للفاعلية الذاتية، ووجود دور وساطة كامل وتام للفاعلية في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، كما بينت الدراسة وجود مستوى مرتفع لكل من الفاعلية الذاتية بنسبة 79%، والأداء الوظيفي بنسبة 79%، كما بلغت نسبة ممارسة القيادة التحويلية في جهاز الأمن الوطني 78.4% بنسبة مرتفعة، إضافة إلى وجود علاقة مرتفعة بين كل من ممارسة القيادة

التحويلية والفاعلية الذاتية مع الأداء الوظيفي، وعلاقة مرتفعة بين الفاعلية الذاتية وممارسة القيادة التحويلية، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، و المسمى الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في بحث الأدوار المعدلة والوسيطه في مجال العلوم الاجتماعية والعلاقات العامة، بالإضافة لأهمية التركيز على مفهوم الفاعلية الذاتية ودوره في المؤسسات في مجال العلاقات العامة، أما في المجال التطبيقي فقد أوصت بضرورة تدريب الضباط المرشحين لتولي مناصب قيادية في الجهاز على ممارسات القيادة التحويلية واتخاذها منهجاً لهم، كما أوصت باعتماد هذه الدراسة كإحدى المراجع الأساسية في المؤسسات العامة والمؤسسات والأمنية، أثناء إعدادهم للخطط الاستراتيجية والاتصالية.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية الذاتية المهنية، ممارسات القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، ممارسي العلاقات العامة، المؤسسة الأمنية.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
أ		الإقرار
ب		الإهداء
ج		الشكر والتقدير
د		ملخص
ي		قائمة الجداول
ن		قائمة الأشكال
س		قائمة الملحقات
الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها		
1	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	1.2
5	أسئلة الدراسة	1.3
7	أهداف الدراسة	1.4
7	أهمية الدراسة	1.5
10	مبررات الدراسة	1.6
11	مفاهيم ومصطلحات الدراسة	1.7
13	حدود ومحددات الدراسة	1.8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
15	المقدمة	2.1
16	مراجعة الأدبيات السابقة	2.2
16	الدراسات العربية:	2.2.1
22	الدراسات الأجنبية:	2.2.2
30	التعقيب على الدراسات السابقة	2.2.3
34	الإطار النظري	2.3
34	الفاعلية الذاتية المهنية	2.4
35	مفهوم الفاعلية الذاتية	2.4.1
36	أبعاد الفاعلية الذاتية:	2.4.2

الصفحة	المحتوى	الرقم
37	النظريات المفسرة للفاعلية الذاتية	2.4.3
42	الفاعلية الذاتية والعلاقات العامة	2.4.4
44	طرق تحقيق المؤسسة الفاعلية الذاتية للعاملين:	2.4.5
45	القيادة التحويلية	2.5
48	نشأة ومفهوم القيادة التحويلية	2.5.1
49	القيادة الكاريزمية	2.5.2
50	القيادة التبادلية	2.5.3
51	أهم تعريفات القيادة التحويلية	2.5.4
53	المدخل التحويلي للقيادة	2.5.5
54	أبعاد القيادة التحويلية	2.5.6
58	القيادة التحويلية والعلاقات العامة والاتصال	2.5.7
59	القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية	2.5.8
61	نظريات داعمة لمتغيرات الدراسة	2.6
61	نظرة عامة عن نظرية التفاعلية الرمزية	2.6.1
63	التفاعلية الرمزية كمنظرة مفسرة للقيادة والقيادة التحويلية والفاعلية الذاتية	2.6.2
66	القيادة الأمنية	2.6.3
68	الأداء الوظيفي	2.7
69	مفهوم الأداء الوظيفي	2.7.1
70	أنواع الأداء الوظيفي	2.7.2
70	محددات الأداء الوظيفي	2.7.3
71	قياس الأداء الوظيفي	2.7.4
73	نموذج القياس	2.7.5
76	الفاعلية الذاتية والقيادة التحويلية والأداء الوظيفي	2.7.6
78	العلاقات العامة	2.8
79	العلاقات العامة وعلم الاتصال	2.8.1
81	العلاقات العامة وعلم الإدارة	2.8.2
82	العلاقات العامة وعلم النفس الاجتماعي	2.8.3

الصفحة	المحتوى	الرقم
83	العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية	2.8.4
85	دور وأهمية العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية	2.8.5
86	المؤسسة الأمنية الفلسطينية	2.9
87	المؤسسة الأمنية	2.9.1
88	المؤسسة الأمنية الفلسطينية	2.9.2
91	دور العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني:	2.9.3
الفصل الثالث: منهجية الدراسة		
95	المقدمة	3.1
95	منهجية الدراسة	3.2
96	مجتمع وعينة الدراسة	3.3
96	مصادر جمع البيانات	3.4
97	أداة الدراسة	3.5
99	التحقق من صدق وثبات الاستبانة	3.6
99	الدراسة الاستطلاعية: Pilot Study	3.6.1
100	التحقق من الصدق:	3.6.2
101	التحقق من الثبات:	3.6.3
102	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	3.7
104	بناء نموذج الدراسة	3.8
105	تقييم النموذج القياسي والبنائي للدراسة	3.9
105	تقدير النموذج القياسي:	3.9.1
113	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعوامل الديموغرافية:	3.9.2
116	مفتاح تفسير النتائج	3.10
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
117	المقدمة	4.1
117	نتائج إجابة أسئلة الدراسة	4.2
117	نتائج إجابة السؤال الأول للدراسة:	4.2.1
125	نتائج إجابة السؤال الثاني للدراسة:	4.2.2
131	نتائج إجابة السؤال الثالث للدراسة:	4.2.3

الصفحة	المحتوى	الرقم
136	تقدير وتحليل النموذج البنائي	4.3
136	تقييم النموذج: Structural Model Assessment	4.3.1
138	نتائج إجابة السؤال الرابع للدراسة:	4.3.2
140	نتائج إجابة السؤال الخامس للدراسة:	4.3.3
142	نتائج إجابة السؤال السادس للدراسة:	4.3.4
149	نتائج إجابة السؤال السابع للدراسة:	4.3.5
155	نتائج إجابة السؤال الثامن للدراسة:	4.3.6
162	نتائج إجابة السؤال التاسع للدراسة:	4.3.7
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات		
169	المقدمة	5.1
169	ملخص النتائج ذات العلاقة بأسئلة الدراسة	5.2
169	ملخص نتائج إجابة السؤال الأول للدراسة:	5.2.1
172	ملخص نتائج إجابة السؤال الثاني للدراسة:	5.2.2
173	ملخص نتائج إجابة السؤال الثالث للدراسة:	5.2.3
175	ملخص نتائج إجابة السؤال الرابع للدراسة:	5.2.4
175	ملخص نتائج إجابة السؤال الخامس للدراسة:	5.2.5
176	ملخص نتائج إجابة السؤال السادس للدراسة:	5.2.6
177	ملخص نتائج إجابة السؤال السابع للدراسة:	5.2.7
177	ملخص نتائج إجابة السؤال الثامن للدراسة:	5.2.8
178	ملخص نتائج إجابة السؤال التاسع للدراسة:	5.2.9
178	الاستنتاجات	5.3
181	التوصيات	5.4
183	المراجع	
196	الملحقات	
203	Abstract	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 3.1:	نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات الاستبانة	100
جدول 3.2:	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لقياس اتساق الاستبانة الداخلي	101
جدول 3.3:	نتائج اختبار K-S للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات	103
جدول 3.4:	نتائج تقييم المصادقية التقاربية لنموذج الدراسة القياسي	106
جدول 3.5:	نتائج اختبار التثبعتات التقاطعية Cross Loading لمؤشرات النموذج	110
جدول 3.6:	نتائج اختبار فورنيل لاركر Fornell-Larcker لمتغيرات النموذج	112
جدول 3.7:	نتائج اختبار heterotrait-Monotrait Ratio HTMT وفترات الثقة لبنى النموذج	113
جدول 3.8:	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعوامل الديموغرافية	114
جدول 3.9:	مفتاح تفسير النتائج في الدراسة	116
جدول 4.1:	بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى ممارسة التأثير المثالي (الكاريزما) لدى القادة في جهاز الأمن الوطني	118
جدول 4.2:	بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى ممارسة الإلهام والتحفيز لدى القادة في جهاز الأمن الوطني	120
جدول 4.3:	بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى ممارسة الاستشارة الفكرية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني	121
جدول 4.4:	بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى ممارسة الاعتبار الفردي لدى القادة في جهاز الأمن الوطني	123
جدول 4.5:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني	124
جدول 4.6:	بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى الإيثار كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني	125
جدول 4.7:	بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى الوعي والضمير كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني	127
جدول 4.8:	بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى أداء المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني	129

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 4.9:	البيانات الوصفية للدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي بأبعاده لدى ممارسي العلاقات العامة	130
جدول 4.10:	بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى الفاعلية الذاتية العامة لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني	131
جدول 4.11:	بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني	133
جدول 4.12:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني	135
جدول 4.13:	نتائج اختبار Bootstrapping (إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS-3)	137
جدول 4.14:	تحليل النموذج الهيكلي المتعلق بالمتغير المعدل (إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS-3)	138
جدول 4.15:	فترات الثقة Confidence Intervals لتأثير المتغير المعدل في العلاقة بين المستقل والتابع	139
جدول 4.16:	نتائج Bootstrapping للعلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي من خلال نموذج التعديل	140
جدول 4.17:	فترات الثقة Confidence Intervals لتأثير ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي ضمن نموذج التعديل	141
جدول 4.18:	نتائج اختبار علاقة ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي (دون نموذج التعديل)	141
جدول 4.19:	نتائج Bootstrapping للعلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية (ضمن نموذج التعديل)	143
جدول 4.20:	فترات الثقة Confidence Intervals لتأثير ممارسات القيادة التحويلية على الفاعلية الذاتية	143
جدول 4.21:	نتائج Bootstrapping للعلاقة بين الفاعلية الذاتية والأداء الوظيفي (ضمن نموذج التعديل)	144
جدول 4.22:	نتائج حجم التأثير للنموذج الدراسي	145
جدول 4.23:	تفسير قيم الأهمية التنبؤية Q2	146
جدول 4.24:	نتائج الأهمية التنبؤية لنموذج الدراسة	146

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 4.25:	نتائج اختبار Bootstrapping لنموذج الوساطة بين المتغيرات	147
جدول 4.26:	نتائج فترات الثقة لمسار الوساطة بين المتغيرات	148
جدول 4.27:	نتائج اختبار مان ويتي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للجنس	149
جدول 4.28:	نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للعمر	150
جدول 4.29:	نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي	151
جدول 4.30:	نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمكان العمل	152
جدول 4.31:	نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للرتبة	153
جدول 4.32:	نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي	154
جدول 4.33:	نتائج اختبار مان ويتي للفروق في ممارسات القيادة التحويلية تعزى للجنس	156
جدول 4.34:	نتائج اختبار كوسكال واليس للفروق في ممارسات القيادة التحويلية تعزى للعمر	157
جدول 4.35:	نتائج اختبار كوسكال واليس للفروق في ممارسات القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي	158
جدول 4.36:	نتائج اختبار كوسكال واليس للفروق في ممارسات القيادة التحويلية تعزى لمكان العمل	159
جدول 4.37:	نتائج اختبار كوسكال واليس للفروق في ممارسات القيادة التحويلية تعزى للرتبة	160
جدول 4.38:	نتائج اختبار كوسكال واليس للفروق في ممارسات القيادة التحويلية تعزى للمستوى الوظيفي	161
جدول 4.39:	نتائج اختبار مان ويتي للفروق في درجة الفاعلية الذاتية تعزى للجنس	163

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
164	نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في درجة الفاعلية الذاتية تعزى للعمر	جدول 4.40:
165	نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في درجة الفاعلية الذاتية تعزى للمؤهل العلمي	جدول 4.41:
166	نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في درجة الفاعلية الذاتية تعزى لمكان العمل	جدول 4.42:
167	نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في درجة الفاعلية الذاتية تعزى للرتبة	جدول 4.43:
168	نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في درجة الفاعلية الذاتية تعزى للمستوى الوظيفي	جدول 4.44:

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	المكونات الرئيسية للقيادة (قنديل، 2010)	شكل 2.1:
65	نموذج نظرية التفاعلية الرمزية (إعداد الباحثة)	شكل 2.2:
94	هيكلية الجهاز (المصدر: الأمن الوطني)	شكل 2.3:
104	نموذج الدراسة (إعداد الباحثة)	شكل 3.1:
136	نموذج الدراسة الهيكلي (إعداد الباحثة من خلال Smart Pls)	شكل 4.1:
137	نتائج اختبار Bootstrapping (مخرجات برنامج SmartPLS)	شكل 4.2:
142	نتائج معامل التحديد لعلاقة ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي (الباحثة من خلال Smart pls)	شكل 4.3:
147	تعديل نموذج الدراسة لقياس دور الوساطة للفاعلية الذاتية	شكل 4.4:

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
197	الاستبانة في شكلها النهائي	ملحق 1:
203	أسماء السادة محكمي استبانة الدراسة	ملحق 2:

1 الفصل الأول: مقدمة الدراسة

1.1 المقدمة

أسهمت علوم النفس والاجتماع في وضع الأسس النظرية والتطبيقية، التي تساعد في فهم سلوك الفرد ودوافعه، وقد كان للخصائص النفسية دور كبير في ضبط عملية الاتصال التي تساهم في رسم خطوط السلوك السوي من خلال تفاعل الأفراد، فقد أضحت هذه العلوم ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض، بما يُمكننا من القول بأن لا علم نفس بدون اتصال، خاصة أن علم النفس مرتبط أساساً بدراسة السلوك، ولأن الإنسان كائن اتصالي، فلا يمكن الفصل بين هذه العلوم، وهذا ما يفسر هذه العلاقة.

من الملاحظ أن دول العالم المتقدم ورغم تطورها التكنولوجي إلا أنها ما زالت تعتمد على الإنسان بشكل أساسي، وتستثمر فيه بكل الطرق المتاحة، وتعتبره القيمة الأعلى، لذلك تسعى للحصول من خلاله على أعلى فائدة ممكن أن تحصل عليها، ولأن النهوض بالدول لا يتم إلا بالارتقاء بمؤسساته التعليمية والأمنية والخدماتية، فقد كان التركيز عليها بشكل كبير سعياً منها لتطويره، والاستفادة منه، عبر تمكينه اجتماعياً وعلمياً، وهو ما أدى إلى تطور المؤسسات والعلوم المرتبطة بها ومنها علم العلاقات العامة.

برز دور العلاقات العامة في العقد الأخير في جميع مجالات العمل، كونها علم منبثق عن العلوم السابقة، وتستمد مشاربها من كافة الحقول العلمية، فعلى الصعيد المؤسسي تتجلى أهميتها بإنجاح المؤسسة ووضعها في أفضل المراتب من ناحية ما

تقدمه من خدمات للجمهور الداخلي أو الخارجي، من خلال تحقيق استجابة طوعية ضمن الموارد المتاحة فيما يحقق أهداف المؤسسة.

لقد كانت العلاقات العامة تركز أساساً على القطاع الخاص ومن ثمة القطاع العام بشقه المدني، ولكن ومع التطور الذي شهدته المؤسسة الأمنية في عملها، وفي القوانين التي تحدد لها وظائفها وسلوكها وصلاحياتها في إنفاذ القانون والعمل في إطاره، باتت لزاماً على هذه المؤسسة أن تُدرَّب منتسبها وتُعدَّهم ليكونوا مؤهلين نفسياً وجسدياً وإدارياً، وهو ما أعطى لدائرة العلاقات العامة في هذه المؤسسات دوراً هاماً.

ولممارسي العلاقات العامة هنا، المسؤولية الأكبر في فهم أنفسهم وإدراكهم لقدراتهم ومهاراتهم، بمعنى أن يكون لديهم إيمان راسخ، وشعور قوي بالفاعلية من أجل النجاح، وذلك يُمكنهم من فهم سلوكيات الجماهير وبناء الثقة والعلاقة بشكل فعال، وقد عُرفت هذه العملية بالفاعلية الذاتية المهنية.

كما أن الموقع المميز لدائرة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية، والذي يقع على عاتقه تنظيم العملية الاتصالية في المؤسسة، فقد باتت الحاجة مُلِحَّة إلى التركيز على العنصر البشري الأمني المتمثل بممارس العلاقات العامة، والنظر في جميع العوامل الداخلية النفسية التي تشكل سلوكه وترفع من أدائه وفعاليتيه، وتُعزز من شعوره بالولاء والانتماء وبنقته العالية في إدارته.

وفي سياق مرتبط فأن هذه العملية تتطلب أيضاً التركيز على أنماط من القيادة الحديثة، والتي تلعب دور رئيسي في تشكيل دافع للإنجاز في العمل مرتبطة بمدى كفاءة وفعالية الموظف، وترتبط ارتباط وثيق بأدائه من خلال قدرتها على تحفيز العاملين على

التحدي والابتكار والإبداع، وما يمتلكه القائد من تأثير وصفات شخصية، الأمر الذي يجعلها الحجر الأساس في فعالية وتكيف العاملين مع البيئة الداخلية وتحسين الاتصال بينهم، وقد عرف هذا النمط بالقيادة التحويلية.

إن القيادة التحويلية وممارساتها لها دور كبير في تعزيز المنظومة الاتصالية داخل أية مؤسسة كانت، ولكنها تعتبر ذات أهمية قصوى في المؤسسة الأمنية، نظراً لطبيعة الضغوط التي تعيشها هذه المؤسسة في عملها، من خلال تعاملها مع المجتمع بمختلف شرائحه، وكونها المكلفة بالعمل على حل كافة المشاكل فيه، وهو ما يجب أن ينعكس على ممارسي العلاقات العامة باعتبار أنهم حلقة الاتصال مع منتسبي المؤسسة بوصفهم الجمهور الداخلي الذي يجب متابعته وتخفيف الضغط عنه وأحياناً تأهيله، من خلال تعبئته الفكرية والنفسية، وكذلك لا بد لهم من العمل مع الجمهور الخارجي لإيصال صوت المؤسسة ورسالتها وجعلهم مجموعات مساندة للمؤسسة الأمنية، لما تقوم به من واجبات أمنية ووطنية وخدمائية.

فيما يخص جهاز الأمن الوطني فهو يعتبر من أكبر قوى الأمن العاملة عدداً، وهو الجهاز المساند لجميع قوى الأمن، كما إن إدارة العلاقات العامة فيه بما فيهم المديرين والعاملين هم الواجهة الأساسية للمؤسسة، والذي يقع على عاتقهم جميع المهام المتعلقة بالاتصال والتواصل، خاصة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر فيها المنطقة، وإن معرفة نمط القيادة المتبع، والخوض في فاعلية الممارسين من منظور نفسي، له تأثير كبير على سير العملية الاتصالية في الجهاز بما ينعكس إيجاباً على الأداء وتحقيق دور العلاقات العامة النابعة من رسالة و رؤية الجهاز.

ختاماً، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية، ومعرفة كيف يمكن أن تؤثر الفعالية الذاتية المهنية وتُعَدِّل العلاقة بينهم، كأحد أهم الخصائص النفسية، كما تعتبر هذه الدراسة نوعية وحديثة للخوض في مجال العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية عامة والأمن الوطني خاصة، نظراً لندرة الدراسات بشكل عام في هذا المجال.

1.2 مشكلة الدراسة

أشار عدد قليل من الدراسات حول العالم إلى دور الفاعلية الذاتية في التنبؤ بالسلوكيات الاتصالية في مجال الحملات في العلاقات العامة، وما زال البحث في هذا الجانب لا يرتقى لمستوى أهمية الفاعلية الذاتية من ناحية تنبؤية بقدرة الفرد على إنجاز العمل، أو من ناحية تطبيقية لممارسة الفاعلية الذاتية للتغيير في المؤسسات والمجتمعات، كما أنها وعلى الرغم من بحثها في المتغيرات السابقة، إلا أنها لم تتعامل مع الفعالية كمتغير معدل ولم تدرسها في مجال العلاقات العامة، وقد أوصت هذه الدراسات الباحثين بالتوسع في دراسة متغير الفاعلية الذاتية في مجالات الاتصال والعلاقات العامة، وفي سياقات وقطاعات مختلفة، وعلاقة الفاعلية بمتغيرات إضافية، كما في دراسة الباحثة عابد (2021) حول استكشاف الروابط السببية بين موضع السيطرة والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي، والتي أوصت بضرورة التوسع في الأبحاث التي تتناول مفاهيم نفسية تؤثر على الأداء في مجال العلاقات العامة.

بالإضافة أنه وفي حدود علم الباحثة لا يوجد دراسات تطرقت الى المتغيرات السابقة في قطاع المؤسسات الأمنية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص، حيث تمحورت الدراسات حول البحث في المسؤولية المجتمعية وتحسين الصورة الذهنية والاستراتيجيات الاتصالية والتمكين الإداري.

ومن الناحية التطبيقية؛ تتبين مشكلة الدراسة في ملاحظة الباحثة من خلال عملها في المجال، بأن الإدارة العليا ودوائر العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، تضع جل تركيزها وأهدافها على الجمهور الخارجي وتحسين الصورة الذهنية له، إلى جانب دورها المحوري في حفظ الأمن والأمان، ومع انشغال المؤسسة بالعمل الأمني وخصوصيته، في ظل التحديات التي تواجهها بسبب وجود الاحتلال الإسرائيلي، وعلى الرغم من اهتمامهم بتوفير الدعم والتوجيه اللازم للجمهور الداخلي المتمثل بالأفراد العاملين فيه، إلا أنه مازال هناك قصور في العديد من الجوانب، وهنا وجب الإشارة لممارس العلاقات العامة فيه، كونه خط الدفاع الأمامي للجهاز، فإن العمل على فاعليته ورفع أداءه يحقق أهداف الجهاز و رؤيته.

وعليه فإن الفجوة البحثية للدراسة تبرز في الجانب النظري، لندرة الدراسات والأدبيات التي تربط بين علوم الاتصال والعلاقات العامة من جهة وعلوم النفس والاجتماع والإدارة من جهة أخرى في القطاعات الأمنية.

1.3 أسئلة الدراسة

في ضوء المشكلة البحثية والأهداف والإطار النظري للدراسة، ستعتمد الباحثة في بناء تساؤلاتها على نظرية الفاعلية الذاتية، ونظرية القيادة التحويلية، ونموذج الأداء الوظيفي، للإجابة على السؤال الرئيسي التالي ما مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني من خلال الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية

1. ما مدى تطبيق ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني؟

3. ما مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني؟
4. ما هو الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني؟
5. ما أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني؟
6. ما العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني؟
7. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، مكان السكن، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي)؟
8. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات القيادة التحويلية التي يتعرض لها ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، مكان السكن، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي)؟
9. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، مكان السكن، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي)؟

1.4 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي في هذه الدراسة هو فهم أثر ممارسات القيادة التحويلية للقائد على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية، ومعرفة الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية في هذه العلاقة، ولتحقيق هذا الهدف تتفرع منه الأهداف التالية:

1. قياس مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني.
2. استكشاف مدى تطبيق القادة لممارسات لقيادة التحويلية في جهاز الأمن الوطني.
3. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني.
4. بيان أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني.
5. تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية المهنية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني.
6. معرفة الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني.

1.5 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

تتبع أهمية هذه الدراسة من واقع المتغيرات التي تتناولها، حيث أنها تلقي الضوء على مفاهيم نفسية وإدارية كالفاعلية الذاتية المهنية والقيادة التحويلية، وتطبيقها في مجال العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية، وذلك رجوعاً إلى جذور علم العلاقات العامة المنبثق من علوم النفس والاجتماع والإدارة.

تكمّن أهمية الدراسة في معرفة أثر ممارسات القيادة التحويلية للقائد المباشر على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة، و استكشاف الدور المعدل المباشر والغير مباشر للفاعلية الذاتية المهنية كمفهوم نفسي لدى الممارسين.

كما يعتبر تحليل الأداء الوظيفي من خلال مفاهيم نفسية وإدارية، والتي تساهم بشكل كبير في زيادته، من المواضيع المهمة للدراسة خاصة في مجال العلاقات العامة، وكيفية ربط سلوكيات القيادة للخروج بمنظومة اتصالية متميزة تعزز الاتصال في المؤسسة، فعند فهم الفرد وإدراكه وإيمانه بقدراته سينعكس ذلك في أداءه أولاً، وفي اتصاله داخل المؤسسة، كما أن القيادة المتبعة ستلعب دور كبير في هذه المنظومة.

بناء على ما سبق ونظراً لندرة الدراسات التي تجمع بين علم النفس وعلوم الاتصال والعلاقات العامة، حيث تركزت الأدبيات التي تناولت الفاعلية الذاتية على مجالات التعليم والتربية والإرشاد النفسي والمهني، فالأمر هنا يستدعي لتناول الموضوع قيد البحث،

أخيراً فإن هذه الدراسة تمثل إضافة معرفية تُثري المكتبة العربية عموماً والمكتبة الفلسطينية خصوصاً، كما ستفيد نتائج هذه الدراسة العاملين في المجالات القائمة على علوم الاتصال عامة والاتصال التنظيمي والمؤسسي خاصة، بالإضافة لممارسي العلاقات العامة في مختلف القطاعات بما فيها الأجهزة الأمنية.

الأهمية التطبيقية العملية:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في أنها ستطبق على قطاع حيوي يعتبر العصب الرئيسي لحفظ الأمن والأمان في المجتمع الفلسطيني، ولما لدور دوائر العلاقات العامة فيها أهمية كبيرة في تحقيق استجابة طوعية لدى الجمهور الداخلي والخارجي بما يحقق أهدافها، حيث اعتبرت الباحثة متغير

الفاعلية الذاتية لممارس العلاقات العامة والأسلوب القيادي المتبع، هم الأساس في عملية الاتصال المؤسساتي، وتبرز الأهمية هنا في تطبيق الدراسة على ممارسي العلاقات العامة باعتبارهم الفئة الأهم في المؤسسة، والمسؤولة عن إدارة الأزمات وتحسين الصورة الذهنية، بالإضافة لمسؤوليتها في تحسين العملية الاتصالية داخل الجهاز، وإن أهمية فاعلية الممارسين ستعكس في أداءهم العالي وعلى المؤسسة والمجتمع ككل.

كما لوحظ في العشر سنوات الأخيرة اتباع القيادة في جهاز الأمن الوطني لأساليب اتصالية وقيادية حديثة، وفي هذه الحالة ارتأت الدراسة بتسليط الضوء على العوامل الداخلية التي تتمثل بشخصية ومكنونة الممارس كفرد فاعل ومتمكن من ناحية نفسية واتصالية، بالإضافة للعوامل الخارجية المتمثلة في أسلوب القيادة المتبع، من خلال البحث في أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني و الدور المعدل للفاعلية الذاتية، لاسيما في ظل وجود الدعم والمرونة العالية لدى القيادة في قبول أي توجه يسعى إلى النهوض والارتقاء بالمؤسسة.

من الجدير ذكره أن نتائج الأبحاث تبقى غالبا في سياق الإطار النظري دون التركيز على كيفية تطبيقها، ستمكن الدراسة من الخروج بتوصيات ومقاييس مصاغة بشكل علمي وإحصائي، يمكن اعتمادها بطريقة تحاكي واقع المؤسسات الأمنية الفلسطينية، من خلال تقديم تصور عام، عن مستوى فاعلية أفرادهم وعلاقته بأدائهم الوظيفي، كما ستوصي القيادة بأهمية تبني سلوكيات قيادية من شأنها أن تعزز إدراك ممارسي العلاقات العامة لفاعليتهم الذاتية، وذلك للارتقاء بمستوى أدائهم.

أهمية شخصية مرتبطة في الباحثة:

وتتلخص في تطوير معرفة الباحثة العلمية، وزيادة معرفتها العملية في ممارسة مجال العلاقات العامة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، مما يعزز عملها للارتقاء بالمؤسسة والمساهمة في تطوير وتحسين دوائر العلاقات العامة.

1.6 مبررات الدراسة

انطلقت دوافع هذه الرسالة من الرغبة العلمية بإنجاز دراسة تجمع بين حقول مختلفة من العلوم كعلم النفس والاجتماع والإدارة والاتصال، حيث تعبر هذه العلوم عن الأصول النظرية لعلم العلاقات العامة، كما بررت الباحثة إدخال متغير الفاعلية الذاتية المهنية، كأحد السمات النفسية للشخصية، نتيجة بحثها في العديد من الدراسات الحديثة والتي أوصت على دراسة عدة مفاهيم وسيطة ومعدلة كمفهوم موضع السيطرة واحترام الذات والفاعلية الذاتية.

فيما يخص مفهوم القيادة التحويلية، فقد لوحظ من خلال العمل في المؤسسة الأمنية، استخدام بعض القادة والمديرين لبعض من ممارساتها، وبالتالي أتت الفكرة بأن تتوسع في عملية البحث حسب المعطيات الموجودة، كما أنه بعد المطالعة والبحث المعمق تبين أن هناك ندرة في هذا النوع من الدراسات، سيعمل على إضافة معرفة علمية جيدة على المستوى المحلي والعربي والعالمى، تركيزاً على مجال العلاقات العامة في القطاعات والمؤسسات الأمنية.

1.7 مفاهيم ومصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية (اصطلاحاً): مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي تشكل مفهوم القيادة التحويلية، وهو ذلك النوع الحديث في القيادة الذي يعمل فيه القائد على تحفيز التابعين لإنجاز مهامهم، وإقناعهم بأهمية عملهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، للوصول إلى درجة من الانتماء للمؤسسة مما يحافظ على استمراريتهم في عملهم ورفع أداءهم، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتتلخص هذه الممارسات في التحفيز والاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية والتأثير المثالي (شوابكة وآخرون، 2018).

القيادة التحويلية (إجرائياً): تعرفها الباحثة في هذه الدراسة بأنها أسلوب وممارسات القيادة الذي يتبعه قائد الجهاز الأمني الفلسطيني ومديرين إدارات العلاقات العامة في تحفيز الممارسين العاملين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لضمان استمرارهم في عملهم ورفع أدائهم.

الفاعلية الذاتية المهنية (اصطلاحاً): هي مجموعة الأحكام الصادرة عن الفرد، والتي تعبر عن معتقداته حول قدرته على القيام بسلوكيات معينة ومرونته في التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة، ومدى مثابرتة لإنجاز المهام المكلف بها تجاه مهنته، ويتلخص في أربع أبعاد وهي: الإنجازات الأدائية، الإقناع اللفظي، الخبرات البديلة، والحالة الفسيولوجية (Bandura, 1977).

الفاعلية الذاتية المهنية (إجرائياً): تُعرف في هذه الدراسة بأنها الاعتقاد الذي يمتلكه ممارس العلاقات العامة في الجهاز الأمني الفلسطيني حول قدرته على القيام بالمهام المكلف فيها في عمله، من خلال الاقتناع ب إنجازاته وأدائه وقدراته، وكمية التشجيع التي

يحصل عليها، ومشاعره النفسية تجاه مهنة العلاقات العامة، بالإضافة إلى الجهد المبذول ومدى مثابرتة للوصول للإنجاز وتحقيق الأهداف.

الأداء الوظيفي (اصطلاحاً): هو موقف معين ينتج من العلاقة المتداخلة بين القدرات والجهد مع ضرورة إدراك الفرد لأهمية الوظيفة أو المهمة الموكلة إليه، ويرتبط مع كل من سلوك الفرد والمنظمة (حسن، 2018).

الأداء الوظيفي (إجرائياً): يُعرف في هذه الدراسة بأنه مجموعة النشاطات والمهام التي يقوم بها ممارسي العلاقات العامة في الجهاز الأمني الفلسطيني، والتي تتكون نتيجة تفاعل الجهود المبذولة من قبل الأفراد العاملين في دوائر العلاقات العامة والإدارة والجمهور الداخلي والخارجي، حيث يتجسد الأداء من خلال فعالية وكفاءة الجهاز الأمني.

ممارسي العلاقات العامة (اصطلاحاً): هم الأفراد المؤهلين لشغل وظيفة العلاقات العامة، وهم العاملين الفاعلين في دوائر العلاقات العامة، ويعتبرون من الجمهور الداخلي للمؤسسة والصورة الأساسية لها. (رابحي، 2015)

ممارسي العلاقات العامة (إجرائياً): يعرفون في هذه الدراسة بأنهم من يمارسون مهنة العلاقات العامة في الجهاز الأمني الفلسطيني، من إدارة وكوادر وهم المسؤولين عن عملية الاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي.

المؤسسة الأمنية الفلسطينية: مجموعة الأجهزة الأمنية التابعة للسلطة الفلسطينية، والتي أنشئت بعد اتفاق أوسلو عام 1992، تكمن وظيفتها في حفظ الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتمكينه من الصمود في أرضه حتى نيل الحرية والاستقلال في حدود أراضي 1967 (صالح، 2021).

الأمن الوطني: "هيئة نظامية أمنية ذات صبغة عسكرية مهيكلة بتشكيلات ميدانية وكتائب، وتتحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن، وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهل على حفظ الأمن والنظام العام، وتؤدي واجبها ضمن الحدود التي رسمها القانون، من احترام حقوق الإنسان والحريات العامة، وتخضع مباشرة تحت قيادة الرئيس القائد الأعلى لقوى الأمن الفلسطيني" (قوات الأمن الوطني، 2023).

1.8 حدود ومحددات الدراسة

لأهمية هذا الموضوع، وكذلك لطبيعة الاتصال والعلاقة في مؤسسات الأجهزة الأمنية، حيث يطغى الطابع العسكري والأمني، وفي السياق ذاته، فإن ممارسي العلاقات العامة هم ضباط أمن بالأساس، ولأسباب أخرى، تغدو هناك صعوبة بالبحث بموضوع الدراسة، وذلك ضمن محددات معينة أهمها:

- ندرة الدراسات العربية التي ربطت موضوع القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية وانعكاسها على الأداء الوظيفي.
- ندرة الدراسات السابقة جميعها التي أشارت للموضوع قيد البحث في مجال العلاقات العامة والقطاع الأمني.
- حساسية الإداء ببعض المعلومات من قبل المعنيين في الدراسة.

أما حدود الدراسة فتمثلت في الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** أثر ممارسات القيادة التحويلية للمدراء المباشرين في جهاز الأمن الوطني على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في الجهاز، بالإضافة للدور المعدل للفاعلية الذاتية.

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة في الفترة من الربع الأول للعام 2023 وحتى الربع الثاني من العام 2024، ولخصوصية المؤسسة الأمنية في التنقلات الإدارية والرتب العسكرية، ستنتم دراسة ممارسي العلاقات العامة الحاليين (أثناء فترة الدراسة).
- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني والبالغ عددهم 210 موظفاً وموظفة.
- **الحدود المكانية:** ستجرى الدراسة في أقسام دوائر العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني في جميع محافظات الضفة الغربية، حيث تتبع دوائر العلاقات العامة مرجعية واحدة، مما يسمح بتعميم النتائج.

2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة (مراجعة الأدبيات)

2.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمتمثلة في التعرف على الدور المعدل المباشر وغير مباشر للفاعلية الذاتية المهنية في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، ثم التعقيب على جميع الدراسات من حيث أوجه الشبه والاختلاف والاستفادة منها.

كما يتناول هذا الفصل التعريف بمتغيرات الدراسة ومراجعة الأدبيات التي تربط بينها، وكيفية قياسها، والنظريات المفسرة لها، حيث ستبدأ الدراسة بالفاعلية الذاتية وتعريفاتها وأبعادها ومصادرها، كما ستتناول الأدبيات التي بحثت في الفاعلية الذاتية والعلاقات العامة مروراً بالنظريات الداعمة لها وأصولها.

سننتقل لاحقاً إلى متغير القيادة التحويلية وأبرز تعريفاته وأصوله النظرية مشيرة فيه إلى القيادة والقيادة الأمنية، بالإضافة لدوره في مجال العلاقات العامة، كما سيتناول الفصل الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وعلاقته بالمتغيرات السابقة.

ختاماً سيتناول الفصل التعريف بالمؤسسة الأمنية والأمن الوطني ودور العلاقات العامة في المؤسسة، بالإضافة لدور الفاعلية الذاتية والقيادة التحويلية في رفع أداء ممارسي العلاقات العامة في القطاع العسكري.

2.2 مراجعة الأدبيات السابقة

يمثل الغرض من عرض الأدبيات والبحوث في مدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية من ناحية المنهجية والمتغيرات ونتائج الدراسة، كما أن هنالك العديد من الدراسات تناولت الموضوع قيد البحث من زوايا مختلفة وفي مجالات متنوعة، حيث تم عرضها في محورين، يتمثل المحور الأول بالدراسات العربية والمحور الثاني بالدراسات الأجنبية، وفيما يلي قامت الباحثة بعرضها وفقا للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم في كل محور:

2.2.1 الدراسات العربية:

1. دراسة طبائبية وآخرون (2023) بعنوان الأبعاد الاتصالية للقيادة التحويلية ودورها في تحسين

أداء المؤسسة، دراسة ميدانية بنك الخليج-قائمة- الجزائر.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الاتصالية للقيادة التحويلية، وأثرها على النجاح الاستراتيجي لمؤسسة بنك الخليج بولاية قالمة في الجزائر، كما سعت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى التقاني في العمل ومستوى تبني أسس القيادة الصحيحة، حيث استخدم الباحثين منهج دراسة الحالة، واعتمدت الدراسة على أداة المقابلة بالملاحظة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال عشرة أسئلة تم طرحها على مجموعتين من العينة، قسم المديرين وقسم الموظفين، بعدد إجمالي 8، للتوصل إلى نتائج دقيقة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: تباين ممارسات القيادة التحويلية في بنك الخليج، وبروز دور الجانب العملي بشكل أكبر من جانب العلاقات، إضافة إلى وجود علاقة جيدة بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

كما كانت أهم التوصيات تتمثل في زيادة الاهتمام بأساليب القيادة التحويلية الاتصالية الأربعة لدورها الكبير في تحقيق أداء متميز للموظف وللمؤسسة.

2. دراسة خياط (2023) بعنوان الفاعلية الذاتية لدى الأطباء الفلسطينيين العاملين في المستشفيات الفلسطينية في نهاية جائحة فيروس كورونا.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الفاعلية الذاتية لدى الأطباء الفلسطينيين العاملين في المستشفيات الفلسطينية في نهايات جائحة فيروس كورونا، حيث استخدمت الباحثة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، على عينة تكونت من 1000 طبيب وطبيبة، ضمن متغيرات الجنس وسنوات الخبرة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن مستوى الفاعلية الذاتية لدى العينة بلغ 2.06، ما يعني مستوى فاعلية منخفض، كما بلغ متوسط التقديرات لفقرات مقياس الفاعلية يتراوح بين (2.04-2.12) وهي نتيجة منخفضة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

3. دراسة بن عريمة (2021) بعنوان فاعلية الذات المهنية لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر بورقلة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية.

دراسة استكشافية لمستوى فاعلية الذات المهنية كمتغير مستقل لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستطلاعي لمعرفة مستوى الفعالية وفروق المتغيرات، من خلال أداة الاستبيان لدى عينة عشوائية مكونة من (80) عامل وعاملة، كما تم اعتبار الفاعلية متغير داخلي دافعي، وافترض بتنبؤه بقدرة الأفراد على مواجهة الصعوبات، بالإضافة أن الدراسة استخدمت

مقياس الفعالية الذاتية المهنية ل الباحث ليث حمزة علي، بالاستناد على نظريتي المعرفية الاجتماعية لباندورا وبيتر وتيلور .

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود فعالية ذاتية مرتفعة لدى عمال الاتصالات، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والخبرة والسن، ووجود فروق تعزى للمستوى التعليمي .

4. دراسة تكروني والشماسي (2021) بعنوان أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في أداء العلاقات العامة الرقمية على (174) من موظفي إدارات العلاقات العامة في أربع جامعات حكومية في محافظة جدة/ المملكة العربية السعودية، حيث استخدمت الدراسة الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، لقياس أثرها على الأداء، وهم (التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي والتأثير المثالي)، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي بأداة الاستبانة.

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى أداء مرتفع لموظفي العلاقات العامة الرقمية، كما كان مستوى ممارسة القيادة التحويلية مرتفع، كذلك أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على أداء موظفي العلاقات العامة الرقمية، فيما كان بعد التحفيز والإلهام في القيادة التحويلية هو الأكثر تأثير على الأداء .

كما أشارت الدراسة في إطارها النظري للعلاقة الوثيقة بين القيادة التحويلية والعلاقات العامة الرقمية، حيث تتميز القيادة التحويلية بسلوك التواصل التفاعلي، بالاستماع للمرؤوسين والانفتاح على الآراء، ويكون الاتصال ثنائي الاتجاه ومستند على أهداف وقيم المؤسسة، وهذا ما يعبر عن جوهر

عمل العلاقات العامة، كما أن إدراك القيادة لأهمية أنشطة العلاقات العامة، من العوامل التي تُعزز مكانة العلاقات العامة في المؤسسة.

5. دراسة علي (2020) بعنوان كفاءة الذات المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الذاتية المهنية كمتغير مستقل وعلاقتها بالرضا الوظيفي كمتغير تابع، لدى موظفي دوائر الدولة في جامعة القادسية، اعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي والكمي، واختارت عينة عشوائية من (200) موظف وموظفة، كما تم قياس الدراسة من خلال أداة الاستبانة بتصميم مقياس من 25 فقرة مُرتكز على دراسات وأدبيات نظرية للباحثين بيتز وتايلر فيما يخص الكفاءة الذاتية المهنية والمعتمدة على نموذج النضوج المهني، كما صمم مقياس للرضا الوظيفي من 9 فقرات من مراجعته للأدبيات.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الكفاءة الذاتية المهنية والرضا الوظيفي، ووجود علاقة موجبة مع عقد الموظف الدائم، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية.

6. دراسة جبريل والعالم (2020) بعنوان القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو

الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات.

سعت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وفاعلية الذات لدى المعلمين، وأجريت على عينة من 160 معلم ومعلمة (55 ذكور و 105 إناث)، في إدارة المحلة بمحافظة الغربية في الجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبانة لجمع البيانات، من خلال مقياس القيادة التحويلية والتبادلية من إعداد الباحثة، ومقياس الفاعلية الذاتية للباحثة هويدة حنفي.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين القيادة التحويلية للمديرين وفاعلية الذات للمعلمين، ووجود ارتباط إيجابي بين القيادة التبادلية والخبرات البديلة والإقناع، وارتباط سلبي مع الإنجاز والاستثارة الانفعالية، ووجود تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على فاعلية الذات، وعدم وجود تأثير للقيادة التبادلية، كما بينت عدم وجود تأثير للتفاعل بين القيادة التحويلية والتبادلية على فاعلية الذات لدى المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في القيادة التحويلية والتبادلية.

7. دراسة رشيد ومزهر (2018) بعنوان دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل لرؤساء الأقسام في كليات جامعة القادسية والكفاءة الذاتية كمتغير تابع أحادي البعد لأعضاء الهيئة التدريسية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الكمي الاستكشافي من خلال أداة الاستبانة على عينة بلغت (287) مدرس ومدرسة، كما استخدمت مقياس (Malila 2013) لقياس متغير القيادة التحويلية بأبعادها، ومقياس (Dorner 2014) لقياس الكفاءة الذاتية.

خرجت الدراسة بنتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية بالكفاءة الذاتية، بمعنى أن من لديه مستوى عالي من القيادة التحويلية يمكنه التنبؤ بوجود مستوى عالي من الكفاءة.

8. دراسة الشوا (2016) بعنوان الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالضغط النفسية التي يعانيها أفراد

المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

بحثت الدراسة في مفهوم الفاعلية الذاتية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على عينة مكونة من 288 ضابط في جهازَي الشرطة والأمن الوطني، حيث هدفت إلى التعرف على مستوى الفاعلية الذاتية وعلاقته بالضغط النفسية كمتغيرات تابعة، بالإضافة إلى علاقتهم بمتغيرات الرتبة العسكرية، الجهاز، مستوى الدراسة، كمتغيرات مستقلة، كما استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي الارتباطي، وأداة الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود درجة منخفضة من الكفاءة الذاتية، ودرجة مرتفعة من الضغط النفسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية متفاوتة تبعا للمتغيرات الديمغرافية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الكفاءة الذاتية والضغط النفسية. وقد أوصت الدراسة بأهمية تدريب العاملين خاصة في مجال إدارة الأزمات، لرفع كفاءتهم والتقليل من الضغط النفسية، كما أوصت بالتركيز على العلاقات البناءة مع جمهور المجتمع المحلي.

9. دراسة القدرة (2015) بعنوان متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء

العاميين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العاميين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات على عينة عشوائية طبقية مكونة من 131 مدير دائرة من أصل 211، وتم تحليلها إحصائياً ببرنامج SPSS، كما اعتمدت الدراسة على مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت متغير القيادة التحويلية.

واستخدمت الدراسة مقياس MLQ ل باس وافوليو لقياس متغير القيادة التحويلية بأبعاد الأربعة وإضافات للمقياس مخرجات العمل المتمثلة بالجهد الإضافي والرضا الوظيفي والفعالية. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى مخرجات العمل لدى المدراء العاميين بالشرطة الفلسطينية بلغ 81.8%، وبلغت نسبة متطلبات القيادة التحويلية 79.5%، فيما تبين وجود ارتباط كبير بين متطلبات القيادة التحويلية ومخرجات العمل بنسبة 86.6%.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

1. Hassan et al., (2022) Relationship between self-efficacy and job performance with moderating role of age: A study of police stations in Lahore.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي مع الدور الوسيط للعمر، دراسة لمراكز الشرطة في لاهور/باكستان، تمت الدراسة في فترة من التحديات الأمنية المعقدة بوجود مراكز غير مجهزة لمواجهة هذه التحديات، وقد اختارت الدراسة عينة مكونة من 321 ضابط شرطة في 6 أقسام شرطة في لاهور من جناح العمليات فقط، من عمر 18 – 59 سنة، استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي الكمي، كما استخدمت تصميم بحث مقطعي، وافترضت الدراسة بوجود علاقة ارتباط إيجابي بين الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي.

خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود ارتباط إيجابي مهم بين الكفاءة والأداء، ووجود علاقة إيجابية كبيرة بين العمر والأداء، ووجود تأثير كبير للعمر على الكفاءة والأداء، كما بينت أن الكفاءة الذاتية تتنبأ بشكل كبير بالأداء في الوظيفة.

2. Tam et al., (2021) Reconceptualizing the self-efficacy construct in public relations research: The case of sojourners and their communicative behaviors.

هدفت الدراسة إلى البحث في إعادة صياغة مفاهيم الفاعلية الذاتية في أبحاث العلاقات العامة، حيث وجد أن غالبية الدراسات بحثت في الفاعلية الذاتية كعامل نفسي يتنبأ بالسلوكيات بصفته البنائية، ولكن نادرا ما تم تصميم مقاييس للفاعلية لمعرفة قدرتها التشغيلية والتي تعني القدرة على أداء عمل معين من خلال التجريب لتمكين التغييرات السلوكية المرغوبة، وقد لجأت الدراسة لشرح كيفية إعادة صياغة مفهوم البينية لمشكلة بحثية في مجال الدبلوماسية العامة، لمعرفة كيف يقيم المقيمون أصحاب العلاقات التجريبية مع منطقة مضيضة تطوير الفاعلية الذاتية لإعادة توجيه المعلومات بشكل استباقي وتقديم توصية إيجابية حول المنطقة المضيضة، حيث أجريت هذه الدراسة في ماكاو على عينة غير متجانسة مكونة من 320 من الزائرين متعددي الجنسيات ما بين العام 2015 و 2016، وتم اختيار المنطقة بناء على استفادتها من التنمية الاقتصادية السريعة وعروض السياحة من أجل التنمية المستدامة.

اعتمدت الدراسة على النهج التشغيلي الذي يفسر تشكيل الفاعلية الذاتية بناء على تفسيرات الأفراد لأربعة مصادر رئيسية للفاعلية الذاتية حسب نظرية باندورا في الفاعلية، وذلك لتحفيز السلوكيات التواصلية الإيجابية في المنطقة المضيضة، والتي أجملتها بمتغيرين وهم إعادة توجيه استباقي للمعلومات وإقناع الزائرين بالعمل أو الدراسة في المنطقة المضيضة.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي التجريبي، من خلال أداة الاستبانة رجوعا إلى مقياس الفاعلية الذاتية بمصادره الأربعة لباندورا، وتم القياس إحصائيا باستخدام طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: أن الزوار هم أصحاب العلاقات التجريبية، كما تعد مصادر الفاعلية الذاتية الأربعة مصادر مهمة لبناء الفاعلية في سياق البحث، وكان للارتباط العاطفي بالمنطقة المضيفة الأثر الأكبر في أداء السلوكيات التواصلية، وبينت الدراسة أن الظروف التي تبني المحددات الاجتماعية للفاعلية كان لها أثر في تعزيز السلوكيات.

3. Udin (2021) Transformational Leadership and Employee Performance: Inside the Black Box.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي عبر تقديم رؤى جديدة من خلال مراجعة مجموعة مختلفة من الدراسات ذات العلاقة المباشرة في الفترة ما بين 2017-2021، حيث اتبعت الباحثة منهجية جمع المعلومات من خلال هذه المجموعة التي تم الوصول إليها من خمس قواعد بيانات كبيرة موثقة ومحكمة علمياً، وتم فرزها لإنتاج بيانات ذات ثقة عالية، وقد خرجت الباحثة بهذه الدراسة لإبراز العلاقة كأحد أكثر أساليب القيادة التي تمت دراستها فيما يتعلق بأداء الموظفين، إضافة لذلك فإن هناك بعض الدراسات أشارت إلى أن تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي يكون ظرفياً وحسب الموقف ويعتمد على استعداد الموظف للاستجابة للتحفيز، وبالتالي تأتي أهمية هذه الدراسة لتبين خفايا العلاقة بين المتغيرات والتي خرجت منها بعدة نتائج وتوصيات، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن القادة التحويليين قادرين على تنوير عقول الموظفين بحيث يفكرون بشكل شمولي في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما بينت أنه ومن خلال الممارسات الخمسة للقيادة التحويلية فإن التحفيز الملهم للقائد يكون لدى الموظف استعداد أكبر لإظهار مساهمته الإيجابية جسدياً ومعرفياً وعاطفياً، ويظهر التزام بأداء أكثر فائدة، ويظهر القادة التحويليين كنماذج يحتذى بهم، قادرين على تشجيع التزام الموظفين ودعمهم لطرح أفكار إبداعية ومبادرات بالإضافة إلى أنه تتم هذه العملية من خلال التركيز على تنمية معتقداتهم حول ذاتهم

ومثابرتهم وإصرارهم وثقتهم في قدرتهم على الإنجاز، وهذا التعريف الفعلي للفاعلية الذاتية، كما أكدت النتائج على أن القيادة لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي في مختلف البيئات التنظيمية وفي جميع القطاعات العامة والخاصة، بالإضافة إلى قدرتها على تحريك الموظفين لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة بما يتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة للمنظمة ككل.

أما توصيات الدراسة للبحوث المستقبلية، فقد أوصت بدراسة العلاقة بين المتغيرين من خلال النظر إلى دور وتأثيرات وسيطة مثل، جودة العلاقة والمشاركة في العمل والفاعلية الذاتية والهوية التنظيمية.

4. Chan (2020): Transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education.

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت الكفاءة الذاتية هي الوسيط الرئيسي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المتطوعين من قادة الكشافة والكشافة في هونج كونج، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والتحليل التلوي، وتم اختيار عينة غير احتمالية ملائمة لجمع البيانات، مكونة من (178) متطوع كشافة، من خلال أداة الاستبانة التي تم توزيعها على فترتين بشكل سري وإعادة الاستبانة مرة أخرى لكل من قادة الكشافة ثم متطوعين الكشافة، لمعرفة الردود المتشابهة والمتطابقة وتقييمات القادة.

استخدمت الدراسة للقيادة التحويلية مقياس يتكون من 6 أبعاد للباحث (Podsakoff.et.al, 1990)، وهي (تحديد وتوضيح الرؤية، تعزيز قبول أهداف المجموعة، التحفيز الفكري، تقديم الدعم الفردي، تقديم نموذج مناسب، التعبير عن توقعات عالية الأداء) مقسمة على 23 فقرة، وفي متغير الكفاءة الذاتية فقد اعتمدت على نظرية التحفيز الذاتي والدافع الجوهرية لشرح عملية الوساطة، أما

في متغير الأداء فقد اعتمدت على أداء الدور وأداء الدور الإضافي، وتم قياسه من خلال مقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

وفي جانب التحليل الإحصائي استخدمت الدراسة تحليل بارون وكيني لاختبار نموذج الوساطة، وتحليل الانحدار الهرمي لاختبار الفرضيات.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ارتبطت القيادة التحويلية بشكل إيجابي مع فعالية الذات، كما ارتبطت القيادة التحويلية بشكل إيجابي مع أداء الدور والدور الإضافي، وبينت الدراسة أنه عندما تم تضمين الكفاءة في المعادلة كوساطة لم يعد لمعامل القيادة التحويلية دلالة إحصائية وبالتالي توسطت الكفاءة الذاتية بشكل كامل في تأثير القيادة التحويلية على أداء الدور والدور الإضافي.

5. Jumira Warlizasusi (2020): The Influence of Transformational Leadership and Self-Efficacy on The Performance of Iain Curup Lecturer.

سعت هذه الدراسة إلى قياس وجود تأثير مباشر أو غير مباشر للقيادة التحويلية والكفاءة الذاتية على أداء محاضري معهد الدولة للدراسات الإسلامية في إندونيسيا (IAIM curup)، استخدمت الدراسة عينة هادفة لإشراك جميع المحاضرين الرسميين البالغ عددهم (112) مشارك، كما اعتمدت على المنهج الكمي المسحي وتقنية تحليل المسار كأسلوب تحليل إحصائي من خلال أداة الاستبيان، واعتبرت القيادة التحويلية متغير خارجي (مستقل) والكفاءة الذاتية متغير متداخل (وسيط) وأداء المحاضرين متغير داخلي (تابع).

تكمن حداثة هذه الدراسة في نموذج البحث الذي فحص أداء المحاضرين من حيث العوامل والأبعاد لكلا متغير القيادة التحويلية (مؤشرات الفعالية، الإنتاجية، قابلية الاستخدام) والكفاءة الذاتية (تحفيز الحشد، الموارد المعرفية، مستوى صعوبة المهمة، اختيار السلوك).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر إيجابي على أداء المحاضرين، كما بينت إن الكفاءة الذاتية لها تأثير مباشر إيجابي على أداء المحاضرين، وبينت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر على الكفاءة الذاتية، وكذلك الكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي مباشر على القيادة التحويلية.

6. Bargsted et al., (2019): Professional Self-efficacy and Job Satisfaction: The Mediator Role of Work Design.

بحثت الدراسة في خصائص تصميم العمل (المهمة، المعرفة، الخصائص الاجتماعية والسياقية)، كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي، وفهم العلاقة بين الكفاءة الذاتية المهنية وتصميم العمل والرضا الوظيفي، أجريت الدراسة على عينة من (353) عامل تشيلي في عدة منظمات من الصحة والتعليم والنقل والقطاع العام، تعتبر هذه الدراسة دراسة مقطعية بحيث لا يمكن إقامة علاقات سببية بين المتغيرات، افترضت أن الكفاءة الذاتية عامل رئيسي في تأثيرها على مكان العمل والرفاهية بالمتغيرات التالية الرضا الوظيفي والأداء وظروف العمل، وقد استخدمت الدراسة النسخة الإسبانية لمقياس الكفاءة الذاتية ومؤشر الوصف الوظيفي. وخلصت الدراسة بوجود وساطة كاملة للمهمة والخصائص الاجتماعية في تصميم العمل في العلاقة بين الكفاءة والرضا، كما أكدت الدراسة على ضرورة قياس الكفاءة الذاتية في سياقها الخاص، السياق التنظيمي، والأنسب قياس الكفاءة المهنية بدل الكفاءة العامة، لأهميتها في التحكم الكبير في نشاط العمل، وأوصت بأخذ متغير آخر ك الأداء الوظيفي مع الكفاءة الذاتية في دراسات مستقبلية.

7. Husna et al., (2019): The Influence for Core Self Evaluations on The Work Motivation in The Globalization Era.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التقييمات الذاتية الثلاث (احترام الذات، الفاعلية الذاتية، موضع السيطرة)، على دافع العمل لممارسي العلاقات العامة في القطاع الفندقي في إندونيسيا، وذلك لمواجهة المنافسة العالية في هذا القطاع، وقد أشارت الدراسة إن من أهم الاستراتيجيات لمواجهة هذه المنافسة هي إقناع العميل بأن الفندق الذي يختاره هو الأفضل وله فوائد أكثر، بمعنى بناء علاقة من خلال الإدراك والصورة والتجارب الإيجابية لكسب ثقة العميل، ولتحقيق ما سبق، فإن على ممارس العلاقات العامة أن يتشكل لديه دوافع عالية باعتباره الخط الأمامي للشركة، وعليه فإن التقييمات الذاتية الثلاث ستشكل الأساس في بناء دافع العمل الفردي لديه.

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي الاستقصائي بأداة الاستبانة، على عينة مكونة من (35) موظف علاقات عامة في منتجع وفندق سانيتيكا في إندونيسيا، كما استخدمت أسلوب تحليل المسار للتحليل الإحصائي، واعتمدت الدراسة على نظرية ماسلو للحاجات، ونظرية احتياجات الإنجاز لتحديد دافع العمل، وبنود نظرية الفاعلية الذاتية لباندورا بأبعادها الأربعة، ومفاهيم موضع السيطرة.

خلصت الدراسة بوجود علاقة ارتباطية عالية مع كل من المتغيرات الثلاث، حيث أتى موضع السيطرة في المرتبة الأولى تليها الفاعلية الذاتية، تليها احترام الذات.

8. Darmawa et al., (2019): The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, Competence, And Self-Efficacy on Organizational Commitments, Ambidexterity Organizational and Performance of Village Governments in East Nusa Tenggara Province.

هدفت الدراسة إلى إثبات وتحليل تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والكفاءة الذاتية، على الالتزام التنظيمي والبراعة التنظيمية والأداء، لرؤساء القرى في 21 مقاطعة في محافظة نوسا تينجارا الشرقية في أندونيسيا، والبالغ عددهم 353 رئيس، استخدمت الدراسة المنهج الكمي وأداة الاستبيان وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي غير معنوي لمتغيرات القيادة التحويلية على الأداء والالتزام والبراعة التنظيمية، كما بينت وجود تأثير سلبي غير مهم للثقافة التنظيمية على الأداء، وتأثير إيجابي وغير مهم على الالتزام التنظيمي، وتأثير إيجابي ومهم على البراعة التنظيمية، وكان للكفاءة تأثير إيجابي مهم على الأداء وتأثير إيجابي غير مهم على الالتزام والبراعة التنظيمية، وكان للكفاءة الذاتية تأثير إيجابي مهم على الالتزام والبراعة التنظيمية، وتأثير إيجابي غير هام على الأداء.

9. Flávia Cavazotte (2013): Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy.

بعنوان القادة التحويليون وأداء العمل، الأدوار الوسيطة للهوية والفاعلية الذاتية، هدفت الدراسة إلى استكشاف الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء السياقي الرسمي وغير الرسمي للمرؤوسين، من خلال متغيرات وسيطة تم عرضها واختبارها وهي (السلوكيات الوسيطة والمتغيرات الضابطة)، افترضت الدراسة السؤال ب من سيعزز من القادة التحويليين أداء الأفراد والمرؤوسين، وهل يوجد إجماع وتوحد مع معتقدات الفاعلية الذاتية الخاصة بالقائد. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي على عينة قصدية مكونة من (156) مدير متعددين الجنسيات يعملون في القطاع المالي في البرازيل، واستخدمت للمتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة مقياس (Pears & Sims)

(2002)، وفي متغير الفاعلية الذاتية مقياس (Riggs,1994)، واعتمدت في التحليل على نموذج المعادلة الهيكلية (المربعات الأقل جزئية).

خرجت الدراسة بعدة بنتائج أهمها: أن القيادة التحويلية المدركة ترتبط ب مستويات عالية من أداء المهمة والسلوكيات المساعدة ضمن سياق العمل، كما تبين أن المرؤوسين المدركين للأفراد باعتقادهم أنهم قادة تحويليين يتفوقون بشكل أقوى مع المستويات العليا لكفاءتهم الذاتية فيما يتعلق بعملهم، وتبين أن آليات التوحد والإجماع ومعتقدات الفاعلية الذاتية تجد طريقها، عندما يقوم القادة التحويليون بترويج تعزيز أداء المهمة وسياقية الاتباع.

ساهمت هذه الدراسة بإمكانية تعميم نتائجها المتعلقة بالقيادة التحويلية، إلى سياقات خارج الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي، والبحث في بيئات ثقافية مختلفة، وساهمت أيضا بالمعرفة المتعلقة بكيفية تشجيع القادة التحويليين على أداء التابعين من خلال النظر في العمليات النفسية والاجتماعية التي لها آثار على سلوكيات وأداء العمل، وهذا الاتجاه تم طلبه كثيراً في الأدبيات السابقة.

2.2.3 التقيب على الدراسات السابقة

تعتبر الدراسة الحالية استكمالاً للجهود البحثية للدراسات السابقة، حيث استعرضت الباحثة فيما سبق العديد من الدراسات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة حول موضوع البحث في متغيرات القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية والأداء الوظيفي، وذلك للتعرف على الآراء العلمية والأطر النظرية والمنهجية المتبعة حول المشكلة البحثية، وقد لاحظت الباحثة وجود توافق بالآراء بخصوص أهمية كل من المتغيرات قيد البحث على الرغم من اختلاف الأماكن والمجالات الذي تم إجراء الدراسة فيها، كما ساعدت هذه الدراسات في وضع تصور عام للإطار النظري، وتحديد

المنهج المناسب للدراسة، من حيث أداة القياس والمقاييس العلمية اللازمة للخروج بالنتائج المطلوبة وتحقيق أهداف الدراسة.

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات، مثل دراسة خياط (2023) ودراسة Jumira (2020) Warlizasusi، وغيرها، كونها تقع ضمن البحوث الكمية الوصفية التحليلية، التي تعتمد على أداة الاستبانة لجمع البيانات، ودراسات أخرى اتبعت المنهج الاستكشافي والارتباطي والتجريبي، والتي تم تنفيذها على عينات مختلفة حسب حجم الدراسة، أما في جانب المقاييس فقد كان هناك إجماع على استخدام مقاييس معتمدة عالمياً ك مقياس MLQ للقيادة التحويلية، كما أجمعت غالبية الدراسات الأجنبية على استخدام أسلوب نمذجة المعالجة الهيكلية للمعالجة الإحصائية، كدراسة (2013) Flávia Cavazotte.

وفي سياق متصل، فقد اتسمت الدراسات المحلية والعربية التي تناولت القيادة والفاعلية والأداء بشكل مباشر بالندرة، حيث وفي حدود علم الباحثة، فإنها لم تجد أي دراسة جمعت بين المتغيرات الثلاث سوية، في حين أن الدراسات الأجنبية فيها العديد من الدراسات التي ربطت متغيرات الدراسة مع بعضها أو بعض الأبعاد التي تقيسها، ما مكن الباحثة من ربط هذه الدراسات ومقارنة النتائج.

كما لوحظ أن العديد من الأبحاث التي تناولت متغيرات الدراسة، تم ربطها بمتغيرات ومواضيع ومجالات عدة فمنها ما ربط الفاعلية الذاتية كمتغير مستقل بالمتغيرات الديمغرافية كدراسة بن عريمة (2021)، والرضا الوظيفي مثل دراسة علي (2020) ودراسة (2019) Bargsted, et al., في مجال القطاع الخاص والعام والتعليم، كما هناك دراسات محلية تحدثت عن الفاعلية الذاتية لأطباء المستشفيات وعلاقتها

بالضغوط النفسية، وقد أشارت الباحثة إليها باعتبارها من الدراسات النادرة التي أشارت إلى نظرية التفاعلية الرمزية، وبالرجوع إلى أصولها فهي من النظريات السلوكية التي استخدمت في مجال الاتصال والإعلام، وهذا ما يخدم الدراسة الحالية، التي دمجت علوم الاتصال والنفس والاجتماع.

كما أن ندرة من الدراسات اتجهت لقطاع الأمن كدراسة الشوا (2016) التي بحثت في الفاعلية وعلاقتها بالضغوط النفسية لدى منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية، بالإضافة لدراسة Hassan et al., (2022) التي بحثت في العلاقة بين الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة في باكستان، وفي ذات السياق لمتغير القيادة التحويلية، فقد بحث دراسة القدرة (2015) بمستوى توفر متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى المدراء العاميين في الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

فيما يخص متغيري القيادة كمتغير مستقل والفاعلية كمتغير تابع فقد بحثت دراستي جبريل والعالم (2020) ودراسة رشيد ومزهر (2018) في العلاقة بينهم بمجال التعليم، وفي متغير القيادة التحويلية والأداء الوظيفي فقد كانت دراسة Udin (2021) كافية لإثبات العلاقة بين المتغيرين نظرا لاستخدامها منهج التحليل التلوي لمجموعة من الدراسات على فترة زمنية كانت 5 سنوات.

في الجانب الآخر حول متغيرات الدراسة مجتمعة وعلاقتها بمتغيرات أخرى، فقد اعتمدت أغلبية الدراسات القيادة التحويلية كمتغير مستقل والفاعلية الذاتية كمتغير وسيط أو مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، كما في دراسة Chan (2020) حول موضوع الدور الوسيط للكفاءة بين القيادة التحويلية وأداء المتطوعين، ودراسة Jumira Warlizasusi, (2020) حول موضوع تأثير القيادة والكفاءة على أداء محاضري معهد الدراسات الإسلامية، ودراسة Darmawa et al., (2019) حول

موضوع تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والكفاءة الذاتية على الالتزام والبراعة والأداء لرؤساء القرى، ودراسة (2013) Flávia Cavazotte, حول موضوع الدور الوسيط للهوية والفاعلية الذاتية في العلاقة بين القيادة والأداء السياقي الرسمي لدى مدراء القطاع المالي.

ومن الجدير ذكره فإن مجال الدراسة الحالية من المجالات الأكثر أهمية في المؤسسات وقطاعات الدولة، و أحد الأسباب الرئيسية لإنجاز هذه الدراسة، هو مجال العلاقات العامة والاتصال داخل المؤسسة، غير أن الباحثة وجدت دراستين لا غير تطرقت لدور القيادة التحويلية ودور الفاعلية الذاتية على أداء ممارسي العلاقات العامة، كانت الدراسة الأولى لتكروري والشماسي (2021) بعنوان أثر القيادة التحويلية على أداء ممارسي العلاقات العامة الرقمية في الجامعات، والدراسة الثانية ل Husna et al, (2019) بعنوان تأثير التقييمات الشخصية (الفاعلية الذاتية، موضع السيطرة، واحترام الذات) على دوافع العمل لممارسي العلاقات العامة في القطاع الفندقي.

بالإضافة لدراسة (2021) Tam et al., التي بينت الجهود البحثية الجمة في البحث بجانب مهم لم يلتفت له العديد من الباحثين، في كشف الدور الكبير للفاعلية الذاتية في تعزيز السلوكيات التواصلية والنية السلوكية للجمهور في حملات العلاقات العامة.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها الدراسة الأولى من نوعها التي سنتناول قضايا مختلفة ومتنوعة ذات طابع نفسي إداري في المجال العسكري، مجتمعة في هذه الدراسة، و لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، حيث ستربط كل ما ذكر سابقا في مجال العلاقات العامة والاتصال في المؤسسات.

2.3 الإطار النظري

تكمن أهمية الإطار النظري في البحث في اعتباره الهيكل الأساسي الذي يوجه الباحث لفهم إشكالية الدراسة والنظريات والدراسات ذات الصلة، كما يفيد في معرفة وفهم العلاقات بين مفاهيم الدراسة.

تتناول الدراسة في هذا المبحث مفاهيم الدراسة، والنظريات الداعمة لها وأصولها النظرية والتاريخية وأبعاد كل منها، كما ستتناول علاقة المتغيرات ببعضهم، وعلاقتهم بمجال الاتصال والعلاقات العامة، بالإضافة أنها ستوضح ماهية المؤسسة الأمنية وعملها وتعريفاتها، وعمل الأمن الوطني والعلاقات العامة فيه.

2.4 الفاعلية الذاتية المهنية

يعتبر مفهوم الفاعلية الذاتية من المفاهيم النفسية التي اهتم بها الكثير من الباحثين في مجال علم النفس الحديث، حيث أشار العالم باندورا Bandura إلى نظرية الفاعلية الذاتية في كتابه نظرية التعلم الاجتماعي (Theory Learning Social) عام (1977).

تُبين الفاعلية الذاتية القدرة الشخصية في تحقيق الأهداف، وتُمثّل المحددات المكونة لشخصية الإنسان، فتصور الفرد وتوقعاته عن نفسه وإيمانه بما يحظى من قدرات وإمكانيات تتيح له فرصة التعلم والنجاح في الحياة، لذا اعتبر مفهوم فاعلية الذات ودراساتها شيئاً مهماً في مجال العمل (الهوراني، 2016).

تعد شخصية الموظف ومهاراته وفعاليته المهنية من أهم العوامل التي تساعد على نجاحه في أداءه في العمل كما ترتبط هذه العوامل بعدة محددات داخلية وخارجية بتأثيرات متفاوتة على تحقيق

هذا النجاح في العمل، فالعوامل الداخلية تتمحور حول ذات الفرد وما يحمله من إمكانيات ومهارات وقدرات، وقد سميت هذه بالفاعلية الذاتية المهنية، أما العوامل الخارجية تتعلق ببيئة العمل والعلاقة بين الموظف ومروؤسيه، حيث تنعكس هذه العوامل سلبا وإيجابا على الأداء (علي، 2020).

سنتعرف في هذا الفصل على الفاعلية الذاتية، من خلال أهم تعريفاتها وأبعادها ومصادرها والنظريات المفسرة لها، بالإضافة لعلاقتها بالأداء الوظيفي.

2.4.1 مفهوم الفاعلية الذاتية

يعرف باندورا (1977) Bandura فاعلية الذات على أنها مجموعة من الأحكام الصادرة عن الفرد والتي تعبر عن معتقداته حول قدرته على القيام بسلوكيات معينة، ومرونته في التعامل مع المواقف الصعبة والمعقدة ومدى مثابته لإنجاز المهام المكلف بها.

فيما عرفها شيل وآخرون بأنها ميكانيزم يتكون من خلال تفاعل الفرد مع البيئة واستخدامه لمهاراته الاجتماعية والسلوكية الخاصة بالمهمة، كما تعكس ثقة الفرد بنفسه وقدرته على النجاح في أداء المهمة (عبد الله، 2015).

في حين أن (1992) Gist & Mitchell يعرفانها بأنها مجموعة الأحكام التي تؤثر على مدى قدرة الأفراد على إنجاز مهمة ما، كما أنها تشمل الحكم على التغييرات الطارئة على فاعلية الذات أثناء اكتساب الفرد للمعلومات وقيامه بالتجارب، إضافة للعوامل الدافعية المحركة لسلوك الأفراد بشكل مباشر.

وقد أضافت الدراسة مجال الفاعلية الذاتية في الجانب المهني (الفاعلية الذاتية المهنية) التي ستدرس الفاعلية الذاتية لممارس العلاقات العامة في الجانب المهني أو الوظيفي، وقد عرفها Hackett & Betz (1981) بأنها مدى ثقة وقدرته الفرد على أداء أي سلوك يرتبط بالتطور والقرار

المهني، بحيث يتضمن تشكيل اتجاهات وقيم إيجابية نحو العمل، بالإضافة إلى تطوير المهارات والقدرات والتكيف المهني، كما عرفها لاحقاً (1996) Betz & Luzzo بأنها خبرة تطويرية تتكون من خبرات الفرد السابقة وبيئته الاجتماعية، وهي تعبر عن مدى ثقة الفرد بقدراته وإمكانياته في أداءه للمهام الوظيفية والمهنية.

في حين أشار إليها د. يونس إبراهيم (2017) في كتابه حول مقياس فاعلية الذات لدى المراهقين بأنها مدى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء جميع المتطلبات النفسية والمهنية والإدارية والاجتماعية في وظيفته بنجاح، بما يعود عليه وعلى المؤسسة بالرضا وتحقيق الأهداف.

2.4.2 أبعاد الفاعلية الذاتية:

يحدد باندورا ثلاث أبعاد لفاعلية الذات، والتي يرى فيها أن اختلاف معتقدات الفرد حول الفعالية الذاتية تأتي تبعاً لهذه الأبعاد وهي (حنة، 2018):

▪ قدر الفاعلية: ويقصد به مستوى قوة دوافع الفرد للأداء في المواقف المختلفة، ويتحدد هذا البعد حسب صعوبة وطبيعة الموقف أو المهمة، ويتبين قدر الفاعلية وفقاً للاختلافات بين الأفراد ومستوى الصعوبة، حيث تترتب المهام من البسيطة لمتوسطة الصعوبة إلى الصعبة، ويذكر باندورا أن عملية التنظيم الذاتي هي الوسيلة لمواجهة هذه التحديات، بمعنى أن الفرد الذي لديه قدر عالي من الفاعلية الذاتية يستطيع أن ينجز عمله بنفسه بطريقة منظمة.

▪ العمومية: وتعني قدرة الفرد على تعميم قدراته ومهاراته في المواقف المتشابهة، كما أن درجة العمومية تختلف من شخص لآخر حسب الطرق التي يتم التعبير عنها، من القدرات المعرفية والسلوكية والعاطفية، بالإضافة لخصائص الفرد وطرق تفسيره لهذه المواقف.

- القوة: تتحدد قوة الفاعلية من خلال خبرة الفرد في مواجهة المواقف مع مراعاة الفروق الفردية التي تختلف باختلاف هذه المواقف، حيث تتشكل من خلال بذل الجهد والمثابرة، ويؤكد باندورا أن من لديه مثابرة عالية وقدرة مرتفعة في اختيار الأنشطة في العمل، سيكون لديه قوة عالية من الشعور بالفاعلية الذاتية وبالتالي النجاح في مهمته (البندري، 2007).

2.4.3 النظريات المفسرة للفاعلية الذاتية

نظرا لما سبق وفي ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، استنتجت الباحثة ضرورة استنادها إلى

النظرية التالية:

2.4.3.1 مقدمة في النظرية المعرفية الاجتماعية

أشار باندورا Bandura إلى نظرية الفاعلية الذاتية في كتابه نظرية التعلم الاجتماعي (Theory Learning Social) سنة (1977)، والذي أكد فيها أن الأداء الإنساني يمكن تفسيره من خلال المقابلة بين السلوك والعوامل الاجتماعية والمعرفية والشخصية (Bandura, 1977)، وقد وحدد خمسة أبعاد تحلل تباين السلوك في مواقف متشابهة وهي كما يلي:

افتراضات وأبعاد النظرية المعرفية الاجتماعية:

تقوم النظرية المعرفية على عدة أبعاد وهي (Bandura, 1977):

1. الترميز: يمتلك الأفراد قدرة على عمل الرموز وتطوير مجموعة من الأفعال وعمل اختبار فرضي لها من خلال التنبؤ بالنتائج والاتصال بين الأفكار وتجارب الآخرين، وذلك للتحقق من فاعلية هذه التجارب قبل القيام بها.
2. التروي والتنبؤ: إن معظم السلوكيات لها أهداف معينة، تكون موجهة من خلال التوقع والتنبؤ والقدرة على التفكير المستقبلي، وهي تعتمد اعتماد كبير على عمل الرموز.

3. التأمل الذاتي: للأفراد قدرة على تحليل الأفكار والتأمل الذاتي والخبرات الذاتية، حيث تتيح هذه القدرات التحكم الذاتي في السلوك.

4. السيطرة الذاتية: لدى الأفراد قدرة على عملية التنظيم الذاتي من خلال تأثيرهم على التحكم المباشر في سلوكهم، أو اختيار وتغيير الظروف البيئية، كما أن كل فرد يمكن أن يضع معايير شخصية لسلوكه تتيح تقييم السلوك وتنتج عنه حوافز ذاتية ترشد السلوك.

5. التعلم: إن تعلم الأفراد يمكن أن يكون من خلال ملاحظة سلوك الآخرين، الأمر الذي يسمح باكتساب مهارات معقدة بشكل سريع والتي لا يمكن اكتسابها من خلال المشاركة أ الممارسة الذاتية.

6. مبدأ الحتمية المتبادلة: وبين فيه أن طريقة تفاعل الأحداث البيئية مع العوامل الداخلية الذاتية (المعرفية والانفعالية والبيولوجية) تتم بشكل متبادل، بمعنى أن الأحداث البيئية تؤثر في الاستجابة للعوامل الداخلية ومن خلال هذه العوامل يتحكمون بسلوكهم الذاتي، وبمعنى آخر تأثير المعرفة على الانفعال والسلوك، وتأثير السلوك والانفعال والأحداث البيئية على المعرفة، حيث أشار باندورا أن هذه العملية لا تتم إلا من خلال متغيرات وسيطة، ومن هذه المتغيرات التي تؤثر على الفرد قبل قيامه بأي سلوك، هي توقعات وإدراك الفرد وإيمانه بقدرته على القيام بهذا السلوك، وهذا ما أطلق عليه باندورا فاعلية الذات (الجمالي وآخرون، 2010).

ترى الدراسة أن الفاعلية الذاتية المشتقة من النظرية المعرفية لباندورا ماهي إلا نتاج تفاعل العوامل المعرفية والاجتماعية والسلوكية، والذي حددها في افتراضات النظرية وفي مبدأ الحتمية المتبادلة، ففاعلية الذات تهتم بالمهارات الذي يمتلكها الفرد، وتهتم بصورة أكبر بما يستطيع الفرد أن يفعله بامتلاكه لهذه المهارات.

2.4.3.2 نظرية الفاعلية الذاتية

يعد مفهوم فاعلية الذات من أكثر المفاهيم النظرية والعلمية أهمية في علم النفس الحديث، حيث وضع هذا المفهوم عالم النفس باندورا تحت ما يسمى بتوقعات الفاعلية أو معتقدات الفرد وإدراكه لقدراته بما ينعكس على سلوكه ومشاعره وأدائه، وإن هذه المعتقدات عن الفاعلية تظهر من خلال إدراك الفرد المعرفي للقدرات والخبرات الشخصية (Bandura, 1977).

تقوم النظرية على الأحكام التي تصدر من الفرد عن مدى قدرته للقيام بأي سلوك، وهي تعتبر أيضا تقويم لذات الفرد عن إمكانية قيامه بعمل ما وجهده ومثابرتة وتحديه للصعاب في المواقف المعقدة، وتمثل أيضا مركز مهم في دافعية الفرد للقيام بالأنشطة وتساعده على مواجهة الضغوط الحاصلة في حياته (حنة، 2018).

حدد باندورا في نظرية الفاعلية الاجتماعية أربع مصادر يتمكن الفرد من خلالها من تطوير معتقدات الفاعلية الذاتية وهي (Bandura, 1986):

▪ الإنجازات الأدائية: يعتمد هذا المصدر على الخبرات الناجحة التي يمتلكها الفرد والتجارب الذي يقوم بها، والتي تؤثر على مستوى فاعليته، وتتأثر بعوامل كصعوبة أو سهولة المهمة، ويكون تأثيرها أكثر في رفع معتقدات الفاعلية عن المهام السهلة، بمعنى آخر هي الإنجاز والإلتقان في العمل، ويضيف باندورا بأن الفاعلية الذاتية تتغير من خلال الإنجازات الأدائية باعتمادها على عدة عوامل وهي:

1. صعوبة المهمة.
2. الإدراك المسبق للقدرات الذاتية
3. الظروف البيئية المحيطة بالأداء

4. مقدر الجهد المبذول

5. حجم المساعدات الخارجية

6. التوقيت الزمني للنجاح والإخفاق

▪ الخبرات البديلة: وهي خبرات التعلم الغير مباشرة الصادرة عن الآخرين، والتي يكتسبها الفرد من خلال ملاحظة أداء النموذج، حيث يرى باندورا بأن الأفراد لا يثقون بخبرتهم كمصدر أساسي بقدر رؤية أداء الآخرين للأنشطة الصعبة، كما يضيف بأن هذه الخبرات تؤثر جزئيا على تقدير فاعلية الذات، لكنها تساعد في نقل المعلومات من خلال ملاحظة النماذج المشابهة، حيث ترتبط فاعلية الفرد بفاعلية النموذج إذا كانت مرتفعة، والعكس صحيح.

▪ الإقناع اللفظي الاجتماعي: وهي المعلومات التي تأتي للفرد عن طريق الآخرين لفظيا والحديث عن خبراتهم، كنوع من الترغيب في أداء العمل، والذي يؤثر على سلوك الفرد أثناء أداءه للمهمة، بمعنى آخر هو التشجيع الذي يتلقاه الفرد من الآخرين والنصائح الإيجابية والسلبية، فمثلا الفرد الذي يتلقى الإقناع الاجتماعي بأنه قادر على التغلب على المواقف الصعبة وتلقيه للمساعدة للقيام بأداء ناجح، سيبدل جهد عظيم لإنجازه، وذلك له أثر عالي في إحساسه بالفاعلية الذاتية المرتفعة.

▪ الاستثارة العاطفية: وهي مشاعر القلق والحالات النفسية السلبية، فالأفراد أصحاب هذه الصفات تكون توقعاتهم لفاعليتهم منخفضة، حيث تظهر هذه المشاعر عادة في المواقف الصعبة التي تتطلب مجهود كبير، بمعنى أن الاستثارة المرتفعة ستضعف الأداء وبالتالي زيادة شعوره بالقلق والإجهاد، مما سيؤثر سلبا على فاعليته، يصنف هذا المصدر بأن له تأثير كبير على الفعالية الذاتية، وتلعب خبرة الفرد دور في ضبط مشاعره والسيطرة عليها،

وأشار باندورا بوجود عدة متغيرات تؤثر على الاستثارة للفرد منها طبيعة العمل والموقف نفسه، ومستوى الاستثارة، والدافعية المدركة للاستثارة، بالتالي فإن إدراك الفرد لهذه المشاعر والتصالح معها لا يؤثر في فاعليته بل يرفعها ويبدل جهد أكبر ليتمكن من النجاح بالعمل.

▪ يفترض باندورا أن تجارب الإنجاز الناجحة للفرد هي الأكثر تأثيراً على سلوك الفرد ومعتقداته.

مما سبق ترى الدراسة أن المصادر الأربعة للفاعلية الذاتية ستجعل ممارس العلاقات العامة قادر على معرفة مستوى الفعالية لديه، من خلال شعوره بإنجازاته في المهام الصعبة، وملاحظة نجاح الآخرين، كما أن تشجيع القيادة والزملاء له ستمكنه من النجاح في الأداء، بالإضافة لسيطرته على استثارته وحالته النفسية والفسولوجية، كل ذلك سيؤدي لفاعلية ذاتية مرتفعة لديه.

بعد اكتشاف نظرية الفاعلية الذاتية على يد العالم باندورا، طور كل من هاكيت وبيتز نموذج للفاعلية الذاتية المهنية من خلال تطبيق الفاعلية الذاتية على السلوك المتعلق بالمهنة، حيث تشير النظرية إلى ثقة الفرد بقدرته وإمكانيته على أداء المهام في مهنته وتجعله يلتزم بوظيفته، فهي تزود الفرد بمعلومات لها علاقة في فهم تطور العمليات المهنية، والدافع الذي يحث الفرد للقيام بالسلوك المهني أو تجنبه، فالفاعلية الذاتية المهنية تشكل خبرة تطويرية تقوم البيئة الاجتماعية وخبرات الفرد السابقة بتطويرها وتمييزها، كما حدد بيتز وتايور خمس مكونات في المجال المهني تدعم مصادر الفاعلية الذاتية، وهي: التقييم الذاتي للفرد والمعلومات المهنية ووضع الأهداف والتخطيط وحل المشكلات (Betz & Luzzo, 1996).

2.4.4 الفاعلية الذاتية والعلاقات العامة

تعتبر الفاعلية الذاتية المهنية عامل رئيسي في العلاقات العامة الناجحة، فعندما يكون لدى الموظف إيمان وإدراك لقدراته، وثقة بالنفس في تحقيق أهدافه و نجاحه بالعمل، يتيح ذلك فهم احتياجات الجمهور وتكوين علاقات معهم، وهذا ما يميز محترف العلاقات العامة، كما تساعد الفاعلية في وضع الخطط والتفكير الاستراتيجي والإبداع والابتكار في كيفية استخدام استراتيجيات وتكتيكات العلاقات العامة للوصول للجمهور والتفكير خارج الصندوق، وإنشاء حملات مبتكرة، بالإضافة لقدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحمل المخاطر، هذا كله سيمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وغاياتها.

رجوعاً إلى فصل مراجعة الأدبيات فقد ذكرت الباحثة دراسة (Husna et al., 2019) والتي ركزت على أهمية الفاعلية الذاتية في تشكيل دافع العمل لدى ممارس العلاقات العامة، واعتبرتها إحدى التقييمات الأساسية الذاتية للشخصية إلى جانب احترام الذات وموضع السيطرة، حيث أقيمت هذه الدراسة على القطاع الفندقي في ظل وجود منافسات قوية، وأهمية وجود استراتيجيات إقناعية قوية لجذب العملاء، وذلك لا يتم إلا بفاعلية ذاتية مرتفعة لتشكيل دافع العمل لدى ممارس العلاقات العامة وبالتالي أداء مرتفع وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية عالية مع كل من موضع السيطرة والذي أتى بالمرتبة الأولى، والفاعلية الذاتية التي أتت بالمرتبة الثانية، تليها احترام الذات.

تأتي هذه الدراسة في صلب موضوع الدراسة الحالية، والتي أنارت الطريق للتوسع في هذا المجال، من خلال النتائج الإيجابية العالية للفاعلية الذاتية.

في سياق مختلف فقد كان للفاعلية الذاتية دور كبير في فهم السلوكيات الاتصالية وتعزيز النية السلوكية والدوافع السلوكية للجماهير في حملات العلاقات العامة للقيام بالأداء المطلوب، حيث يعود استخدام بناء الفاعلية الذاتية إلى تسعينات القرن الماضي، في دراسة أجراها أندرسون (1995) حول تعرض الأفراد لمعلومات الفعالية لثني سلوك أصدقائهم عن القيادة في حالة الثمالة، وأشار لها أيضا Anderson (2000) في مقالة له حول أهمية زيادة الفعالية الذاتية لدى النساء بتشجيع الفحص الذاتي المبكر للثدي، بالإضافة لدراسة Avery & Park, (2019) حول الاستعداد والامتثال للسلوكيات أثناء الأزمات من خلال الفاعلية الذاتية.

أشارت دراسة Tam et al., (2021) حول إعادة صياغة مفاهيم الفاعلية الذاتية في أبحاث العلاقات العامة، والتي كانت نقطة الانطلاق للبحث في القدرة التشغيلية لتحديد مصادر الفاعلية الذاتية، حيث وجد أن غالبية الدراسات بحثت في الفاعلية الذاتية كعامل نفسي يتنبأ بالسلوكيات بصفته البنائية، ولكن نادرا ما تم تصميم مقاييس للفاعلية لمعرفة قدرتها التشغيلية، وقد لجأت الدراسة لشرح كيفية إعادة صياغة مفهوم البناء لمشكلة بحثية في مجال الدبلوماسية العامة، لمعرفة كيف يقيم الزائرون أصحاب العلاقات التجريبية مع منطقة مضيقة تطوير الفاعلية الذاتية لإعادة توجيه المعلومات بشكل استباقي وتقديم توصية إيجابية حول المنطقة المضيقة،

اعتمدت الدراسة على المنهج التشغيلي الذي يفسر تشكيل الفاعلية الذاتية بناء على تفسيرات الأفراد لأربعة مصادر رئيسية حسب نظرية باندورا في الفاعلية، وذلك لتحفيز السلوكيات التواصلية الإيجابية في المنطقة المضيقة، والتي حددتها بمتغيرين وهم إعادة توجيه استباقي للمعلومات وإقناع الزائرين بالعمل أو الدراسة فيها.

أن اهتمام الباحثين في الفاعلية الذاتية في مجال العلاقات العامة على مر العقود والسنوات، لهو خير مُحفّز ودليل على أهمية الدراسة الحالية، الذي يتمثل في دراسة مصادر الفاعلية الذاتية لدى ممارس العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية، وذلك فإن الفاعلية الذاتية المرتفعة عند الممارس ستشكل الدافع لتعزيز الفاعلية لدى الجمهور وبالتالي تحقيق السلوكيات المطلوبة للتغيير وتحقيق أهداف العلاقات العامة والمؤسسة.

2.4.5 طرق تحقيق المؤسسة الفاعلية الذاتية للعاملين:

ترى الدراسة أن للمؤسسة دور كبير في رفع وتحقيق الفاعلية الذاتية لدى العاملين لديها ويتم ذلك من خلال عدة خطوات، نذكر منهم ما يلي (بن عريمة، 2021):

1. خلق فرص للتعلم من خلال التعليم بالنمذجة، والتي تعني التعليم من خلال مشاهدة الآخرين ممن لديهم خبرات ونجاحات وكيفية تأديتهم لعملهم، بحيث يكون الفرد قادر على تكرار هذا السلوك مما يعزز من الفاعلية الذاتية لديه في العمل.
2. تحفيز العاملين بالمكافآت والتعليقات البناءة والتشجيع على مواجهة التحديات، بما يزيد من ثقة العامل على قدرته ونجاحه في أداء المهام المطلوبة.
3. التجربة والخطأ، والتي تتمثل بإفساح المجال للعامل بأن يميز سلوكه ليفهم المهمة الذي يقوم بها بشكل وسياق مختلف، من خلال تجربة ظروف العمل والعلاقات بين الزملاء وضغوط الوقت، مما يزيد من المعرفة لديه وبالتالي سيعمل على زيادة كفاءته وإيمانه بقدرته على العمل.

من خلال ما سبق نستنتج أنه لتحقيق الفاعلية الذاتية لا بد من وجود إدارة وقيادة داعمة تعزز وتشجع الفرد على أداء مهمته، وهذا ما سنتحدث عنه مفصلاً في القسم الثاني للدراسة حول متغير القيادة التحويلية.

2.5 القيادة التحويلية

يتناول القسم الثاني من الفصل الثاني متغير القيادة التحويلية، حيث سنتناول الدراسة مفهوم القيادة وتعريفاتها بشكل عام، ثم سنتنقل إلى أهم النظريات الحديثة في القيادة، وستفصل مفهوم القيادة التحويلية من حيث التعريفات والنشأة والأبعاد، كما ستشير إلى علاقته مع كل من العلاقات العامة والفاعلية الذاتية، بالإضافة لذلك ستشير الدراسة إلى عدة أنواع من القيادات، وعلاقتها بالقيادة التحويلية.

يعد موضوع القيادة من المواضيع السلوكية الذي تناولها الباحثون منذ القدم، حيث ظهرت العديد من الدراسات الميدانية والنظريات والأبحاث حول هذا المفهوم، بحيث أصبحت ضرورة ملحة في يومنا هذا، خاصة في ظل التطور وتعقيد الحياة العامة، كما أن نجاح المؤسسات يرتبط بقدرتها على مواكبة هذه التطورات لضمان بقاءها واستمرارها، ولا يتم ذلك إلا بوجود قادة يملكون رؤية واضحة وأساليب وأنماط تساعدهم في السيطرة على زمام الأمور، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (أبو رمان، 2015).

عرف (Yuki 2006) القيادة بأنها قوة التأثير في اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم وقيمهم، بحيث تعمل على بناء علاقات جيدة بينهم بما ينعكس إيجاباً على القدرة على إنجاز الأنشطة والأداء المطلوب، بينما عرفها الطالب (2006) بأنها قوة وسلسلة العلاقة بين القائد والتابع بحيث ينتج عنها توجيه المهارات والإمكانيات للمرؤوسين بطريقة متناسقة ومتناغمة، مما تؤدي لتحقيق

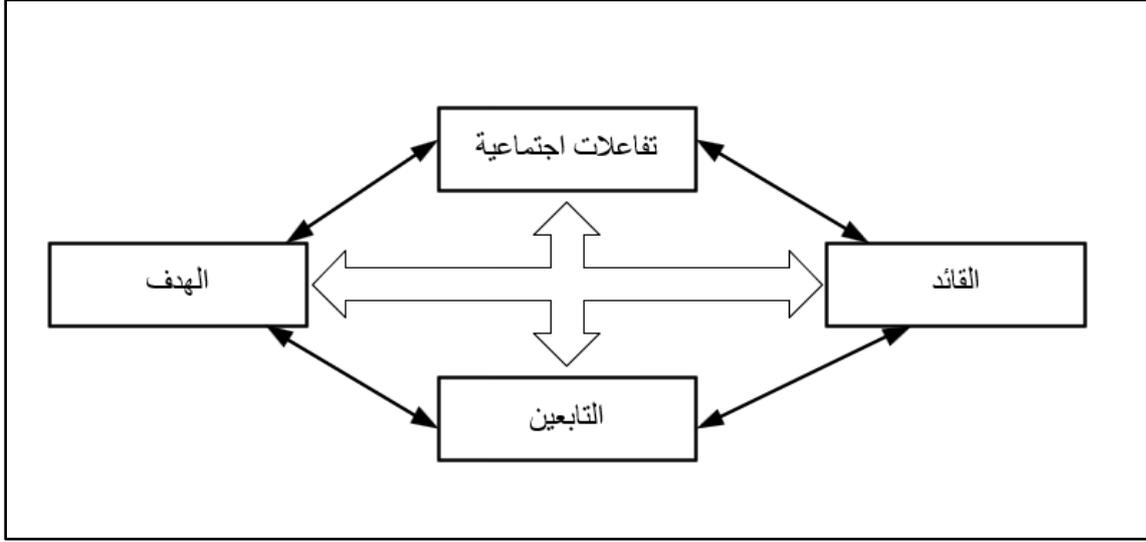
أهداف القائد والوصول إلى رضا مشترك للطرفين، وفي ذات الاتجاه عرف المدهون والعجومي (2011) القيادة بأنها قوة التأثير على فرد أو جماعة والعمل على توجيههم وإرشادهم، للوصول لدرجة عالية من الكفاية، وكسب تعاونهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن منظور نفسي اجتماعي فقد عرفها western بأنها ذات تأثير نفسي ديناميكي اجتماعي بشكل أساسي، إضافة لكونها مجموعة من المهارات والكفاءات، وقد وضحها فيما يلي (Western, 2013):

- منظور نفسي: ترى القيادة بأنها عملية نفسية ديناميكية تعمل على إثارة اللاوعي والمشاعر بين الفرد ونفسه وبين الفرد والجماعة، أو داخل الجماعات.
- منظور اجتماعي: يرى هذا المنظور أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والتابعين، كونها ذات سلطة وسيطرة فإنها ستؤثر على الأفراد والثقافة والاتصال والمؤسسة ككل.
- منظور ديناميكي: يعتبر هذا المنظور القيادة عملية انسيابية غير ثابتة، تسعى لتحريك الأفراد من خلال الاتصال والتواصل.

كما لا بد لنا من الإشارة إلى المكونات الرئيسية للقيادة والواجب توافرها حتى تكتمل العملية

الديناميكية، موضحة في الشكل التالي:



شكل 2.1: المكونات الرئيسة للقيادة (قنديل، 2010)

بعد الإشارة إلى القيادة بشكل عام وأهميتها وتعريفاتها، لا بد أن نشير إلى النظريات الخاصة فيها تبعا للتدرج التاريخي، وكما ذكرنا عن اهتمام العلماء والباحثين الذين أوجدوا العديد من النظريات التي اختلفت وتباينت في اتجاهاتها، فقد أوجز (Mejia et al., 2005) تدرج النظريات في أربع مجموعات رئيسية على النحو التالي:

- النظريات التقليدية في القيادة
- النظريات السلوكية في القيادة
- النظريات الموقفية في القيادة
- النظريات الحديثة في القيادة

ستقوم الدراسة بتسليط الضوء على النظريات الحديثة في القيادة، حيث ستتناول الدراسة

نظرية القيادة التحويلية، كونها موضوع الدراسة الأساسي.

2.5.1 نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

ظهرت القيادة التحويلية نتيجة لوجود حاجة ملحة لنمط قيادي مواكب للتطور والتغيير بحيث يعمل على التوازن بين أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد، بالإضافة للقدرة على فهم احتياجاتهم والصراع بينهم، حيث تهدف القيادة التحويلية إلى إحداث تغييرات في المنظمة لتحسين أداءها، ويتم ذلك من خلال تحفيز الدوافع الداخلية للمرؤوسين، كما تعتبر أداة فعالة للقيادة لمكافحة حالات الفوضى والنزاع بين العاملين في مكان العمل (Jha, 2014).

يعود مفهوم القيادة التحويلية حسب الأدبيات إلى العام 1973 عندما طرحها James Victor Downton، في كتابه (Rebel Leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process) (Downton, 1973)، على الرغم من أن أصول هذا المفهوم يعود إلى ما قبل ذلك في أعمال Weber (1947) والذي أطلق عليها القيادة الكاريزماتية، حيث يرى أن القادة الكاريزماتيين يمتلكون مؤهلات استثنائية تميزهم عن غيرهم (Weber, 1974).

لاحقاً جاء العالم بيرنيز Burns وقدم مفهوم القيادة التحويلية في كتابه (Leadership) في العام 1978 من خلال دراسته للقيادة السياسيين في أمريكا، والذي قسم فيها القيادة إلى تحويلية وتبادلية، وركز على القيادة التي تعتمد على تبادل المنفعة للحصول على النتائج والأهداف، كما بين أن الكاريزما هي جزء لا يتجزأ من القيادة التحويلية (Burns, 1978).

وإذا ما أردنا تقديم شرح تفصيلي للقيادة التحويلية لا بد لنا من المرور على النوعين السابقين للقيادة التي تم ذكرهما أعلاه قبل الخوض في تعريف القيادة التحويلية وممارستها وصفات القادة فيها.

2.5.2 القيادة الكاريزمية

ظهرت على يد العالم ماكس ويبر وهو أول من تبني هذا المفهوم، وتعني الكاريزما هنا قوة التأثير والجاذبية الشخصية، حيث اعتبرها ويبر أحد مصادر القوة للقيادة إلى جانب الخبرة وقوة المنصب (عطية، 2022).

ترتكز القيادة الكاريزماتية على عدة مكونات، أهمها: الرؤيا المستقبلية، القيم والمعتقدات، أسلوب التحفيز، والقوة الحسنة، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك القائد الكاريزمي مهارات إدارية كالنظيم والتخطيط والرقابة، والمهارات السلوكية والذكاء العاطفي (عطية، 2022).

وقد وصف ويبر هؤلاء القادة بأنهم الأفراد الذين يمتلكون السلطة من مكانتهم وشخصيتهم التي يحتذى بها، ولديهم يقين بصحة معتقداتهم وثقة عالية بذواتهم وبرسالته، مما يعكس هذه الثقة على مرؤوسيتهم، والتي بالعادة تكون العلاقة بينهم قوية ومتينة، وفي ذات السياق فإن مستويات أداء ومدى الرضا الوظيفي لدى أتباع القادة الكاريزماتيين تكون أعلى، مقارنة بأداء أتباع القادة الآخرين (علي، 2022).

ومن الجدير ذكره أنه وبالرغم من قوة تأثير هذا النوع من القيادة إلا أنه لا يكتمل إلا بوجود ممارسات وسلوكيات قيادية فعالة تعمل على إحداث التغيير في المؤسسة وتحقق رسالتها وأهدافها، فلا يعني عدد الأتباع شيء إذا لم يمتلك القائد القوة والقدرة والمهارات اللازمة.

2.5.3 القيادة التبادلية

بدأ الحديث عن مفهوم القيادة التبادلية في أوائل السبعينيات، حيث وضع بيرنيز الأسس والمبادئ الأساسية لها، والتي تتمحور حول علاقة القائد والتابع، وبناء العلاقة بينهم على مبدأ تقديم

المكافآت مقابل العمل والإنتاج، والعقوبة مقابل ضعف الأداء، ويقوم فيها القائد بإصدار الأوامر وتوجيه العاملين (Kouzes & Posner, 1995).

يرى مجموعة من الباحثين أن نمط القيادة التبادلية هو جزء فرعي من أنماط القيادة التحويلية، والتي تعمل بدورها على دعم وتعزيز القيادة التبادلية في التأثير على التابعين، مما يجعل من أداءهم أكثر إنتاجاً وإنجازاً، كما تبين وجود ارتباط لعدة متغيرات كالأداء الوظيفي والفاعلية الذاتية مع القيادة التحويلية، أكثر منها مع القيادة التبادلية (Odumeru & Ifeanyi, 2013).

وفي دراسة لنيكيزيك وآخرون فقد أوجزوا فيها أوجه الاختلاف بين القيادة التحويلية والتبادلية في عدة محاور، نبينها فيما يلي (Nikezic, 2012):

في جانب القيادة التبادلية فهي تهدف إلى الاهتمام بالبقاء على الوضع الراهن، كما أن أهدافها غير معلنة، سواء كانت أخلاقية أم لا أخلاقية، وهي غير طويلة الأمد ولا تستمر طويلاً، ويبقى الاختلاف الأهم في دوافع العمل، والذي يرتبط بالمصالح الذاتية على حساب المصالح العامة للمؤسسة.

في حين أن القيادة التحويلية تهدف بالدرجة الأولى إلى إحداث التغيير من خلال تحفيز المرؤوسين والاهتمام بهم، كما أن الأخلاق والقيم هي من يحكم القائد، إضافة لذلك فإن أهدافها طويلة المدى، وما يميزها أنها تغلب المصلحة العامة كقادة وأتباع على المصلحة الشخصية.

نشير هنا إلى دراسة أبو رمان (2015) التي رأت أن سلوك القائد التبادلي عادة ما يكون غير مجدي إلى الحد الذي يحفز العامل لإنجاز أداء أعلى، وذلك لأن الغاية تكون فقط إنجاز ما هو مطلوب منه دون بذل جهد أكبر، مما يجعل هذا الأسلوب من القيادة يساعد بشكل غير مباشر من التقليل من دافعية الفرد وقدرته على الإبداع والابتكار.

خلاصة القول تستنتج الدراسة، أن أنواع القيادة الثلاث التي تم ذكرها تُكمل بعضها البعض، فكما تركز القيادة الكاريزمية على قوة التأثير والجاذبية، في المقابل تركز القيادة التبادلية على تبادل المنفعة وأسلوب المكافأة والعقوبات، ولعل القيادة التحويلية تأتي لتشمل هذه الأنواع من خلال ممارستها وسلوكيات القادة فيها، والتي تجمع بين الكاريزما والتأثير والتحفيز المادي والمعنوي، كما أن هذه الشمولية تضفي الأهمية الكبيرة في تحسين الأداء وزيادة الفاعلية وإحداث التغيير، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها.

2.5.4 أهم تعريفات القيادة التحويلية

عرف Bass B. (1985) القيادة التحويلية بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يعمل على تحفيز المرؤوسين لبذل جهد أكبر وأداء عالي من خلال رفع مستوى الوعي لديهم بماهية الأهداف المحددة للمؤسسة والمطلوب تحقيقها.

بينما عرفها Conger (2002) بأنها ذلك النوع من القيادة التي تسعى فيه لتشجيع وتطوير المرؤوسين من ناحية التفكير الإبداعي، وتحول اهتماماتهم ومصالحهم الذاتية لتكون جزء لا يتجزأ من رسالة ورؤية المؤسسة ومصالحها.

فيما عرفها العطيات (2006) بأنها الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية من خلال الاستعداد المسبق وتغيير المهارات السلوكية والإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول للتغيير من واقع حالي إلى واقع مستقبلي، ويتم ذلك بفترة زمنية محددة وأقل جهد وتكلفة وسلبات على الفرد والمؤسسة.

في حين عرفها زعيبر (2014) بأنها القيادة التي تعمل على تقويم دوافع الأفراد والتعامل معهم بإنسانية بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم، كما يصفها بأنها عملية تحول الأفراد وتغييرهم، مرتكزة على مجموعة من المعايير والقيم والأهداف طويلة الأمد (القدرة، 2015).

لعل أشمل التعريفات للقيادة التحويلية كانت لشوابكة وآخرون (2018) والذين عرفوها بأنها ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمؤسسة التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقاءهم واستمرارهم في أعمالهم.

لم يتفق العديد من الباحثين على تعريف محدد للقيادة التحويلية، وذلك يعود لاختلاف وجهات النظر حولها باعتبارها من المفاهيم الحديثة في القيادة، لكنهم اجمعوا على أهمية الأخذ بهذه النظرية.

يمكن استنتاج تعريف القيادة التحويلية من مجمل التعريفات السابقة، بأنها ذلك النمط القيادي الحديث الذي يركز على حاجات الأفراد ودوافعهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم لبذل جهد أكثر بأداء أعلى، كما تعني امتلاك القائد لكاريزما وقيم وإنسانية ذو أهداف ورؤيا واضحة تنعكس على التابعين بما يحقق أهداف المؤسسة.

2.5.5 المدخل التحويلي للقيادة

لقد كان للعلماء والباحثين اهتمام كبير بالأدوار التي يحتاجها القادة لتحويل مؤسساتهم من أسلوب القيادة التقليدية إلى أساليب أكثر حداثة وتأثير، حيث يرى المدخل التحويلي للقيادة، أن القادة هم أدوات التطوير والتغيير في المؤسسة، ويفيد هذا التحويل في المؤسسات التي تعيش عدم استقرار، وتتعرض لضغوطات جمة أكثر من المؤسسات المستقرة إداريا، فإن القيادة التحويلية هنا هي الأكثر تأثيرا عن غيرها من أنواع القيادة (الحديثي والمطيري، 2012).

يقول بيرنيز أن القيادة التحويلية تحدث عند انخراط شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة يقوم بها القادة والاتباع برفع مستويات الدافعية لدى بعضهم، كما يصفها بأنها علاقة تحفيزية متبادلة تعمل على تحويل الأتباع إلى قادة، والقادة إلى وكلاء روحانيين (Bolden, 2003).

وقد لخصت الباحثة خالدية أبو شريف (2016) في دراستها حول دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، أن المدخل التحويلي يعمل من خلال مجموعة من الخطوات على القائد اتباعها، يمكن عرضها فيما يلي:

1. أن يعمل القائد على أن يكون نموذج يُحتذى به ويطمح العاملون في تقليده والإيمان بقيمه وأفكاره، في محاولة لكسب ثقتهم ورفع الوعي لديهم وتعزيز روح التعاون.
2. أن يكون لدى القائد رؤية مستقبلية وخطة واضحة الأهداف للمؤسسة توضح اتجاه المؤسسة بالعمل، مما ينعكس على إحساس العاملين بهويتهم وانتمائهم وشعورهم بفاعليتهم الذاتية.
3. يجب على القائد أن يفسر قيم وثقافة المؤسسة للعاملين، تمهيدا للانخراط فيها والانتماء إليها، ويكون ذلك بتوزيع الأدوار والمهام للارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

2.5.6 أبعاد القيادة التحويلية

جاء العالم Bass B (1985) وحدد أربع سلوكيات رئيسية للقيادة التحويلية تبعه العالم Avolio عام 1991، والذين طورا سويا منهجية كاملة وضعوا لها مقاييس ونماذج للسلوك القيادي تمثل بمقياس يدعى MLQ.

اتفق أغلب الباحثين (Bass & B.M, 1990) (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991) (1998) Simić, (1998) Krishan, (1994) Avolio، على أن القيادة التحويلية تتضمن أربع سلوكيات

رئيسية، وأطلق عليها (Four IS) حيث يبدأ كل منها بالحرف (I)، كما حددها (Bass B. (1985) تمثلت بما يلي:

2.5.6.1 البعد الكاريزماتي أو التأثير المثالي

وهي الجاذبية الشخصية والكاريزما العالية لدى القائد، والتي تمكنه من الوصول للأهداف وتحققها بفاعلية، وذلك من خلال الثقة بالنفس والقوة التي يظهرها وقدرته على نشر الطمأنينة والتحفيز، بما ينعكس على شخصية الموظفين وأدائهم (أبو رمان، 2015).

حيث يسلك القائد في هذا البعد دور مثالي يتشكل من السلوك الأخلاقي والقيمي والمعنوي العالي لديه، ويحظى فيه بدرجة كبيرة من الاحترام والإعجاب والثقة من قبل مرؤوسيه، فالقائد التحويلي يأخذ بعين الاعتبار تغليب المصلحة العامة على حاجاته ومصالحته الشخصية، كما أن لديه قدرة عالية على الإقناع ويتحمل المسؤولية تجاه القرارات المهنية بالإضافة إلى مشاركتهم للمخاطر والتحديات، الأمر الذي يجعل التابعين يتبنون أهدافه ورؤيته، ويعزز ارتباطهم به (Kirkland, 2011).

وفي ذات الصدد يرى مرعي (2008) بأن التأثير المثالي يتكون عندما يتشكل لدى المرؤوسين تصور كامل بأن قائدهم يمثل رمزا للدور والمنصب الذي يشغله، كما يعتبروه نموذج للسلوكيات المثالية الأمر الذي يجعله أكثر تأثير عليهم، ويتفق طه (2007) بأن على القائد الكاريزماتي أن يكون على قدر عالي من المرونة ويمتلك رؤية واضحة، ولديه قدرة على الاتصال النفسي واللفظي، وعليه أن يمتلك المكونات والخصائص الشخصية التي تجعل منه قدوة وتؤثر في مشاعر وسلوك التابعين.

2.5.6.2 الحافز والإلهام

يعرفها أفوليو (1994) Avolio بأنها مجموعة الأساليب والوسائل التحفيزية التي يقوم بها القائد، ليثير دافعية العاملين، وتمثلت هذه الوسائل بالاتصال والتواصل المستمر، مشاركتهم والأخذ بآرائهم، بشكل يشعرهم بأهميتهم ويدفعهم لمواجهة صعوبات العمل ويقود بهم إلى الإبداع والابتكار. يُعتبر القادة في هذه السمة هم الرموز الذين يعملون على زيادة وعي وفهم الأتباع للأهداف المطلوب تحقيقها، والتي تؤدي لنجاح المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحفيز العاملين للوصول لأداء عالي، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، بالإضافة إلى استثارة روح الفريق والتشجيع وتقديم النصح، كما يعمل القائد التحويلي على تعزيز الاتصالات الفعالة التي تقوم بدورها في تعزيز الروابط وبذلك تتحول القيم من فردية إلى جماعية موحدة (الزومان، 2018).

2.5.6.3 الاستشارة الفكرية

وتعني تعزيز العاملين واستثارتهم فكريا للوصول الى حل للمشاكل في المنظمة بطريقة إبداعية، وقد عرفها (1998) Krishan بأنها إثارة تفكير العاملين للوصول بهم الى مرحلة من الوعي والابتكار والإبداع وتبني الحلول لمواجهة العقبات والمشاكل التي يتعرضون لها والتي تواجه المؤسسة، من خلال الحوار معهم وتقديم الحجج والأدلة والاستماع للمقترحات والأفكار التي يطرحوها، كما أكد أفوليو (1994) أيضا، أن على القائد التحويلي التركيز على إعادة النظر في طرق تفكير العاملين، من خلال تشجيعهم على استخدام الطرق الإبداعية والغير تقليدية، كما ركز على أن مشاركتهم والأخذ بآرائهم سيشعرهم بالرضا الوظيفي ويزيد من انتمائهم للمؤسسة.

2.5.6.4 الاعتبار الفردي

ويعني هذا البعد تعامل القيادة مع المرؤوسين حسب حاجاتهم وقدراتهم وخصائصهم الفردية، فلا يتم التعامل معهم بنفس المستوى، بحيث توكل المهام إليهم وفقا لهذه الصفات والحاجات. (الرقب، 2010).

يلعب القائد هنا دور الموجه والمستشار، ويساعد التابعين في التعرف على نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف لديهم، وذلك لتحقيق ذواتهم وزيادة فاعليتهم وإنجاز مهامهم بأفضل طريقة (Bass & Avolio, 1994).

وحسب باس (1999) فإن المرؤوسين سيقدرّون هذه الثقة والاهتمام الفردي الممنوح لهم، ويعتبرونه عنصر داعم لتفوقهم وإنجازهم، كما يؤكد باس على أن التواصل الفعال والمستمر من قبل القائد سيمنحهم الفرص ليكونوا هم أيضا تحويليين ويشاركون في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولهذا البعد عدة سمات تميزه منها، الاهتمام بالمرؤوسين والمساواة بينهم وتحقيق العدالة، والاستماع إلى مشاكلهم وتقديم المشورة، والسعي إلى تمكينهم وتطويرهم ذاتيا، بالإضافة إلى تقديم الدعم النفسي والاجتماعي (Nikezic, 2012).

كما يجب ألا نغفل أهمية الاتصال والتواصل والذي يمكن اعتباره من أهم المهارات الإنسانية التي تعزز العلاقات الإنسانية والتفاعل بين الأفراد، ويتطلب ذلك من القائد تعزيز الاتصالات في اتجاهين (Stone, 2003)، فكما ذكرنا عن دوره كموجه فهو أيضا يجب أن يوفر للتابعين التغذية الراجعة والعكسية باستمرار لضمان التطوير الدائم للإمكانات الشخصية (Kovjanic, 2013).

2.5.6.5 بعد التمكين

أضاف افوليو في العام 1999 بعد خامس وهو التمكين، حيث لاقى اهتمام كبير من قبل الباحثين في العديد من الدراسات الحديثة، وقد افترض أن تمكين العاملين يتم من خلال إعطائهم حق التصرف واتخاذ القرارات، حيث يؤمن هذا البعد بالمشاركة والتشاور، بحيث يستطيع العاملون من خلاله أخذ السلطة على عاتقهم لاتخاذ القرار (ابو رمان، 2015).

تستنتج الدراسة من خلال ما سبق، أن سمة التأثير والجاذبية هي من أهم السمات التي يجب أن تتوفر في القائد التحويلي، ثم يأتي بعد ذلك السلوكيات الأخرى، فعندما يمتلك القائد شخصية كاريزماتية مؤثرة وثقة عالية بالنفس ولديه أهداف واضحة، ذلك يجعل منه أهلاً للاحترام والإعجاب والثقة، ويصبح نموذج يقتدي به التابعين، يجعلهم أكثر طاقة وجهد وفاعلية.

أما في بعد الاستثارة الفكرية واستماع القائد لآراء التابعين، وحثهم على التفكير الإبداعي، فإن ذلك سيعزز من انتمائهم وولائهم للمؤسسة ويساعدهم في مواجهة التطورات وحل المشاكل التي تواجههم.

انتقالاً لبعدي الاعتبار الفردي والإلهام والتحفيز، فإن أهميتهم تكمن في الشعور العاطفي والنفسي الذي ينتج من مراعاة احتياجاتهم واحترامهم، ويخلق دافع ذاتي لديهم يحفزهم على الارتقاء بأدائهم وبالتالي تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

في سياق مختلف وعلى الرغم من أهمية بعد التمكين، ترى الدراسة كفاية تطبيق الأبعاد الأربعة الأولى في مجال البحث في المؤسسة الأمنية، وتبرر ذلك بخصوصية العمل الأمني الذي يتطلب أحياناً اتخاذ قرارات صارمة وطارئة دون الرجوع للمرؤوسين أو لإدارات المؤسسة.

2.5.7 القيادة التحويلية والعلاقات العامة والاتصال

من خلال شرحنا السابق عن سلوكيات القيادة التحويلية يمكننا القول بأن هذه الممارسات تؤثر بشكل مباشر على السلوك الاتصالي داخل المؤسسة بالدرجة الأولى كما أنها توفر الجو الاتصالي المناسب الذي يساعد العاملين في المضي قدما في إنجاز عملهم وتحقيق أداء مرتفع بما ينعكس على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، مما يؤكد لنا أهمية الاتصال الفعال والتواصل والاتصال ثنائي الاتجاه في هذا النوع من القيادة، في تواصل القائد أو المسؤول المباشر مع التابعين ودعمهم ومراعاة احتياجاتهم، محققا بذلك رؤية وأهداف المؤسسة، وهذا يمثل جوهر عمل العلاقات العامة.

أن من أهم العوامل التي تعزز مكانة العلاقات العامة وترفع من أداء ممارستها وكفاءتهم هي دعم وإدراك القيادة بكيفية تطوير أنشطة الاتصال داخل العلاقات العامة، ويظهر ذلك جليا في سلوكيات القائد التحويلي، فكما تركز على دعم وتمكين وتوفير بيئة عمل داعمة للتابعين، فهي تركز بالدرجة الأولى على إدارة وممارسي العلاقات العامة المسؤولة عن تنسيق وتعزيز الاتصال الداخلي والخارجي مع الجمهور.

ركزت الدراسات المحدودة حول القيادة والعلاقات العامة في المقام الأول على فحص أنماط القيادة والصفات التي يفضلها قادة وممارسي العلاقات العامة، على سبيل المثال دراسة (Aldoory, 2004) الذي وجد فيها تفضيلا قويا للقيادة التحويلية على القيادة التبادلية في العلاقات العامة، في حين فحصت دراسة (Yang, 2012) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى ممارسي العلاقات العامة التايوانيين،

وقد تبين وجود فعالية عالية للقيادة التحويلية في توليد مواقف إيجابية بين ممارسي العلاقات العامة.

في ذات السياق فقد كان للدارسات العربية نصيب ضئيل في هذا المجال، وقد وجدت الباحثة دراسة تكروني والشماسي (2021) التي بحثت في دور القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية، وخرجت بعدة نتائج كان أهمها أن للقيادة دور كبير وإيجابي على أداء ممارسي العلاقات العامة.

تستنتج الدراسة أن للقيادة التحويلية دور كبير وإيجابي في التأثير على أداء ممارسي العلاقات العامة، أو حتى في تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية في إدارات العلاقات العامة، وذلك يدعم ويبين أهمية الدراسة الحالية للتوسع في البحث في هذا المجال.

2.5.8 القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية

أشارت الدراسة في المبحث الأول إلى النظرية المعرفية الاجتماعية لباندورا والذي افترض فيها بقدرة الأفراد على عمل الرموز والتنبؤ بالنتائج من خلال تجارب الآخرين، كما افترض أن معظم السلوكيات لها أهداف معينة وهذه تساعد الفرد على التنبؤ والتفكير المستقبلي، أيضا لدى الأفراد القدرة على التأمل الذاتي وتحليل الأفكار مما يساعدهم في عملية التنظيم الذاتي والتحكم في سلوكهم، ولعل أهم افتراضات باندورا كانت التعلم من خلال الملاحظة لسلوك الآخرين، أخيرا فقد أشار باندورا إلى تأثير الأحداث البيئية الخارجية على العوامل الداخلية لشخصية الفرد والتي لها دور كبير في التأثير على فاعليته وإدراكه لقدراته سلبا أو إيجابا.

وترى (Bong et al., 2003) أن الفاعلية الذاتية لا تعتبر الحكم الرئيسي على مدى كفاءة الفرد وامتلاكه لمؤهلات تمكنه من أداء مهمة معينة، إنما هي حكم حول قوة إيمان الفرد وثقته بقدرته

الدراسات التي تناولت النظرية وعلاقتها في كل من القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية، وإذا ما كان هناك علاقة ارتباطية يمكن أن تفسرها.

2.6.1 نظرة عامة عن نظرية التفاعلية الرمزية

تأتي أصول هذه النظرية من علماء النفس التقليديين وعلماء الاجتماع، حيث ظهرت على يد العالم تشارلز هورنون كورلي والفيلسوف جورج هيربرت ميد (1974) Mead & Morris، في بداية القرن العشرين، في كتاب (العقل والذات والمجتمع)، تدور النظرية حول دراسة العلاقات والسلوك الاجتماعي داخل التفاعلات الاجتماعية والبيئة التي تتشكل في المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والجماعات، فهي تربط داخلية الفرد (العقل والذات) مع المجتمع وما يترتب فيه من قيم وأحكام وأخلاق، بحيث يكون الفرد (الذات) هو مصدر عملية التفاعل والتي يعود أساسها للخبرات الاجتماعية والفردية له، كما أنها ركزت على تقييم الفرد لنفسه وللآخرين وتقييمهم له بعد التفاعل ينتج عنه رمز يحدد صيغة التفاعل بين الأفراد، إضافة لذلك فقد اعتبرت اللغة والمعاني والدلالات من أسس تفسير السلوك البشري (زعتري، 2008).

مراحل تكوين الرمز في النظرية التفاعلية الرمزية (زعتري، 2008):

- يرى ميد أن الرمز هو حلقة الوصل التي تساعد على التفاهم والتواصل والاتصال بين الأفراد
- إن التفاعل الاجتماعي يحدث للأفراد الذين يشغلون أدوار اجتماعية معينة، والذي عادة ما تأخذ مدة تتراوح من أسبوع إلى سنة.

- بعد حدوث التفاعل فإن هؤلاء الأفراد يكونون صور ذهنية تسمى بالرموز، وهم الأشخاص الذين تم التفاعل معهم بحيث تكون هذه الصورة أو الانطباع سطحي لا يعكس جوهر وحقيقة الشخص.
- عند تكوين الصورة الذهنية فإنها تلتصق في ذهن الفرد عند مشاهدته والتحدث معه، وتصبح رمز له، وهو ما يحدد طبيعة التفاعل.
- بعد تشكل صورة الرمز فإنها تنتشر للآخرين ويعملون على تقييمه، كما أنه يقيم نفسه، ويكون هذا التقييم مرتبط بالصورة الرمزية المكونة عنه

2.6.1.1 الاتصال والنظرية

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات السيكلوجية التي برزت في مجال الاتصال والإعلام، فقد عرف كتاب (الاتصال والسلوك الاجتماعي في منظور التفاعلية الرمزية) الاتصال بأنه " سلوك رمزي ينتج بدرجات مختلفة لمعايير وقيم مشتركة بين الأفراد"، وبين في الكتاب فرضيات توضح سبب اعتبارها احدى النظريات الاتصالية، يمكن إجمالها فيما يلي (حسين، 1991):

- أن معرفة الفرد الحالية هي نتاج للخبرات الاتصالية السابقة.
- يلعب الاتصال دور المرشد الذي يقوم بتوجيه مفاهيم الذات والموقف والدور، والتي هي نتاج الخبرة، وترتبط ارتباط مباشر بفهم الفرد لنفسه وبالآخرين.

كما كان للعالم ميد دور كبير في توضيح دور الاتصال في النظرية، فقد اعتبر بأن العلاقة المتبادلة بين العقل والنفس والمجتمع هم الميكانيزمات الأساسية التي تشكل طبيعة التفاعل وأنماط الاتصال بين الأفراد، كما يرى أن اللغة بما تحتوي على رموز ومعاني وإشارات هي التي تحدد هذه الأنماط وتفسر العلاقات بشكل عام (حسين، 1991).

2.6.2 التفاعلية الرمزية كنظرية مفسرة للقيادة والقيادة التحويلية والفاعلية الذاتية

في سياق سابق فقد ذكرنا أن نظرية التفاعلية الرمزية هي تفاعل لمجموعة من المتغيرات والسمات والمواقف والأفعال والعوامل الوظيفية أو البيئية، والتي تتم عن طريق الرموز والمعاني والدلالات ومن مبدأ تقييم النفس والآخرين، وإذا اردنا أن نربطها مع القيادة والقائد فنرى أنها تعطي أهمية كبيرة لكيفية إدراك القائد لنفسه وللآخرين وكيفية إدراك الآخرين له، وبمعنى أوضح تُفسر الدراسة هذه الألية في القيادة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص، بأن عملية التفاعل التي تحدث تكون موزعة بين القائد والمرؤوسين والموقف نفسه والظروف المحيطة به، ويعتمد نجاح هذه العملية على القائد نفسه الذي أصبح رمزا وقدوة لهم بما يمكنه من التأثير عليهم و إنجاز المؤسسة بتحقيق الأهداف المنشودة (شبوعات، 2022).

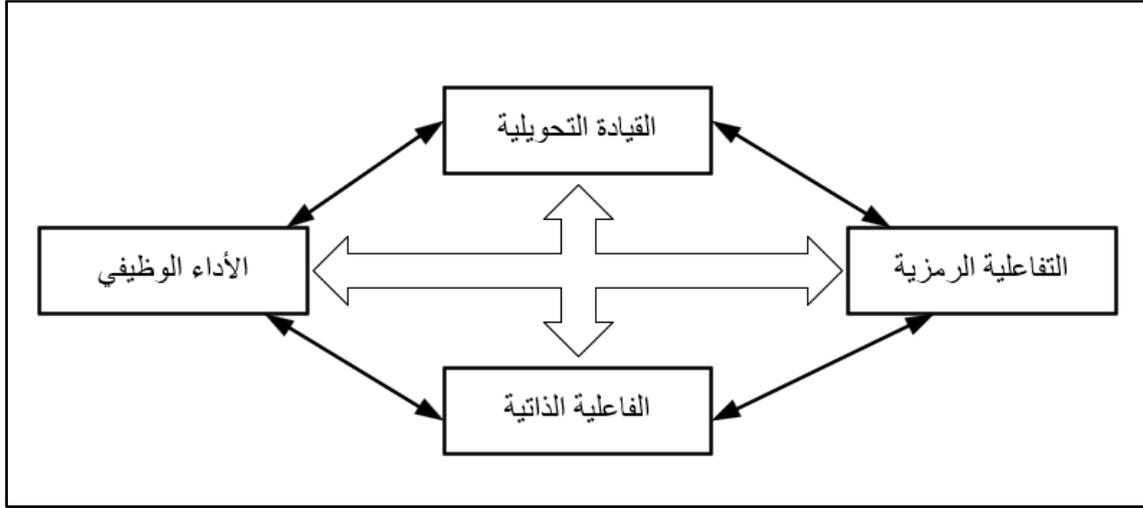
حيث ترى الدراسة أن ممارسات القيادة التحويلية الخمسة من التحفيز والإلهام والاعتبار الفردي والتأثير المثالي والاستثارة الفكرية والتمكين، جميعها تساعد في إنجاز عملية التفاعل ولها الدور الكبير في تحقيق المنظومة الاتصالية بشكل إيجابي وفعال، وهذا ما أكدته دراسة (شبوعات، 2022) التي فسرت ممارسات القيادة والقيادة التحويلية من خلال عدة نظريات كان منها النظرية التفاعلية.

فيما يخص الفاعلية الذاتية فقد أشرنا أيضا أنها تنمو من خلال تفاعل الفرد مع نفسه ومع البيئة المحيطة والآخرين، كما أنها تتطور عبر الخبرات المكتسبة والتدريب، وعليه فقد أشارت دراسة خياط (2023) على وجود أكثر من نظرية تفسر الفاعلية الذاتية، إضافة على النظرية المعرفية الاجتماعية لباندورا، وهي النظرية التفاعلية الرمزية.

ركز باندورا في نظريته على دور العمليات المعرفية والوعي الذي يتأثر بالظروف الاجتماعية المحيطة من خلال تفاعل منظومة من العوامل الشخصية التي تتوفر في معتقدات واتجاهات الفرد، والعوامل السلوكية والتي تتمثل بردة الفعل واستجابات الفرد في موقف معين، والعوامل البيئية وتتشكل من الأدوار التي يقوم بها الآخريين من الأقران والزملاء والرؤساء في العمل، وحتى ترتبط هذه العوامل في منظومة واحدة تحتاج الى متغيرات وسيطة تساعد في إنجاح هذا التفاعل، وقد كانت هذه الوساطة هي الفاعلية الذاتية و أشار إلى دورها الكبير في تفسير السلوك الإنساني وتحليل الشخصية، حيث أنه كلما كانت فاعلية الذات مرتفعة فإنها ترفع من التفاعلات الاجتماعية، وتؤدي بذلك إلى تحقيق النجاح والإنجاز (Bandura, 1977).

تحقيقاً لما سبق ذكره فإن هذا التفسير يقود بنا إلى النظرية التفاعلية الرمزية التي بدورها تفسر كيف يطور الفرد بتفاعله الاجتماعي الوعي والإدراك والمعرفة عبر مجموعة من العوامل الشخصية والبيولوجية والسلوكية، والتي تؤهله للإنجاز والنجاح والفاعلية في الأداء (نعيم، 1985)، كما أن هذه النظرية قد شملت على أفكار معدلة أكدت فيها على قدرتها على تسهيل عملية التفاعل الاجتماعي والضبط والتوجيه الذاتي والفاعلية الذاتية الداخلية للفرد، إضافة للقدرات الرمزية للبشر بشكل عام (Jonathan, 2002).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة إمكانية تفسير نظرية التفاعلية الرمزية للعلاقة بين متغيرات الدراسة في إطار الاتصال بالمؤسسة، من حيث الترابط بين أبعاد وممارسات القيادة التحويلية وأبعاد الفاعلية الذاتية، وتوضح ذلك من خلال رسمها للنموذج التالي:



شكل 2.2: نموذج نظرية التفاعلية الرمزية (إعداد الباحثة)

يبين النموذج علاقة نظرية التفاعلية الرمزية ب افتراضاتها حول الذات والعقل والظواهر الاجتماعية والعوامل السلوكية والاجتماعية والشخصية، والتي تتوافق مع كل من ممارسات القيادة التحويلية: التأثير المثالي والحافز والاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية، وأبعاد الفاعلية الذاتية: الإنجازات والإقناع اللفظي والخبرات البديلة والحالة الفسيولوجية، بالإضافة للعلاقة المتبادلة بين القيادة والفاعلية، ستؤدي في نتيجة الحال إلى الوصول لأداء وظيفي في شقيه أداء المهام والسياق، إذن فالنظرية هنا من خلال هذه العلاقات تلعب دور في تفسير المتغيرات والعلاقة بينهم، وإذا افترضنا أن نتائج البحث أتت إيجابية فهذا يعني نجاح هذا النموذج والتفاعل.

بمعنى آخر فإننا إذا ما جمعنا العوامل المعرفية والسلوكية والإدراكية والحالة الفسيولوجية وظروف البيئة المتمثلة بالقيادة وأسلوبها، سيؤدي بنا إلى تحقيق تفاعل اجتماعي واتصال، ينتج عنه أداء وظيفي للفرد العامل في المؤسسة.

2.6.3 القيادة الأمنية

انطلاقاً من الشريعة الإسلامية وقوله تعالى في القرآن الكريم: "الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف" (القرآن الكريم، سورة قريش، آية 4)، فإن الأمن يعد من أهم مقومات الحياة الكريمة

للإنسان والذي يسعى إليه الناس أفرادا وجماعات، باعتبار أن أهم أسباب النهوض بالمجتمعات هو تحقيق الأمن والأمان، لذا كان لا بد من الإشارة إلى مفهوم القيادة الأمنية التي يقع على عاتقها تحقيق هذا الهدف السامي، وقد وجب على كل مؤسسة أمنية أن تمتلك قيادة أمنية فاعلة يترأسها قائد يمتلك مجموعة من المهارات الإنسانية والفكرية والفنية، حتى يتمكن من التأثير على التابعين وتحقيق الأهداف بهم (جمعة، 2018).

تختص القيادة الأمنية بالمجال الأمني والعسكري والذي يطغى عليه سمات حادة نوعا ما تتسم بالضبط والربط والتزام الأوامر، حيث تختلف طبيعة العمل الأمني عن باقي المجالات والمهن الأخرى، فهو يمتلك خصوصية وحساسية عالية في مواجهة الأزمات وتطبيق القانون، الأمر الذي يضفي على القيادة فيه أهمية كبيرة وطبيعة خاصة ومناخ مختلف (جمعة، 2018).

عرف الفيغي (2016) القيادة الأمنية بأنها قدرة القائد على تحفيز التابعين للوصول إلى أعلى أداء ومستوى، من خلال تطبيق معايير الجودة للوصول للنتائج المرجوة وتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية.

بينما يرى زهران (2003) بأنها فن التأثير الذي يضمن بها القائد ولاء واحترام وتعاون التابعين بطريقة إبداعية وتحفيزية لتحقيق الهدف المنشود.

وتؤكد الدراسة أن القائد الأمني هو القائد الذي يمتلك قوة وفن التأثير على التابعين ولديه مهارات وسمات تمكنه من قيادة الجهاز الأمني وتوجيه التابعين لتحقيق أهداف المؤسسة.

تستند القيادة الأمنية على مجموعة من المبادئ والقواعد التي يجب أن يتبناها القائد الأمني وتتمثل بما يلي (الفرج، 2009):

- معرفة القائد لشخصيته ونقاط قوته وضعفه والعمل على تطويرها.

- تحمل المسؤولية والثقة بالنفس وتحمل الأعباء، بالإضافة لتعزيز الشعور بالمسؤولية لدى التابعين من خلال متابعة المهمات المطلوب إنجازها
- القدوة الحسنة فيما يمتلك من قيم وسلوكيات وأخلاق حميدة
- مراعاة حاجات الجنود ومشاعرهم وتحقيق الانسجام معهم وتقديم الدعم والتحفيز لهم.
- الكفاءة الفنية والتكتيكية والقدرة على الإبداع وابتكار أساليب قيادية تساعد على حل المشكلات مع اختلاف المواقف والظروف.
- العمل بروح الفروق، فإن أهم ما يجعل القيادة لا تتأثر بالظروف والأحداث الطارئة هي بناء فريق قوي ومتماسك.
- تعزيز الوعي والمعرفة لدى التابعين لمحاربة الإشاعات والحرب النفسية.

ترى الدراسة أن القائد في المؤسسة الأمنية هو قائد أمني يمتلك مبادئ القيادة الأمنية، ومن خلال استعراضنا لهذه المبادئ، نرى أيضا أنها تتقاطع مع ممارسات القيادة التحويلية (التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، والتأثير المثالي)، وبالتالي فإن القائد الأمني يمكنه أن يكون قائد تحويلي، فكلاهما يركز على شخصية المرؤوس وحاجاته وفاعليته وأداءه، بالإضافة للهدف المشترك في تحقيق أهداف المؤسسة الأمنية.

2.7 الأداء الوظيفي

ظهر الأداء الوظيفي لأول مرة في القرن التاسع عشر وتعود جذوره إلى اللغة الفرنسية، Perfomane، حيث لاقى الاهتمام الكبير من الباحثين والعلماء في عدة مجالات، و قد أجمعوا أن الطريقة المثلى للوصول لأهداف المؤسسة السامية هي الاهتمام بأداء الفرد وإنجازه للمهام بكفاءة وفعالية، حيث تكمن أهمية الأداء باستناده على العنصر البشري والذي يعتبر استثمارا استراتيجيا

للمؤسسة، ويحافظ عليها من أجل البقاء والتطور والنمو، فالفرد من خلال أدائه وقدراته وميزاته سيكون قادر على استيعاب ومجاراة هذا التطور العالمي، وسيكون قادر على مواجهة التحديات والظروف البيئية المختلفة (حزي، 2020).

يرتبط الأداء الوظيفي ارتباط مباشر بسلوك الفرد والمؤسسة، وهو حجر الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات، لذلك تركز أي مؤسسة جل اهتمامها على تحسين ورفع كفاءة أداء العاملين فيها للوصول لإنتاجية أعلى وتحقيق الأهداف المخطط لها.

وبصفة عامة فإن الأداء الوظيفي يعبر عن أثر جهود الفرد في إدراكه وقدرته على القيام بالمهام والدور، بالشكل الذي يُمكنه من تحقيق مهام الوظيفة، ويتضمن المهارات والمعركة والقدرات، والجهد الذي يبذله الموظف لإنجاز عمله، بالإضافة لملائمة طبيعة ظروف العمل (Levey, 2001).

سنتطرق في هذا القسم إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأبرز تعريفاته، والتعرف على عناصره وأبعاده ومحدداته، كما سنسلط الضوء على كيفية قياس الأداء واهم النماذج المفسرة له.

2.7.1 مفهوم الأداء الوظيفي

عرف سلطان (2004) الأداء الوظيفي بأنه جهد الفرد وقدرته وإدراكه لدوره وللمهمة المطلوب إنجازها، والذي يؤدي به إلى السلوك الذي يقوم به الفرد أثناء تنفيذ المهمة، وهو مستوى الكفاءة العلمية والعملية التي تمكنه من إنجاز مهمته بأفضل صورة.

بينما عرفه الصرايرة وآخرون (2009) على أنه حصيلة تفاعل بين عاملين رئيسيين وهما المقدرة والدافعية، بمعنى إذا كان لدى الفرد الدافعية للقيام بالعمل فتتشكل عنده المقدرة لإنجازه، والعكس إذا لم تتوفر الدافعية لن يستطيع إنجاز العمل.

أما محمد (2001) فقد فرقت بين مفهوم الأداء ومفهوم الجهد، وذلك للتداخل والخلط بينهم، تعرف الأداء بأنه درجة تحقيق الفرد للمهام الموكلة إليه ويتم قياسه من خلال النتائج بشكل كمي، بينما عرفت الجهد بمقدار الطاقة المبذولة لإنجاز هذا الأداء، حيث لا يمكن قياسه.

وقد أوجزت بولخرة (2012) الأداء بأنه مجموعة نشاطات المؤسسة التي تتشكل نتيجة التفاعل بين جهود العاملين، وذلك لتحويل المدخلات إلى مخرجات، تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

في حين أن علماء النفس قد فسروا الأداء الوظيفي باعتباره ظاهرة سلوكية، وقد عرّفوه بناء على خصائص السلوك بدلا من نتائجه أو مخرجاته، والذي يسمح بتطوير فهم العمليات النفسية التي تتحكم في الاختيار والتحفيز والتدريب والظروف، كما يسمح بتطبيق المبادئ النفسية بشكل مثمر وإيجابي لإدارة هذه العمليات.

2.7.2 أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي تبعا لمعيارين وهم (حزي، 2020):

▪ المصدر

▪ الشمولية

يصنف الأداء حسب المصدر إلى:

▪ الأداء الداخلي ويعني تفاعل مجموعة الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تمتلكها المؤسسة.

▪ الأداء الخارجي ويتمثل بحصيلة تفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية، والتي تنعكس على الأداء الداخلي سلبا أو إيجابا.

أما في معيار الشمولية فيصنف الأداء إلى:

- الأداء الكلي وهو محصلة الإنجازات التي حققتها المنظمة نتيجة تفاعل الموارد بانسجام لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الأداء الجزئي وهو الأداء المخصص بكل قسم أو فرع بالمؤسسة على حدا وطبيعة عمل كل منهما.

2.7.3 محددات الأداء الوظيفي

تباينت آراء الباحثين في وضع المحددات الخاصة بالأداء الوظيفي، وهناك رأيين سنعرضهم فيما يلي:

يقول الرأي الأول أن الأداء الوظيفي يتحدد نتيجة لتفاعل ثلاث عوامل، وهي: الدافعية للعمل لدى الفرد، وبيئة العمل بحيث يتم تهيئة البيئة لتشبع حاجات الفرد والتي هي بالأصل انعكاس لدافعيته، بينما العامل الأخير يتمثل بتوفر قدرة الفرد على أداء العمل (فلية وعبد المجيد، 2005).

أما الرأي الثاني فيرى أن الأداء يتحدد بثلاث عناصر رئيسية وهي (عاشور، 1983):

- الجهد المبذول: وهو درجة حماس ومثابرة الفرد لأداء العمل وهو ما يعكس دافعيته للأداء.
- قدرات الفرد: وهي الخصائص الشخصية والقدرات والمهارات التي تحدد فعالية الجهد المبذول.
- إدراك الدور: ويتمثل بكيفية أداء الفرد لعمله ودوره، من خلال تصوره وانطباعه عن الأنشطة والمهام الموكلة إليه.

تعليقا على الآراء السابقة، ترى الدراسة بأن هذه المحددات تتقارب في وجهات النظر على اختلاف عنصر إدراك الدور وعنصر بيئة العمل والظروف البيئية، كما ترى بأن الجهد يتشكل

بالدافعية للعمل، بينما القدرات تحدد فعالية هذا الجهد، كما تؤكد على أهمية بيئة العمل الذي تلعب دور كبير في الأداء كالاتصالات داخل المؤسسة ونمط القيادة وسلوكياتها، والتي تزيد في المحصلة من إدراك العامل لدوره وكيفية إنجازه لعمله.

2.7.4 قياس الأداء الوظيفي

يعتبر قياس الأداء الوظيفي الجزء الأساسي من عملية تقييم الأداء، ويقصد به التعبير عن الأحداث والأشياء والجهود بقيم رقمية، بشكل تتوافق فيه مع خصائص هذه الأحداث، ولا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط لنجاح القياس وهي كما يلي (المحاسنة، 2013):

- التوافق الاستراتيجي: ويعني مدى توافق نظام تقييم الأداء مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- الصدق: ويقصد به قدرة نظام التقييم على قياس جميع الأبعاد التي تتعلق بالأداء الجيد والتي تمكن الموظف من النجاح في أداء الوظيفة، أي الأداء الحقيقي والمقصود.
- الثبات: ويعني مدى ثبات واستقرار نتائج قياس الأداء على اختلاف الوقت والشخص وأدوات القياس، بمعنى تقارب النتائج باختلاف هذه الظروف.
- التمييز: وهي قدرة المقياس على التمييز بين حجم الجهود التي يبذلها العاملين ومستويات الأداء لديهم، ويمكن توضيحها من خلال العلاقة الطردية فكلما زاد الجهد المبذول زاد مستوى الأداء.

عند اكتمال هذه الشروط المذكورة أعلاه في عملية تقييم الأداء لابد من الإشارة إلى وجود عدة مقاييس للأداء تختلف تبعاً لاختلاف أهداف المؤسسة وحجمها، ستقوم الباحثة بذكر مجموعة من الطرق التقليدية والحديثة التي تم قياس الأداء فيها.

اتبعت المؤسسات سابقا أسلوب الملاحظة المباشرة والآراء الشخصية للقادة والمديرين، ومع التطور في الأنظمة الإدارية فقد تطور معها عدة طرق للقياس وانتقلت من تركيزها على العاملين إلى التركيز على نتائج أدائهم وجهودهم، وهي كما يلي (حزي، 2020):

▪ الطرق التقليدية للقياس:

1. التقييم ببحث الصفات والخصائص

2. التوزيع الإجمالي

3. الترتيب العام

4. المقارنة بين العاملين

▪ الطرق الحديثة للقياس

1. الاختيار الإجمالي

2. الأحداث الحرجة

3. طريقة التقييم المشتركة

4. أسلوب الإدارة بالأهداف

5. النموذج المغلق

6. النموذج المفتوح

7. المقابلة

8. التقييم الذاتي

ما سنركز عليه هنا ويتوافق مع موضوع الدراسة الحالية فيما يخص قياس الأداء الوظيفي، هو طريقة التقييم الذاتي، وتتم هذه الطريقة من خلال تعليق الفرد على أداءه الذاتي باستخدام نموذج

للمعيار، أو أداة قياس يمكن قياسها إحصائياً بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي سيتم الحديث عنها تفصيلاً في فصل المنهجية.

تعتبر طريقة التقييم الذاتي هي الطريقة المثلى والمحبذة للمؤسسات في وقتنا الحالي، بشرط توفر بيئة ومناخ تنظيمي جيدة، وثقة عالية بين الإدارة والمرووسين.

2.7.5 نموذج القياس

مع التطور في مفهوم الأداء الوظيفي الذي كان مقتصرًا على سلوك الموظف تجاه وظيفته وما عرف بأداء المهام، حري بنا أن ننوه إلى أن هناك مجموعة من الباحثين أضافوا بعداً آخر للأداء سمي بأداء السياق، سنتحدث تفصيلاً في هذه الأبعاد والأدبيات التي أشارت لهم وأهميتها في هذه الدراسة فيما يلي:

على الرغم من الدراسات التجريبية والمفاهيمية التي نفذت حتى الوقت الحاضر إلا أنها لم تصل لمرحلة الإجماع حول أبعاد الأداء الوظيفي التي ينبغي اختيارها لتمثيل الأداء في معظم الوظائف، إلا أن المنهج أو النظرية التي اقترحها (Borman. & Motowidlo, 1993) ، والتي تتحدث عن أداء المهام وأداء السياق، كانت محاولة كبيرة حظيت باهتمام واسع من العديد من الباحثين والعلماء أمثال (Borman (1997), Campbell J. P., (1993), Motowidlo, (1999) ، (Hatrup, (1998) ، وذلك لتوضيح الأبعاد المتعددة التي يمكن تطبيقها في نطاق واسع من الوظائف.

▪ أداء المهام: وهي السلوكيات الوظيفية للموظف ذات العلاقة بالمهارات والقدرات والمعارف والخبرات، والمرتبطة بالوظيفة نفسها، وبالأنشطة الرئيسية في المؤسسة، وقد قسم Sonnentag (2008) حسب نموذج كامبل سلوكيات أداء المهام إلى خمسة محاور وهم:

○ القدرات الخاصة بالوظيفة والخصائص الشخصية للموظف

○ القدرات الغير مرتبطة بالوظيفة ولكنها مهمة للمؤسسة

○ القيادة والإشراف

○ الاتصالات بجميع أشكالها

■ الأداء السياقي: يتركز الأداء هنا على السياق التي تتم فيه ممارسة الأنشطة في المؤسسة، وهي عبارة عن سلوكيات وظيفية تؤثر في بيئة المؤسسة الاجتماعية والنفسي، تعود على شخصية الموظف ودافعيته للعمل، وغير مرتبطة بالوصف أو المسمى الوظيفي، لكنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بثقافة ومناخ المنظمة، وكما قسم (Reilly 2012) حسب نموذج كامبل أيضاً سلوكيات الأداء السياقي إلى محورين رئيسيين وهم:

○ الإيثار ويتمثل بتقديم الدعم للآخرين ومساعدتهم في أعمالهم والتعاطف معهم، وتحفيز الفريق وبناء علاقات مبنية على الثقة، بالإضافة لتغليب الأهداف العامة على الأهداف الشخصية، ويندرج هذا المحور ضمن بعد مساعدة الأقران والعمل ضمن فريق في نموذج كامبل

○ الوعي والضمير ويتمثل بسلوك المبادرة الذاتية التي تنبع من ضمير الموظف، وتجعله يقدم أعمالاً تطوعية تظهر اهتمامه بمصلحة المنظمة، من خلال القيام بجهد إضافي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة واستغلال أوقات الفراغ والفرص المتاحة لتطوير المعارف والمهارات له ولزملائه، تندرج هذه السلوكيات ضمن بعد الانضباط وبعد التنظيم والإدارة.

حدد (Campbell J. P., 1990) ثمانية أبعاد تحدد الأداء العام بشقيه المهام والسياق، وادعى

أنها "تكفي لوصف قمة التسلسل الهرمي في جميع الوظائف في قاموس المسميات المهنية"، كما أن

أي وظيفة معينة لا يشترط تضمين جميع الأبعاد، وتتمثل فيما يلي

1. القدرات الشخصية الخاصة بتنفيذ المهام الوظيفية: وهي مدى قدرة وإتقان الموظف للقيام بالمهام ذات المتطلبات الفنية المميزة، والتي تميز الوظائف عن بعضهم.

2. القدرات الغير مرتبطة بالمهام الوظيفية: وهي مدى قدرة وإتقان الموظف لقيامه بالمهام الطبيعية أو اليومية العادية، وهي مطلوبة لجميع الوظائف

3. الاتصالات بجميع أشكالها المكتوبة والشفوية، وتعني قدرة الموظف على الكتابة والتواصل أو التحدث للجمهور.

4. الجهد المبذول الظاهر: وتعني مدى مثابرة وإصرار والتزام الموظف بمهامه الوظيفية.

5. الانضباط الشخصي: وتعني الالتزام بالسلوكيات الإيجابية ومدونات السلوك المحددة للعمل، وتجنب السلوكيات السلبية أو السيئة.

6. العمل كفريق: ويقصد به دعم ومساعدة الأقران من الزملاء، والمساعدة سويًا للعمل كوحدة واحدة فعالة ومنتجة.

7. القيادة: وتعني الإشراف على المرؤوسين وتوجيههم للتأثير فيهم، من خلال الاتصال والتواصل الفعال.

8. التنظيم والإدارة: وتعني جود أداء الموظف في الوظائف الإدارية الغير مرتبطة بالإشراف، كتحديد الأهداف، ومراقبة التطور، وتنظيم الأفراد.

بناء على ما سبق فإن الأداء الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد والقياس وله العديد من النظريات المفسرة له باختلاف المدارس الإدارية، و حسب المدرسة السلوكية وتعريف علماء النفس فهو السلوك الذي يقوم به الموظف من خلال مجموعة من الأنشطة داخل المؤسسة تحدد إدراك الفرد لدوره وجهده وقدراته والبيئة المحيطة به، ويمكن قياسه من خلال عدة طرق منها طريقة التقييم الذاتي التي تعتبر من الطرق الحديثة للقياس، كما ترى الدراسة بأن نموذج كامبل للقياس ببعدي

أداء المهام وأداء السياق يغطي معظم متطلبات هذه الدراسة ويتقاطع مع أبعاد المتغيرات الأخرى وهذا ما سيتم الشرح عنه وتبريره في فصل المنهجية والمقاييس المستخدمة.

2.7.6 الفاعلية الذاتية والقيادة التحويلية والأداء الوظيفي

استنادا إلى ما سبق ذكره في مبحث الفاعلية الذاتية فقد أشرنا إلى أن شخصية الموظف ومهاراته وفعالته المهنية من أهم العوامل التي تساعد على نجاحه في أداءه في العمل، بالإضافة إلى ارتباطها بعوامل خارجية تتعلق ببيئة العمل والعلاقة بين الموظف ومرووسيه ونمط القيادة السائد، حيث تنعكس هذه العوامل سلبا وإيجابا على الأداء.

يرى العديد الباحثين وجود علاقة مباشرة تربط كل من الأداء بالفاعلية الذاتية والقيادة التحويلية، فقد ذكر (Kreitner (2010 من خلال تحليله التلوي لمجموعة كبيرة من الدراسات والتي شملت (21616) شخص، بوجود ارتباط وعلاقة إيجابية بين الفاعلية الذاتية والأداء الوظيفي، كما أكد (Luthans (2010 أيضا على أن الفاعلية الذاتية ترتبط وتتوقع الأداء العالي بشكل كبير.

إضافة لذلك فقد وجدت نتائج الدراسات التالية: (Purwanto (2021، (Shrestha (2020، (Sheeraz (2020، (Supriyanto (2020، والتي فحصت أثر الفاعلية الذاتية على الأداء الوظيفي في مجال التعليم، بأن الفاعلية أثرت بشكل كبير وإيجابي على أداء المعلمين في الفصول الدراسية. أما فيما يخص القيادة التحويلية فقد أجمعت غالبية الدراسات وبجهود عدد كبير من الباحثين، على وجود ارتباط إيجابي لتأثير ممارسات القائد التحويلي وانعكاسه على قوة أداء المهام بما يحقق أهداف المنظمة، كما في دراسات (Kadiyono (2020، (Donglong (2020، (Fayzhall (2020، (Udin (2021، وما تم ذكره يؤكد على أن ممارسات القيادة التحويلية المتمثلة بتحفيز التابعين واستثارتهم فكريا وتقديم الدعم المعنوي والنصح والدعم النفسي، ومراعاة احتياجاتهم والسعي

الى تمكينهم، كل ذلك سيؤدي الى ارتفاع ملحوظ في أدائهم الوظيفي، ويعود بالمنفعة على العامل والمنظمة ككل، وهذا ما أكدته الدراسات التي أشرنا إليها سابقا.

وهنا لا بد من الإشارة الى أن غالبية الدراسات العربية والأجنبية قد بحثت في العلاقة بين كل من القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية مع الأداء الوظيفي في عدة مجالات كالتعليم في المدارس والجامعات إضافة الى المؤسسات الحكومية والأمنية، على عينات مختلفة لكن نادرا ما بحثت في أثر هذه العلاقة على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة بشكل خاص، على الرغم من الأهمية العظمى لهذا المجال الذي يعزز من تحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة.

2.8 العلاقات العامة

أسهمت العلوم الإنسانية في نشأة العلاقات العامة وتطورها بشكل فاعل، والتي تعتبر علما حديثا منبثقا من علوم الاتصال والإدارة وعلم النفس والاجتماع، كما أن ممارسة العلاقات العامة تحتاج إلى المعرفة الجيدة والوافية بهذه العلوم.

تاريخيا، يعتبر العالم بيرنيز من أكثر العلماء الذين أثروا العلاقات العامة بالدراسات النفسية، يلخص فيها العلاقات العامة بثلاث وظائف تاريخية، وهي الإعلام، والإقناع، والإدماج، ويركز بيرنيز على وظيفة الإدماج بشكل كبير، من خلال فهم معرفة كل ما يخص الفرد من سلوك وحاجات، وذلك حتى ينجح في أقناع وإعلام الجمهور، بمعنى أن على ممارس العلاقات العامة الاستناد على المعرفة العلمية لضمان اخذ القرارات العامة المناسبة للمؤسسة (أبو اصبح، 1998).

أصبحت العلاقات العامة في العصر الحديث تُمارس بشكل علمي ممنهج، فهي بحاجة إلى صفات ومهارات وخصائص يجب أن يتحلى بها ممارس العلاقات العامة، تميزه عن غيره من

الموظفين، في حين أن معرفة هذه الخصائص والتعامل معها ستؤثر في أدائه العالي وعلى المؤسسة ككل (جودة، 2011).

سنحاول في هذا المبحث أن نقف على مفهوم العلاقات العامة من خلال استعراض مجموعة من التعريفات، كما سنتعرف على العلاقة بين العلاقات العامة والعلوم الأخرى من خلال توضيح كيف ينظر علم الاتصال وعلم النفس والاجتماع والإدارة الى العلاقات العامة بما يتوافق مع سياق البحث الحالي، ثم سننتقل لمفهوم العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية ودورها وأهميتها.

2.8.1 العلاقات العامة وعلم الاتصال

يعرف بلاند وبراون الاتصال بأنه عملية انتقال وتبادل للمعلومات والمشاعر والاتجاهات وطرق الأداء، من خلال رموز تنتقل من شخص لآخر، بهدف أداء العمل المقصود، مع خلق شعور بأهمية هذا الأداء، حيث تركز عملية الاتصال على عنصرين، وهم الإنسان (المرسل والمستقبل) وما يتميز به من خصائص نفسية ومعرفية، والرسالة وما تحمله من خصائص تحقق التواصل مع الآخرين (ياسين، 1981).

تعتبر العلاقات العامة علم من علوم الاتصال حيث سماها بعض العلماء ب هندسة العلاقات الإنسانية وهي حلقة الوصل بين المؤسسة وجمهورها، وقد تعددت أشكال ومستويات الاتصال، وحسب أبو اصبع (1998) فقد قسم الاتصال الى أربع مستويات:

▪ الاتصال الذاتي: وهو ذلك النوع من الاتصال مع الذات وهو عملية شخصية يخاطب بها الإنسان ذاته، ويستخدم فيه ذات الرموز الذي يستخدمها مع الآخرين.

أما الاتصال من نظرة نفسية فترى سليمان (2014) في كتابها حول سيكولوجية

الاتصال الإنساني، أن الاتصال الفردي كما أسمته هو إدراك الفرد لذاته وعلاقته بالبيئة

المحيطة به، ومعرفته لجوانب الضعف والقوة فيه، بمعنى آخر هو مدى إدراك الفرد لسلوكه وأفعاله التي تؤدي الى التطور في أدائه، كما أشارت إلى أن وعي الفرد بهذه الأمور بمثابة النور لكافة أركان الشخصية التي يقود سلوكها الفرد.

▪ الاتصال الشخصي: وهو الاتصال الذي يتم من خلال المواجهة بين شخصين أو أكثر، حيث يعتبر هذا النوع أفضل أشكال الاتصال الذي يعطي فرصة للمتصل للتعرف بشكل مباشر على فعالية رسالته وتأثيرها على المتلقي، بما يمكنه من تعديل الرسالة وإعادة توجيهها لتصبح أكثر فاعلية.

تشير أيضا سليمان (2014) أن نجاح عملية التفاعل الاتصالي يكمن في درجة وعي الأفراد بحاجات وقيم ومشاعر بعضهم البعض، وإن إدراك الفرد لنفسه يرتبط ارتباط مباشر بإدراكه للآخرين، وتتم هذه العملية الاتصالية كاملة، من خلال الدور الي يقوم به الفرد والذي يتحدد بأفعاله التي يقوم بها ويمارسها، حتى يدعم المكانة التي يحتلها في العلاقات الاجتماعية.

▪ الاتصال الوسيط: يتم هذا الاتصال عبر وسيط مثل الهاتف أو الفاكس أو شبكات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.

▪ الاتصال الجماهيري: وهو الذي يتم فيه استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، وتكمن أهميته في قدرته على توصيل الرسالة إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور بمختلف الاتجاهات والمستويات، بالإضافة إلى قدرته على خلق رأي عام ونقل معلومات وتغيير في الأفكار والسلوك.

نركز في هذه الدراسة على المستويات الثلاث الأولى في الاتصال، والتي تتقاطع مع مفهوم الاتصال التنظيمي ويعرف بأنه الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بحيث يكتسب خصائصها

ويعكس بيئتها، ويأتي دوره في نشر المعلومات داخل إطار محدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (أبو اصبع، 1998).

في ضوء ما سبق يمكننا اعتبار الاتصال هو الركيزة الأساسية للعلاقات العامة إلى جانب الإدارة بحيث يمثلان دورا متكاملًا.

2.8.2 العلاقات العامة وعلم الإدارة

أما من منظور الإدارة، يصنف باحثي العلوم الإدارية العلاقات العامة على أنها إحدى أهم وظائف الإدارة، فهي تمثل وظيفة إدارية تعنى بالتخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة (العدوي، 2011)، وتعرف بأنها مهمة إدارية تشتمل على مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة في المؤسسة، كمعرفة قياس اتجاهات الجمهور وتحسين الصورة الذهنية وتعزيز العلاقات الإنسانية والاتصال داخل المؤسسة (أبو اصبع، 1999).

بينما عرفها ارنوف وباسكان بأنها نوع من أنواع الوظائف الإدارية الأساسية التي تساعد في تحديد أهداف المؤسسة، بحيث يكون وظيفة ممارسي العلاقات العامة فيها الاتصال مع الجمهورين الداخلي والخارجي، وبالتالي يمكن أن تسهل عملية التغيير وتحقيق أهداف المؤسسة، بالتوافق مع توقعات ورغبة المجتمع (Aronoff & Baskin, 1983).

أما علي عجوة (1988) فقد عرف العلاقات العامة في كتابه الأسس العلمية للعلاقات العامة بأنها مجموعة من الجهود ذات التخطيط المسبق والتي يقوم بها الأفراد والمؤسسات والدول، للوصول إلى ثقة الجمهور وتلبية احتياجاتهم والتفاهم معه، عبر منظومة من الاتصالات والسياسات والأفعال، ضمن الإمكانية والشرعية.

ويمكن القول بأن أشمل التعريفات لها تعريف ريكس وهالو 1976 والذي عرفها بأنها وظيفة إدارية مميزة تعمل على تأسيس خطوط اتصال وتعاون متبادل، وتعمل على إدارة المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، كما أنها تساعد في إبقاء المؤسسة في حالة يقظة كنظام تحذير مبكر في توقع السلوكيات والاتجاهات مستخدمة مجموعة من الاستراتيجيات والتكتيكات الاتصالية كأدوات رئيسية لتحقيق أهدافها ووظائفها (Hallow & Rex, 1976).

2.8.3 العلاقات العامة وعلم النفس الاجتماعي

يرى علماء الاجتماع أن العلاقات العامة تحتاج للتفاعل مع البيئة والمجتمع لتحقيق الانسجام والتكيف، حتى تصل إلى مسانده وتأييده وكسب ثقته، يتم ذلك من خلال إدراك ومعرفة التكوين والبناء الاجتماعي والمعايير والأنماط التي تحكم المجتمع والمؤسسة (العدوي، 2011).

إن عملية التفاعل الحاصلة هذه تعد اتصالاً، حيث يتأثر الفرد بالرسائل الاتصالية التي تعمل على تغيير الاتجاهات والسلوك، وتساعد في التكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

ويفسر علماء النفس الاجتماعي هذا النوع من الاتصال من خلال إشارتهم إلى سيكولوجية الاتصال والتواصل، بأنها عملية تتم بشكل أساسي من خلال شخصية الفرد وخصائصها ومكوناتها المختلفة، سواء كان الفرد مرسل أو مستقبل، حيث تتم الاستجابة للاتصال بواسطة العوامل النفسية المؤثرة في سلوك الفرد واستجابته (بلعسة، 2009).

في ذات السياق، ينظر علماء النفس إلى العلاقات العامة أنها تركز في المقام الأول على التعامل مع الفرد، من خلال تبنيها لأساليب نفسية، تبدأ بمعرفة التكوين النفسي للفرد، وتوفير طرق وأساليب لتحقيق تكيف هذا الفرد ودمجه بالمجتمع، ويظهر هذا في مجموعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها والوظائف التي تقوم بها، وهنا كان لابد من التركيز على ممارس العلاقات العامة بالصورة

الأولى كفرد فاعل من ناحية نفسية وإدارية واتصالية، قبل التوجه إلى الجمهور الداخلي والخارجي (بلعسلة، 2009).

وتعتمد العلاقات العامة على علم النفس في ناحيتين أساسيتين وهما (عبدالله م.، 2008):

1. فهم الأفراد داخل المؤسسة ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية ودوافع سلوكهم، بما يتوافق مع شخصياتهم.

2. فهم المجتمع ككل ومعرفة أنماطه السلوكية والاتصالية وقيمه وعاداته والنظم الاجتماعية لهذه المجموعات.

من خلال ما سبق يمكننا تلخيص أهداف العلاقات العامة من منظور نفسي في هذا السياق

بما يلي (عبدالله، 2008):

1. كسب ثقة العاملين داخل المؤسسة والحفاظ على الروح المعنوية العالية لهم.

2. توطيد العلاقات الإنسانية للجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة.

3. التأثير بالرأي العام وكسب محبة الجماهير للمؤسسة.

ترى الدراسة ضرورة الارتكاز على أسس ومبادئ نفسية ذات أساس علمي، لفهم شخصية

ممارس العلاقات العامة، مما سيساعد على فهم سلوكه، كما أن معرفة الخصائص الشخصية

سيؤدي إلى رسالة إعلامية واضحة والمعالم والأهداف، وذلك كله سيعود على المؤسسة بخطط أكثر

فعالية واتصال ناجح، ينتج عنه تحقيق رؤيا ورسالة وأهداف المؤسسة.

بات واضحاً أن العلاقات العامة هي فن وعلم متكامل مع العلوم الأخرى، وهي وظيفة

إنسانية وإدارية واجتماعية ذات جهود مقصودة ومستمرة تتجلى أهميتها في تحقيق الاتصال

والتواصل الفعال داخل وخارج المؤسسة وتعزيز العلاقات وكسب ثقة وولاء الجمهور الداخلي والخارجي.

2.8.4 العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية

يعرف أحمد (2006) في كتابه عن العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية: بأنها الجهود الإدارية المخططة والهادفة لبناء علاقات سليمة قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال بين الجهاز الأمني وجمهوره، وذلك لتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما، عن طريق الجمهور الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع الوسائل المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات، وذلك كله بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف ورؤيا المؤسسة، والتي يجب أن تتلاءم مع أهدافهم واحتياجاتهم الذاتية والمهنية.

تعتبر العلاقات العامة ممارسة تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، وحتى تتجح العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية وترتقي الى المستوى المطلوب في مواجهة كم التغييرات والتطورات والتحديات لا بد من اتباع منهجية علمية واضحة تتمثل في مجموعة من المتطلبات والمحاور وسنجملها بالآتي (احمد، 2006):

1. وجود اتصال تفاعلي مع الجمهور الداخلي والخارجي والتركيز على اتباع نمط الاتصال المفتوح وتبادل المعلومات مع العاملين.
2. القدرة على التخطيط وامتلاك مهارات إدارية واتصالية، من خلال عمل خطة استراتيجية اتصالية محددة برؤيا ورسالة واضحة لفترة زمنية طويلة.
3. تبعية العلاقات العامة الى الإدارة العليا في الهيكلية التنظيمية، وذلك لخصوصية عمل العلاقات العامة.

4. التزام إدارة العلاقات العامة بالمصداقية والقيم الأخلاقية والمسؤولية والثقة والاحترام المتبادل.

5. تعزيز الثقافة التنظيمية الهادفة لتحقيق الولاء للمؤسسة ورفع الروح المعنوية.

6. تعزيز العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية، من خلال إعطاء المهام الوظيفية بما يتناسب مع قدرات ومهارات العاملين.

7. عمل تقييم مستمر للأنشطة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف ومواجهة العقبات.

ترى الدراسة من خلال المعايير السابقة أن ممارسي العلاقات العامة هم طاقات ذهنية لديهم رغبة في الإنجاز والإبداع والابتكار، إذا ما تم تحفيزهم ورفع فاعليتهم وكفاءتهم، وذلك يكتمل بوجود قدوة حسنة وقيادة مميزة في جدية العمل، تزيد من إنجازهم وترفع من استحقاقهم، وهذا ما سينعكس على أدائهم في نهاية الأمر.

لابد من الإشارة هنا أيضا لكفاءة شخص العلاقات العامة وامتلاكه لمجموعة من المهارات والمؤهلات والتي ترفع من الأداء المهني له إضافة لما سبق حديثه عن بيئة العمل والقيادة، تتمثل هذه المؤهلات في ثلاث محاور (رابحي، 2015):

- المؤهلات الشخصية: وتتمثل بالجاذبية والمظهر الحسن والشجاعة والاستقامة، بالإضافة للقدرة على الإقناع، والاهتمام بالآخرين.
- المؤهلات الاتصالية: فعلى ممارس العلاقات العامة أن يكون لديه مهارة الإنصات والاستماع والكتابة والتخاطب، إضافة لمعرفته بالعلوم الاجتماعية والنفسية.
- المؤهلات الإدارية: وتتمثل في القدرة على التعامل وقت الأزمات والقدرة على الإدارة والتنظيم والتخطيط.

2.8.5 دور وأهمية العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية

يمكننا القول إن طبيعة عمل المؤسسة الأمنية لها خصوصية تختلف عن بقية المؤسسات المدنية الأخرى، فهي بالعادة لا تتمتع بالقبول والود التي تحظى به غيرها، وذلك لأن رجل الأمن بشكل عام ينفذ الأوامر والقوانين المعطاة له، لذلك لا بد للمؤسسة الأمنية من حلقة وصل لها مع الجمهور لكسب ثقته وتعاونه، ولما كانت العلاقات العامة هي الحلقة التي تبني هذا التعاون والاتصال لتجسير الهوة وترسيخ صورة إيجابية في ذهن المواطن، فذلك يتطلب رفع أداء ومستوى رجل الأمن.

لا بد للإشارة هنا إن تركيز عمل العلاقات العامة على الجمهور الداخلي لهو الجانب الأكثر أهمية للخروج بالصورة الصحيحة بشكل متين وقوي، والذي يرتبط ارتباطا مباشرا بالمنظومة الاتصالية في المؤسسة، حيث تمثل ممارسات القيادة الجزء الأساسي فيها والتي بطبيعة الحال ستعكس على فاعلية العاملين الذاتية وأداءهم، وفي خصوصية أكبر ممارسي العلاقات العامة، وسيظهر ذلك جليا في تعامله مع الجمهور الخارجي وتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية وغايتها.

تتشرط أهمية ودور العلاقات العامة وتأثيرها في مدى تبعيتها في هيكلية المؤسسة للقيادة العليا، إذ لا بد أن تحظى بمرتبة قريبة من القيادة، لتمارس خططها وأنشطتها النابعة من رؤية ورسالة المؤسسة، ولتقوم بالدور المنوط بها بالشكل المناسب.

خلاصة القول يمكننا الاستنتاج بأنه أصبح لدينا حلقة ربط متكاملة بين كفاءة وفاعلية العاملين في العلاقات العامة المبنية على أسس منهجية علمية من جهة ودور ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز هذه الكفاءة وانعكاسها على الأداء، والتي سنتبين لنا من خلال نتائج الدراسة الحالية.

2.9 المؤسسة الأمنية الفلسطينية

تتمثل رؤية القطاع الأمني (المؤسسة الأمنية الفلسطينية) بدولة مستقلة ينعم مواطنيها بالأمن والأمان، وقد ركزت في رسالتها على توحيد الجهود لمواجهة التحديات وتعزيز الشعور بالأمن من خلال القوانين والمعاهدات الدولية، كما أنها أولت الاهتمام لمهنية وكفاءة وشفافية رجل الأمن، لخلق بيئة آمنة مستقرة، وقد كان هذا واضحا جليا في أهدافها الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية للأعوام الأخيرة (2021-2023) وهي كما يلي (الاستراتيجية القطاعية للأمن 2021-2023):

1. تعزيز الأمن وحماية المواطن

2. حوكمة المؤسسة الأمنية

3. بناء وتعزيز قدرات قوى الأمن بالاستخدام الأمثل للموارد

في جانب الهدف الاستراتيجي الثالث، فقد كان العمل على هذا الهدف يتوافق ضمنا وعمليا ما يخص موضوع البحث الحالي، وتركيزا على أهم مخرجات هذا الهدف، في قطاع أمن كفو وفعال يمتلك مستوى عال من القدرات البشرية، ومنظومة اتصالات متطورة في جميع المحاور التقنية والبشرية، للوصول الى مؤسسة أمنية قادرة على استدامة مواردها، وتعريجا على هذه الدراسة فإن مخرجاتها المتوقعة وتوصياتها ستساعد بشكل أو بآخر في تحقيق هذه الأهداف.

سنتعرف في هذا القسم على أهم تعريفات المؤسسة الأمنية، والمؤسسة الأمنية الفلسطينية، كما سنتعرف على نشأتها والقوانين الناظمة لها، بالإضافة إلى التعريف بمجموعة الأجهزة الأمنية وطبيعة عملها.

كما ستركز هذه الدراسة على جهاز الأمن الوطني من خلال التعرف على رؤيته ورسالته وأهدافه، مروراً بفرع العلاقات العامة ودوره وطبيعة عمله في الجهاز وموقعه في الهيكلية التنظيمية وطبيعة الاتصالات فيه.

2.9.1 المؤسسة الأمنية

عرف مالكوم المؤسسة الأمنية بأنها مجموعة المؤسسات التي لها الحق في استعمال القوة للحفاظ على أمن الدولة والمواطنين، (فريدرك وليتهود، 2007)، بينما عرفت دائرة التطوير العلمي البريطاني بأنها " القوات المسلحة وكافة قوات الدولة المخولة باستخدام القوة وكل الآليات التي لها علاقة بتحقيق العدالة، مثل الشرطة والمخابرات والإدارة المدنية " (شروف، 2010).

2.9.2 المؤسسة الأمنية الفلسطينية

مجموعة الأجهزة الفلسطينية والتي تعد أحد أعمدة الدولة، أنشأت في العام 1994 بعد توقيع اتفاقية أوسلو وعودة منظمة التحرير إلى أرض الوطن، حيث نصت المادة الثامنة في الاتفاقية على تأسيس قوة شرطية لضمان النظام العام والأمن الداخلي في الضفة الغربية وقطاع غزة، كما نصت الاتفاقية في الملحق الثاني منها على كيفية ترتيب وتجهيز قوى الأمن، لاحقاً في العام 2005 تم المصادقة على قانون الخدمة لقوى الأمن رقم 5، والذي تم اعتماده كإطار تشريعي ناظم للأمن الفلسطيني وتطبق أحكامه على جميع قوى الأمن كما نص في المادة 2. (شروف، 2010).

يتمثل عمل المؤسسة الأمنية في حماية أمن الوطن والمواطن والمجتمع بكافة أطيافه وممتلكاته، وتتشكل من مجموعة من الكفاءات المدربة والمؤهلة وتختلف في مهامها العسكرية تبعا لكل جهاز وسنذكر مهامها فيما يلي حسب المادة الثالثة في قانون الخدمة لقوى الأمن (قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية، 2023):

▪ **المادة (3): تتألف قوى الأمن من:**

1. قوات الأمن الوطني وجيش التحرير الفلسطيني

2. قوى الأمن الداخلي

3. المخابرات العامة

وأية قوة أو قوات أخرى موجودة أو تستحدث تكون ضمن إحدى القوى الثلاث.

▪ **المادة (7):** الأمن الوطني هيئة عسكرية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة

وزير الأمن الوطني وتحت قيادة القائد العام، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها

وتنظيم شئونها كافة وفقا لأحكام القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه.

▪ **المادة (10):** الأمن الداخلي هيئة أمنية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة

وزير الداخلية وبقيادة مدير عام الأمن الداخلي وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها

وتنظيم شئونها كافة.

▪ **المادة (13):** المخابرات العامة هيئة أمنية نظامية مستقلة تتبع للرئيس، تؤدي وظائفها وتباشر

اختصاصاتها برئاسة وتحت قيادته، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم

شئونها كافة.

كما يتكون جهاز الأمن الداخلي من مجموعة من الأجهزة ذات الاختصاص وهي كما يلي

(أجهزة أمنية فلسطينية، 2023):

▪ **جهاز الشرطة:** وهو الجهاز المختص بتنفيذ الأمن الداخلي ضمن الصلاحيات الإدارية

والقضائية المخول بها، ويعمل على إنفاذ القانون وكشف الجرائم ومحاسبة الخارجين عن

القانون، بالإضافة لمهمته الرئيسية في خدمة الشعب ورعاية مصالح المواطنين.

▪ الأمن الوقائي: وهو الجهاز الذي يهتم بمتابعة الأمن الداخلي والجرائم التي تهدد الدولة ومنع حدوثها، بالإضافة للمساعدة في الكشف المسبق عن مصادر الجريمة، كما يساعد على إنفاذ القانون.

▪ الدفاع المدني: وهو الجهاز المسؤول عن حماية أرواح المواطنين وممتلكاتهم في السلم والحرب وفي الكوارث الطبيعية والصناعية.

▪ الضابطة الجمركية: وهو الجهاز المسؤول عن تنفيذ القوانين الاقتصادية ومكافحة البضائع الفاسدة والمزورة، والتهرب الجمركي والضريبي، كما يساعد في النهوض بالاقتصاد الوطني، وذلك ضمن القوانين السارية بقوى الأمن.

أما فيما يخص الأجهزة العسكرية التابعة للقائد العام لقوى الأمن ورئيس الدولة، إلى جانب جهاز الأمن الوطني والمخابرات التي أشرنا إليها سابقا، يضاف لهم جهازين وهم كالتالي:

▪ الحرس الرئاسي: وهو الجهاز المسؤول عن الحماية الشخصية للرئيس ومقراته، إضافة للحماية الشخصية لرئيس الوزراء والشخصيات المسؤولة، كما انه مسؤول عن حماية ضيوف ووفود الدولة من الرؤساء والدبلوماسيين، أيضا يشارك الجهاز في مكافحة الشغب وضبط الوضع الأمني في المناطق التابعة للسلطة الفلسطينية.

▪ الاستخبارات العسكرية: يعتبر هذا الجهاز هو الضابطة العدلية لقوى الأمن، والمسؤول عن ضبط وربط ومعاينة كل عسكري يخالف القانون ويقدمه للقضاء العسكري، كما يعمل على حماية الأمن القومي، والحفاظ على الجبهة الداخلية للمؤسسة الأمنية والعسكرية، ومن مهامه أيضا رصد وتتبع كافة الأنشطة والمعلومات الضارة بقوى الأمن والجرائم التي ترتكب داخل المنظومة الأمنية.

يتبع جميع هذه الأجهزة عدة هيئات ومديريات تساعد في عملها، كهيئة التنظيم والإدارة، التوجيه السياسي، القضاء العسكري، الإمداد والتجهيز، الخدمات الطبية، الارتباط العسكري، التسليح المركزي، والإدارة المالية والعسكرية.

2.9.3 دور العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني:

يعرف جهاز الأمن الوطني كما أشرنا له سابقا بأنه هيئة نظامية أمنية عسكرية، ويتكون من عدة كتائب وإدارات، ومهمته تكمن في الدفاع عن الوطن، وخدمة الشعب، وحماية المجتمع، وحفظ الأمن والنظام العام (قوات الأمن الوطني، 2023).

تتمثل رؤية الجهاز بالوصول إلى قوات أمن وطني متميز في جميع المستويات المحلية والإقليمية والدولية، بالإضافة للشراكة الأمنية مع دول العالم، لتتمكن من القدرة على حفظ الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني.

ويسعى الجهاز أيضا من خلال رسالته إلى بناء عقيدة أمنية للوصول إلى أفضل الممارسات بالاعتماد على موارد بشرية ومعرفية متميزة، بالإضافة إلى مواكبة التطور التقني والتكنولوجي.

كما تتركز مبادئ الجهاز على القوانين الدولية والإنسانية من خلال تطبيق احترام الحريات وحقوق الإنسان وتعزيز سيادة القانون.

تتكون قوات الأمن الوطني من مجموعة من المديريات والشعب والتي تتكامل سويا بمختلف تخصصاتها الإدارية والأمنية والتقنية، فيما يخص شعبة العلاقات العامة فإنها تتبع بشكل مباشر للقائد العام للقوات، ويرجع قربها من القيادة العليا إلى الإيمان بالدور الكبير التي تقوم به لتحقيق أهداف ورسالة القوات باعتبارها العصب الرئيسي وواجهة المؤسسة أمام الجماهير، من خلال مجموعة الأنشطة والوظائف التي تقوم بها وسنذكرها فيما يلي (العلاقات العامة، 2024):

- تعزيز الاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي.
- تعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي من خلال تشكيل لجان للتواصل المجتمعي
- تعزيز التواصل على مواقع التواصل الاجتماعي
- توعية الجمهور بأهداف القوات الاجتماعي، لكسب ثقتهم
- قياس الرأي العام لتوصيل حاجات وآراء الجمهور الداخلي والخارجي إلى القيادة العليا.
- دراسة وبحث المشاكل والقضايا التي تواجه الجمهور الداخلي والخارجي للمساعدة في حلها.
- تهيئة الرأي العام لتقبل القرارات الصادرة عن النظام السياسي.
- إنشاء علاقات مع وسائل الإعلام وتعزيزها.
- تحسين الصورة الذهنية عن القوات والمؤسسة الأمنية بشكل عام.

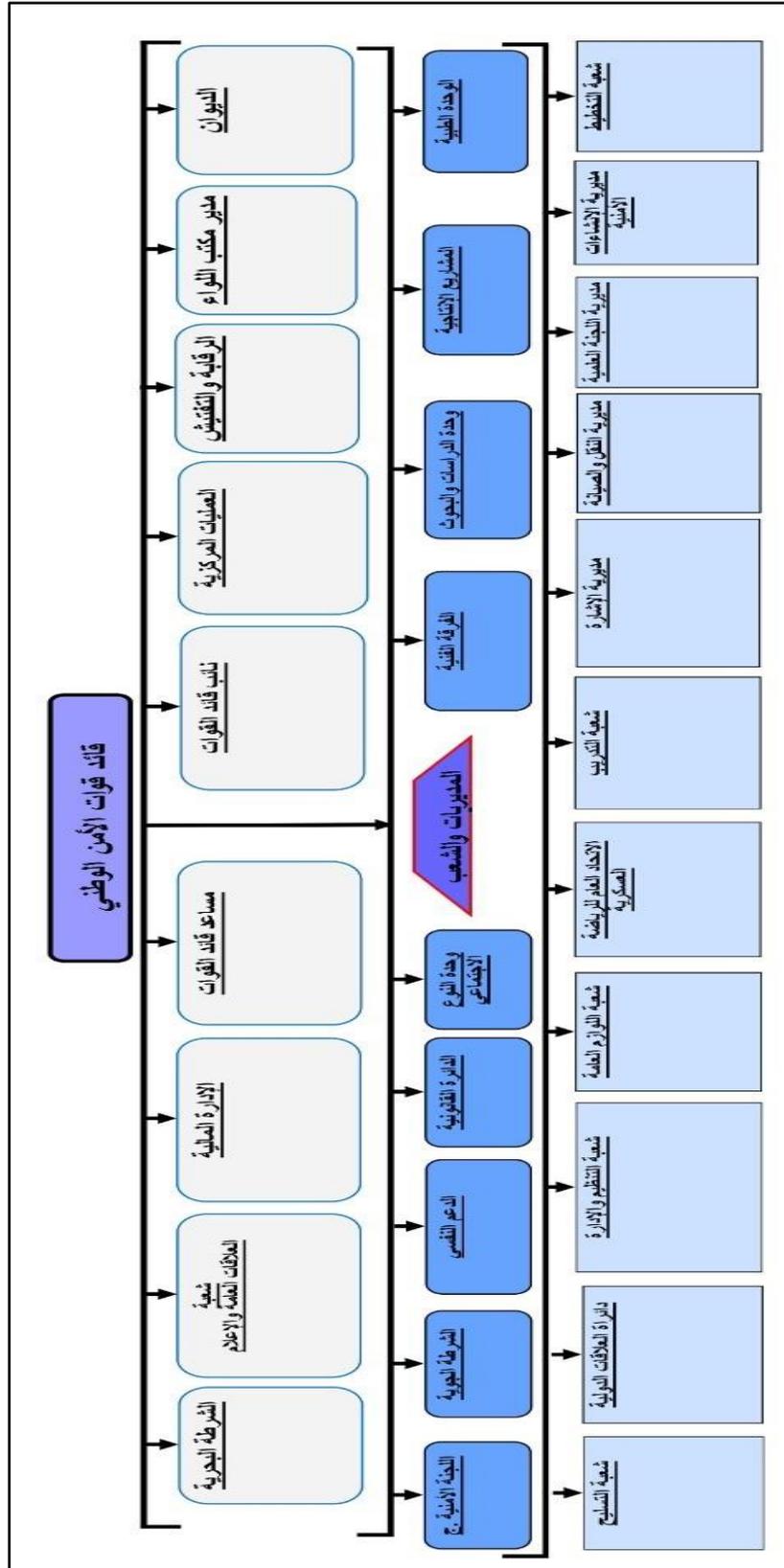
وفي شعبة العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني تكاملا مميزا لوظائف العلاقات العامة فهي تجمع ما بين تخصصات الإعلام والاتصال والعلوم الإنسانية والإدارية والعلاقات العامة، تتوزع في عدة مهام وظيفية نذكر منها ما يلي (واكد، 2024):

- الإشراف والتقييم والمتابعة ويشغله المدير العام للشعبة، حيث تتركز مهامه ومسؤولياته على تقديم المشورة للقائد عن الوضع العام والحالة الإعلامية والمعنوية للقوات، بالإضافة لتنظيم ومتابعة النشاطات الإعلامية ووسائل الإعلام، والتنسيق والتواصل الداخلي مع جميع المديریات والشعب، كما تشمل بناء علاقات اجتماعية وإنسانية مع منتسبي القوات لتسهيل احتياجاتهم مع المؤسسات الرسمية.
- الإشراف الإلكتروني ويشغله مدير فرع وتتركز مهامه فيها على إدارة التواصل مع الجمهور على جميع وسائل التواصل الاجتماعي بما فيها المنصات والموقع الرسمي للقوات، بالإضافة الى نشر كافة الأنشطة والأخبار التي تصدر عن القوات، من خلال المتابعة

المستمرة مع الصحافة ووسائل الإعلام، كما أنها تركوا على قياس الرأي العام لتوصيل احتياجات الجمهور للقيادة العليا.

ولعل أهم المهام الوظيفية الذي يشغلها جميع ممارسي العلاقات العامة بما فيهم كوادر ومدراء هي الاتصال والتواصل، وذلك أن شعبة العلاقات العامة في القوات تشكل واجهة اتصال ثنائية الإتجاه بين القوات وبيئتها الداخلية والخارجية، للوصول للهدف الرئيسي في تحقيق رؤية ورسالة القوات في الوصول لجيش مهني محترف.

يوضح الشكل التالي أدناه، مكانة العلاقات العامة في هيكلية قوات الأمن الوطني:



شكل 2.3: هيكلية الجهاز (المصدر: الأمن الوطني)

3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

خلال هذا الفصل، سيتم استعراض إجراءات البحث العلمي التي تم استخدامها في الدراسة، بغية تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال استعراض المنهجية البحثية ومصادر جمع البيانات، والطرق والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، كما تم التطرق إلى مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة.

3.2 منهجية الدراسة

استندت الدراسة في منهجيتها إلى المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة محل الدراسة، مع إجراء التفسير الكافي للحقائق والمعلومات المتعلقة بها، وقد تم استخدام الطريقة الكمية في البحث وهي الطريقة التي يتم فيها الاعتماد على أدوات قياس كمية يتم تطويرها وتخضع لشروط الصدق والثبات، وتتم معالجة بياناتها إحصائياً، ويمكن تعميم نتائجها على المجتمع الأصلي للدراسة (Dagar, 2019).

وتم اعتماد هذه المنهج كونه يتلاءم مع متطلبات الدراسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيف هذه البيانات وتحليلها واستخلاص ما بها من دلالات للوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة وإجابة أسئلتها.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، كونه الجهاز المساند لجميع الأجهزة الأمنية الفلسطينية، والأكبر من حيث القوة البشرية مقارنة بالأجهزة الأخرى، إضافة إلى أن الجهاز يتعامل مع الجمهور على المستويين الداخلي والخارجي.

ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (210) موظفاً وموظفة من ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، والعاملين في كافة محافظات الضفة الغربية، وذلك وفقاً لبيانات إدارة القوى البشرية في الجهاز.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، تم استخدام أسلوب المسح الشامل في المعاينة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (204) استبانات قابلة للتحليل والدراسة بنسبة استرجاع بلغت (97.1%).

3.4 مصادر جمع البيانات

تنوعت مصادر جمع البيانات للدراسة الحالية من خلال مصدرين رئيسيين، الأول: وهو المصادر الأولية للبيانات والتي تم جمعها حول مشكلة الدراسة اعتماداً على أدوات جمع بيانات بحثية من مجتمع الدراسة، وفي الدراسة الحالية تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المجتمع محل الدراسة، أم المصدر الثاني: فهي مصادر ثانوية يتم الاعتماد عليها في استسقاء البيانات منها حول الظاهرة محل الدراسة، والمتغيرات التي ترتبط بهذه الظاهرة، وذلك بالاستفادة من جهود الباحثين الآخرين والمؤلفين ونتائجهم المرتبط بظاهرة الدراسة ومتغيراتها، واشتملت هذه المصادر الثانوية على الكتب والمقالات الأكاديمية والعلمية في المجالات المحكمة، والوثائق

والقوانين والتقارير الرسمية وغير الرسمية، والدراسات السابقة في مجال الموضوع، إضافة إلى شبكة المعلومات الإلكترونية (النجار وآخرون، 2018).

3.5 أداة الدراسة

اعتماداً على مشكلة الدراسة والأسئلة والفرضيات، وبالاستفادة من الدراسات السابقة في مجال الظاهرة البحثية، تم تصميم استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تكونت استبانة الدراسة من عدة أقسام كما يلي:

- أولاً: البيانات الديمغرافية العامة لعينة الدراسة: واشتملت على فقرات: الجنس، الفئة العمرية، مكان العمل، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي لعينة الدراسة.
- ثانياً: ممارسات القيادة التحويلية: واشتملت على فقرات لقياس ممارسات القيادة التحويلية من خلال أبعاد: التأثير المثالي (الكاريزما)، الإلهام والتحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

اعتمدت الدراسة لقياس متغير القيادة التحويلية على مقياس (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire، والمصمم من قبل (Bass & Avolio, 1994)، والذي يضم الأبعاد الأربعة لسلوكيات القيادة التحويلية، (التأثير المثالي 7 فقرات، التحفيز الإلهامي 8 فقرات، الاستثارة الفكرية 7 فقرات، الاعتبار الفردي 6 فقرات)، ويعتبر هذا المقياس هو المقياس المعتمد لأغلب الأدبيات والدراسات، ويتناسب مع متغيرات الدراسة وقد اعتمدته الدراسات التالية: (ابو رمان، 2015) (الزومان، 2018) (القدرة، 2015)، والتي شكلت المرجع الأساسي للباحثة للخروج باستبانة شاملة تضم جميع ممارسات القيادة التحويلية.

• **ثالثاً: الفاعلية الذاتية:** واشتملت على فقرات لقياس الفاعلية الذاتية من خلال أبعاد:

الفاعلية الذاتية العامة، والفاعلية الذاتية المهنية.

استندت الدراسة في قياس متغير الفاعلية الذاتية المهنية على بنود نظرية باندورا في الفاعلية، والتي تتمثل بخمس مصادر وهي (الإنجازات الأدائية، الخبرات البديلة، الإقناع اللفظي، الاستثارة العاطفية)، ونظراً للتنوع الكبير في مقاييس الفاعلية، كالفاعلية المدركة والفاعلية الأكاديمية وغيرهم، فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من المقاييس التي عرضتها في بحث مراجعة الأدبيات بالاعتماد على نظرية (Taylor & Betz, 1983)، المتخصصة بالفاعلية الذاتية المهنية معتمداً فيه على نظرية باندورا، وجمعت الباحثة هذه المقاييس من عدة دراسات ك دراسة (علي، 2020)، والذي أعدها الباحث ليث حمزة علي، ودراسة (بن عريمة، 2021)،، بالإضافة لمقياس باندورا المعتمد للفاعلية الذاتية العامة والذي تم تصميمه للأشخاص فوق عمر 12 عام، و استخدامه لتقييم وتحديد مستوى الفاعلية الذاتية، ويتكون من عشر فقرات، حيث تم حساب الموثوقية والصدق والثبات لها، واستخدم في العديد من الأبحاث والدراسات لعدة مجالات (Nash & Riopel, 2019).

• **رابعاً: الأداء الوظيفي:** وتكون من عدة فقرات لقياسه من خلال أبعاد: الإيثار، الوعي

والضمير، أداء المهام.

لقياس متغير الأداء الوظيفي فقد اعتمدت على مقياس Job Performance Scale وقد صممه الباحثان (Goodman, & Svyantek, 1999) والذي يعتمد على نموذج أعده مجموعة من الباحثين والعلماء لقياس الأداء (Borman. & Motowidlo , 1993)، (Reilly, (Campbell J. P., 1993) (2012).

يعتمد المقياس على بعدين رئيسيين، بعد أداء المهام والمتمثل ب (القدرات الشخصية الذاتية، القدرات الخاصة بالوظيفة، الاتصالات، القيادة، وإدارة المنظمة) المكون من 9 فقرات، وبعد أداء السياق المتمثل بـ (الإيثار والضمير) ومكون من 14 فقرة، حيث أن المقياس لديه درجة موثوقية وصدق عالية، وقد قامت الباحثة بترجمته من اللغة الإنجليزية الى العربية.

ويُظهر الملحق رقم (1) في نهاية الدراسة الشكل النهائي لاستبانة الدراسة.

3.6 التحقق من صدق وثبات الاستبانة

من خلال عدة اختبارات تم إجراؤها باستخدام برنامج حزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية SPSS V28، تم التحقق من صدق وثبات استبانة الدراسة، وذلك قبل توزيعها على العينة الممثلة لمجتمع الدراسة، حيث قامت وقبل ذلك بإجراء دراسة استطلاعية Pilot Study، وفيما يلي توضيح لهذه الإجراءات.

3.6.1 الدراسة الاستطلاعية Pilot Study:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تجنب الخلط وعدم الفهم لفقرات وأبعاد الاستبانة المصممة لجمع البيانات، ويتم إجراء الدراسة الاستطلاعية والتي تعرف أيضاً بالدراسة الأولية التي تسبق الدراسة الأساسية، عندما لا تتم دراسة مشكلة أو عملية أو ظاهرة بمجتمع معين، وغالباً ما يكون إجراء هذه الدراسة على نطاق ضيق وصغير، وهو ما يشكل أول اتصال بالواقع المراد تحليله (Dźwigoł, 2020).

تم عمل دراسة استطلاعية من خلال توزيع الاستبيان على عينة تجريبية حجمها (30) مفردة بحثية من مجتمع الدراسة لضمان الدقة والموثوقية في الإجابات.

3.6.2 التحقق من الصدق:

يتم فحص صدق الاستبانة للتعرف على مدى قدرتها على قياس ما وضعت لأجله من متغيرات وأبعاد.

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، بعرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين ومن ذوي الاختصاص بمتغيرات الدراسة، والذين قدموا مشكورين عدداً من الملاحظات والتوجيهات التي تمت الاستفادة منها في تعديل الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية، والملحق رقم (2) في نهاية الدراسة يضم قائمة بأسماء السادة الذين شاركوا مشكورين في تحكيم الاستبانة والتحقق من صدقها الظاهري.

إحصائياً؛ تم التحقق من الصدق اعتماداً على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V28 والتي طورتها شركة IBM، حيث تم إجراء اختبار التحليل العاملي Factor Analysis لفقرات الاستبانة، وذلك لقياس ارتباط كل فقرة بالبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، ويتم التحقق من صدق الاستبانة إذا كانت قيمة التشبع Extraction للفقرات ($Extraction < 0.50$) (Shrestha, 2021)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (3.1) التالي:

جدول 3.1: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات الاستبانة

Extraction	Item	Extraction	Item	Extraction	Item	Extraction	Item
.818	61	.633	41	.730	21	.814	1
.840	62	.897	42	.712	22	.828	2
.687	63	.749	43	.861	23	.699	3
.681	64	.792	44	.847	24	.862	4
.769	65	.904	45	.820	25	.901	5
.577	66	.901	46	.912	26	.896	6
.497	67	.836	47	.838	27	.741	7
.756	68	.758	48	.860	28	.806	8
.726	69	.630	49	.827	29	.929	9
.525	70	.714	50	.907	30	.561	10
.948	71	.744	51	.878	31	.725	11

Extraction	Item	Extraction	Item	Extraction	Item	Extraction	Item
.857	72	.786	52	.842	32	.635	12
.792	73	.809	53	.738	33	.661	13
.833	74	.741	54	.586	34	.595	14
.927	75	.892	55	.665	35	.583	15
.899	76	.888	56	.906	36	.614	16
.912	77	.938	57	.729	37	.710	17
.925	78	.881	58	.892	38	.866	18
		.857	59	.910	39	.784	19
		.704	60	.753	40	.675	20

وبالنظر إلى نتائج الجدول (3.1) السابق، نجد بأن جميع الفقرات حظيت بدرجة من التشبع

أعلى من القيمة المعيارية (0.50)، ما يعني نجاح هذه الفقرات في قياس ما وجدت لأجل قياسه،

كما يفيد أن جميع الفقرات نجحت في تحقيق الصدق الإحصائي.

3.6.3 التحقق من الثبات:

يشير ثبات الاستبانة إلى مدى التوافق والاتساق في نتائجها، إذا ما تم إعادة توزيعها وتطبيقها

أكثر من مرة بشرط توافر نفس الظروف الحالية، وللتأكد من الثبات يتم حساب معامل الاتساق

الداخلي للاستبانة من خلال اختبار معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha Coefficient، وتعتبر

كرونباخ ألفا إحصائية يستشهد بها المؤلفون عادة لإثبات أن الاختبارات والمقاييس التي تم إنشاؤها

أو اعتمادها للمشاريع البحثية مناسبة للغرض (Taber, 2018).

تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي للاستبانة والجدول الآتي رقم (3.2) يبين نتائج هذه

الاختبار:

جدول 3.2: نتائج اختبار كرونباخ ألفا لقياس اتساق الاستبانة الداخلي

الرقم	المحور/ البعد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
	ممارسة القيادة التحويلية	31	.829
	الفاعلية الذاتية	27	.655
	الأداء الوظيفي	20	.773

الرقم	المحور/ البعد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
	الثبات الكلي لأداة الدراسة	78	.783

ومن خلال نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة وللاستبانة بكافة فقراتها، نجد بأنها جميعاً كانت تتمتع بقيم ثبات أعلى من (0.50)، وقد بلغت قيمة Alpha للفقرات التي تقيس ممارسة القيادة التحويلية (0.829) وهي القيمة الأعلى بين المتغيرات الأخرى، فيما كانت أقل قيمة هي تلك التي تخص فقرات الفاعلية الذاتية، والتي بلغت قيمة Alpha لها (0.655) فيما كانت قيمة Alpha للفقرات التي تقيس الأداء الوظيفي (0.773).

أما ما يتعلق بقيمة Alpha لثبات استبانة الدراسة الكلي، فقد بلغت (0.783) وهي قيمة جيدة تعني موثوقية بنسبة (78.3%) بنتائج الاستبانة، وهي مقبولة إحصائياً لتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة.

وبعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، تم توزيعها على مجتمع الدراسة مع إعادة التوزيع على أفراد العينة الاستطلاعية، وذلك كون الدراسة استخدمت طريقة المسح الشامل في دراستها لمجتمع الدراسة.

3.7 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

للتأكد من توزيع البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة إن كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ما سيقدم باختبار طرق الاختبار الإحصائية اعتماداً على ذلك، تم إجراء اختبار كولموجوروف سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov، والذي يعد أحد اختبارات حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، والذي يعطي بنتائج فيما إذا كانت بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث يتم فحص فرضيات إحصائية والتأكد من صحتها وهذه الفرضيات هي (أبو بدر، 2019):

- الفرض الصفري H_0 : بيانات العينة تجاه متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرض البديل H_1 : بيانات العينة تجاه متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ومن خلال إجراء هذا الاختبار بينت النتائج ما يلي كما هو موضح في الجدول (3.3)

الآتي:

جدول 3.3: نتائج اختبار K-S للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات

المحور	قيمة K-S الإحصائية	الدلالة Sig.	القرار
محور القيادة التحويلية	.179	.000	لا يتبع التوزيع الطبيعي
محور الفاعلية الذاتية	.159	.000	لا يتبع التوزيع الطبيعي
محور الأداء الوظيفي	.136	.000	لا يتبع التوزيع الطبيعي

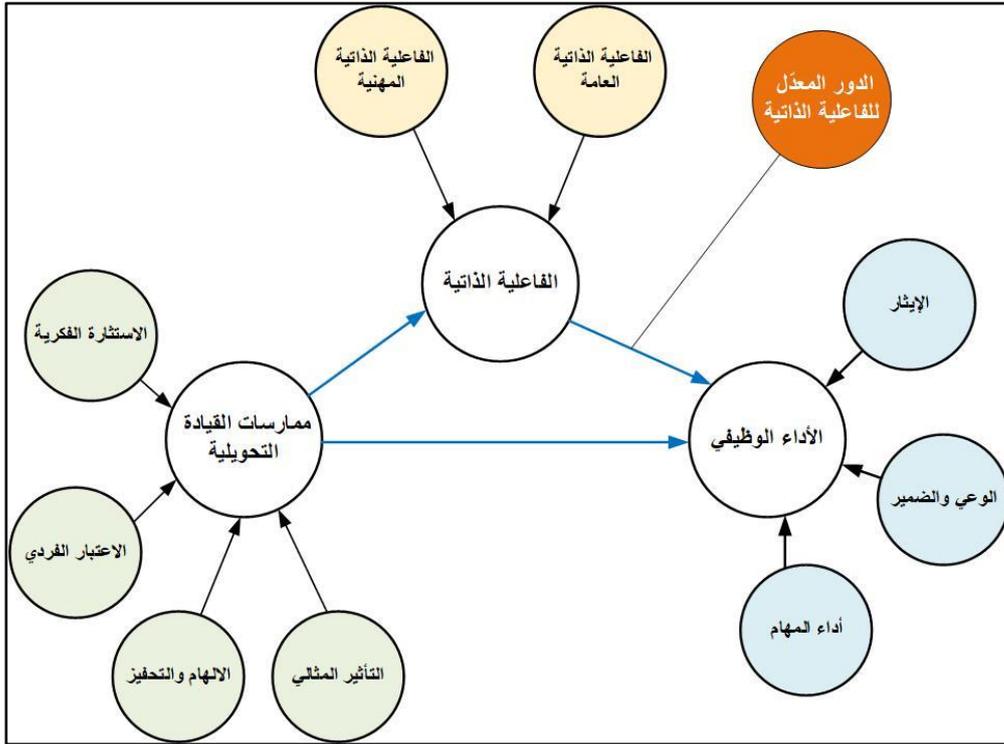
ومن خلال نتائج اختبار K-S لتبيان التوزيع الطبيعي لبيانات مجتمع الدراسة، يتبين بأن الدلالة الإحصائية لقيم K-S كانت جميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن ذلك يعني صحة الفرض البديل H_1 ، ما يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فالقاعدة العامة في هذه الحالة، أنه إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ Sig. أقل من (0.05)، فإن القرار يكون برفض الفرض الصفري H_0 ، وقبول الفرض البديل له، وهو الفرض الذي يعني عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهو ما يبرر للباحثة استخدام أسلوب نمذجة المعادلات المهيكلية، Modeling Equation Structural من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS، وهو أسلوب لا يتطلب اتباع التوزيع الطبيعي لبيانات مجتمع الدراسة عند اختبار نموذج الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن وجود متغير معدل في هذه الدراسة، هو مبرر آخر لاستخدام هذا الأسلوب.

3.8 بناء نموذج الدراسة

من خلال برنامج Smart-Pls 3 تم رسم وبناء نموذج الدراسة الرئيس والذي يتكون من متغير الدراسة المستقل والمتمثل بممارسات القيادة التحويلية وأبعادها، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة، والمتغير المعدل Moderator والذي قد يغير في الأثر الذي يتركه المتغير المستقل في المتغير التابع (عبيد، 2022)، وفي الدراسة الحالية يتمثل المتغير المعدل في الفعالية الذاتية المهنية.

ووفقاً للدراسات السابقة والبحث في مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم بناء النموذج الخارجي

القياسي لمتغيرات الدراسة كما هو مبين في الشكل (4) التالي:



شكل 3.1: نموذج الدراسة (إعداد الباحثة)

ووفقاً للنموذج الواضح في الشكل (3.1) السابق، فإن الفاعلية الذاتية بأبعادها ستقوم بدور

المتغير المعدل في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، بمعنى أنّ العلاقة بين

القيادة التحولية والأداء الوظيفي يتم وصفها كما هو مبين في النموذج، ولكن هذه العلاقة وقوتها أو حتى اتجاهها تتأثر وتتطلب وجود متغير آخر وهو الكفاءة الذاتية (Hair, et al., 2020)، كما سيتم فحص التفاعل بين المتغير المستقل والمتغير المعدل، وكذلك التفاعل بين المتغير المعدل والمتغير التابع.

3.9 تقييم النموذج القياسي والبنائي للدراسة

وفقاً لنمذجة PLS-SEM فإن تقييم النموذج تتمن خلال الاعتماد على معايير لا معلمية قائمة على الملائمة التنبؤية، وإن كانت نتائج تقييم النموذج القياسي مقبولة، فهذا يعني الانتقال إلى تقييم النموذج الهيكلي، الأمر الذي يجعل عملية التقييم تمر في مرحلتين، الأولى يتم فيها تقييم النموذج المعياري، ويتم من خلال هذه المرحلة فحص التقديرات التي تشير إلى الثبات والصدق لنموذج الدراسة (Hair, et al., 2020)، والمرحلة الثانية يتم فيها تقييم النموذج الهيكلي من خلال تقييم جودة النموذج ومدى مطابقته لبيانات العينة واختبار العلاقات بين المتغيرات داخل النموذج، وفيما يلي سيتم إجراء عملية التقييم بمراحلها:

3.9.1 تقدير النموذج القياسي:

يتم في مرحلة تقدير النموذج القياسي Measurement Model Assessment تقدير الصدق التقاربي Convergent Validity والصدق التمايزي Discriminant Validity، وهو ما تم إجراؤه كما يلي:

3.9.1.1 تقييم المصدقية التقاربية:

المصدقية التقاربية Convergent Validity للنموذج تشير إلى مدى تقارب بناء المتغير من أجل شرح تباين مؤشرات، حيث يقيم توافق واتساق واستقرار نتائج القياس في نتائج الاستبانة والقدرة على قياس المطلوب تحت عدة ظروف (Hair Jr., et al., 2021).

ويستخدم لذلك معيار متوسط التباين المستخرج AVE لجميع المؤشرات، ومتوسط التباين المستخرج هو القيمة المتوسطة للتحميلات التربيعية للمؤشرات المرتبطة بالمتغير، كما يستخدم التشعب Factor Loading ومعامل الثبات المركب Composite Reliability (Hair Jr., et al., 2021, p. 72).

وقد تم إجراء تقييم للمصدقية التقاربية للنموذج القياسي للدراسة وكانت النتائج كما في الجدول (3.4) التالي:

جدول 3.4: نتائج تقييم المصدقية التقاربية لنموذج الدراسة القياسي

C. Alpha	متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب Composite Reliability	التشعب Factor Loading	الفقرات Items	البناء Construct	
0.972	0.548	0.924	0.587	A1	التأثير المثالي (الكاريزما)	ممارسات القيادة التحويلية
			0.621	A2		
			0.676	A3		
			0.782	A4		
			0.759	A5		
			0.734	A6		
			0.770	A7		
			0.708	A8		
			0.778	A9		
			0.825	B1	الإلهام والتحفيز	
			0.776	B2		
			0.595	B3		
			0.752	B4		
			0.703	B5		
			0.766	B6		

C. Alpha	متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب Composite Reliability	التشبع Factor Loading	الفقرات Items	البناء Construct	
			0.771	B7		
			0.789	B8		
			0.797	B9		
			0.761	C1	الاستشارة الفكرية	
			0.748	C2		
			0.762	C3		
			0.770	C4		
			0.802	C5		
			0.740	C6		
			0.606	D1	الاعتبار الفردي	
			0.702	D2		
			0.762	D3		
			0.781	D4		
			0.720	D5		
			0.757	D6		
0.780	D7					
0.974	0.679	0.937	0.852	Z1	الإيثار	الأداء الوظيفي
			0.807	Z2		
			0.856	Z3		
			0.789	Z4		
			0.739	Z5		
			0.841	Z6		
			0.717	W1	الوعي والضمير	
			0.863	W2		
			0.509	W3		
			0.840	W4		
			0.820	W5		
			0.837	W6		
			0.777	V1	أداء المهام	
			0.904	V2		
			0.880	V3		
			0.857	V4		
			0.892	V5		
			0.856	V6		
0.859	V7					
0.894	V8					
0.980	0.662	0.941	0.725	X1	الفاعلية الذاتية العامة	الفاعلية الذاتية
			0.798	X2		
			0.785	X3		
			0.780	X4		
			0.749	X5		
			0.852	X6		
			0.797	X7		

C. Alpha	متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب Composite Reliability	التشبع Factor Loading	الفقرات Items	البناء Construct
			0.824	X8	الفاعلية الذاتية المهنية
			0.838	Y1	
			0.868	Y2	
			0.811	Y3	
			0.814	Y4	
			0.781	Y5	
			0.805	Y6	
			0.799	Y7	
			0.804	Y8	
			0.838	Y9	
			0.843	Y10	
			0.808	Y11	
			0.776	Y12	
			0.821	Y13	
			0.844	Y14	
			0.825	Y15	
			0.874	Y16	
			0.846	Y17	
			0.850	Y18	
			0.796	Y19	

ووفقاً للنتائج في الجدول (3.4) السابق، نجد بأن جميع الفقرات في نموذج الدراسة والتي هي مؤشرات للنماذج البنائية للنموذج، جاءت بقيم تشبع أعلى من (0.50) وهو المستوى المقبول في أسلوب PLS (Hair, Black, & Babin, 2010)، وهو ما يحقق المصادقية التقريبية وفقاً لمعيار التشبع Factor Loading.

ومن النتائج، نجد بأن قيم متوسط التباين المستخرج AVE لأبنية الدراسة (المتغيرات) الثلاثة جاءت أعلى من القيمة المعيارية (0.05) أيضاً، ومتوسط التباين المستخرج هو القيمة المتوسطة الكبرى لتربيع تحميلات المؤشرات المرتبطة بالمبنى (المتغير)، وتشير قيم AVE التي تكون (0.50) أو أعلى، إلى أنّ المبنى يفسر في المتوسط أكثر من نصف تباين مؤشراتته (Hair et al., 2013). (Hair et al., 2020).

ووفقاً لما سبق، بلغت قيمة AVE لمبنى ممارسات القيادة التحويلية (0.548)، وكانت قيمتها لمبنى الأداء الوظيفي (0.679)، فيما كانت قيمتها لمبنى الفاعلية المهنية (0.662)، وجميعها كانت قيماً أعلى من (0.50) وبالتالي فإن المصادقية التقاربية قد تحققت من خلال معيار AVE. أما فيما يتعلق بتقدير المصادقية التقاربية وفقاً لمعيار معامل الثبات المركب Composite Reliability وقد بلغت قيمة معامل الثبات المركب للأبنية الثلاثة (المتغيرات) في الدراسة قيماً تراوحت بين (0.70) وأقل من (0.95) وفقاً للقيم المعيارية المقبولة (Hair, et al., 2020)، كما أنّ قيم Cronbach's Alpha جاءت جميعها أعلى من (0.70) (Hair Jr., et al., 2021)، وبالتالي يكون النموذج قد حقق جميع معايير المصادقية التقاربية.

3.9.1.2 تقييم المصادقية التمايزية:

يشير الصدق التمايزي إلى مدى اختلاف عامل ما عن العوامل الأخرى وفقاً لمعايير تجريبية، مما يعني أن العامل فريد من نوعه ويلتقط ظواهر لا تمثلها عوامل أخرى في النموذج، ويستخدم للتحقق من الصدق التمايزي معيار فورنيل-لاركر Fornell-Larcker، الذي يعتمد على فكرة أن العامل يشترك في المزيد من التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكثر من أي متغير آخر، وكذلك التشعب التقاطعي Cross Loading، وكذلك heterotrait-Monotrait Ratio HTMT وهي تقنية إحصائية لتقييم الصدق التمايزي، والتي يكون مستواها المقبول أقل من (0.90) (Hair, Jr, et al., 2017).

وللتأكد من الصدق التمايزي للنموذج، تم إجراء اختبار التشعبات التقاطعية Cross Loading والتي كانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (3.5) التالي:

جدول 3.5: نتائج اختبار التشبعات التقاطعية Cross Loading لمؤشرات النموذج

العامل/ المؤشر	ممارسات القيادة التحويلية	الأداء الوظيفي	الكفاءة الذاتية
A1	0.587	0.472	0.505
A2	0.621	0.507	0.571
A3	0.676	0.466	0.541
A4	0.782	0.543	0.606
A5	0.759	0.619	0.635
A6	0.734	0.493	0.571
A7	0.770	0.564	0.601
A8	0.708	0.531	0.550
A9	0.778	0.583	0.610
B1	0.825	0.613	0.656
B2	0.776	0.599	0.613
B3	0.595	0.301	0.305
B4	0.752	0.606	0.648
B5	0.703	0.458	0.511
B6	0.766	0.517	0.516
B7	0.771	0.566	0.593
B8	0.789	0.632	0.671
B9	0.797	0.623	0.662
C1	0.761	0.661	0.652
C2	0.748	0.601	0.627
C3	0.762	0.542	0.547
C4	0.770	0.613	0.630
C5	0.802	0.702	0.702
C6	0.740	0.576	0.601
D1	0.606	0.490	0.465
D2	0.702	0.396	0.467
D3	0.762	0.622	0.625
D4	0.781	0.544	0.607
D5	0.720	0.602	0.629
D6	0.757	0.616	0.621
D7	0.780	0.682	0.722
Z1	0.646	0.852	0.832
Z2	0.653	0.807	0.793
Z3	0.661	0.856	0.818
Z4	0.607	0.789	0.744
Z5	0.584	0.739	0.710
Z6	0.683	0.841	0.789
W1	0.492	0.717	0.615
W2	0.680	0.863	0.820
W3	0.410	0.509	0.465
W4	0.649	0.840	0.734
W5	0.683	0.820	0.759
W6	0.656	0.837	0.767

العامل/ المؤشر	ممارسات القيادة التحويلية	الأداء الوظيفي	الكفاءة الذاتية
V1	0.571	0.777	0.708
V2	0.699	0.904	0.841
V3	0.662	0.880	0.795
V4	0.619	0.857	0.763
V5	0.639	0.892	0.817
V6	0.628	0.856	0.787
V7	0.669	0.859	0.808
V8	0.671	0.894	0.812
X1	0.723	0.678	0.775
X2	0.654	0.762	0.798
X3	0.678	0.749	0.785
X4	0.686	0.757	0.780
X5	0.585	0.737	0.749
X6	0.654	0.772	0.852
X7	0.606	0.759	0.797
X8	0.631	0.773	0.824
Y1	0.661	0.721	0.838
Y2	0.696	0.809	0.868
Y3	0.670	0.761	0.811
Y4	0.648	0.773	0.814
Y5	0.671	0.662	0.781
Y6	0.662	0.706	0.805
Y7	0.649	0.668	0.799
Y8	0.680	0.709	0.804
Y9	0.634	0.729	0.838
Y10	0.648	0.766	0.843
Y11	0.630	0.751	0.808
Y12	0.569	0.742	0.776
Y13	0.643	0.802	0.821
Y14	0.652	0.811	0.844
Y15	0.672	0.755	0.825
Y16	0.650	0.818	0.874
Y17	0.690	0.792	0.846
Y18	0.688	0.822	0.850
Y19	0.612	0.755	0.796

وتفترض التشبعات المتقاطعة Cross Loading وجود مصداقية تمايزية بحيث يكون لكل

مؤشر بنائي أعلى تشبع مع مبناه (المتغير)، بمعنى أن يكون ارتباط الفقرة مع البعد الذي تقيسه هو

أعلى ارتباط مقارنة بارتباطها بالأبعاد الأخرى الموجودة في البناء، وهو ما يظهر في الجدول (3.5)

السابق، حيث كانت قيم تشبع الفقرات هي الأعلى مع المتغيرات التي تقيسها مقارنة بالمتغيرات

الأخرى، وبالتالي فإن النموذج حقق الصدق التمايزي من خلال معيار التشبعات المتقاطعة Cross Loading.

كما تم إجراء تقييم الصدق التمايزي من خلال معيار فورنيل لاركر Fornell- Larcker وهو معيار تقوم فكرته على أنّ المبنى يشترك في التباين مع المؤشرات المرتبطة به أكبر من اشتراكه في التباين مع أي مبنى آخر، وبعبارة أخرى، فإن ارتباط المتغير بنفسه هي في أعلى درجات الارتباط مقارنة بارتباطه في المتغيرات الأخرى في النموذج، وهو ما تبينه المصفوفة الموضحة في الجدول (3.6) التالي:

جدول 3.6: نتائج اختبار فورنيل لاركر Fornell-Larcker لمتغيرات النموذج

العامل	ممارسة القيادة التحويلية	الأداء الوظيفي	الفاعلية الذاتية
ممارسة القيادة التحويلية	0.809		
الأداء الوظيفي	0.767	0.838	
الفاعلية الذاتية	0.755	0.814	0.927

ومن خلال النتائج السابقة في الجدول (3.6)، نجد بأن معيار المصدقية التمايزية وفقاً لفورنيل لاركر Fornell- Larcker قد تحققت، حيث كان معامل ارتباط ممارسة القيادة التحويلية مع نفسه في أعلى قيمها وبلغت (0.809) مقارنة بقيم الارتباط مع المتغيرات الأخرى في النموذج، كذلك الأمر لبقية المتغيرات والتي شهدت ارتباطاً هو الأعلى مع بنائها مقارنة بالمتغيرات الأخرى.

ولدى تقييم المصدقية التمايزية وفقاً للمعيار الأخير وهو اختبار heterotrait- heterotrait- Monotrait Ratio HTMT، فقد تم حسابه مع الأخذ بعين الاعتبار مجالات الثقة البسترية Bootstrapping، وكانت النتائج كما في الجدول (3.7) التالي:

جدول 3.7: نتائج اختبار heterotrait-Monotrait Ratio HTMT وفترات الثقة لبناء النموذج

97.50%	2.50%	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	المسارات
0.852	0.691	0.781	0.778	الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة B- ممارسات القيادة التحويلية A- >
0.873	0.749	0.819	0.817	ممارسات القيادة A- > الفاعلية الذاتية C- التحويلية
0.868	0.722	0.847	0.846	الأداء الوظيفي B- > الفاعلية الذاتية C- لممارسي العلاقات العامة

ومن الجدول (3.7) السابق، يظهر لنا بأن قيم HTMT لمسارات النموذج كانت جميعها أقل من عتبة (0.85)، علماً بأن العتبة المعيارية لقيمة HTMT هي أقل من (0.90)، وعند التطرق إلى نتائج مجالات الثقة Confidence Intervals فإن مجالات الثقة لهذه المتغيرات لا تحتوي على (1) (Hair Jr., et al., 2021)، حيث أظهرت النتائج أن جميع القيم في الفواصل الزمنية العليا الموسومة بـ (2.50%) و(97.5%) كانت أقل من (0.90) ولم تصل إلى الواحد صحيح، بالتالي تم التحقق من الصدق التمايزي للنموذج وفقاً لمعيار HTMT.

ومما سبق، فقد تم التحقق من الصدق التمايزي لنموذج الدراسة من خلال عدة معايير، وجميعها قد أثبتت صحة الصدق التمايزي للنموذج، وبالتالي الثقة بجودته وجودة النتائج التي ستخرج عنه.

3.9.2 توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعوامل الديموغرافية:

فيما يلي بيانات الإحصاء الوصفي التي تبين توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية

والتي كانت كما هو مبين في الجدول (3.8) التالي:

جدول 3.8: توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعوامل الديموغرافية

العوامل	القيم	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	139	68.1%
	أنثى	65	31.9%
المجموع		204	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 عام	76	37.3%
	30 - أقل من 40 عام	69	33.8%
	40 - أقل من 50 عام	52	25.5%
	50 عام فأكثر	7	3.4%
المجموع		204	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	62	30.4%
	بكالوريوس	119	58.3%
	ماجستير	18	8.8%
	دكتوراه	5	2.5%
المجموع		204	100%
المحافظة	محافظة القدس	2	1.0%
	محافظة رام الله والبيرة	55	27.0%
	محافظة نابلس	28	13.7%
	محافظة طولكرم	8	3.9%
	محافظة جنين	52	25.5%
	محافظة أريحا والأغوار	11	5.4%
	محافظة طوباس	9	4.4%
	محافظة سلفيت	5	2.5%
	محافظة قلقيلية	12	5.9%
	محافظة بيت لحم	4	2.0%
	محافظة الخليل	18	8.8%
	المجموع		204
الرتبة	صف ضابط فأقل	73	35.8%
	ملازم - نقيب	92	45.1%
	رائد - عميد	39	19.1%
المجموع		204	100%
	موظف / كادر	166	81.4%

العوامل	القيم	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	9	4.4%
	نائب مدير	14	6.9%
	مدير	15	7.4%
المجموع		204	100%

وفقاً للبيانات الظاهرة في الجدول (3.8) السابق، نجد بأن النسبة الأعلى في مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، كانت لصالح الذكور والذين بلغت نسبتهم في مجتمع الدراسة (68.1%) فيما بلغت نسبة الإناث (31.9%)، أما نسبتهم فيما يتعلق بالفئة العمرية، فكانت النسبة الأعلى هي من هم في الفئة العمرية (أقل من 30 عام) وبلغت نسبتهم (37.3%) تليها نسبة من هم في الفئة العمرية (30-أقل من 40 عام) والذين بلغت نسبتهم (33.8%)، فيما النسبة الأقل كانت لمن هم في الفئة العمرية (50 عام فأكثر) بواقع (3.4%) من مجتمع الدراسة.

أما من حيث المؤهل العلمي، فكانت النسبة الأعلى في مجتمع الدراسة لحملة البكالوريوس والذي شكلت نسبتهم (58.3%)، فيما كُنت النسبة الأقل لحملة الدكتوراه والذين بلغت نسبتهم (2.5%) فقط، وفيما يتعلق بمحافظة العمل، فكانت النسبة الأكبر تمثلاً هم العاملون في محافظة رام الله والبيرة، والذي شكلت نسبتهم (27.0%) من مجتمع الدراسة في حين النسبة الأقل كانت للعاملين في محافظة القدس بنسبة بلغت (1.0%) فقط.

ومن حيث الرتب، بلغت النسبة الأعلى (45.1%) والتي تعود لمن يحملون رتبة (ملازم - نقيب) في حين كانت النسبة الأقل لمن هم في رتبة (رائد - عميد) بنسبة بلغت (19.1%)، أما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، فكانت النسبة الأعلى لمن هم في مستوى (موظف/ كادر) والذي شكّلوا (81.4%) من مجتمع الدراسة، فيما النسبة الأقل كانت لرئيس القسم والذين بلغت نسبتهم (4.4%)

فقط.

3.10 مفتاح تفسير النتائج

لغرض تفسير نتائج بيانات الإحصاء الوصفي في الدراسة، تم وضع معيارٍ تفسيري يعتمد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على فقرات استبانة الدراسة، والتي تم طرحها وقياسها من قبل المبحوثين اعتماداً على مقياس (ليكرث) الخماسي، حيث قامت الباحثة بحساب المدى وطول الفئة لوضع المفتاح المعياري المبين في الجدول (3.9) التالي (أبو صالح، 2001):

جدول 3.9: مفتاح تفسير النتائج في الدراسة

مقياس ليكرت	أبداً	إلى حدٍ ما	أحياناً	غالباً	دائماً
المتوسط الحسابي	1.00- 1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00
تفسير الدرجة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

4 الفصل الرابع: نتائج الدراسة

4.1 المقدمة

تهدف الدراسة الحالية إلى التحقق من العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وأبعادها والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة الأمنية، مع فحص تأثير المتغير المعدل المتمثل في الفاعلية الذاتية على هذه العلاقة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الطرق والمعالجات الإحصائية لإجابة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات البحثية، وقد تم الاعتماد على برنامج Smart PLS V.3 والذي يعتمد على طريقة نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية (PLS)، وكذلك تم استخدام برنامج SPSS V.28 وهو برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك لتصنيف بيانات الدراسة وإجابة أسئلتها، وهو ما سيتم تغطيته في هذا الفصل.

4.2 نتائج إجابة أسئلة الدراسة

من خلال استخدام برنامج SPSS سيتم تحليل واقع ومستوى متغيرات (مؤشرات الدراسة) وذلك وفقاً لإجابات مجتمع الدراسة، للوصول إلى إجابات لتساؤلات الدراسة فيما يلي:

4.2.1 نتائج إجابة السؤال الأول للدراسة

1. ما مستوى تطبيق ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني؟

وللإجابة على السؤال الرئيس الأول للدراسة، تم تفرّعه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1.1. ما مستوى ممارسة التأثير المثالي (الكاريزما) لدى القادة في جهاز الأمن الوطني؟

وللإجابة على السؤال السابق، تم استخراج البيانات الوصفية للفقرات التي تقيس مستوى

ممارسة التأثير المثالي (الكاريزما) كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني،

والتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات مجتمع الدراسة حول

هذا الواقع وكانت النتائج كما في الجدول (4.1) التالي:

جدول 4.1: بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى ممارسة التأثير المثالي (الكاريزما) لدى القادة في جهاز الأمن الوطني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
A1	يملك القائد القدرة على التأثير على مشاعر وسلوك العاملين	4.11	0.728	82.2%	مرتفعة
A2	يتمتع القائد بقوة الشخصية واللباقة المهنية ومهارات قيادية	4.00	0.904	80.0%	مرتفعة
A3	يمثل القائد قدوة يحتذى بها للعاملين	4.09	0.766	81.8%	مرتفعة
A4	لدى القائد رؤية واضحة للمستقبل المهني للقوات	3.98	0.736	79.6%	مرتفعة
A5	يحوز القائد على احترام وثقة وإعجاب العاملين به	3.93	0.816	78.6%	مرتفعة
A6	يحرص القائد على غرس روح الاعتزاز بالقيم والمعتقدات لدى العاملين	4.05	0.832	81.0%	مرتفعة
A7	يواجه القائد التحديات في المواقف بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل للقوات	4.08	0.79	81.6%	مرتفعة
A8	يسعى القائد أن يكون لدى العاملين فهم جماعي لرسالة القوات	4.10	0.813	82.0%	مرتفعة
A9	يعمل القائد على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	3.99	0.939	79.8%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة التأثير المثالي	4.04	0.639	80.8%	مرتفعة

ووفقاً للجدول (4.1) السابق، فإن الدرجة الكلية لمستوى ممارسة التأثير المثالي كأحد أبعاد

ممارسات القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس الدرجة

الكلية لمتوسطات إجابات مجتمع الدراسة عن الفقرات التي تقيس هذا المستوى (4.04) وانحراف

معيارى بلغ (0.639) وهي قيمة متوسطة تعكس توافق مجتمع الدراسة حول هذا المستوى، فيما بلغ

الوزن النسبي لهذه الدرجة (80.8%) وهي تعكس مستوى مرتفعاً وفقاً لمعيار تصحيح النتائج المعتمد في هذه الدراسة.

وبالنظر إلى الفقرات التي تقيس هذا المستوى، نجد بأن أعلى هذه الفقرات كانت الفقرة التي رمزها (A1) في استبانة الدراسة، والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.11) ووزن نسبي بلغ (82.2%) والتي عكست موافقة مرتفعة تجاه امتلاك القائد القدرة على التأثير على مشاعر وسلوك العاملين في جهاز الأمن الوطني، تليها الفقرة (A8) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.10) ووزن نسبي بلغ (82.0%) والتي عكست موافقة مرتفعة تجاه سعي القادة لأن يكونوا الفهم الجماعي لرسالة القوات لدى العاملين، والفقرة (A3) أيضاً والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.09) ووزن نسبي بلغ (81.8%) والتي أظهرت موافقة مجتمع الدراسة المرتفعة نحو تمثيل القائد للقادة التي يُحتذى بها لدى العاملين.

ورغم أن جميع الفقرات التي تقيس هذا المستوى جاءت بنسب استجابة مرتفعة، إلا أن أدناها استجابة كانت الفقرة (A5) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.93) ووزن نسبي بلغ (78.6%) والتي أظهرت موافقة المبحوثين المرتفعة تجاه حوز القائد على احترام وثقة وإعجاب العاملين في جهاز الأمن الوطني، كذلك الفقرة رقم (A4) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.98) ووزن نسبي بلغ (79.6%) والتي بينت أن مستوى توفر رؤية واضحة للمستقبل المهني لدى القيادة في الأمن الوطني كانت مرتفعة.

1.2. ما مستوى ممارسة الإلهام والتحفيز لدى القادة في جهاز الأمن الوطني؟

وللإجابة على السؤال السابق، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مستوى ممارسة الإلهام والتحفيز كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة في جهاز الأمن

الوطني، والتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات مجتمع الدراسة حول هذا الواقع وكانت النتائج كما في الجدول (4.2) التالي:

جدول 4.2: بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى ممارسة الإلهام والتحفيز لدى القادة في جهاز الأمن الوطني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
B1	لدى القائد القدرة على الإقناع وزيادة الحماسة في العمل	3.95	0.774	79.0%	مرتفعة
B2	يحرص القائد على العمل الجماعي بروح الفريق	3.93	0.918	78.6%	مرتفعة
B3	يقوم القائد بتقديم مكافآت وتحفيزات للمتميزين في العمل	3.79	0.967	75.8%	مرتفعة
B4	يشجع القائد على طرح أفكار جديدة ويعمل على تطويرها وتطبيقها	3.84	0.823	76.8%	مرتفعة
B5	يعزز القائد روح المنافسة والتحدي لدى العاملين	3.96	0.805	79.2%	مرتفعة
B6	يربط القائد بين أهداف العمل والقيم والمعتقدات المثلى	4.00	0.766	80.0%	مرتفعة
B7	يشجع القائد على حل المشكلات بطريقة مبتكرة	3.88	0.828	77.6%	مرتفعة
B8	يفوض القائد العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة	3.94	0.740	78.8%	مرتفعة
B9	يعبر القائد عن تقديره للموظفين عند أدائهم العمل الجيد	3.96	0.820	79.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة الإلهام والتحفيز	3.92	0.658	78.4%	مرتفعة

بينت النتائج في الجدول (4.2) السابق، أن مستوى ممارسة الإلهام والتحفيز كأحد أبعاد ممارسات القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة بلغ متوسطها الحسابي (3.92) وبقيمة انحراف معياري بلغت (0.658)، فيما كان الوزن النسبي لهذه الدرجة (78.4%) وهي نسبة مرتفعة تعكس ممارسة مرتفعة للإلهام والتحفيز لدى قيادة قوات الأمن الوطني تجاه العاملين فيه.

وكانت أعلى الفقرات استجابة لدى المبحوثين والتي تقيس هذا المستوى هي الفقرة (B6) والتي جاءت بنسبة استجابة بلغت (80.0%) ومتوسط حسابي بلغ (4.00)، والتي بينت أن ربط القادة

بين أهداف العمل والقيم والمعتقدات المثلى لدى العاملين كانت مرتفعة، تليها الفقرة (B9) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (78.2%) والتي أظهرت مستوى مرتفع من تعبير القادة عن تقديرهم للموظفين ولأدائهم الجيد في العمل، وفي نفس المستوى من الاستجابة كانت الفقرة رقم (B5) والتي أظهرت مستوى مرتفع بنسبة بلغت (79.2%) من قيام القادة بتعزيز الروح التنافسية والتحدي لدى العاملين لتحفيزهم وتشجيعهم.

ورغم أن جميع الفقرات التي تقيس مستوى الإلهام والتحفيز حظيت بنسب استجابة مرتفعة، إلا أن أقل هذه الفقرات استجابةً لدى المبحوثين كانت الفقرة (B3) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهو مرتفع وبنسبة استجابة مرتفعة بلغت (75.8%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه تقديم القادة للمكافآت والحوافز للمتميزين في العمل، تليها الفقرة (B4) والتي أظهرت نسبة مرتفعة من تشجيع القادة للمعاملين على طرح الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها، وكانت نسبة الموافقة على ذلك (76.8%)، كذلك الفقرة رقم (B7) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (77.6%) والتي أظهرت موافقة المبحوثين المرتفعة تجاه تشجيع القادة للعاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.

1.3. ما مستوى ممارسة الاستشارة الفكرية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني؟

وللإجابة على السؤال السابق، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس مستوى ممارسة الاستشارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني، والتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات مجتمع الدراسة حول هذا الواقع وكانت النتائج كما في الجدول (4.3) التالي:

جدول 4.3: بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى ممارسة الاستشارة الفكرية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
C1	يقوم القائد بتشجيع العاملين على إبداء الرأي والتعبير عن أفكارهم	3.80	0.890	76.0%	مرتفعة
C2	يحفز القائد العاملين على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول لها	3.85	0.780	77.0%	مرتفعة
C3	يدرك القائد الحاجة للتغيير نحو الأفضل	3.99	0.719	79.8%	مرتفعة
C4	تركز القيادة على التعليم الذاتي المستمر	3.95	0.770	79.0%	مرتفعة
C5	يسعى القائد لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين لديه	3.80	0.778	76.0%	مرتفعة
C6	يسمح القائد بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار	3.90	0.794	78.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة الاستشارة الفكرية	3.88	0.654	77.6%	مرتفعة

من خلال النتائج السابقة والمبينة في الجدول (4.3)، يتبين بأن الدرجة الكلية لمستوى ممارسة الاستشارة الفكرية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.88) وانحراف معياري بلغ (0.654) فيما كان الوزن النسبي لهذه الدرجة (77.6%)، ما يعكس أهمية ممارسة الاستشارة الفكرية لدى القيادات في جهاز الأمن الوطني.

وجاءت جميع الفقرات التي تقيس هذا المستوى مرتفعة وبتقدير مرتفع، وكانت أعلاها من حيث التقدير والاستجابة الفقرة رقم (C3) والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.99) ووزنها النسبي (79.8%) والتي أظهرت موافقة كبيرة تجاه إدراك القادة للحاجة للتغيير نحو الأفضل، كذلك الفقرة رقم (C4) التي جاءت بمتوسط (3.95) ووزن نسبي بلغ (79.0%) والتي عكست موافقة الباحثين المرتفعة تجاه تركيز القيادة على التعليم الذاتي المستمر لدى العاملين في قيادة الأمن الوطني.

فيما كنت الفقرة (C5) ورغم أنها جاءت باستجابة مرتفعة إلا أنها كانت الأدنى بين الفقرات التي تقيس ممارسة الاستثارة الفكرية، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.80) وبوزن نسبي بلغ (76.0%) والتي أظهرت سعي القادة لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين لديهم، وكذلك الفقرة رقم (C1) التي جاءت بوزن نسبي بلغ (76.0%) أيضا والتي بينت موافقة مرتفعة تجاه قيام القادة بتشجيع العاملين على إبداء الرأي والتعبير عن أفكارهم.

1.4. ما مستوى ممارسة الاعتبار الفردي لدى القادة في جهاز الأمن الوطني؟

وللإجابة على السؤال السابق، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مستوى ممارسة الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني، والتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات مجتمع الدراسة حول هذا الواقع وكانت النتائج كما في الجدول (4.4) التالي:

جدول 4.4: بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى ممارسة الاعتبار الفردي لدى القادة في جهاز الأمن الوطني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
D1	يشجع القائد العاملين على تطوير قدراتهم من خلال التدريب والتعليم	3.58	0.865	71.6%	مرتفعة
D2	يتعامل القائد مع العاملين حسب قدراتهم وإمكانياتهم	4.05	0.783	81.0%	مرتفعة
D3	يحرص القائد على الالتقاء والتواصل مع العاملين	3.85	0.823	77.0%	مرتفعة
D4	يحرص القائد على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين	3.85	0.847	77.0%	مرتفعة
D5	يشارك القائد العاملين في المناسبات الاجتماعية	3.85	0.763	77.0%	مرتفعة
D6	يستمع القائد الى آراء العاملين	3.89	0.835	77.8%	مرتفعة
D7	يراعي القائد مشاعر واحتياجات العاملين ويقدم لهم الدعم النفسي والاجتماعي	3.95	0.783	79.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة الاعتبار الفردي	3.86	0.641	77.2%	مرتفعة

من خلال النتائج في الجدول (4.4) السابق، نجد بأن الدرجة الكلية لمستوى ممارسة الاعتبار الفردي جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.86) وبانحراف معياري بلغ (0.641) فيما كان الوزن النسبي لهذه الدرجة (77.2%) وهي نسبة مرتفعة.

وقد جاءت جميع الفقرات التي تقيس ممارسة الاعتبار الفردي بدرجات استجابة مرتفعة، كان أعلاها الفقرة رقم (D2) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.05) ووزن نسبي مرتفع بلغ (81.0%) والذي عكس موافقة مرتفعة تجاه تعامل القائد مع العاملين وفقاً لقدراتهم وإمكانياتهم، تليها الفقرة رقم (D7) التي جاءت بوزن نسبي بلغ (79.0%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه مراعاة القائد لمشاعر واحتياجات العاملين وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي لهم.

وجاءت الفقرة رقم (D1) أقل الفقرات استجابة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.58) وبوزن نسبي بلغ (71.6%) وهو مرتفع يعكس تشجيع القادة للعاملين على تطوير قدراتهم من خلال التدريب والتعليم الدائمين.

ومن خلال إجابة الأسئلة الفرعية السابقة، تم الوصول إلى البيانات الوصفية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني كما هو واضح في الجدول (4.5) التالي:

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة التأثير المثالي	4.04	0.639	80.8%	مرتفعة
2	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة الإلهام والتحفيز	3.92	0.658	78.4%	مرتفعة
3	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة الاستثارة الفكرية	3.88	0.654	77.6%	مرتفعة
4	الدرجة الكلية لمستوى ممارسة الاعتبار الفردي	3.86	0.641	77.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى ممارسات القيادة التحويلية	3.92	0.599	78.4%	مرتفعة

ومن خلال النتائج نجد بأن الدرجة الكلية لمستوى ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.92) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.599) وهي قيمة تبين توافقاً إلى حدٍ ما تجاه هذه الدرجة من المبحوثين، فيما بلغ الوزن النسبي لهذه الدرجة (78.4%) وهي نسبة تعكس مستوى مرتفعاً من ممارسة القيادات في جهاز الأمن الوطني للقيادة التحويلية واعتماد هذه الممارسات في عملهم في الجهاز.

وبالنظر إلى أبعاد هذه الممارسات، تبين النتائج أن جميع الأبعاد جاءت متقاربة في مستوياتها، كان أعلاها في المرتبة الأولى ممارسة التأثير المثالي والذي بلغت نسبة ممارسته لدى قادة الجهاز (80.8%) يليه ممارسة الإلهام والتحفيز بنسبة (78.4%)، يليه بعد الاستثارة الفكرية والذي جاء بنسبة بلغت (77.6%)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الاعتبار الفردي بنسبة بلغت (77.2%).

4.2.2 نتائج إجابة السؤال الثاني للدراسة

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني؟

وللإجابة على السؤال الرئيس الثاني للدراسة، تم تفريعه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

2.1. ما مستوى الإيثار كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز

الأمن الوطني؟

وللإجابة على السؤال السابق، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مستوى الإيثار كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، والتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات مجتمع الدراسة حول هذا الواقع وكانت النتائج كما في الجدول (4.6) التالي:

جدول 4.6: بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى الإيثار كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
Z1	أساعد الموظفين الآخرين في العمل في حال غيابهم	3.99	0.839	79.8%	مرتفعة
Z2	أنتطوع لمساعدة الآخرين، عندما يزيد عبء عملهم، وأساعدهم في تجاوز العقبات	4.03	0.806	80.6%	مرتفعة
Z3	أخذ زمام المبادرة لتوجيه المنتسبين الجدد، وإن لم يكن ذلك من مهام عملي	4.03	0.821	80.6%	مرتفعة
Z4	يساعدني زملائي في إنجاز مهام عملي	4.03	0.803	80.6%	مرتفعة
Z5	أقدم اقتراحات إبداعية لتحسين عمل العلاقات العامة في القوات	3.92	0.78	78.4%	مرتفعة
Z6	أقوم بأعمال ومهام إضافية غير موجودة في متطلبات الوظيفة.	3.96	0.79	79.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى الإيثار	3.99	0.698	79.8%	مرتفعة

من خلال الجدول (4.6) السابق، نجد بأن الدرجة الكلية لمستوى الإيثار كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.99) وبانحراف معياري بلغ (0.689) ووزن نسبي بلغ (79.8%) وهي نسبة مرتفعة تعكس درجة كبيرة من مستوى الإيثار لدى ممارسي العلاقات العامة. وتبين النتائج أن أعلى الفقرات استجابة لدى المبحوثين في الفقرات التي تقيس مستوى الإيثار كانت الفقرة رقم (Z3) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.03) ووزن نسبي مرتفع بلغ (80.6%) جاء ليعكس موافقة مرتفعة تجاه أخذ زمام المبادرة لتوجيه المنتسبين الجدد حتى وإن كان ذلك ليس من ضمن مهام العمل لممارسي العلاقات العامة، تليها الفقرة رقم (Z2) والتي جاءت بوزن نسبي مشابه بلغ (80.6%) والتي عكست موافقة مرتفعة تجاه التطوع لمساعدة الآخرين في الحالات التي يزيد عبء العمل لديهم ومساعدتهم في تجاوز العقبات.

أما أدنى هذه الفقرات استجابة رغم أنها جاءت بدرجات مرتفعة، كانت الفقرة (Z5) والتي بلغ وزنها النسبي (78.4%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه تقديم الاقتراحات الإبداعية لتحسين عمل العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، كذلك الفقرة رقم (Z6) والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (79.2%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه القيام بأعمال ومهام وظيفية إضافية غير موجودة ضمن متطلبات الوظيفة من قبل ممارسي العلاقات العامة في الجهاز.

2.2. ما مستوى الوعي والضمير كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في

جهاز الأمن الوطني؟

وللإجابة على السؤال السابق، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مستوى الوعي والضمير كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، والتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات مجتمع الدراسة حول هذا الواقع وكانت النتائج كما في الجدول (4.7) التالي:

جدول 4.7: بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى الوعي والضمير كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
W1	أحافظ على دقة مواعيد الوصول للعمل	3.89	0.841	77.8%	مرتفعة
W2	استراحة العمل التي أخذها لا تذكر	4.07	0.824	81.4%	مرتفعة
W3	اعمل بنشاط ودافعية حتى آخر ساعة في الدوام	3.50	0.912	70.0%	مرتفعة
W4	أقوم بإبلاغ مديري بشكل مسبق في حالة عدم قدرتي على الحضور للعمل	3.94	0.831	78.8%	مرتفعة
W5	لا آخذ إجازة غير ضرورية في العمل	4.00	0.809	80.0%	مرتفعة
W6	لا اقضي وقتا طويلا في المحادثات الهاتفية ومع الزملاء	4.01	0.868	80.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى الوعي والضمير	3.90	0.680	78.0%	مرتفعة

ووفقاً للنتائج في الجدول (4.7) السابق، فإن الدرجة الكلية لمستوى الوعي والضمير لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.90) وبانحراف معياري بلغ (0.680) فيما بلغ الوزن النسبي لها (78.0%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس موافقة مرتفعة لدى مجتمع الدراسة تجاه مستوى الوعي والضمير.

ومن خلال الفقرات التي تقيس مستوى الوعي والضمير، نجد بأن أعلى هذه الفقرات استجابة لدى مجتمع الدراسة كانت الفقرة رقم (W2) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وبوزن نسبي بلغ (81.4%)، والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه عدم أهمية استراحة العمل التي يأخذها ممارسي العلاقات العامة في الجهاز، تليها الفقرة رقم (W6) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغ وزنها النسبي (80.2%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه عدم تضییع الوقت بالمحادثات الهاتفية وبالآحادیث الجانبية مع الزملاء.

أما أدنى هذه الفقرات استجابة فكانت الفقرة رقم (W3) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.50) ووزن نسبي بلغ (70.0%) رغم أنها مرتفعة إلا أنها كانت في مستوى متدني من الدرجة المرتفعة والتي عكست موافقة المجتمع تجاه العمل بنشاط ودفاعية حتى آخر ساعة في ساعات الدوام، تليها الفقرة رقم (W1) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بوزن نسبي بلغ (77.8%) والتي بينت محافظة كبيرة على دقة مواعيد الوصول للعمل لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني.

2.3. ما مستوى أداء المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في

جهاز الأمن الوطني؟

وللإجابة على السؤال السابق، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مستوى أداء المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، والتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات مجتمع الدراسة حول هذا الواقع وكانت النتائج كما في الجدول (4.8) التالي:

جدول 4.8: بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى أداء المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
V1	أساعد في تحقيق أهداف عملي	3.97	0.859	79.4%	مرتفعة
V2	أحقق جميع معايير الأداء في القوات	4.04	0.796	80.8%	مرتفعة
V3	امتلك الخبرة والمهارة والكفاءة في كافة مهام عملي	3.94	0.816	78.8%	مرتفعة
V4	استوفي لجميع متطلبات الوظيفة	3.96	0.812	79.2%	مرتفعة
V5	أرى نفسي ملائم للقيام بأدوار عالية المستوى	3.99	0.797	79.8%	مرتفعة
V6	أقوم بالتخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف مهامي في القوات	3.9	0.845	78.0%	مرتفعة
V7	اعتبر أدائي في المهام ككل جيدة، وأنفذ المهام كما هو متوقع	3.95	0.805	79.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى أداء المهام	3.96	0.731	79.2%	مرتفعة

يبين الجدول (4.8) السابق، أن الدرجة الكلية لمستوى أداء المهام لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني جاءت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.96) وبانحراف معياري بلغ (0.731)، فيما بلغ الوزن النسبي (79.2%) وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتماماً كبيراً بأداء المهام لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني.

وكانت أعلى الفقرات استجابة في هذا المجال، هي الفقرة رقم (V2) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبوزن نسبي بلغ (80.8%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه تحقيق جميع المعايير المتعلقة بالأداء في العمل من قبل ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، تليها الفقرة

رقم (V5) والتي بينت موافقة مرتفعة بنسبة بلغت (79.8%) تجاه اعتقاد ممارسي العلاقات العامة بملاءمتهم للقيام بأدوار عالية المستوى.

وبالنظر إلى هذه الفقرات جميعاً نجد بأنها جاءت بنسب استجابة مرتفعة، غير أن بعضها كان في أدنى درجات الاستجابة مقارنة بباقي الفقرات، وكان أدناها الفقرة رقم (V6) والتي جاءت بوزن نسبي بلغ (78.0%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه القيام بالتخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف مهام ممارسي العلاقات العامة في القوات، كذلك الفقرة رقم (V3) التي بينت موافقة بنسبة (78.8%) تجاه امتلاك الخبرة والكفاءة في كافة مهام العمل.

ومن خلال إجابة الأسئلة الفرعية السابقة، تم الوصول إلى البيانات الوصفية لمستوى الأداء الوظيفي بأبعاده لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني كما هو واضح في الجدول (4.9) التالي:

جدول 4.9: البيانات الوصفية للدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي بأبعاده لدى ممارسي العلاقات العامة

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	الدرجة الكلية لمستوى الإيثار	3.99	0.698	79.8%	مرتفعة
3	الدرجة الكلية لمستوى الوعي والضمير	3.90	0.680	78.0%	مرتفعة
2	الدرجة الكلية لمستوى أداء المهام	3.96	0.731	79.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي	3.95	0.67	79.0%	مرتفعة

وبالنظر إلى الجدول (4.9) السابق، يتبين بأن الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني جاءت بدرجة مرتفعة، دلل على ذلك المتوسط الحسابي لهذه الدرجة والذي بلغ (3.95) وبانحراف معياري بلغ (0.670)، وبلغ الوزن النسبي لهذه

الدرجة (79.0%)، ما يعني تمتع ممارسي العلاقات العامة في الجهاز بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي تجاه ما يقومون به من أعمال ومهام.

وفيما يتعلق بالأبعاد التي تم قياس الأداء الوظيفي من خلالها، نجد بأن أعلاها من حيث المستوى لدى العاملين في العلاقات العامة في الجهاز كان مستوى الإيثار والذي جاء بنسبة بلغت (79.8%)، يليه أداء المهام والذي جاء بنسبة بلغت (79.2%) فيما حلّ مستوى الوعي والضمير في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (78.0%).

4.2.3 نتائج إجابة السؤال الثالث للدراسة

3. ما مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني؟

وللإجابة على السؤال الرئيس الثالث للدراسة، تم تفريعه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

3.1 ما مستوى الفاعلية الذاتية العامة لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن

الوطني؟

وللإجابة على السؤال السابق، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مستوى الفاعلية الذاتية العامة لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، والتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات مجتمع الدراسة حول هذا الواقع وكانت النتائج كما في الجدول (4.10) التالي:

جدول 4.10: بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى الفاعلية الذاتية العامة لدى ممارسي العلاقات

العامة في جهاز الأمن الوطني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
X1	استثمر الجهد اللازم لأحل معظم المشكلات التي أواجه.	4.00	0.821	80.0%	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
X2	التزم بأهدافي التي حددتها لنفسي، وأتمكن من تحقيقها	4.04	0.777	80.8%	مرتفعة
X3	أستطيع أن أصل الي ما أريد واحصل على نتائج مهمة بالنسبة لي	3.87	0.777	77.4%	مرتفعة
X4	اعتقد أنني أستطيع النجاح في أي مسعى أضعه في ذهني	3.83	0.813	76.6%	مرتفعة
X5	سأكون قادرا على التغلب على العديد من التحديات والأحداث المتوقعة وغير المتوقعة بنجاح	3.75	0.898	75.0%	مرتفعة
X6	أثق في قدرتي على الأداء بفعالية في مختلف المهام	3.93	0.769	78.6%	مرتفعة
X7	لدي القدرة على القيام بمعظم المهام بشكل جيد للغاية، مقارنة مع الآخرين	3.89	0.811	77.8%	مرتفعة
X8	يمكنني أن أؤدي عملي بشكل جيد، حتى لو كانت الأمور صعبة.	4.01	0.769	80.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الذاتية العامة	3.92	0.669	78.4%	مرتفعة

ومن النتائج في الجدول (4.10) فإن الدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الذاتية العامة، جاءت

بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.669)

فيما بلغ الوزن النسبي الذي يقيس هذه الدرجة (78.4%)، وهي نسبة مرتفعة.

وقد جاءت الاستجابة على جميع الفقرات التي تقيس مستوى الفاعلية الذاتية العامة بدرجة

مرتفعة، وكان أعلى هذه الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (X2) والتي جاءت بنسبة استجابة بلغت

(80.8%) والتي عكست التزاماً مرتفعاً بالأهداف التي تم تحديدها من قبل العاملين وتمكنوا من

تحقيقها، كذلك الفقرة رقم (X8) التي جاءت بنسبة استجابة بلغت (80.2%) والتي بينت موافقة

مرتفعة تجاه تمكن ممارسي العلاقات العامة من أداء أعمالهم بشكل جيد، حتى وإن كانت الأمور

صعبة.

أما أدنى هذه الفقرات من حيث استجابة مجتمع الدراسة عليها، فكانت الفقرة رقم (X5) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغ وزنها النسبي (75.0%) والتي أظهرت موافقة كبيرة تجاه القدرة على التغلب على العديد من التحديات والأحداث المتوقعة وغير المتوقعة بنجاح. تليها الفقرة رقم (X4) والتي جاءت بنسبة استجابة بلغت (76.6%) والتي بينت موافقة مرتفعة تجاه الاعتقاد بالقدرة على النجاح في أي مسعى يضعه العاملون في أذهانهم.

3.2. ما مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن

الوطني؟

وللإجابة على السؤال السابق، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، والتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات مجتمع الدراسة حول هذا الواقع وكانت النتائج كما في الجدول (4.11) التالي:

جدول 4.11: بيانات الإحصاء الوصفي لمستوى الفاعلية الذاتية المهنية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
Y1	مرتفعة	3.92	0.835	78.4%
Y2	مرتفعة	4.05	0.801	81.0%
Y3	مرتفعة	3.97	0.83	79.4%
Y4	مرتفعة	3.99	0.788	79.8%
Y5	مرتفعة	3.96	0.864	79.2%
Y6	مرتفعة	3.95	0.799	79.0%
Y7	مرتفعة	3.97	0.824	79.4%

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
Y8	لدي القدرة على إنجاز عملي تحت الضغط والظروف الصعبة	3.92	0.805	78.4%	مرتفعة
Y9	أبادر في حل وتسوية الخلافات التي تحدث في العمل بين زملائي	3.94	0.837	78.8%	مرتفعة
Y10	أسعى لتكوين علاقات اجتماعية جيدة في مكان عملي	3.97	0.818	79.4%	مرتفعة
Y11	تتوافق مهنتي مع مهاراتي وأدائي	3.98	0.862	79.6%	مرتفعة
Y12	أتطلع لتطوير خبراتي ومهاراتي من خلال التعليم بالملاحظة	3.97	0.806	79.4%	مرتفعة
Y13	احترم موقفي في العمل وافهم جيدا متطلبات أداء وظيفتي	4.07	0.788	81.4%	مرتفعة
Y14	لدي القدرة على ضبط انفعالاتي في مواقف العمل	4.01	0.797	80.2%	مرتفعة
Y15	اشعر بالسعادة والفخر حينما أحقق النجاح والتقدم في وظيفتي	3.87	0.815	77.4%	مرتفعة
Y16	أقبل الانتقال الهادف من مديري في العمل لتطوير أدائي	4.05	0.786	81.0%	مرتفعة
Y17	أتعاون وأقدم المساعدة لزملائي لصالح إنجاز العمل	4.03	0.836	80.6%	مرتفعة
Y18	اتخذ الحياد اتجاهاتي وانتمائي ومعتقداتي أثناء القيام بعملتي	4.06	0.804	81.2%	مرتفعة
Y19	التزم بمواعيد الحضور والانصراف من العمل	4.04	0.876	80.8%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الذاتية المهنية	3.99	0.681	79.8%	مرتفعة

ووفقاً للنتائج في الجدول (4.11) السابق، فإن الدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الذاتية المهنية

جاءت مرتفعة التقدير، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.99) وبانحراف معياري بلغ

(0.681) فيما بلغ الوزن النسبي لهذه الدرجة (79.8%)، وهي درجة مرتفعة من التقدير.

ورغم أن جميع الفقرات التي تقيس الفاعلية الذاتية المهنية جاءت مرتفعة التقدير، إلا أن

أعلاها استجابة كانت الفقرة رقم (Y13) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغ وزنها النسبي

(81.4%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه احترام المواقف في العمل والفهم الجيد لمتطلبات لأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في الجهاز .

أيضا الفقرة رقم (Y18) جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (81.2%) والتي أظهرت موافقة كبيرة تجاه اتخاذ الحياد في الاتجاهات والانتماءات والمعتقدات من قبل ممارسي العلاقات العامة أثناء ممارستهم لعملهم .

أما أدنى هذه الفقرات من حيث الاستجابة فكانت الفقرة رقم (Y15) والتي جاءت بدرجة استجابة مرتفعة بلغ وزنها (77.4%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة تجاه الشعور بالسعادة والفخر حين تحقيق النجاح والتقدم الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة، وكذلك الفقرة رقم (Y8) والتي جاءت بنسبة استجابة بلغت (78.4%) والتي أظهرت مستوى من وجود القدرة على الإنجاز تحت الضغط والظروف الصعبة لدى ممارسي العلاقات العامة في الجهاز .

ومن خلال إجابة الأسئلة الفرعية السابقة، تم الوصول إلى البيانات الوصفية لمستوى الفاعلية الذاتية بأبعادها لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني كما هو واضح في الجدول (4.12) التالي:

جدول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
2	الدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الذاتية العامة	3.92	0.669	78.4%	مرتفعة
1	الدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الذاتية المهنية	3.99	0.681	79.8%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الذاتية	3.95	0.657	79.0%	مرتفعة

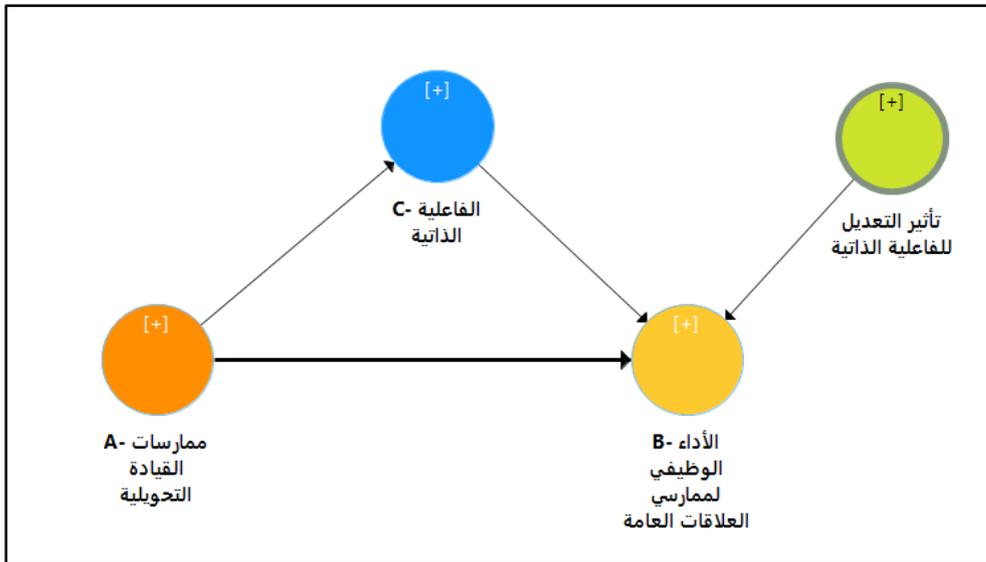
من خلال الجدول (4.12) السابق، نجد بأن الدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني جاءت مرتفعة التقدير، وبلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس الدرجة الكلية لهذا المستوى (3.95) وبانحراف معياري بلغ (0.657)، ما يعني توافقاً تجاه هذا المستوى لدى مجتمع الدراسة، كما نجد أن الوزن النسبي بلغ قيمة مرتفعة وهي (79.0%)، ما يدل على وجود فاعلية ذاتية بدرجة مرتفعة لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، جاء أعلاها مستوى هي الفاعلية الذاتية المهنية، تليها الفاعلية الذاتية العامة.

4.3 تقدير وتحليل النموذج البنائي

نظراً لأن الأسئلة التالية في الدراسة تعتمد على كشف وتوضيح العلاقات والارتباطات بين متغيرات الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذلك كشف علاقة التعديل للمتغير المعدل على العلاقة، فقد تم تحليل بيانات الدراسة اعتماداً على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية باستخدام برنامج Smart-PLS، وبعد إجراءات تقدير النموذج القياسي في الفصل الثالث سابقاً، سيتم فيما يلي تقدير النموذج البنائي للدراسة:

4.3.1 تقييم النموذج Structural Model Assessment:

من خلال اختبار البسترة Bootstrapping والذي يتيح برنامج Smart-PLs، وهو اختبار يأتي نتيجة لأن PLS-SEM لا تفترض أن البيانات يتم توزيعها طبيعياً، وبالتالي لا يمكن تطبيقها لاختبار ما إذا كانت المعاملات كالأوزان الخارجية والتشبعات الخارجية ومعاملات المسار مهمة، وهو ما يستوجب استخدام البسترة Bootstrapping لاختبار المعاملات وأهميتها (Hair Jr., et al., 2021)، وفي الشكل (4.1) التالي نبين نموذج الدراسة الهيكلي:



شكل 4.1: نموذج الدراسة الهيكلي (إعداد الباحثة من خلال Smart PIs)

وقد تم تقييم النموذج الهيكلي وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4.13) التالي:

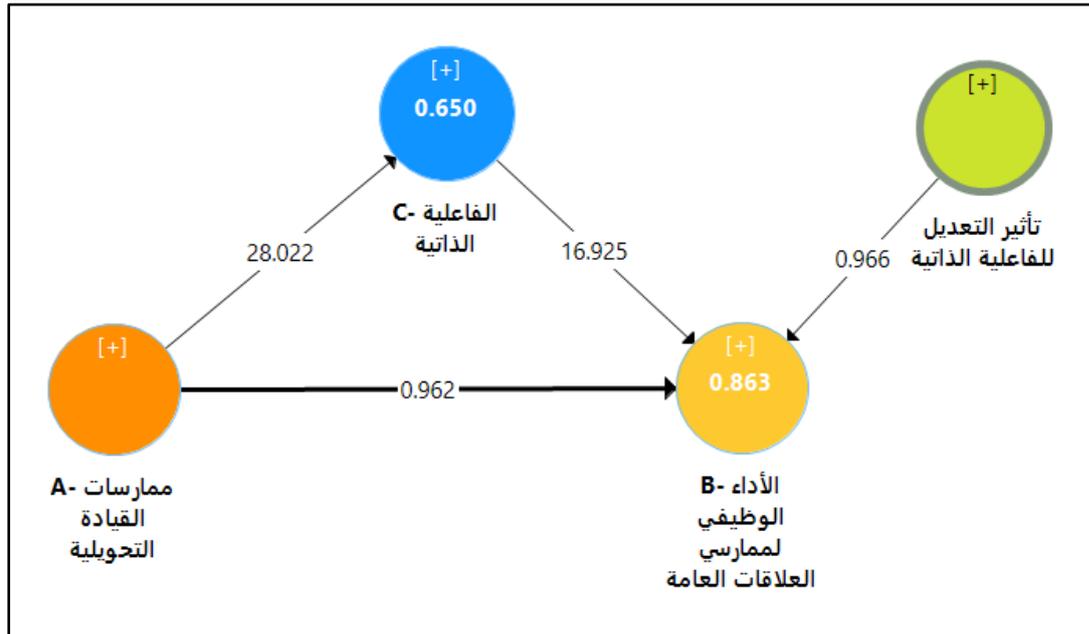
جدول 4.13: نتائج اختبار Bootstrapping (إعداد الباحثة بالاعتماد على Smart PLS-3)

P Values	T Statistics (O/STDEV)	(STDEV)	Original Sample (O)	المسار Path
0.336	0.962	0.064	0.061	A- ممارسات القيادة التحويلية -> B- الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة
0.001	28.022	0.029	0.806	A- ممارسات القيادة التحويلية -> C- الفاعلية الذاتية
0.001	16.925	0.052	0.877	C- الفاعلية الذاتية -> B- الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

P Values	T Statistics (O/STDEV)	(STDEV)	Original Sample (O)	المسار Path
0.334	0.966	0.023	-0.022	تأثير التعديل للفاعلية الذاتية -B < - الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

ويبين الشكل (4.2) التالي نموذج الدراسة بعد اختبار Bootstrapping لفرضيات الدراسة

الضمنية:



شكل 4.2: نتائج اختبار Bootstrapping (مخرجات برنامج SmartPLS)

ومن خلال الجدول (4.13) السابق، وما يدل عليه الشكل رقم (4.2)، فإن تحليل المسارات

لنموذج من خلال اختبار البسترة Bootstrapping تبين عدم وجود تأثير التعديل للفاعلية الذاتية في

العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، كما بينت انتقاء

العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في ظل وجود

المتغير (الفاعلية الذاتية).

وسيتم فيما يلي توضيح ذلك من خلال إجابة الأسئلة التي تعتمد على التحليل الهيكلي

لنموذج الدراسة.

4.3.2 نتائج إجابة السؤال الرابع للدراسة

4. ما هو الدور المعدل للفاعلية الذاتية المهنية في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني؟

من خلال النتائج في الجدول (4.14) التالي، نجد أن الفاعلية الذاتية بأبعادها لا تؤثر في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها والأداء الوظيفي بأبعاده لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، وتدلل على هذه النتيجة قيمة ارتباط هذا المتغير بالعلاقة والتي بلغت (-0.022 R) وهي قيمة ارتباط غير مؤثرة وليست دالة، وكذلك الأمر بلغت قيمة t المحسوبة (0.966) والتي كانت أقل من القيمة المعيارية لها والتي تبلغ (1.96) في حالة الدلالة الإحصائية أقل أو يساوي (0.05)، كما أن الدلالة الإحصائية لهذا المسار كانت غير دالة، حيث بلغت (0.334) وهي أعلى بدرجة كبيرة من الدلالة المعيارية (0.05).

جدول 4.14: تحليل النموذج الهيكلي المتعلق بالمتغير المعدل (إعداد الباحثة بالاعتماد على

(Smart PLS-3)

P Values	T Statistics (O/STDEV)	(STDEV)	Original Sample (O)	المسار Path
0.334	0.966	0.023	-0.022	تأثير التعديل للفاعلية الذاتية -< B- الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

ولزيادة التأكيد على هذه النتائج، تم حساب فترات الثقة Confidence Intervals لهذه العلاقة، ويوفر تقرير فترات ثقة التمهيد باستخدام الطريقة المئوية، القدرة على اختبار الأهمية والمعنوية (Hair Jr., et al., 2021)، والتي كانت نتائجها كما هو مبين في الجدول (4.15) التالي:

جدول 4.15: فترات الثقة Confidence Intervals لتأثير المتغير المعدل في العلاقة بين المستقل والتابع

97.5%	2.5%	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	المسار Path
0.018	-0.068	-0.025	-0.022	تأثير التعديل للفاعلية الذاتية <B- الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

ومن خلال الجدول (4.15) السابق، نجد بأن فترات الثقة كانت تنحصر بين القيمة الدنيا المعنونة بـ (2.5%) والعليا المعنونة بـ (97.5%)، وكانت هذي القيم تحتوي على الصفر (Zero) وبالتالي فإنها غير دالة إحصائياً (Hair, et al., 2017)، وبالتالي فإن تأثير التعديل للفاعلية الذاتية على العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة هو تأثير غير دال إحصائياً وبالتالي غير موجود.

وهو ما يعني أن إجابة السؤال الرابع للدراسة تفيد بعدم وجود دور للفاعلية الذاتية كمتغير معدل في العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، بمعنى أنه إذا زادت مستويات الفاعلية الذاتية العامة أو المهنية، فإنها لا تؤثر على العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وبين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني.

4.3.3 نتائج إجابة السؤال الخامس للدراسة

5. ما أثر ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في

جهاز الأمن الوطني؟

وبالنظر إلى التفاعلات الأخرى في نموذج الدراسة بوجود الفاعلية الذاتية كمتغير معدل في العلاقة، نجد بأن ممارسات القيادة التحويلية لا تؤثر في هذا النموذج بالأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، حيث كانت قيمة الارتباط في هذه العلاقة كما هو مبين في الجدول (4.16)

التالي، (R=0.061) وهي قيمة غير دالة إحصائياً وليست مؤثرة، كذلك كانت قيمة t والتي بلغت في هذا النموذج (0.962) والتي كانت أقل من القيمة المعيارية الدالة والتي يجب أن تكون قيمتها أعلى من (2.576) عندما ($\alpha=0.01$) و (1.960) عندما ($\alpha=0.05$) (Hair Jr., et al., 2021)، كما نجد بأن الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة كانت بقيمة (0.336) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05).

جدول 4.16: نتائج Bootstrapping للعلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي من خلال نموذج التعديل

P Values	T Statistics (O/STDEV)	(STDEV)	Original Sample (O)	المسار Path
0.336	0.962	0.064	0.061	الأداء B- → ممارسات القيادة التحويلية A- الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

وللتأكد من هذه النتائج، تم حساب فترات الثقة Confidence Intervals لهذه العلاقة، وكانت

النتائج كما هو مبين في الجدول (4.17) التالي:

جدول 4.17: فترات الثقة Confidence Intervals لتأثير ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي ضمن نموذج التعديل

97.5%	2.5%	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	المسار Path
0.186	-0.064	0.066	0.061	الأداء B- → ممارسات القيادة التحويلية A- الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

ومن خلال الجدول (4.17) السابق، نجد بأن فترات الثقة كانت تنحصر بين القيمة الدنيا

المعنونة بـ (2.5%) والعليا المعنونة بـ (97.5%)، وكانت هذي القيم تحتوي على الصفر (Zero)

وبالتالي فإنها غير دالة إحصائياً (Hair, et al., 2017)، وبالتالي تم التحقق من عدم وجود علاقة

بين ممارسات القيادة التحويلية وبين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني.

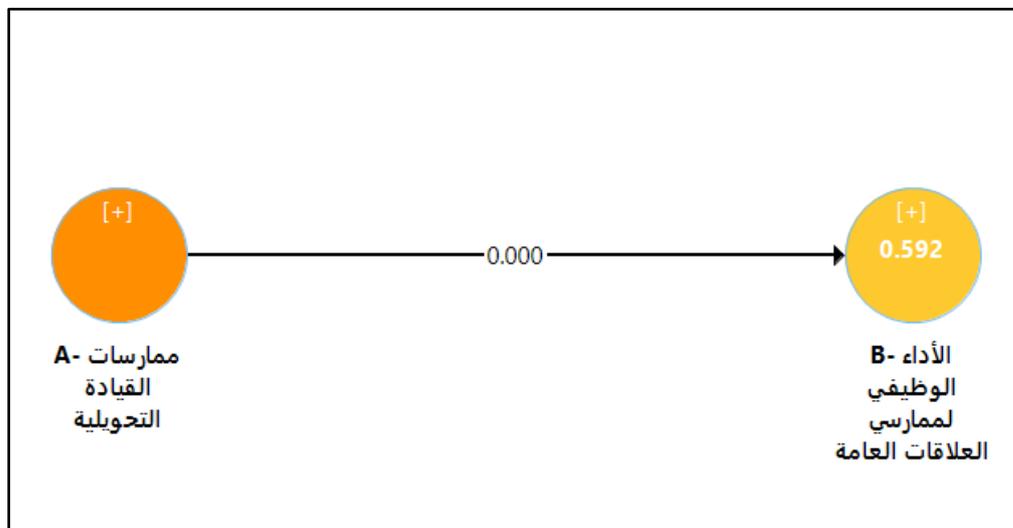
أما علاقة ممارسات القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، فكانت دالة إحصائياً كما هو مبين في الجدول (4.17) وذلك بكون ممارسات القيادة التحويلية متغير مستقل يؤثر على الأداء الوظيفي بصفته متغير تابع دون وجود المتغير المعدل في النموذج، وكانت هذه النتائج كما هو مبين في الجدول (4.18) التالي:

جدول 4.18: نتائج اختبار علاقة ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي (دون نموذج التعديل)

P Values	T Statistics (O/STDEV)	(STDEV)	Original Sample (O)	المسار Path
0.001	18.849	0.041	0.769	الأداء B- → ممارسات القيادة التحويلية A- الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

ووفقاً لهذه النتائج، فإن ممارسات القيادة التحويلية تؤثر في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بدرجة مرتفعة، حيث بلغت قيمة الارتباط لهذه العلاقة (0.769) في حين كانت قيمة t المحسوبة لهذه العلاقة (18.849) وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.96) وبدلالة إحصائية بلغت (0.001) وهي أدنى من الدلالة المعيارية (0.05)، ما يعني أن ممارسات القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي، فكلما تحسن مستوى هذه الممارسات كلما انعكس ذلك إيجاباً على الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، ووفقاً للشكل (4.3) التالي، فإن معامل التحديد لهذه العلاقة بلغ

(0.592)، وهو ما يعني أن ممارسات القيادة التحويلية تفسر التباين الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني بنسبة (59.2%) وهي نسبة مرتفعة.



شكل 4.3: نتائج معامل التحديد لعلاقة ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي (الباحثة من خلال Smart pls)

4.3.4 نتائج إجابة السؤال السادس للدراسة

6. ما العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في

جهاز الأمن الوطني؟

من خلال نموذج الدراسة ونتائجه المبينة في الجدول (4.19) التالي، يتبين لنا وجود علاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وبين الفاعلية الذاتية، وكانت هذه العلاقة قوية وطردية وهو ما تدلل عليه قيمة الارتباط والتي بلغت (R=0.806) والتي كانت مرتفعة، كذلك قيمة t المحسوبة والتي بلغت (28.022) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (1.96) وكذلك الدلالة الإحصائية التي بلغت (0.001) والتي تبين أن الفاعلية الذاتية تتأثر بشكل كبير من ممارسات القيادة التحويلية وبشكل إيجابي، فكلما تحسن مستوى ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة كلما انعكس ذلك إيجاباً على الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في قوات الأمن الوطني.

جدول 4.19: نتائج Bootstrapping للعلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية (ضمن نموذج التعديل)

P Values	T Statistics (O/STDEV)	(STDEV)	Original Sample (O)	المسار Path
0.001	28.022	0.029	0.806	C- → ممارسات القيادة التحويلية A- الفاعلية الذاتية

وللتأكد من هذه النتائج، تم حساب فترات الثقة Confidence Intervals لهذه العلاقة، وكانت

النتائج كما هو مبين في الجدول (4.20) التالي:

جدول 4.20: فترات الثقة Confidence Intervals لتأثير ممارسات القيادة التحويلية على الفاعلية الذاتية

97.5%	2.5%	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	المسار Path
0.863	0.746	0.808	0.806	C- → ممارسات القيادة التحويلية A- الفاعلية الذاتية

ومن خلال الجدول (4.20) السابق، نجد بأن فترات الثقة كانت تنحصر بين القيمة الدنيا

المعنونة بـ (2.5%) والعليا المعنونة بـ (97.5%)، وكانت هذي القيم لا تحتوي على الصفر

(Zerro) وبالتالي فإنها دالة إحصائياً (Hair, et al., 2017)، وبالتالي تم التحقق من وجود علاقة

بين ممارسات القيادة التحويلية وبين الفاعلية الذاتية لممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن

الوطني.

ومن بيانات الشكل (7) السابق، نجد بأن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين ممارسات القيادة

التحويلية والفاعلية الذاتية كانت ($R^2=0.650$)، وهي قيمة متوسطة كما يفسرها (Chin 1998)، وهي

قيمة تفيد بأن ممارسات القيادة التحويلية تفسر التباين في مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي

العلاقات العامة في الجهاز بنسبة (65%)، وهي نسبة متوسطة كما ذكرنا، وبعبارة أخرى، فإن

التباين الحاصل في مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة، يعود سببه إلى عوامل كثيرة، (65%) منها تعود لممارسات القيادة التحويلية.

كذلك بينت نتائج الجدول (4.20) السابق، وجود علاقة بين الفاعلية الذاتية بأبعادها وبين الأداء الوظيفي بأبعاده لدى ممارسي العلاقات العامة، وكانت هذه العلاقة بوجود الفاعلية الذاتية بصفة المتغير المعدل، وهو تفاعل مباشر بين المتغيرين، دللت عليه قيمة الارتباط ($R=0.877$) والتي كانت بدرجة مرتفعة وقيمة t المحسوبة والتي بلغت (16.925) والتي كانت أعلى من القيمة الجدولية المعيارية (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05) ما يعني أن الفاعلية الذاتية بأبعادها تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، كما هو موضح في الجدول (4.21) التالي:

جدول 4.21: نتائج Bootstrapping للعلاقة بين الفاعلية الذاتية والأداء الوظيفي (ضمن نموذج التعديل)

P Values	T Statistics (O/STDEV)	(STDEV)	Original Sample (O)	المسار Path
0.001	16.925	0.052	0.877	الأداء الوظيفي B- → الفاعلية الذاتية C- لممارسي العلاقات العامة

ووفقاً للشكل (4.3) السابق، ومن خلال بيانات معامل التحديد الظاهرة في الشكل، فإن قيمة معامل التحديد للعلاقة بين الفاعلية الذاتية والأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بلغت ($R^2=0.863$) وهي قيمة تفيد بأن الفاعلية الذاتية تفسر التباين في مستوى الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بنسبة لا تقل عن (86.3%) وهي قيمة تفسير مرتفعة.

وقد تم قياس حجم التأثير f^2 لعلاقات النموذج، وحجم التأثير Effect Size هو مقياس يستخدم لتقييم التأثير النسبي للبنية المتنبئة على البنية الداخلية من حيث قوتها التفسيرية، وتعتبر قيمة حجم التأثير مرتفعة إذا ما كنت قيمتها ($f^2 \geq 0.35$) وتكون متوسطة إذا كانت قيمتها تساوي

($f^2 = 0.15$) وضعيفة إذا كانت قيمتها حتى ($f^2 = 0.15$) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول

(4.22) التالي:

جدول 4.22: نتائج حجم التأثير للنموذج الدراسي

المتغير	قيمة f^2	تفسير حجم التأثير
حجم تأثير ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي	0.009	لا يوجد تأثير
حجم تأثير ممارسات القيادة التحويلية على الفاعلية الذاتية	1.858	تأثير كبير جداً
حجم تأثير الفاعلية الذاتية على الأداء الوظيفي	1.887	تأثير كبير جداً

ومن نتائج الجدول (4.22) السابق، نجد بأن حجم التأثير كان في أكبر قيمه في مسار الفاعلية الذاتية على الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الجهاز، ما يعني أن الفاعلية الذاتية لها قدرة تفسيرية كبيرة على الأداء الوظيفي في جهاز الأمن الوطني، كذلك نجد بأن قيمة حجم التأثير كبيرة جداً لتأثير ممارسات القيادة التحويلية على الفاعلية الذاتية لممارسي العلاقات العامة في الجهاز أيضاً.

كما تم فحص الأهمية التنبؤية للنموذج، باستخدام اختبار Blindfolding، والذي يقوم بإخراج نتائج الأهمية التنبؤية Q^2 لنموذج الدراسة، وتقاس هذه الأهمية عندما تكون قيمة Q^2 أعلى من الصفر (0)، كما أنه وفقاً لـ Hair, Jr., et al., (2017) فإن قيمة Q^2 يمكن تفسيرها كما يلي:

جدول 4.23: تفسير قيم الأهمية التنبؤية Q^2

Q^2 Value	Predict
$Q^2 \geq 0.02$	Small منخفضة
$Q^2 \geq 0.15$	Medium متوسطة
$Q^2 \geq 0.35$	Large كبيرة

وبعد استخراج الأهمية التنبؤية للنموذج كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4.24)

التالي:

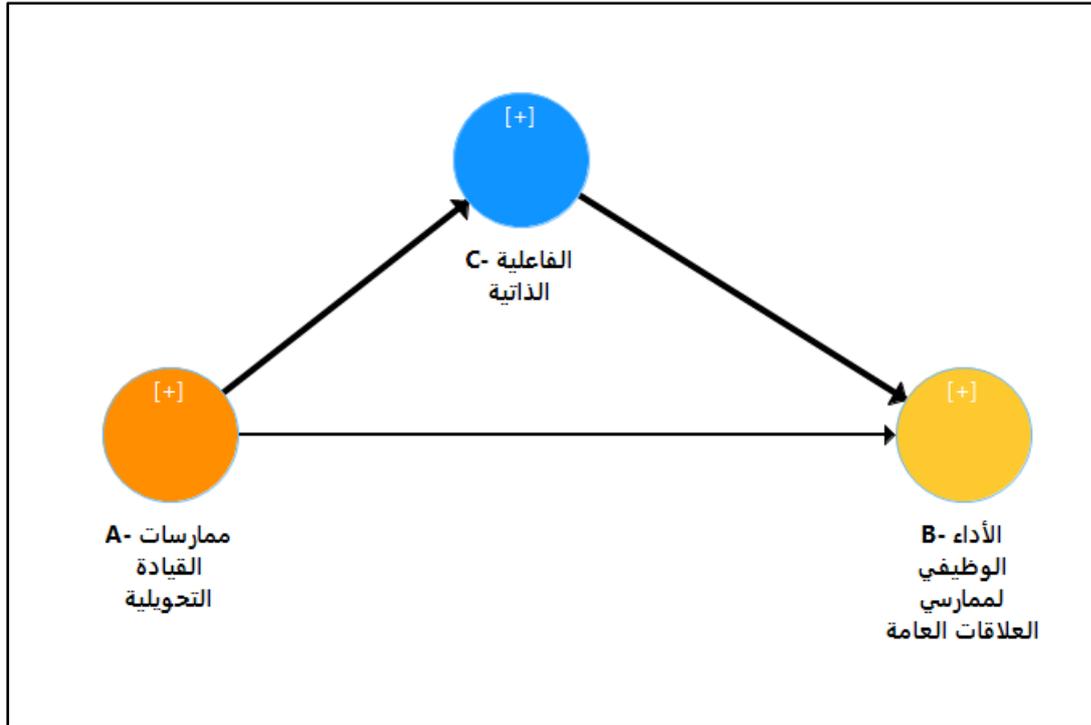
جدول 4.24: نتائج الأهمية التنبؤية لنموذج الدراسة

المسار	SSE	SSO	Q ² (=1-SSE/SSO)
ممارسات القيادة التحويلية A-	6324	6324	
الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة B-	3876	1646.741	0.575
الفاعلية الذاتية C-	5508	3164.791	0.425
تأثير التعديل للفاعلية الذاتية	204	204	

ومن الجدول (4.24) السابق، نجد بأن قيمة Q² للنموذج بوجود كافة المتغيرات دون تأثير التعديل كانت (0.425) وهي أعلى من (0.35)، وبالتالي فإن الأهمية التنبؤية لنموذج الدراسة كبيرة، وبالتالي يمكن القول بأن نموذج الدراسة يمكنه تقديم صيغة تنبؤية للمتغير التابع وفقاً لبيانات المتغيرات المستقلة ذات أهمية كبيرة ومرتفعة.

4.3.4.1 فحص الوساطة للفاعلية الذاتية

تبرر الدراسة ضرورة إضافة فحص واختبار الوساطة، نظراً لنتائج الدراسة السابقة، وعدم وجود تأثير للفاعلية الذاتية كمتغير معدل للعلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، بالإضافة لوجود عدة دراسات، كدراسة Chan (2020)، ودراسة (Jumira Warlizasusi (2020)، فحصت الوساطة للفاعلية الذاتية، وأكدت على وجود وساطة كاملة أو جزئية بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، تم الإشارة إليها وتوضيحها في بند مراجعة الأدبيات، كما تم تعديل نموذج الدراسة لبيّن دور الوساطة كما في الشكل (4.4) التالي:



شكل 4.4: تعديل نموذج الدراسة لقياس دور الوساطة للفاعلية الذاتية

ومن خلال إجراء اختبار Bootstrapping لهذا النموذج كانت النتائج كما في الجدول (4.25)

التالي:

جدول 4.25: نتائج اختبار Bootstrapping لنموذج الوساطة بين المتغيرات

P Values	T Statistics (O/STDEV)	(STDEV)	Original Sample (O)	المسار Path
0.394	0.854	0.064	0.055	A- ممارسات القيادة التحويلية -> B- الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة
0.001	29.946	0.027	0.806	A- ممارسات القيادة التحويلية -> C- الفاعلية الذاتية
0.001	17.657	0.05	0.884	B- الأداء الوظيفي -> C- الفاعلية الذاتية
0.001	16.357	0.044	0.712	A- ممارسات القيادة التحويلية -> B- الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

ومن الجدول السابق، يتبين وجود دور الوساطة للفاعلية الذاتية في العلاقة بين ممارسات

القيادة التحويلية الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، وكانت قيمة الارتباط لهذا المسار

(R=0.712)، فيما بلغت قيمة t المحسوبة لهذا التأثير (16.357) وهي أعلى من القيمة الجدولية

(1.96)، وكذلك الدلالة الإحصائية التي بلغت (0.001) والتي كانت أقل من الدلالة المعنوية المعيارية (0.05).

ومع انتفاء وجود الدلالة الإحصائية الدالة على علاقة مباشرة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في نموذج الوساطة وهو ما يبينه الجدول (4.25) السابق، حيث بلغت قيمة (R= 0.055) ودلالاتها التي بلغت (0.394) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، فإن ذلك يعني وجود دور الوساطة الكاملة والتامة للفاعلية الذاتية على العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني (Hair Jr., et al., 2021).

وبالنظر إلى فترات الثقة لهذه العلاقة نجد بأن نتائجها كانت كما هو مبين في الجدول (4.26) التالي:

جدول 4.26: نتائج فترات الثقة لمسار الوساطة بين المتغيرات

97.5%	2.5%	SE	Indirect Effect	Path B	Path A	المسار Path
0.743	0.681	0.0160	0.712	0.884	0.806	ممارسات القيادة A- الفاعلية C- التحويلية الأداء B- الذاتية الوظيفي لممارسي العلاقات العامة

ومن النتائج الموضحة في الجدول (4.26) السابق، نجد بأن الارتباط بين مسار ممارسات القيادة التحويلية والفاعلية الذاتية كان مرتفعاً وكذلك المسار مع الأداء الوظيفي، وبلغت قيمة التأثير غير المباشر قيمة ارتباط مرتفعة بلغت (0.712) تدل على وجود الوساطة لمتغير الفاعلية الذاتية في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وهو ما تؤكد فترات الثقة والتي جاءت قيمها (0.681) في المرحلة الصغرة و(0.743) في المرحلة العليا ولم تبلغ عتبة (0.90) كما أن الصفر لم يكن خلالها، وبالتالي فإن دور الوساطة للفاعلية الذاتية قد تحقق في العلاقة.

4.3.5 نتائج إجابة السؤال السابع للدراسة

7. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، مكان السكن، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي)؟

وللوصول إلى إجابة السؤال السابق، تم تقسيمه إلى عدد ست أسئلة رعية كما يلي:

7.1. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغير الجنس؟

لإجابة السؤال الفرعية السابق، تم استخدام اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test وذلك

للفروق في متوسطات مجموعتين حول متغير الجنس وكانت النتائج كما في الجدول (4.27) التالي:

جدول 4.27: نتائج اختبار مان ويتني للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للجنس

P. Value	Sum of Ranks	Mean Rank	العدد	الجنس	الأبعاد
.571	14468.50	104.09	139	ذكر	الإيثار
	6441.50	99.10	65	أنثى	
.205	14741.50	106.05	139	ذكر	الوعي والضمير
	6168.50	94.90	65	أنثى	
.777	14358.00	103.29	139	ذكر	أداء المهام
	6552.00	100.80	65	أنثى	
.500	14511.50	104.40	139	ذكر	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي
	6398.50	98.44	65	أنثى	

ومن الجدول (4.27) السابق، يتبين لدينا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة

الكلية للأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة والتي تعزى لمتغير الجنس، وهو ما بينته قيمة

رتب المتوسطات والتي كانت متقاربة فيها بينها، وكذلك الدلالة الإحصائية لهذه الفروق والتي بلغت (0.500) وهي قيمة أعلى من الدلالة المقبولة (0.05).

7.2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء

الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغير العمر؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.28)

التالي:

جدول 4.28: نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للعمر

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإيثار تعزى للفئة العمرية	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.150	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الوعي والضمير تعزى للفئة العمرية	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.504	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء المهام تعزى للفئة العمرية	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.656	لا يوجد فروق
4.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى للفئة العمرية	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.357	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.28) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس

Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي

لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير الفئة العمرية، وقد بلغت قيمة

الدلالة الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.357) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية

(0.05)، وكانت كذلك جميع أبعاد الأداء الوظيفي التي تم قياسها تخلو من أي فروق، وهو ما

يعني توافق جميع الفئات العمرية التي تم استهدافها في الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة لدى جهاز الأمن الوطني.

7.3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء

الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.29)

التالي:

جدول 4.29: نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإيثار تعزى للمؤهل العلمي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.779	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الوعي والضمير تعزى للمؤهل العلمي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.985	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء المهام تعزى للمؤهل العلمي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.714	لا يوجد فروق
4.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى للمؤهل العلمي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.872	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.29) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس

Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي

لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت

قيمة الدلالة الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.872) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية

(0.05)، وكانت كذلك جميع أبعاد الأداء الوظيفي التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما

يعني توافق جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة لدى جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن مؤهلاتهم ومستوياتهم التعليمية.

7.4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء

الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغير مكان العمل؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.30)

التالي:

جدول 4.30: نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمكان العمل

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإيثار تعزى لمكان العمل	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.901	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الوعي والضمير تعزى لمكان العمل	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.620	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء المهام تعزى لمكان العمل	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.757	لا يوجد فروق
4.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى لمكان العمل	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.778	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.30) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس

Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي

لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير العمل، وقد بلغت قيمة الدلالة

الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.778) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (0.05)،

وكانت كذلك جميع أبعاد الأداء الوظيفي التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما يعني توافق

جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة لدى جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن مكان عملهم.

7.5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء

الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغير الرتبة؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.31)

التالي:

جدول 4.31: نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للرتبة

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإيثار تعزى للرتبة	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.536	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الوعي والضمير تعزى للرتبة	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.665	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء المهام تعزى للرتبة	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.288	لا يوجد فروق
4.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى للرتبة	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.491	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.31) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس

Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي

لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير الرتبة، وقد بلغت قيمة الدلالة

الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.491) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (0.05)،

وكانت كذلك جميع أبعاد الأداء الوظيفي التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما يعني توافق

جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة لدى جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن رتبهم الوظيفية.

7.6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء

الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.32)

التالي:

جدول 4.32: نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإيثار تعزى للمستوى الوظيفي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.272	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الوعي والضمير تعزى للمستوى الوظيفي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.257	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء المهام تعزى للمستوى الوظيفي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.347	لا يوجد فروق
4.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى للمستوى الوظيفي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.298	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.32) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس

Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي

لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وقد بلغت

قيمة الدلالة الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.298) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية

(0.05)، وكانت كذلك جميع أبعاد الأداء الوظيفي التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما

يعني توافق جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة لدى جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن مستواهم الوظيفي.

ومن خلال إجابة الأسئلة الفرعية الست السابقة، يتبين عدم وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني تعزى لكافة المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة.

4.3.6 نتائج إجابة السؤال الثامن للدراسة:

8. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات القيادة التحويلية التي يتعرض لها ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، مكان السكن، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي)؟

وللوصول إلى إجابة السؤال السابق، تم تقسيمه إلى عدد ست أسئلة رعية كما يلي:

8.1. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات

القيادة التحويلية التي يتعرض لها ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغير الجنس؟

لإجابة السؤال الفرعية السابق، تم استخدام اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test وذلك

للفروق في متوسطات مجموعتين حول متغير الجنس وكانت النتائج كما يلي:

جدول 4.33: نتائج اختبار مان ويتني للفروق في ممارسات القيادة التحويلية تعزى للجنس

P. Value	Sum of Ranks	Mean Rank	العدد	الجنس	الأبعاد
.106	14880.00	107.05	139	ذكر	مستوى التأثير المثالي
	6030.00	92.77	65	أنثى	
.305	14648.50	105.38	139	ذكر	مستوى الإلهام والتحفيز
	6261.50	96.33	65	أنثى	

P. Value	Sum of Ranks	Mean Rank	العدد	الجنس	الأبعاد
.150	14809.00	106.54	139	ذكر	الاستثارة الفكرية
	6101.00	93.86	65	أنثى	
.251	14696.00	105.73	139	ذكر	الاعتبار الفردي
	6214.00	95.60	65	أنثى	
.157	14803.50	106.50	139	ذكر	الدرجة الكلية لمستوى ممارسات القيادة التحويلية
	6106.50	93.95	65	أنثى	

ومن الجدول (4.33) السابق، يتبين لدينا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى ممارسات القيادة التحويلية الموجهة لممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير الجنس، وهو ما بينته قيمة رتب المتوسطات والتي كانت متقاربة فيها بينها، وكذلك الدلالة الإحصائية لهذه الفروق والتي بلغت (0.157) وهي قيمة أعلى من الدلالة المقبولة (0.05).

8.2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

ممارسات القيادة التحويلية والتي تعزى لمتغير العمر؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.34) التالي:

جدول 4.34: نتائج اختبار كوسكال واليس للفروق في ممارسات القيادة التحويلية تعزى للعمر

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى التأثير المثالي تعزى للعمر	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.807	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإلهام والتحفيز تعزى للعمر	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.590	لا يوجد فروق

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستثارة الفكرية تعزى للعمر	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.685	لا يوجد فروق
4.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الاعتبار الفردي تعزى للعمر	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.561	لا يوجد فروق
5.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسات القيادة التحويلية تعزى للعمر.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.711	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.34) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسات القيادة التحويلية الموجهة لممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.711) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (0.05)، وكانت كذلك جميع أبعاد ممارسات القيادة التحويلية التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما يعني توافق جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى ممارسات القيادة التحويلية الموجهة لممارسي العلاقات العامة لدى جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن فئاتهم العمرية.

8.3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

ممارسات القيادة التحويلية والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.35)

التالي:

جدول 4.35: نتائج اختبار كوسكال واليس للفروق في ممارسات القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى التأثير المثالي تعزى للمؤهل العلمي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.912	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإلهام والتحفيز تعزى للمؤهل العلمي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.702	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستثارة الفكرية تعزى للمؤهل العلمي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.971	لا يوجد فروق
4.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الاعتبار الفردي تعزى للمؤهل العلمي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.667	لا يوجد فروق
5.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسات القيادة التحويلية تعزى للمؤهل العلمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.833	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.35) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسات القيادة التحويلية الموجهة لممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.833) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (0.05)، وكانت كذلك جميع أبعاد ممارسات القيادة التحويلية التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما يعني توافق جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى ممارسات القيادة التحويلية الموجهة لممارسي العلاقات العامة لدى جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

8.4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

ممارسات القيادة التحويلية والتي تعزى لمتغير مكان العمل؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.36)

التالي:

جدول 4.36: نتائج اختبار كوسكال واليس للفروق في ممارسات القيادة التحويلية تعزى لمكان العمل

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى التأثير المثالي تعزى لمكان العمل	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.737	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإلهام والتحفيز تعزى لمكان العمل	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.760	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستثارة الفكرية تعزى لمكان العمل	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.529	لا يوجد فروق
4.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الاعتبار الفردي تعزى لمكان العمل	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.840	لا يوجد فروق
5.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسات القيادة التحويلية تعزى لمكان العمل.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.739	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.36) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس

Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسات

القيادة التحويلية الموجهة لممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمكان العمل،

وقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.739) وهي قيمة أعلى من القيمة

المعيارية (0.05)، وكانت كذلك جميع أبعاد ممارسات القيادة التحويلية التي تم قياسها تخلص من

أي فروق، وهو ما يعني توافق جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى ممارسات القيادة

التحويلية الموجهة لممارسي العلاقات العامة لدى جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن المحافظات التي يعملون بها.

8.5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

ممارسات القيادة التحويلية والتي تعزى لمتغير الرتبة؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.37)

التالي:

جدول 4.37: نتائج اختبار كوسكال واليس للفروق في ممارسات القيادة التحويلية تعزى للرتبة

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى التأثير المثالي تعزى لمتغير الرتبة	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.531	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإلهام والتحفيز تعزى لمتغير الرتبة	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.396	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستثارة الفكرية تعزى لمتغير الرتبة	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.496	لا يوجد فروق
4.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الاعتبار الفردي تعزى لمتغير الرتبة	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.252	لا يوجد فروق
5.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الرتبة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.295	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.37) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس

Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسات

القيادة التحويلية الموجهة لممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى للرتبة، وقد

بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.295) وهي قيمة أعلى من القيمة

المعيارية (0.05)، وكانت كذلك جميع أبعاد ممارسات القيادة التحويلية التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما يعني توافق جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى ممارسات القيادة التحويلية الموجهة لممارسي العلاقات العامة لدى جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن رتبهم التي يحملونها.

8.6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

ممارسات القيادة التحويلية والتي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.38)

التالي:

جدول 4.38: نتائج اختبار كوسكال واليس للفروق في ممارسات القيادة التحويلية تعزى للمستوى الوظيفي

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى التأثير المثالي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.984	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإلهام والتحفيز تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.938	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستثارة الفكرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.979	لا يوجد فروق
4.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الاعتبار الفردي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.983	لا يوجد فروق

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
5.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.997	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.38) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسات القيادة التحويلية الموجهة لممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى للمستوى الوظيفي، وقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.997) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (0.05)، وتصل إلى مستوى التوافق التام، وكانت كذلك جميع أبعاد ممارسات القيادة التحويلية التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما يعني توافق جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى ممارسات القيادة التحويلية الموجهة لممارسي العلاقات العامة لدى جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن مستوياتهم الوظيفية.

ومن خلال إجابة الأسئلة الفرعية الست السابقة، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة التحويلية والتي توجه لممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني تعزى لكافة المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة.

4.3.7 نتائج إجابة السؤال التاسع للدراسة

9. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، مكان السكن، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي)؟

وللوصول إلى إجابة السؤال السابق، تم تقسيمه إلى عدد ست أسئلة رعية كما يلي:

9.1. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الفاعلية

الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة تعزى لمتغير الجنس؟

لإجابة السؤال الفرعية السابق، تم استخدام اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test وذلك

للفروق في متوسطات مجموعتين حول متغير الجنس وكانت النتائج كما يلي:

جدول 4.39: نتائج اختبار مان ويتني للفروق في درجة الفاعلية الذاتية تعزى للجنس

P. Value	Sum of Ranks	Mean Rank	العدد	الجنس	الأبعاد
.961	14266.50	102.64	139	ذكر	الفاعلية الذاتية العامة
	6643.50	102.21	65	أنثى	
.750	14372.00	103.40	139	ذكر	الفاعلية الذاتية المهنية
	6538.00	100.58	65	أنثى	
.824	14334.50	103.13	139	ذكر	الدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة
	6575.50	101.16	65	أنثى	

ومن الجدول (4.39) السابق، يتبين لدينا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة

الكلية للفاعلية الذاتية بأبعادها في جهاز الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير الجنس، وهو ما بينته

قيمة رتب المتوسطات والتي كانت متقاربة فيها بينها، وكذلك الدلالة الإحصائية لهذه الفروق والتي

بلغت (0.824) وهي قيمة أعلى من الدلالة المقبولة (0.05).

9.2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة والتي تعزى لمتغير العمر؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.40)

التالي:

جدول 4.40: نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في درجة الفاعلية الذاتية تعزى للعمر

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية العامة تعزى للعمر	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.669	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية المهنية تعزى للعمر	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.520	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للفاعلية الذاتية تعزى للعمر.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.606	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.40) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس

Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية

لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير العمر، وقد بلغت قيمة الدلالة

الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.606) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (0.05)،

وكانت كذلك جميع أبعاد ممارسات الفاعلية الذاتية التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما

يعني توافق جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات

العامة في جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن فئاتهم العمرية.

9.3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.41)

التالي:

جدول 4.41: نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في درجة الفاعلية الذاتية تعزى للمؤهل العلمي

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية العامة تعزى للمؤهل العلمي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.931	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية المهنية تعزى للمؤهل العلمي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.935	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للفاعلية الذاتية تعزى للمؤهل العلمي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.979	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.41) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.606) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (0.05)، وكانت كذلك جميع أبعاد ممارسات الفاعلية الذاتية التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما يعني توافق جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

9.4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة والتي تعزى لمتغير مكان العمل؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.42)

التالي:

جدول 4.42: نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في درجة الفاعلية الذاتية تعزى لمكان العمل

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية العامة تعزى لمكان العمل	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.983	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية المهنية تعزى لمكان العمل	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.938	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للفاعلية الذاتية تعزى لمكان العمل.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.952	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.42) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير مكان العمل، وقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.952) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (0.05)، وكانت كذلك جميع أبعاد ممارسات الفاعلية الذاتية التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما يعني توافق جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن المحافظات التي يعملون بها.

9.5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة والتي تعزى لمتغير الرتبة؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.43)

التالي:

جدول 4.43: نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في درجة الفاعلية الذاتية تعزى للرتبة

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية العامة تعزى للرتبة	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.489	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية المهنية تعزى للرتبة	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.418	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للفاعلية الذاتية تعزى للرتبة.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.358	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.43) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس

Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية

لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير الرتبة، وقد بلغت قيمة الدلالة

الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.358) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (0.05)،

وكانت كذلك جميع أبعاد ممارسات الفاعلية الذاتية التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما

يعني توافق جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات

العامة في جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن رتبهم الوظيفية.

9.6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى

الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة والتي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؟

لإجابة السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis وهو اختبار لا معلمي

للفروق التي تعزى لمتغير به أكثر من مجموعتين، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.44)

التالي:

جدول 4.44: نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق في درجة الفاعلية الذاتية تعزى للمستوى الوظيفي

رقم	الفرض العدمي	الاختبار المستخدم	P. Value	النتيجة
1.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية العامة تعزى للمستوى الوظيفي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.616	لا يوجد فروق
2.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية المهنية تعزى للمستوى الوظيفي	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.575	لا يوجد فروق
3.	لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للفاعلية الذاتية تعزى للمستوى الوظيفي.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.608	لا يوجد فروق

ومن خلال النتائج في الجدول (4.44) السابق، تبين نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis عدم وجود فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني، والتي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للفروق في الدرجة الكلية (0.358) وهي قيمة أعلى من القيمة المعيارية (0.05)، وكانت كذلك جميع أبعاد ممارسات الفاعلية الذاتية التي تم قياسها تخلص من أي فروق، وهو ما يعني توافق جميع من تم استهدافهم في الدراسة حول مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني بصرف النظر عن مستوياتهم الوظيفية.

ومن خلال إجابة الأسئلة الفرعية الست السابقة، يتبين عدم وجود فروق في مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني تعزى لكافة المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة.

5 الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

في هذا الفصل تم تلخيص ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ومناقشتها من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة، إضافة إلى استعراض الاستنتاجات التي تم الخروج بها، وتقديم بعض التوصيات المقترحة في ضوء مشكلة الدراسة ونتائجها.

5.2 ملخص النتائج ذات العلاقة بأسئلة الدراسة

فيما يلي استعراض ومناقشة لأهم النتائج ذات العلاقة بالأسئلة البحثية التي تمت إجابتها:

5.2.1 ملخص نتائج إجابة السؤال الأول للدراسة

1. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة في جهاز الأمن الوطني كانت مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.92) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.599) وهي قيمة تبين توافقاً إلى حدٍ ما تجاه هذه الدرجة من المبحوثين، فيما بلغ الوزن النسبي لهذه الدرجة (78.4%)، ما يعني أن ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني تمارس عليهم درجة كبيرة من ممارسات القيادة التحويلية بشكل إيجابي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما خلُصت إليه دراسة طبائبية وآخرون (2023) والتي أظهرت تبايناً في ممارسات القيادة التحويلية في قطاع البنوك، وكان جانبها العملي هو الأكثر تطبيقاً، كما توافقت نتائج الدراسة مع دراسة تكروني والشماسي (2021) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعاً في الجامعات الحكومية، وكذلك كانت نتيجة دراسة جبريل

والعالم (2020) والتي بينت أهمية ومستوى ممارسات القيادة التحويلية لدى القطاع التعليمي،

كما تقاربت هذه النتائج مع دراسة (Udin (2021) ودراسة (Chan (2020).

أما دراسة القدرة (2015) فقد تقاربت مع النتائج الحالية في كونها درست مستوى توافر

متطلبات القيادة التحويلية، والذي جاء بنسبة بلغت (79.5%)، ويأتي تقارب هذه الدراسة في

أنها تعطي مؤشراً لتوافر متطلبات القيادة التحويلية بشكل مرتفع، إضافة إلى أنها ناقشت هذا

المتغير في مؤسسة الشرطة الفلسطينية.

2. بينت النتائج أن مستوى ممارسة التأثير المثالي كان أعلى الأبعاد تطبيقاً من ممارسات القيادة

التحويلية في الأمن الوطني، وكانت الدرجة الكلية لممارسته مرتفعة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي الذي يقيس الدرجة الكلية لمتوسطات إجابات مجتمع الدراسة عن الفقرات التي تقيس

هذا المستوى (4.04) وبتباين معياري بلغ (0.639) وهي قيمة متوسطة تعكس توافق مجتمع

الدراسة حول هذا المستوى، فيما بلغ الوزن النسبي لهذه الدرجة (80.8%) وهي تعكس مستوى

مرتفعاً، وهي نتيجة تشابهت مع نتائج دراسة تكروني والشماسي (2021).

3. أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من امتلاك القائد للقدرة على التأثير على مشاعر

وسلوك العاملين في جهاز الأمن الوطني، وقد بلغ هذا المستوى نسبة مرتفعة بلغت (82.2%)،

كما بينت النتائج وجود سعي كبير لدى القادة لأن يكونوا الفهم الجماعي لرسالة القوات لدى

العاملين وهو ما جاء بنسبة بلغت (82.0%)، كما بينت النتائج مستوى مرتفع بلغت نسبته

(78.6%) من حيابة القائد على احترام وثقة وإعجاب العاملين في جهاز الأمن الوطني.

4. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الإلهام والتحفيز كأحد أبعاد ممارسات القيادة التحويلية

جاء بدرجة مرتفعة، وكان الوزن النسبي لهذه الدرجة (78.4%) وهي نسبة مرتفعة تعكس

ممارسة مرتفعة للإلهام والتحفيز لدى قيادة قوات الأمن الوطني تجاه العاملين فيه، وهو ما

تقارب وتشافه مع نتائج دراسة تكروني والشماسي (2021) والتي وجدت أيضاً بأن مستوى الإلهام والتحفيز كان مرتفعاً في قطاع الجامعات الحكومية في السعودية، وتشابهت أيضاً مع نتائج دراسة Udin (2021) التي بينت أهمية التحفيز والإلهام لدى القادة التحويليين، ومستوى هذا الإلهام المرتفع، وكذلك دراسة Chan (2020) أيضاً.

5. وفي مجال الإلهام والتحفيز، بينت النتائج وجود مستوى مرتفع من ربط القادة بين أهداف العمل والقيم والمعتقدات المثلى لدى العاملين وهو ما جاء بنسبة بلغت (80.0%)، كذلك بينت النتائج أن مستوى تقديم القادة للمكافآت والحوافز للمتميزين في العمل كان مرتفعاً بنسبة بلغت (75.8%).

6. أما فيما يتعلق بمستوى ممارسة الاستثارة الفكرية، فقد بينت النتائج أن هذا المستوى جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبوزن نسبي بلغ (77.6%) في جهاز الأمن الوطني، وهي نتيجة تقاربت مع نتائج دراسة تكروني والشماسي (2021).

7. وفيما يتعلق بالاستثارة الفكرية، فقد بينت النتائج أن مستوى إدراك القادة للحاجة للتغيير نحو الأفضل كان مرتفعاً بنسبة بلغت (79.8%)، كما بينت النتائج أن مستوى سعي القادة لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين جاء بدرجة مرتفعة أيضاً بلغت نسبتها (76.0%)، فيما كان مستوى تشجيع القادة للعاملين على إبداء آرائهم والتعبير عن أفكارهم جاء بنسبة بلغت (76.0%) أيضاً وهي نسبة مرتفعة.

8. أما مستوى ممارسة الاعتبار الفردي لدى القادة في جهاز الأمن الوطني، فقد بينت النتائج أنه كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.86) ووزن نسبي بلغ (77.2%)، وهي نتيجة تقاربت مع نتائج دراسة Chan (2020) والتي أظهرت مستوى مرتفع من الاعتبار الفردي لدى القادة

التحويليين، وكذلك دراسة Husna et al., (2019) التي بينت وجود مستوى مرتفع من الاعتبار الفردي لدى القادة التحويليين في قطاع الفنادق في أندونيسية.

9. وفي مستوى ممارسة الاعتبار الفردي، بينت النتائج أن درجة تعامل القائد مع العاملين وفقاً لقدراتهم وإمكانياتهم كانت مرتفعة، بلغ وزنها النسبي (81.0%)، كما بينت النتائج قيام القادة بدرجة مرتفعة بمراعاة مشاعر واحتياجات العاملين وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي لهم، وهو ما جاء بنسبة بلغت (79.0%)، فيما بينت النتائج أن مستوى تشجيع القادة للعاملين على تطوير قدراتهم من خلال التدريب والتعليم الدائمين جاء بدرجة مرتفعة بلغت (71.6%).

5.2.2 ملخص نتائج إجابة السؤال الثاني للدراسة

1. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني جاءت بدرجة مرتفعة، دلل على ذلك المتوسط الحسابي لهذه الدرجة والذي بلغ (3.95)، وبلغ الوزن النسبي لهذه الدرجة (79.0%)، ما يعني تمتع ممارسي العلاقات العامة في الجهاز بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي تجاه ما يقومون به من أعمال ومهام. وتقاربت هذه النتيجة مع نتائج دراسة تكرونني والشماسي (2021) والتي خلصت إلى وجود أداء مرتفع لدى موظفي العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية، وكذلك دراسة Hassan et al., (2022) التي بينت وجود مستوى أداء مرتفع لدى العاملين في مراكز الشرطة في باكستان، وكذلك نتائج دراسة Bargsted et al., (2019).

2. كما بينت النتائج أن أعلى الأبعاد من حيث التطبيق في الأمن الوطني من حيث الأداء الوظيفي كان بعد الإيثار والذي جاء بنسبة (79.8%) فيما كان الأدنى تطبيقاً لكنه بدرجة مرتفعة هو بعد الوعي والضمير والذي جاء بنسبة بلغت (78.0%).

3. وفيما يتعلق بمستوى الإيثار، فقد أظهرت النتائج أن مستوى أخذ زمام المبادرة لتوجيه المنتسبين الجدد حتى وإن كان ذلك ليس من ضمن مهام العمل لممارسي العلاقات العامة، كان مرتفعاً بوزن نسبي بلغ (80.6%)، كما بينت النتائج أن مستوى التطوع لمساعدة الآخرين في الحالات التي يزيد عبء العمل لديهم ومساعدتهم في تجاوز العقبات كان مرتفعاً وبلغ الوزن النسبي له (80.6%) أيضاً.

4. وفيما يتعلق بمستوى الوعي والضمير، والذي جاء بنسبة بلغت (78.0%)، فقد أظهرت النتائج عدم أهمية استراحة العمل التي يأخذها ممارسي العلاقات العامة في الجهاز، وهو ما كان بنسبة (81.4%)، كما بينت النتائج أن مستوى تضييع الوقت بالمحادثات الهافية والأحاديث الجانبية مع الزملاء كان منخفضاً بدرجة كبيرة لدى ممارسي العلاقات العامة في الجهاز، فيما بينت النتائج أن مستوى العمل بنشاط ودافعية حتى آخر ساعة في العمل كان بدرجة مرتفعة بلغ وزنها النسبي (70.0%).

5. كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني كان بدرجة مرتفعة، بلغ المتوسط الحسابي لها (3.96) وبوزن نسبي بلغ (79.2%)، وهو ما اتفق مع دراسة Chan (2020)، وقد أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى تحقيق جميع المعايير المتعلقة بالأداء في العمل من قبل ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني جاء مرتفعاً بنسبة بلغت (80.8%).

5.2.3 ملخص نتائج إجابة السؤال الثالث للدراسة

1. بينت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني جاءت مرتفعة التقدير، وبلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس الدرجة الكلية لهذا

المستوى (3.95)، كما بينت النتائج أن الوزن النسبي لهذه الدرجة بلغ قيمة مرتفعة وهي (79.0%)، ما يدل على وجود فاعلية ذاتية بدرجة مرتفعة لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، جاء أعلاها مستوى هي الفاعلية الذاتية المهنية، تليها الفاعلية الذاتية العامة، وهو ما جاء قريباً من نتائج دراسة Husna et al., (2019) والتي أظهرت مستوى مرتفع من الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الفندقي، ودراسة Tam et al., (2021) التي بينت درجة مرتفعة من الفاعلية الذاتية، وكذلك دراسة Udin (2021)، وكانت مرتفعة أيضاً كما بينت دراسة بن عريمة (2021) التي قامت بقياس هذه الفاعلية الذاتية لدى عمال مديرية الاتصالات في الجزائر.

وتختلف النتائج في هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة Khayyat (2023) التي أظهرت أن مستوى الفاعلية الذاتية كان منخفضاً لدى الأطباء الفلسطينيين العاملين في المستشفيات الفلسطينية في نهايات جائحة كوفيد 19.

2. بينت النتائج أن الفاعلية الذاتية المهنية كانت بدرجة أكبر لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني مقارنة بالفاعلية الذاتية العامة.

3. بينت النتائج أن مستوى الفاعلية الذاتية العامة جاء مرتفعاً بدرجة بلغ وزنها النسبي (78.4%)، كما بينت النتائج التزاماً مرتفعاً بالأهداف التي تم تحديدها من قبل العاملين وتمكنوا من تحقيقها وهو ما جاء بنسبة بلغت (80.8%)، كما أظهرت النتائج أن مستوى القدرة على التغلب على العديد من التحديات والأحداث المتوقعة وغير المتوقعة بنجاح لدى ممارسي العلاقات العامة كان مرتفعاً بنسبة بلغت (75.0%).

4. أما فيما يتعلق بمستوى الفاعلية الذاتية المهنية، فقد بلغ مستواها لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني (79.8%) وهو مستوى مرتفع يعكس اهتماماً كبيراً لدى ممارسي

العلاقات العامة في هذا المجال، كما بينت النتائج أن مستوى احترام المواقف في العمل والفهم الجيد لمتطلبات لأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في الجهاز جاء مرتفعاً لدى ممارسي العلاقات العامة وهو ما جاء بنسبة بلغت (81.4%).

5.2.4 ملخص نتائج إجابة السؤال الرابع للدراسة

من خلال النموذج البحثي للدراسة، بينت النتائج أن الفاعلية الذاتية بأبعادها لا تؤثر تأثير المتغير المعدل في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها والأداء الوظيفي بأبعاده لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، حيث بلغت قيمة الارتباط لها التأثير (-0.022) وهي قيمة ارتباطية غير مؤثرة، وغير دالة إحصائياً، وقد بلغت دلالة هذا التأثير الإحصائية (0.334) وهي أعلى من القيمة المعيارية (0.05)، كما بينت النتائج أن فترات الثقة لمسار تأثير المتغير المعدل كانت تحتوي على الصفر وبالتالي فإنها غير دالة إحصائياً وينتفي دور المتغير المعدل في هذه العلاقة.

5.2.5 ملخص نتائج إجابة السؤال الخامس للدراسة

بينت النتائج أن ممارسات القيادة التحويلية لا تؤثر في الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة بوجود الفاعلية الذاتية كمتغير معدّل، حيث كانت قيمة الارتباط في هذه العلاقة ($R=0.061$) وهي قيمة غير دالة إحصائياً وليست مؤثرة، كذلك كانت قيمة t والتي بلغت في هذا النموذج (0.962) والتي كانت أقل من القيمة المعيارية الدالة والتي يجب أن تكون قيمتها أعلى من (1.960)، كما نجد بأن الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة كانت بقيمة (0.336) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05).

وعند تنفيذ النموذج دون وجود الفعالية الذاتية كمتغير معدل في العلاقة، يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعلاقات العامة، وكانت هذه العلاقة قوية بلغ معامل ارتباطها (0.769) وهو ما يدل على تأثير إيجابي لممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، وكان معامل التحديد لهذه العلاقة (59.2%) وهي نسبة تفسر ممارسات القيادة التحويلية للتباين في أداء ممارسي العلاقات العامة الوظيفي.

وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة طبائية وآخرون (2023) والتي أظهرت علاقة قوية بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، كذلك دراسة تكروني والشماسي (2021) التي أظهرت علاقة تأثير إيجابية لممارسات القيادة التحويلية على أداء ممارسي العلاقات العامة في القطاع الجامعي.

5.2.6 ملخص نتائج إجابة السؤال السادس للدراسة

بينت النتائج وجود علاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وبين الفاعلية الذاتية، وكانت هذه العلاقة قوية وطردية وهو ما تدل عليه قيمة الارتباط والتي بلغت ($R=0.806$) والتي كانت مرتفعة، كذلك قيمة t المحسوبة والتي بلغت (28.022) وكانت الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة (0.001)، والتي تبين أن الفاعلية الذاتية تتأثر بشكل كبير من ممارسات القيادة التحويلية وبشكل إيجابي، فكلما تحسن مستوى ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة كلما انعكس ذلك إيجاباً على الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في قوات الأمن الوطني.

وتتفق هذه النتائج وتتقارب مع نتائج دراسة جبريل والعالم (2020) والتي أظهرت تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على فاعلية الذات لدى المعلمين، وكذلك دراسة رشيد ومزهر (2018) التي

خرجت بهذه النتيجة أيضاً، وهو ما تقارب أيضاً مع دراسة Chan (2020)، والتي أكدت وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على كفاءة الذات، وأيضاً دراسة Jumira Warlizasusi (2020) التي أظهرت تأثيراً مباشراً للقيادة التحويلية على الفعالية الذاتية.

5.2.7 ملخص نتائج إجابة السؤال السابع للدراسة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، مكان السكن، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، والمسمى الوظيفي.

ورغم تقارب هذه النتائج مع دراسة Hassan et al., (2022) في مجال الفروق، إلا أنها اختلفت معها في علاقة متغير العمل، والتي بينت نتائج Hassan et al., (2022) تأثيره الكبير على الأداء الوظيفي.

وهذه النتائج تبين أن هناك توافقاً لدى أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، وهو توافق لم يتأثر بأي من المتغيرات الديموغرافية التي تمت دراستها.

5.2.8 ملخص نتائج إجابة السؤال الثامن للدراسة

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة التحويلية والتي توجه لممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، مكان السكن، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، والمسمى الوظيفي.

وتقاربت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جبريل والعالم (2020) التي بينت توافقاً يعزى للجنس في مستوى القيادة التحويلية كما يدركها معلمي الصفوف الأولى من التعليم الأساسي. ومن خلال هذه النتائج، فإننا نلمس توافقاً كبيراً لدى مجتمع الدراسة حول ممارسات القيادة التحويلية في الأمن الوطني لدى القيادات فيه، والتي لا تتأثر باختلاف متغيرات ديموغرافية تمت دراستها تتعلق بمجتمع الدراسة.

5.2.9 ملخص نتائج إجابة السؤال التاسع للدراسة

بينت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الفاعلية الذاتية لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، مكان السكن، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، والمسمى الوظيفي.

تتشابه هذه النتائج مع دراسة (Khayyat 2023) والتي لم تنجح في إيجاد فروق تعزى لمتغيرات ديموغرافية في مستوى الفاعلية الذاتية لدى الأطباء في نهاية فترة كوفيد 19، فيما كانت تتشابه مع دراسة بن عريمة (2021) في عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والفئة العمرية، فيما اختلفت معها بوجود فروق في متغيرات المؤهل العلمي.

5.3 الاستنتاجات

اعتماداً على نتائج الدراسة ومناقشتها، يمكن الوصول إلى عدد من الاستنتاجات، والتي سيتم تناولها بالذكر فيما يلي:

1. تؤثر الفعالية الذاتية بأبعادها المهنية والعامة، بدور الوساطة الكاملة والتامة في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وبين الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، وبالتالي فإن

وجود الفاعلية الذاتية بمستويات مرتفعة لدى ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني، يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الوظيفي من خلال ما تقدمه ممارسات القيادة التحويلية من إجابيات عليهم.

2. لا يوجد دور معدّل للفاعلية الذاتية في العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة، وهو ما يعني أن الفاعلية الذاتية لا تزيد أو تنقص في مستويات تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، بل أنها بدور الوساطة تصبح جزءاً لا بد من وجوده في هذه العلاقة كي يتم الوصول إلى أفضل النتائج.
3. يتمتع جهاز الأمن الوطني بوجود قيادات لديها الإلمام الكبير بأهمية ودور ممارسات القيادة التحويلية على العاملين، وبالتالي فإن مستوى هذه الممارسات كان مرتفعاً في جهاز الأمن الوطني وانعكس إيجاباً على العاملين في مجال العلاقات العامة في الجهاز.
4. يؤدي القادة في جهاز الأمن الوطني تأثيراً مثالياً بدرجة كبيرة على العاملين في مجال العلاقات العامة في الجهاز، كما يمتلك القادة في الجهاز مسؤولية كبيرة وقدرة على تكوين الفهم الواضح لرسالة الجهاز لدى ممارسي العلاقات العامة.
5. هناك ممارسات إيجابية وفعالة لدى القادة في جهاز الأمن الوطني للإلهام والتحفيز والاستثارة الفكرية وكذلك للاعتبار الفردي.
6. يتمتع ممارسو العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي الذي يحسب لهم، كما أن مستويات الإيثار لديهم كانت مرتفعة ولديهم مستويات كبيرة من الوعي والضمير في عملهم، إضافة إلى مستويات مرتفعة من الإنجاز وأداء المهام، مع رغبة شديدة لديهم في التطوع لمساعدة الغير ضمن بيئة العمل وخارجها.

7. في أغلب الأوقات فإن ممارسي العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني لا يضيعون الوقت في أي مشتتات خارجية تشتتتهم عن عملهم وأداء مهام هذا العمل، وهو ما يعني كفاءة وفعالية في إدارة الوقت وإدارة العمل وكذلك في زيادة مستويات الأداء الوظيفي لديهم.
8. يمتلك ممارسو العلاقات العامة في جهاز الأمن الوطني مستوى مرتفع من الفاعلية الذاتية (المهنية والعامة)، وهي ما تجعلهم قادرين على إصدار الأحكام الذاتية بناءً على معتقدات وقيم لديهم لرفع مستويات قدرتهم على التعامل مع المهام والوظائف خاصة في الأوقات الصعبة.
9. تؤثر ممارسات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة وفعالة في أداء العاملين بشكل عام وفي أداء ممارسي العلاقات العامة بشكل خاص، وبشكل مجرد فإن كافة أبعاد ممارسات القيادة التحويلية تدخل في تأثيرات تفاعلية مع الأداء الوظيفي.
10. تؤثر القيادة التحويلية وممارساتها بتحسين مستويات الفاعلية الذاتية المهنية والعامة لدى العاملين، وبالتالي لا بد من الاهتمام بهذه الممارسات بشكل أكبر.
11. هناك توافق واضح حول مستويات الفاعلية الذاتية وممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في الأمن الوطني مع اختلاف العوامل الديموغرافية لديهم، وهو ما يعني أن هذه المستويات هي حقيقة الموجودة لدى جهاز الأمن الوطني والتي يتم العمل من خلالها في هذه المؤسسة.

5.4 التوصيات

بناءً على ما تقدم من نتائج واستنتاجات، تقترح الدراسة عدداً من التوصيات على الصعيدين العلمي والتطبيقي، أهمها:

على الصعيد النظري، أوصت الدراسة البحوث المستقبلية بما يلي:

- ضرورة التوسع في دراسة الأدوار المعدلة والوسيط في أبحاث العلوم الاجتماعية والعلاقات العامة محلياً وعربياً، لندرتها في سياق الوطن العربي.
- ضرورة التركيز على مفهوم الفاعلية الذاتية في مجال العلاقات العامة وعلاقته مع متغيرات مختلفة عن هذه الدراسة.
- ضرورة البحث بشكل أوسع في الدراسات التي تتناول مفاهيم نفسية وعلاقتها ببيئة العمل، بالإضافة لربط علوم النفس والاجتماع والعلوم الأخرى بعلم العلاقات العامة والاتصال.

على الصعيد التطبيقي، أوصت الدراسة المؤسسة الأمنية عامة والأمن الوطني خاصة،

بالأخذ بالتوصيات التالية:

- التركيز بشكل أكبر على قدرات وإبداعات ممارسي العلاقات العامة من خلال عقد ورش عمل ومناقشات مع قيادات في ، لوضع تصورات الخطط الاستراتيجية على المستوى القريب والبعيد، وذلك من خلال الاستفادة من العلاقات بين ممارسات القيادة التحويلية والأداء الوظيفي والفاعلية الذاتية التي خرجت بها هذه الدراسة.
- توفير التدريب والتعليم التنظيمي القيادي المناسب للمرشحين لتولي مناصب قيادية، وتعزيز قدراتهم على اتخاذ ممارسات القيادة التحويلية منهاجاً لهم قبل وصولهم إلى المراكز القيادية.

- اقتراح وتطوير أنشطة داخل المؤسسة الأمنية من شأنها زيادة مستويات تشجيع العاملين في العلاقات العامة وتعزيز الدعم المعنوي والنفسي لديهم لزيادة مستويات الفاعلية الذاتية لديهم بشكل أكبر.
- اعتماد مقياس الفاعلية الذاتية في المقابلات التوظيفية للمتقدمين للوظائف في المؤسسة الأمنية، لفحص نسبة فاعليتهم والتنبؤ بأدائهم المستقبلي، واعتماد مقياس الأداء الوظيفي للتقييم الذاتي للعاملين.
- اعتماد الدراسة ونتائجها كمرجع للمساعدة في إعداد الخطط الاستراتيجية والاتصالية في المؤسسة الأمنية.

المراجع

- القرآن الكريم.

القرآن الكريم، طه: 114.

القرآن الكريم، إبراهيم: 7.

القرآن الكريم، قريش: 4.

▪ المراجع العربية:

أبو اصبع، صالح. (1998). *العلاقات العامة والاتصال الانساني*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

أبو اصبع، صالح. (1999). *الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة*، (الطبعة الثالثة). عمان.الأردن: دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع.

أبو بدر، سليمان. (2019). *استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الإجتماعية*. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

ابو رمان، جمانة بشير. (2015). *دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج شامل لادارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

أبو شريف، خالدية ابراهيم احمد. (2016). *دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة*، رسالة ماجستير. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

أبو صالح، محمد. (2001). *الطرق الإحصائية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

أجهزة أمنية فلسطينية (2023). *تشرين ثاني 22*. Retrieved from (مركز المعلومات الوطني

الفلسطيني-وفا https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=2336

احمد، عبد المحسن. (2006). العلاقات العامة في الاجهزة الامنية ودعم تنسيقها مع وسائل الاعلام. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

إسماعيل، ق، سلاطنة، ب. (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

بكر، م. ا. (2004). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الاداري في المنشآت المتخصصة، الاسكندرية: الدار الجامعية.

بلعسلة، فتيحة مهدي. (2009). استراتيجيات التواصل من منظور علم النفس. الجزائر: مؤتمر فيلاديلفيا الدولي الرابع عشر (ثقافة التواصل).

بن عريمة، كوثر. (2021). فاعلية الذات المهنية لدى عمال مديرية اتصالات الجزائر بورقلة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة.

البندي، عبد الرحمن محمد الجاسر. (2007). الذكاء الانفعالي وعلاقته بكل من فاعلية الذات وإدراك القبول- الرفض الوالدي لدى عينة من طلاب وطالبات جامعة ام القرى. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القرى.

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

البياتي، فارس رشيد. (2018). الحاوي في مناهج البحث العلمي، خطط. مناهج. أدوات تحليل. اقتباس وتوثيق. خرائط ذهنية. نماذج. مصطلحات. عمان: دار السواقي العلمية.

تكروني، دنيا عبد الرحمن، الشماسي، اريج عبد الرحمن. (2021). أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 29(2)، ص 185-208.

تيسير، محمد. (10 شباط، 2023). المنهج الكمي Quantitative Method. تم الاسترداد من مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: <https://blog.ajsrp.com/quantitative-method/>

تيسير، محمد. (22، 12، 2023). الصدق والثبات في البحث العلمي. تم الاسترداد من المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: <https://blog.ajsrp.com/>

جبريل، مصطفى، العالم، رانيا. (2020). القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات. مجلة بحوث التربية النوعية- جامعة المنصورة، 58، ص ص 473-501.

الجمالي، محمود، عبد الباقي، فوزية، حنفي، هويدة. (2010). فعالية الذات المدركة ومدى تأثيرها على جودة الحياة لدى طلبة الجامعة من المتفوقين والمتعثرين دراسياً. مجلة أماراباك، 1(1)، ص 55-115.

جمعة، محمد عزات. (2018). دور القيادة الأمنية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

جودة، نبيلة محمود. (2011، 6، 26). نموذج مقترح لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء. رسالة ماجستير غير منشورة. تم الاسترداد من جامعة القدس: <https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/3528>

الحديثي، هدى، المطيري، هيفاء. (2012). قيادة التغيير نماذج وتطبيقات. الرياض: المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي.

حزي، بشار. (2020). الاتصال التنظيمي. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية. تم الاسترداد من <https://pedia.svuonline.org>

حسن، راوية محمد. (2018). ادارة الموارد البشرية. دارالتعليم الجامعي.

حسين، حمدي. (1991). الوظيفة الاخبارية لوسائل الاعلام. القاهرة: دار الفكر العربي.

حمدي، ندى. (8 مارس، 2022). نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج أموس. تم الاسترداد من ساندك للاستشارات الاكاديمية والترجمة: <https://www.sanadkk.com/blog/post/611/%D9>

حنة، عبد القادر. (2018)، فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني لدى اساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية بمتوسطة الشهيد سعدي صالح بسيدي عامر-المسيلة-. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة محمد بوضياف-المسيلة.

الحوراني، حياة زكريا محمد. (2016). فعالية الذات والمهارات الاجتماعية كمتنبئات بجودة الحياة لدى المعلمات في مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة/فلسطين: كلية التربية-جامعة الأقصى.

رابحي، حنان. (2015). دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المهني للعاملين في المؤسسة الخدمائية-دراسة استطلاعية على عينة عمال المديرية العملية للاتصالات في الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة - .

ربعي، ع. ا. (2018). دليل الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني، فلسطين.

رشيد، صالح عبد الرضا ، مزهر، زينب حميد. (2018). دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتيةدراسة إستطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسيةفي كليات جامعة القادسية. مجلة كلية الادارة والاقتصاد والدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، 10(2)، ص482-450.

الرقب، أحمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينيةبقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: جامعة الأزهر.

زعتري، مريم. (2008). الاعلان في التلفزيون الجزائري- تحليل مضمون اعلانات القناة الوطنية- مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم الاتصال والاعلام، فرع اتصال وعلاقات عامة. الجزائر: جامعة منتوري-قسنطينة.

زهران، حامد. (2003). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: عالم الكتب.

الزومان، موضي بنت محمد. (2018). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، بحث تطبيقي على مدينة الرياض. المملكة العربية السعودية: مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة.

سلطان، محمد سعيد أنور. (2004). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

سليمان، سناء محمد. (2014). سيكولوجية الاتصال الانساني (طبعة 1). القاهرة: عالم الكتب.

السواط، ط. ع، العتيبي، س. م. (1998). البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، (1) 12، ص61.

شبوغات، نعيمة. (2022). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري. مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الإدارية والاقتصادية علوم التيسير. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.

شروف، حابس أحمد محمود. (2010). دور المؤسسة الأمنية في بناء الدولة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة. القدس، فلسطين: جامعة القدس.

الشوا، احمد. (2016). الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالضغط النفسية التي يعانيتها أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية. المصدر: مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، 30(8)، ص 1555-1588.

شوابكة، زياد ، الشلبي، فراس، والخوالدة، رياض. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية. المجلة العربية للإدارة، 145-165.

صالح، ي. ع. (2021). تحديات المؤسسة الأمنية الفلسطينية في ظل تغيير السياسة الأمريكية تجاه عملية السلام في عهد إدارة دونالد ترامب. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

الصرايره، خالد، القضاة، محمد. (2009). القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5(3)، 667-633.

الطالب، هشام. (2006). دليل التدريب القيادي. عمان: المعهد العالمي للفكر الاسلامي.

طبايبيبة، قطر الندى، عنابي، اية، مراس، رميسة. (2023). الأبعاد الاتصالية للقيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة ميدانية ببنك الخليج-قالمة- . رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 - قالمة.

طه، طارق. (2007). إدارة الأعمال منهج حديث معاصر. القاهرة: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.

عابد، براءة عدنان محمد. (2021). استكشاف الروابط السببية بين موضع الضبط والأداء الوظيفي لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي الفلسطيني: تحليل مسار. رسالة ماجستير. رام الله، فلسطين.

عاشور، أحمد صقر. (1983). إدارة القوى العاملة أسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

عبدالله، مجدي احمد محمد. (2008). مقدمة في سيكولوجية الاتصال والاعلام. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

عبدالله، هيام. (2015). قلق المستقبل وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح لدى طلبة الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية.

عبيد، مصطفى. (2022). *مهارات البحث العلمي*. إسطنبول: مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات.

عجوة، علي. (1988). *الأسس العلمية للعلاقات العامة*. القاهرة: عالم الكتب.

العدوي. (2011). *مفاهيم جديدة في العلاقات العامة*. عمان: دار أسامة للنشر.

العطيات، محمد. (2006). *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عطية، يوسف. (2022). دور القيادة الكاريزمية في إدارة الأزمات دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال.

العلاقات العامة والاعلام. (25 ابريل، 2024). تم الاسترداد من قوات الأمن الوطني الفلسطيني: [/https://nsf.ps/ar](https://nsf.ps/ar)

علي، ليث حمزة. (2020). كفاءة الذات المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة كلية التربية.

علي، هيفاء (2022) *القيادة التبادلية والتحويلية والكاريزمية*. أكاديمية حسوب: <https://academy.hsub.com/entrepreneurship/managementleadership/>

غنامي، س، حفاري، ل. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الفاعلية الذاتية لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية أدرار. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة احمد دراية أدرار.

الفرج، حمود. (2009). بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات وفق نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد، رسالة ماجستير. الرياض، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

فريدرك، رونالد ، ليتهود، ارنولد. (2007). التشريعات الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية بشأن القطاع الأمني. جنيف، و رام الله: مركز جنيف للرقابة على الديمقراطية على القوات المسلحة.

فلية، فاروق، عبد المجيد، السيد محمد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الفيهي، عيسى. (2016). دور القيادة الأمنية في تجويد التدريب الأمني، رسالة ماجستير. الرياض، السعودية: جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.

قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية. (7 تشرين ثاني، 2023). تم الاسترداد من مركز

المعلومات الوطني الفلسطيني وفا: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=2655

القدرة، احمد عبد ابراهيم. (2015). متطلبات القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات العمل لدى

المدراء العاميين في الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة-رسالة ماجستير غير منشورة. غزة:

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

قنديل، علاء محمد سيد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان، الأردن: دار الفكر

ناشرون و موزعون.

قوات الأمن الوطني. (14 شباط، 2023). تم الاسترداد من قوات الأمن الوطني الفلسطيني:

[/https://www.nsf.ps/ar](https://www.nsf.ps/ar)

مجلس الوزراء الفلسطيني. (2021). الاستراتيجية القطاعية للأمن 2021-2023. رام الله-

فلسطين: مكتب رئيس الوزراء/ الخطة الوطنية للتنمي/ وزارة الداخلية.

المحاسنة، ابراهيم محمد. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي. عمان، الأردن: دار جرير للنشر

والتوزيع.

محمد، در. (2017). أهم مناهج و عينات وأدوات البحث العلمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية

والنفسية، ص 309 - 325.

محمد، راوية. (2001). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر

والتوزيع.

المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). مناهج البحث العلمي. صنعاء: مكتبة الوسطية للنشر

والتوزيع.

المدهون، محمد ، العجرمي، محمود. (2011). القيادة. غزة، فلسطين.

مرعي، فواز. (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات

الصناعية الدوائيةالأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة. عمان- الأردن: جامعة عمان

العربية للدراسات العليا.

مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات. (2024). المتغيرات في البحث العلمي، أنواعها

واستخداماتها، تم الاسترداد: <https://www.mdrscenter.com>

نعيم، سمير. (1985). نظريات في علم الاجتماع (ط 5). بيروت: دار المعارف.

- نويوة، ف. (2021). المتغيرات: أنواعها ومقاييسها. السنة الثانية ليسانس ص 5.
- واكد، العميد حاتم. (24, 3, 2024). مقابلة مع مدير العلاقات العامة في قوات الأمن الوطني الفلسطيني. (بدور مقبول، المحاور)
- ياسين، عطوف محمود. (1981). مدخل في علم النفس الاجتماعي. بيروت. لبنان: دار النهار للنشر.
- يونس، ابراهيم. (2017). مقياس فاعلية الذات لدى المراهقين. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

▪ المراجع الأجنبية

- Aldoory, L. &. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 157–183.
- Anderson , R. (2000). . Vicarious and persuasive influences on efficacy expectations and intentions to perform breast self-examination. *Public Relations Review*, pp 97-114.
- Anderson,, R. (1995). . Cognitive appraisal of performance capability in the prevention of drunken driving: A test of self-efficacy theory. *Journal of Public Relations Research*, 7(3), pp 205-229. doi: https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0703_03
- Arifin, F., Troena, E. A., Djumahir, & Rahayu, M. (2014, January). The Influence of Organizational Culture, Leadership, And Personal Characteristics towards Work Engagement and Its Impacts on Teacher’s Performance (A Study on Accredited High Schools in Jakarta). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 20-29.
- Aronoff, C., & Baskin, O. (1983). *Public Relation : The Profession and the Practice*. St. Paul, Minnesota: West Publishing.
- Avery, E., & Park, S. (2019). Development and validation of a crisis self-efficacy index. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(3), pp 247–256. doi:<https://doi.org/10.1111/1468-5973.12257>
- Avolio, B. (1994). The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership. *International Journal of Puplic Administration*, 17(9), 1559 - 1581.
- Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991). The Fourls of transformational leadership. *Journal Of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- B.M, B. (1990). From Transactional to transformational leadership: learning to share the vision, organizational dynamics. pp 19- 27.
- Bandura, A. (1977). *Human Agency in social cognitive theory*.
- Bandura, A. (1977). Toward a unifying theory of behavioral change. *Journal of Psychological Review*, p 84 , p196.

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thoughts & action: A social cognitive theory*. NJ:Prentice Hall.
- Bargsted, M., Ramírez-Vielma, R., & Yevesa, J. (2019). Professional Self-efficacy and Job Satisfaction:The Mediator Role of Work Design. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-8.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performane beyond expectation*. New York Free press.
- Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership. *The Psychologist Manager Journal*, 1(3), 5-21.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. United States: Library of congress.
- Betz & Luzzo, B. N. (1996). Career assessment and the Career Decision-Making Self-Efficacy Scale. *Journal of Career Assessment*, pp 413- 428.
- Bolden, R. G. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks, Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre*. United Kingdom: Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Bong, M., Skaalvik, M., & Einar , M. (2003). Academic Self-Concept and Self-Efficacy: How Different Are They Really? *Educational Psychology Review*, 15(1), 1- 40.
- Borman, W. C. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borman., .., & Motowidlo , S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance . In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). *Jossey-Bass*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: *Consulting Psychologists Press*, 687–732.
- Campbell, J. P. (1993). . A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: *Jossey-Bass*, pp. 35–70.
- Chan, S. (2020). Transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education. *Journal of Management Development*, 39(7/8), pp. 929-943. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-03-2020-0078/full/html>
- Conger, M. (2002). *Leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics.
- Dagar, S. (2019). *Instant Notes on Research Methods*. New Delhi: The Reader Paradise.
- Darmawa, W., Brahmasari, I. A., & Ratih, I. A. (2019). The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Competence, And Self-Efficacy On Organizational Commitments, Ambidexterity Organizational And Performance Of Village Governments In East Nusa Tenggara Province. *Archives of Business Research*, 7(3), pp 224- 243.

- Donglong, Z. T. (2020). The structural relationship between sorganisational justice and sorganisational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of sorganisational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21(1), 167-179.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: Free Press.
- Dźwigoł, H. (2020). Pilot Study In The Research Procedure. *Scientific Quarterly "Organization and Management"*, 2(50), 5-13.
- Fattah, A. H. (2017). The Effect of Organizational Culture, Leader Behavior, Self-Efficacy, and Job Satisfaction on Job Performance of The Employees. *Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis*, 3(2), pp 102- 110.
- Fayzhall, M. P. (2020). Transformational versus Transactional Leadership: Manakah yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 256-275.
- Flávia Cavazotte, V. M. (2013). Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. *ANPAD/PAR*, 490-512.
- Fuller, M. J. (2015). 'Symbolicinteractionism'(Editorial ArrangementofSociopedia.isa. *California State University*, P 11.
- Gist, M., & Mitchell, T. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants andMalleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), pp. 183-211.
- Gkolia, A. K. (2018). Exploring the association between transformational leadership and teacher's self-efficacy in Greek education system: a multilevel SEM model. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 176-196.
- Goodman, & Svyantek. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *J. Voc Behavior*, 55(2), pp 254-275.
- Hackett, G., & Betz, N. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocatiiorwl Behavior*, 18, pp. 326-339.
- Hair Jr., J., Ringle, C., Danks, N., M.Hult, G., Sarstedt, M., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Gewerbestrasse: Springer Nature Switzerland .
- Hair, J., Black, W., & Babin, B. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. London: Pearson Education.
- Hair, J., Hult, G., Tomas, M., & Ringle, C. (2013). *primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, Jr., J., M. Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Second ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Hair, Jr., J., M. Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2020). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Second ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Hallow, & Rex. (1976). Buliding a Public Relation Definition. *Public Relation Review*, 2(4).

- Hassan , S., Raza , A., & Ahmad, H. (2022). Relationship between self-efficacy and job performance with moderating role of age: A study of police stations in Lahore. *Business Review*, 17(1), pp 25- 42.
- Hattrup, K. O. (1998). Prediction of multidimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human Performance*, 11(4), 305-319.
- Husna, N., Kholis, N., Masri, F., & Savitri, G. A. (2019). The Influence for Core Self Evaluations on The Work Motivation in The Globalization Era. *MEDIO*, 1(2), PP 52- 58.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. *Asian Jnl Of Global Bus Res*, pp 18- 53.
- Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: National survey of public relations eaders. *Journal of Public Relations Research*, 159–18.
- Jonathan, H. (2002). *Traditional Symbolic Interactionism, Role Theory , and Structural Symbolic Interactionism:The Road to Identity Theory*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Jumira Warlizasusi, I. (2020). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SELF-EFFICACY ON THE PERFORMANCE OF IAIN CURUP LECTURERS. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), PP 583-598. doi: 10.30868/ei.v9i02.1243
- Kadiyono, A. L. (2020). . Develop leadership style model for indonesian teachers performance in Education 4.0 era. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 363-373.
- Kennedy, A., & Deal, T. (2000). *The New Corporate Cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. London-UK: TEXERE Publishing limited.
- Khan, N. R. (2020). EXAMINING MEDIATING IMPACT OF SELF-EFFICACY BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE PERFORMANCE:EMPIRICAL FINDINGS FROM BANKING INDUSTRY OF PAKISTAN. *International Journal of Management (IJM)*, 11(9), 1-15.
- Khayyat, S. M. (2023). Self-Efficacy Among Palestinian Doctors Working in the Palestinian Hospitals at the End of COVID-19 Pandemic. *JournalofAl-QudsOpenUniversityforEducational & Psychological Research & Studies*, 14(43). doi:https://doi.org/10.33977/1182-014-043-016
- Kirkland, K. (2011). *The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership*. ProQuest UMI Dissertation Publishing.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jos ey Bas.
- Kovjanic, S. (2013). *Transformational leadership effectiveness through the lens of self-determination theory: the role of employee needs satisfaction. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy*. Switzerland: University of Zurich.
- Kreitner, R. a. (2010). *Organizational Behavior*. New York: Mc.Graw Hill.
- Krishan, N. (1998). Influencing The Transformational Leadership: Strategies used by followers. *International Associatin Of Managment*, pp 21-27.

- Levey, R. (2001). Sources of stress for residents and recommendations for programs to assist them. *Acad Med*, 50-142.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Irwin.
- Mead, G. H., & Morris, C. W. (1974). *Mind, self, and society : from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Manegment: people,performamce, change*. New York: MC Graw - Hill.
- Mesterova, J., Prochazka, J., Vaculik, M., & Smutny, P. (2015). Relationship Between Self-Efficacy,Transformational Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Advanced Management Science* . doi:10.12720/joams.3.2.109-122
- Motowidlo, S. J. (1999). . *Performance assessment in unique jobs*. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance e* (pp. 56-86). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nash, J., & Riopel, L. (2019, May 21). *Measuring Self-Efficacy with Scales and Questionnaires*. Retrieved from positivepsychology.com: <https://positivepsychology.com/self-efficacy-scales/#career>
- Nikezic, S. P. (2012). TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP : DEVELOPMENT THROUGH CHANGES. *International Journal For Quality Research*, 6(3), 285 - .296.
- Odumeru, J., & Ifeanyi, I. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- Purwanto, A. A. (2021). Education Research Quantitative Analysis for Little Respondents: Comparing of Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos,SmartPLS, WarpPLS, and SPSS. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(2).
- Putrawan, I. (2017). Leadership and Self-Efficacy: Its Effect on Employees Motivation. *Advanced Science Letters*, 23(1), 173-176.
- Reilly, R. R. (2012). *Performance Management: Putting Research into Practice*. London: in James W. Smither and Manuel London (Eds).
- Renjith, V., Renu, G., & George, A. (2015). Transformational leadership in nursing. *International Journal of Scientific Research and Management Studies (IJSRMS)*, 2(2), 112-118.
- Robbins, S. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Aplication*, 3 ed. New Jersey: Prentice - Hill, Inc: Englewood Cliffs.
- Schein, E. (1992-2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Sharma, R. &. (2017). Transformational Leadership Styleand Self-Efficacy among Teaching Professionals. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(2).

- Sheeraz, M. I. (2020). Moderating role of leader-member exchange between the relationship of organisational justice and organisational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(3), 635-660.
- Sherley, B. (2015). *Investigating the relationship between a school principal's transformational leadership style and a teacher's sense of self-efficacy*. Degree Ed.D. For Department Educational Leadership. USA: California State University.
- Shin, J. H. (2011). A contingency explanation of public relations practitioner leadership styles: Situation and culture. *Journal of Public Relations Research*, 167–190.
- Shrestha, M. &. (2020). Organisational Citizenship Behavior among Teachers of Nepal: Did Locale Contribute it's in School Settings? *American Journal of Economics and Business Management*, 3(1), 1-23.
- Simić, I. (1998). Transformational leadership – the key to successful management of transformational organizational changes. *The scientific journal FACTA Universities*, 1(6), 49 – 55.
- Sonnentag, S. V. (2008). Job Performance. Published in Micro approaches. *Los Angeles, Calif. [u.a.]*: SAGE- Sage handbook of organizational behavior, 427-447.
- Stone, A. G. (2003). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Supriyanto, A. S. (2020). The effect of organisational citizenship behavior on job satisfaction mediated with spiritual leadership. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 737-748.
- Tam, L., Choi, S.-H., & Kim, J.-N. (2021). Reconceptualizing the self-efficacy construct in public relations research: The case of sojourners and their communicative behaviors. *Public Relations Review*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102090>
- Taylor, K., & Betz, N. (1983). Application of self efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, pp 63- 81.
- Udin, U. (2021). Transformational Leadership And Employee Performance: Inside The Black Box. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 3(6).
- Weber, M. (1974). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press Glencoe, ILLINOIS & The Falcons Wing Press.
- Western, S. (2013). *Leadership Acritical Text*. London: SAGE Publications Ltd.
- Yang, M.-L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 31–46.
- Yuki, G. (2006). *Leadership in Organization*. New jersey: pearson prentice hall.

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 عام 30 - أقل من 40 عام 40 - أقل من 50 عام 50 عام فأكثر.

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير دكتوراه.

المحافظة:

الرتبة: صف ضابط فأقل ملازم - نقيب رائد - عميد.

المستوى الوظيفي: موظف رئيس قسم نائب مدير مدير.

ثانياً: ممارسات القيادة التحويلية (إلى أي مدى تتوافر الممارسات التالية في رئيسك المباشر؟)

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	إلى حدٍ ما	أبداً
البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)						
1.	يملك القائد القدرة على التأثير على مشاعر وسلوك العاملين					
2.	يتمتع القائد بقوة الشخصية واللباقة المهنية ومهارات قيادية					
3.	يمثل القائد قدوة يحتذى بها للعاملين					
4.	لدى القائد رؤية واضحة للمستقبل المهني للقوات					
5.	يحوز القائد على احترام وثقة وإعجاب العاملين به					
6.	يحرص القائد على غرس روح الاعتزاز بالقيم والمعتقدات لدى العاملين					
7.	يواجه القائد التحديات في المواقف بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل للقوات					
8.	يسعى القائد أن يكون لدى العاملين فهم جماعي لرسالة القوات					
9.	يعمل القائد على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
البعد الثاني: الإلهام والتحفيز						
10.	لدى القائد القدرة على الإقناع وزيادة الحماسة في العمل					
11.	يحرص القائد على العمل الجماعي بروح الفريق					
12.	يقوم القائد بتقديم مكافآت وتحفيزات للمتميزين في العمل					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	إلى حدٍ ما	أبداً
13.	يشجع القائد على طرح أفكار جديدة ويعمل على تطويرها وتطبيقها					
14.	يعزز القائد روح المنافسة والتحدي لدى العاملين					
15.	يربط القائد بين أهداف العمل والقيم والمعتقدات المثلى					
16.	يشجع القائد على حل المشكلات بطريقة مبتكرة					
17.	يفوض القائد العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة					
18.	يعبر القائد عن تقديره للموظفين عند أدائهم العمل الجيد					
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية						
19.	يقوم القائد بتشجيع العاملين على إبداء الرأي والتعبير عن أفكارهم					
20.	يحفز القائد العاملين على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول لها					
21.	يدرك القائد الحاجة للتغيير نحو الأفضل					
22.	تركز القيادة على التعليم الذاتي المستمر					
23.	يسعى القائد لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين لديه					
24.	يسمح القائد بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار					
البعد الرابع: الاعتبار الفردي						
25.	يشجع القائد العاملين على تطوير قدراتهم من خلال التدريب والتعليم					
26.	يتعامل القائد مع العاملين حسب قدراتهم وإمكانياتهم					
27.	يحرص القائد على الالتقاء والتواصل مع العاملين					
28.	يحرص القائد على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين					
29.	يشارك القائد العاملين في المناسبات الاجتماعية					
30.	يستمع القائد الى آراء العاملين					
31.	يراعي القائد مشاعر واحتياجات العاملين ويقدم لهم الدعم النفسي والاجتماعي					

ثالثاً: الفاعلية الذاتية

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	إلى حدٍ ما	أبداً
المحور: الفاعلية الذاتية العامة						
1.	استثمر الجهد اللازم لأحل معظم المشكلات التي تواجهني.					
2.	التزم بأهدافي التي حددتها لنفسني، وأتمكن من تحقيقها					
3.	أستطيع أن أصل الي ما أريد واحصل على نتائج مهمة بالنسبة لي					
4.	اعتقد أنني أستطيع النجاح في أي مسعى أضعه في ذهني					
5.	سأكون قادرا على التغلب على العديد من التحديات والأحداث المتوقعة وغير المتوقعة بنجاح					
6.	اثق في قدرتي على الأداء بفعالية في مختلف المهام					
7.	لدي القدرة على القيام بمعظم المهام بشكل جيد للغاية، مقارنة مع الآخرين					
8.	يمكنني أن أؤدي عملي بشكل جيد، حتى لو كانت الأمور صعبة.					
المحور: الفاعلية الذاتية المهنية						
9.	أوظف خبراتي ومهاراتي للنجاح في مهامي الوظيفية					
10.	امتلك المهارات الأساسية لأداء مهامي					
11.	أتمتع بالقدرة على إصدار الأحكام والقرارات في مواقف العمل					
12.	أتحاشى الوقوع في المشكلات التي تعكر جو العمل					
13.	أحرص على المشاركة في الدورات وورشات العمل لتطوير أدائي					
14.	استفيد من الخبرات ونماذج العمل عند زملائي					
15.	استفيد من نتائج التقييم السنوية للارتقاء بأدائي					
16.	لدي القدرة على إنجاز عملي تحت الضغط والظروف الصعبة					
17.	أبادر في حل وتسوية الخلافات التي تحدث في العمل بين زملائي					
18.	أسعى لتكوين علاقات اجتماعية جيدة في مكان عملي					
19.	تتوافق مهنتي مع مهاراتي وأدائي					
20.	أنطلع لتطوير خبراتي ومهاراتي من خلال التعليم بالملاحظة					
21.	أحترم موقفي في العمل وافهم جيدا متطلبات أداء وظيفتي					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	إلى حدٍ ما	أبداً
22.	لدي القدرة على ضبط انفعالاتي في مواقف العمل					
23.	اشعر بالسعادة والفخر حينما أحقق النجاح والتقدم في وظيفتي					
24.	أقبل الانتقاد الهادف من مديري في العمل لتطوير أدائي					
25.	أتعاون وأقدم المساعدة لزملائي لصالح إنجاز العمل					
26.	اتخذ الحياد اتجاهاتي وانتمائي ومعتقداتي أثناء القيام بعملتي					
27.	التزم بمواعيد الحضور والانصراف من العمل					

رابعاً: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	إلى حدٍ ما	أبداً
البعد الأول: الإيثار						
1.	أساعد الموظفين الآخرين في العمل في حال غيابهم					
2.	أطوع لمساعدة الآخرين، عندما يزيد عبء عملهم، وأساعدهم في تجاوز العقبات					
3.	أخذ زمام المبادرة لتوجيه المنتسبين الجدد، وإن لم يكن ذلك من مهام عملي					
4.	يساعدني زملائي في إنجاز مهام عملي					
5.	أقدم اقتراحات إبداعية لتحسين عمل العلاقات العامة في القوات					
6.	أقوم بأعمال ومهام إضافية غير موجودة في متطلبات الوظيفة.					
البعد الثاني: الوعي والضمير						
7.	أحافظ على دقة مواعيد الوصول للعمل					
8.	استراحة العمل التي أخذها لا تنكسر					
9.	اعمل بنشاط ودافعية حتى آخر ساعة في الدوام					
10.	أقوم بإبلاغ مديري بشكل مسبق في حالة عدم قدرتي على الحضور للعمل					
11.	لا أخذ إجازة غير ضرورية في العمل					
12.	لا اقضي وقتاً طويلاً في المحادثات الهاتفية ومع الزملاء					
البعد الثاني: أداء المهام						
13.	أساعد في تحقيق أهداف عملي					

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	إلى حدٍ ما	أبداً
14.	أحقق جميع معايير الأداء في القوات					
15.	امتك الخبرة والمهارة والكفاءة في كافة مهام عملي					
16.	استوفي لجميع متطلبات الوظيفة					
17.	أرى نفسي ملائم للقيام بأدوار عالية المستوى					
18.	أقوم بالتخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف مهامي في القوات					
19.	اعتبر أدائي في المهام ككل جيدة، وأنفذ المهام كما هو متوقع					

مع الشكر لجهودكم

ملحق 2 : أسماء السادة محكمي استبانة الدراسة

فيما يلي قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم استبانة الدراسة مشكورين وهم:

الرقم	الاسم	الصفة
1.	د. أسامة عبد الله	أستاذ العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية
2.	د. فاخر الخليلي	أستاذ علم النفس في جامعة النجاح الوطنية.
3.	د. رياض شريم	أستاذ الفلسفة وعلم النفس في جامعة الاستقلال.

The Impact of Transformational Leadership Practices on Job Performance Among Public Relations Practitioners in The Palestinian Security Institution: The Moderating Role of Professional Self-Efficacy

Bodor Tayseer Ahmad Makboul

Supervision Committee:

Dr. Ghassan Nimr.

Dr. Husain AL-ahmad.

Dr. Akram Hamdan

Abstract

The study aimed to identify the impact of transformational leadership practices on the job performance of public relations practitioners in the Palestinian security establishment: the modified role of self-efficacy, and the researcher chose the National Security Agency as a case study, as the supporting apparatus for all security agencies.

The study based its methodology on the descriptive analytical approach, and the data was collected through the questionnaire, and the comprehensive survey method was used for the study community represented by public relations practitioners working in the National Security Agency in all governorates of the West Bank, which numbered 210 respondents, and the study also relied on the method of modeling the structural equation for statistical treatment through the Smart pls 3.

The study was based on the social cognitive theory and the theory of self-efficacy of Pandora, to measure the level of effectiveness of public relations practitioners, as for the transformational leadership variable, it relied on the theory of transformational leadership through the global MLQ scale, and also relied on the Campbell model in measuring job performance, in addition to the symbolic interactive theory as an explanatory theory of the study concepts.

The results of the study showed that there is no modified role for self-efficacy, and the existence of a full and complete mediation role for effectiveness in the relationship between transformational leadership practices and job performance among public relations practitioners in the National Security Agency, and the study showed a high level of self-efficacy by 79%, and job performance by 79%, and the percentage of transformational leadership practice in the National Security Agency reached 78.4% by a high percentage, in addition to a high relationship between the practice of transformational leadership and effectiveness. Subjectivity with job performance, and a high relationship between self-efficacy and the practice of transformational leadership, as well as the absence of statistically significant differences for all study variables attributed to the variable of gender, age, educational level, workplace, military rank, and job title.

The study recommended the need to expand the research on modified and intermediate roles in the field of social sciences and public relations, in addition to the importance of focusing on the concept of self-effectiveness and its role in institutions in the field of public relations, while in the applied field, it recommended the need to provide appropriate training and organizational leadership education for candidates to assume leadership positions in the device, and enhance their abilities to take transformational leadership practices as a curriculum for them before they reach leadership positions, and also recommended the adoption of this study as one of the basic references In preparing strategic and communication plans for public institutions and security institutions.

Keywords: Professional Self-Efficacy, Transformational Leadership Practices, Job Performance, Public Relations Practitioners, Security Organization.