

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

(دراسة مقدمة إلى قسم الإعلام والاتصال في كلية الدراسات العليا بالجامعة العربية الأمريكية لنيل درجة الماجستير)

إعداد الباحثة:

براءة عدنان عابد

إشراف:

د/ إلياس نبيل كوكالي

أستاذ مساعد بكلية الدراسات العليا



الملخص:

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

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

واستخدمت الباحثة المنهج الكمي من خلال أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث أجرت مسحاً كلياً لمجتمع الدراسة الذي شمل ممارسي العلاقات العامة في كافة مديريات القطاع الخدمي الحكومي في محافظتي جنين ونابلس، والذين كان عددهم 37 مبحوثاً موزعين على 35 مديرية. كما اعتمدت الباحثة أسلوب تحليل المسار Path Analysis للربط بين المتغيرات واختبار العلاقات الإحصائية بينها.

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

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

الكلمات المفتاحية: موضع الضبط، الأداء الوظيفي، الحوافز المادية، صلاحيات الإدارة العليا، جودة العلاقة مع القائد، الروابط السببية، تحليل مسار.

المقدمة:

رغم تطور وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة، وانتشار منصات التواصل الاجتماعي، إلّا أنّ العنصر البشري ما زال يعتبر حجر الأساس لنجاح العلاقات العامة في تحقيق أهدافها، حيث يقوم جلّ عملها على التفاعل المتمثل بإرسال الرسائل للجماهير باختلاف أنواعها، واستقبال التغذية الراجعة، ورصد الرأي العام، والتنبؤ بالأزمات وإدارتها في حال حدوثها. الأمر الذي يُحتم على الإدارة العليا - بالضرورة - توجيه اهتمامها نحو ممارسي العلاقات العامة، ومعرفة خصائصهم وسماتهم الشخصية، وبالتالي استثمار جهودهم، وتطوير قدراتهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

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

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

ومع تطور القطاع الخدمي الحكومي، باتت الحاجة ملحةً لجهود العلاقات العامة؛ لتغيير الصورة النمطية التي رافقت هذا القطاع على مدار سنوات عديدة. مجرد تذكر موظف حكومي يعمل في إحدى الدوائر الخدميّة، يَصوّر لنا شخص يقوم "مجبوراً" بأداء مهامه دون أي اهتمام يُذكر، وبإجراءات بيروقراطية "مقيّنة" تستغرق مدةً زمنيّةً أكثر مما تستحق.

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

مشكلة الدراسة:

تتجلى مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: "ما دور الروابط السببية بين الحوافز الماديّة والصلاحيات وجودة العلاقة كوسيط بين موضع الضبط والأداء الوظيفي؟"

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- استكشاف نوع موضع الضبط لدى ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي.
- معرفة توقعات ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي لأدوارهم.
- معرفة الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي.
- قياس مدى رضا ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي عن الحوافز التي تمنحها الإدارة العليا له.
- قياس جودة العلاقة بين ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي والإدارة العليا لكلّ منهم.
- استكشاف العلاقة بين موضع الضبط والعوامل الأخرى المؤثرة على الأداء الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي.

أهمية الدراسة:

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

- كما أنّ هذه الدراسة تساعد العاملين في المجالات القائمة على علوم الاتصال والتواصل، مثل: التعليم، والإعلام، والإدارة، وغيرها؛ واستثمار العنصر البشري، وتعزيز أدائه لكونه عامل التميز في المؤسسة.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: ممارسي العلاقات العامة في القطاع الخدمي الحكومي الفلسطيني.
- الحدود المكانية: محافظتي جنين ونابلس.
- الحدود الزمانية: تموز 202

مصطلحات الدراسة:

- موضع الضبط

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

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

- الأداء الوظيفي

اصطلاحاً: عرفاه حسن وسلطان (2018) بأنه موقف معيّن يتكون من نتائج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات مع ضرورة إدراك الفرد لأهمية الوظيفة أو المهمة الموكلة إليه.

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

- الرضا عن الحوافز المادية

اصطلاحاً: عرّف جلد (2009) الحوافز بالإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة المحاطة بالفرد والتي تمكنه من الحصول عليها، واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين.

أما الرضا الوظيفي فقد عرّفه عاشور (1983) بالسبب الرئيسي لبقاء الفرد واستقراره في عمله، وبالتالي ضمان أداء وظيفي مرتفع. وكذلك يسهم الرضا في أحداث تغييرات - سواء سلبية أو إيجابية- على سلوك الفرد داخل بيئة المنظمة.

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

- جودة العلاقة مع القائد

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

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

- تحليل المسار

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

الدراسات السابقة:

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

- سعت دراسة كركوليان وآخرون (Karkouljian, et al., 2016) إلى دراسة العلاقة بين موضع الضبط ومستويات التوتر في العمل كمتغيرات مستقلة والتوازن بين العمل والحياة كمتغير تابع، وعلاقة نوع الجنس بتلك المتغيرات كمتغير وسيط، حيث شملت عينة الدراسة 320 موظفاً من القطاع المصرفي في لبنان، جميعهم بمنصب إداري ومن الفئة العمرية 25-40. وأظهرت نتائج هذه الدراسة: أن موضع الضبط لا يرتبط بالجنس، ووجود علاقة طردية بين موضع الضبط الداخلي والضغوط المتصورة من العمل، عندما ينتقل موضع الضبط إلى الداخلي فإن مستوى التوتر ينخفض بشكل طفيف، يتناسب موضع الضبط الخارجي تناسباً طردياً مع الإجهاد الملحوظ عند الإناث والذكور. وتبرز أهمية نتائج هذه الدراسة بالنسبة للباحثة في ملاحظة ارتباط موضع الضبط الداخلي بضغوط العمل، في حين أن جُلّ الدراسات -في حدود اطلاع الباحثة- أشارت إلى إيجابية موضع الضبط الداخلي وسلبية الخارجي بشكل عام، إلا أن هذه الدراسة تؤكد أن موضع الضبط الداخلي قد يلعب دوراً عكسياً ويؤثر في الأداء الوظيفي للفرد.
- ركزت دراسة سو مينغ هوانغ ووين هسيانج لاي (Su-Ming Huang & Wen-Hsiang Lai, 2014) على معرفة دور الحوافز، والرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للموظفين الذي يعملون في الفنادق السياحية في تايوان؛ نظراً لأهمية صناعة السياحة في تنمية المجتمع الاقتصادي المحلي التايواني، وخلق فرص عمل، وكسب العملات الأجنبية بفوائد كبيرة. علاوة على ذلك، هدفت الدراسة إلى اقتراح واختبار نموذج متكامل للأداء الوظيفي، من خلال تصور أن الأداء الوظيفي يتأثر بنظام الرضا الوظيفي والحوافز. وتمثلت عينة الدراسة في 300 موظف/ موظفة يعملون في الفنادق السياحية في مدينة تايبيه، ومدينة تايبيه الجديدة، ومدينة تايبتشون، ومدينة كاوشيونغ، حيث تبلغ نسبة العاملين في القطاع السياحي في تلك المدن 50% من إجمالي موظفي القطاع السياحي في تايوان. واستخدم الباحثان أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام أداة AMOS لاستكشاف العلاقة بين نظام المكافآت، والسمات الشخصية المختلفة، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي. إضافة إلى إثبات ما إذا كان الرضا الوظيفي سيكون المتغير الوسيط بين الحوافز والأداء، وموضع السيطرة هو المتغير الوسيط بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في إطار البحث. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الارتباطات بين موضع الضبط والحوافز، والذي من شأنه أن ينعكس على الرضا الوظيفي، مما ينعكس في حصيلة الأمر على الأداء الوظيفي؛ حيث وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتناسب تناسباً طردياً مع الحوافز، وأن الأداء الوظيفي يتناسب تناسباً طردياً مع الرضا الوظيفي. في حين تتباين دراسة هوانغ و لاي مع الدراسة الحالية في التركيز على الحوافز كمتغير مستقل، ودراسة تأثيرها (المباشر) على الأداء الوظيفي، في حين تعتمد الباحثة على دراسة الحوافز كمتغير وسيط يؤثر بشكل غير مباشر على المتغيرين المستقل والتابع.
- ركزت دراسة مطيمنه وسوغيري (Mutmainah & Sugiri, 2017) على قياس الحوافز كمتغير مستقل وتأثيره على أداء الفريق، إلا أنها بحثت علاقتهما مع موضع الضبط كمتغير وسيط. وشملت عينة الدراسة على 105 طلاب دراسات عليا في جامعة ديبونيجورو في اندونيسيا، مقسمين إلى 73 مجموعة (فريقاً) وتحتوي كل مجموعة على ثلاثة أشخاص. وقام الباحثان بقياس أداء الفريق (المتغير التابع) من خلال عدد المهام التي تم إكمالها بدقة من قبل جميع أعضاء الفريق، أما نظام الحوافز (المتغير المستقل) فقد تم تصنيفه إلى قسمين، الجماعية باستخدام معيار المساواة، والحوافز الفردية باستخدام معيار الإنصاف، وتمت التجربة بعد قياس موضع الضبط (المتغير الوسيط) الخاص بكل منهم. واعتمدت هذه الدراسة أيضاً على المنهج التجريبي لقياس المتغيرات المختلفة، ويعتبر هذا النهج نادراً نسبياً في مثل هذه الأبحاث؛ حيث يلجأ معظم الباحثين للمنهج الوصفي.
- بحثت دراسة بانوار وغورسي (Panwar & Gorsy, 2015) بأهمية الفعالية كجزء أساسي من الأداء الوظيفي ولكن كمتغير مستقل وليس كمتغير وسيط كسابقتهما، حيث تسعى الدراسة لبحث تأثير الفعالية الشخصية على موضع الضبط في فئة العسكريين نظراً لأهمية الفعالية الشخصية في اكتساب الأفراد إحساساً بالرفاهية والرضا عن الحياة، كما أن المجالات السلوكية (على سبيل المثال، لقاء الأشخاص، التعامل مع المعاناة، العمل الجماعي التعاوني، إدارة الوقت) مهمة لتطوير الشعور المتزايد بالفعالية

الشخصية في حياة الفرد عموماً والعسكري خاصة. كما أنّ انخفاض الفعالية يؤدي إلى ضغوط نفسية وشعور برضا أقل عن الحياة، وبالتالي اعتبرت الدراسة الفعالية الشخصية متغيراً مستقلاً، وموضع السيطرة واستراتيجيات المواجهة والرضا عن الحياة كمتغيرات تابعة في السياق العسكري الهندي. وقد افترضت الدراسة أن العسكريون ذوي موضع الضبط داخلي لديهم الفعالية الشخصية مرتفعة، كما افترضت أن القدرات والمعتقدات الشخصية والمشاركة النشطة تعتبر مؤشرات إيجابية لموضع السيطرة الداخلي، في حين أن المهارات التنظيمية ترتبط ارتباطاً سلبياً بموضع السيطرة الخارجي. وتتميز الدراسة الحالية عن دراسة بانوار وغورسي بتناول الفعالية في بيئة العمل لممارسي العلاقات العامة كجزء أساسي من الأداء الوظيفي، في حين أن دراسة الأخيرة كان أكثر عمومية (في حياة العسكري بشكل عام)، كما ستقوم الباحثة بتناول موضع الضبط كمتغير مستقل وليس تابعاً.

الإطار النظري للدراسة

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

أولاً: نظرية الامتياز

ثانياً: نظرية الإسناد

ثالثاً: نظرية الدور

رابعاً: نظرية تبادل القائد والتابع (LMX)

- نظرية الامتياز Excellence Theory

ظهرت نظرية الامتياز في أوائل التسعينيات من القرن الماضي؛ عندما بدأ جرونيج (Grunig, 1966) منذ الستينيات البحث في دور العلاقات العامة في صنع القرار التنظيمي للمؤسسة، واقتراح النموذج المتمثل للعلاقات العامة، إضافة إلى قياس أثر العلاقات العامة، وكيفية إسهام هيكل وبيئة المنظمة بتشكيل سلوك العلاقات العامة، وتحديد مسار عملها، ثم جاء مشروع "الامتياز" وهو الاسم الذي أطلقه جرونيج وفريقه على مجموعة متكاملة من النظريات التي تم تطويرها في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، حيث أجروا دراسة استمرت لمدة خمسة عشر عاماً برعاية مؤسسة أبحاث الرابطة الدولية لمتواصلي الأعمال IABC ليكون بمثابة تطور للنموذج المتوازن بإضافة أدوار العلاقات العامة، والجنس، والتنوع إلى النموذج المتمثل، بالإضافة إلى الاستفادة من النظريات سابقة الذكر في شرح قيمة العلاقات العامة لمنظمة ما، وتحديد خصائص وظيفية العلاقات العامة التي تزيد من قيمتها؛ للخروج بنظرية عامة للعلاقات العامة تجعلها كوظيفة إدارية استراتيجية (Zerfass, Ruler, & Sriramesh, 2008).

وقد اختير اسم "الامتياز" من قبل أحد أعضاء مجلس إدارة مؤسسة أبحاث IABC بمحض الصدفة في عام 1984 أثناء اجتماع تخطيط البحث، والذي تزامن مع بيع كتاب "In Search of Excellence" لبيترز ووترمان (Peters and Waterman, 1982) أكثر من خمسة ملايين نسخة مترجمة إلى ستة عشر لغة، حيث شابه محتوى الكتاب الذي تحدث عن ثماني سمات للإدارة الناجحة من خلال دراسة ثلاثة وأربعين شركة ناجحة وتحقق أرباحاً باستمرار، في حين أن النظرية تتحدث عن سمات العلاقات العامة للتميز وإدارة الاتصالات (Sriramesh, 2008).

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

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

بنود النظرية:

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

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

- 1- إشراك العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية، ومنحها الصلاحيات لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية؛ مما يتوجب على العلاقات العامة القدرة على تصميم وإدارة برامج الإدارة للمنظمة.
- 2- تمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن أو التقارير المباشرة، بحيث يكون لرئيس العلاقات العامة وصول مباشر للتواصل مع المجموعة المهيمنة، وكذلك تفويض وظيفة العلاقات العامة لتقديم التقارير مباشرة إلى القيادة؛ مما يتوجب على ممارسي العلاقات العامة تحسين قدراتهم من خلال التعليم والخبرة والمهنية.
- 3- وظيفة العلاقات العامة المتكاملة، بحيث تتمتع بإمكانية الوصول والسلطة على جميع مستويات ووظائف المنظمة، هذا يعني أن وظيفة العلاقات العامة ليست معزولة، ولكنها غير مختلطة بوظائف التسويق أو وظائف أخرى.
- 4- العلاقات العامة كوظيفة إدارية منفصلة عن الوظائف الأخرى، فمن المهم أن تكون وحدة العلاقات العامة جزءاً من وظيفة إدارية منفصلة عن وظائف الإدارة التنظيمية الأخرى، مثل: التسويق، أو تنمية الموارد البشرية، أو التخطيط الاستراتيجي، حيث يهدف هذا إلى منع الاختلاط مع الإدارة الأخرى في أدوار ومسؤوليات الاتصال الإداري، فعندما تكون سلطة العلاقات العامة مختلطة ومحدودة بوظائف تنظيمية أخرى؛ فإنه من المحتمل إهمال الجمهور في اتخاذ القرارات التنظيمية.
- 5- وحدة العلاقات العامة يرأسها مدير بدلاً من فني، يجب أن يفقد وحدة العلاقات العامة مدير علاقات عامة محترف، وليس شخصاً ماهراً تقنياً في مهارات الكتابة؛ فالمدرء يمتلكون المعرفة بالبحوث اللازمة لجمع المعلومات، وتسهيل حل النزاعات، والمشاركة في قضايا الإدارة، والميزانية، وإدارة موظفي القسم. هذا يعني أنه بدون مدير مسؤول عن وظيفة العلاقات العامة، من المحتمل أن يتم عزل وظيفة العلاقات العامة فقط إلى مدى العلاقات مع وسائل الإعلام وليس كوظيفة إدارية مناسبة.
- 6- اعتماد نموذج ثنائي الاتجاه متماثل للعلاقات العامة في الممارسة، حيث أظهرت النتائج أن قسم العلاقات العامة الجيد هو الذي يبنى النموذج المتماثل ثنائي الاتجاه في عملية الاتصال الخاصة به، مقارنة بالنماذج الثلاثة الأخرى، حيث يمكن تحقيق توازن في عملية الاتصال، لأن العلاقة بين المنظمة والجمهور تتشكل من خلال التفاوض والتسوية.
- 7- المعرفة اللازمة لممارسة الدور الإداري والاتصال المتماثل والعلاقات مع الجمهور، بحيث يضم قسم العلاقات العامة الجيد أعضاء على دراية بالعلاقات العامة، إضافة إلى الحاجة إلى معرفة العلاقات العامة لإدارة العلاقات مع الجمهور، وإجراء التحليل والمشاركة في المفاوضات وحل المشكلات.
- 8- تطبيق نظام متماثل للاتصال الداخلي، حيث أظهرت النتائج أن إحدى خصائص المنظمة الفعالة هي تنفيذ نظام اتصال داخلي في اتجاهين؛ مما يحقق رضا الموظفين، إضافة إلى بناء علاقات جيدة معهم، وتعزيز ثقافة المشاركة لديهم، يسمح هذا النظام أيضاً بتبادل أو مشاركة المعلومات بين الموظفين، بحيث يمكن استيعاب آرائهم في صنع القرار التنظيمي، مع احترام التنوع في المنظمة.
- 9- التنوع المتجسد في جميع الأدوار.
- 10- السياق التنظيمي للامتياز.

نقد النظرية:

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

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

- نظرية الإسناد Attribution Theory

شهدت السبعينيات قدراً كبيراً من الأبحاث حول إدراك العلاقة السببية وعواقب هذا الإدراك، وقد أجريت في المقام الأول في علم النفس الاجتماعي، حيث كان التركيز على الأسباب المتصورة لسلوك الأشخاص الآخرين، ثم تم إجراء تحليل موازٍ للأسباب المتصورة لسلوك

الفرد نفسه، حيث كان الموضوع الأكثر حيوية آنذاك يتعلق بالاختلافات بين إدراك الآخر وإدراك الذات. وأوضح كيلي وميشيلا (Kelley & Michela, 1980) أنه يتم دراسة السببية المتصورة من خلال مصطلح "نظرية الإسناد"، حيث يشير الإسناد إلى إدراك السبب أو استنتاجه، والذي يعني أن الناس يفسرون السلوك من حيث أسبابه وأن هذه التفسيرات تلعب دوراً مهماً في تحديد ردود الفعل على السلوك (Kelley & Michela, 1980).

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

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

بنود النظرية:

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

تري نظرية الإسناد أن الإحالة السببية للسلوكيات تساعد على تشكيل الحالة العاطفية والسلوكية للردود؛ ولفهم عملية الإسناد أو "الإحالة" بصورة أوضح وفقاً للأبعاد المختلفة كالتالي:

1. بعد موضع السببية "موضع السيطرة"، والذي يصف العوامل الداخلية للإسناد أي أن الشخص يعزو ما حدث إلى نفسه، أو الخارجية للإسناد أي أن الشخص يعزوها إلى الآخرين أو الظروف المختلفة في البيئة المحيطة. حيث أشار غاندلاخ وآخرون (Gundlach et al., 2002) أن موضع السببية يرتبط بشكل وثيق بردود الفعل العاطفية للفرد؛ فعلى سبيل المثال: الإسناد الداخلي للنتائج غير المرغوبة يرتبط بالمشاعر السلبية التي تركز على الذات، مثل الشعور بالذنب، في المقابل فإن الإسناد الخارجي لتلك النتائج يرتبط بالمشاعر السلبية الخارجية، كالغضب والاستياء (Harvey & Martinko, 2009).

2. بُدع الاستقرار، وتقسم العوامل السببية إلى قسمين: المستقرة، وهي التي تميل إلى التأثير على النتائج والسلوكيات بمرور الوقت وعبر المواقف، حيث أن تغييرها صعباً - إن لم يكن مستحيلاً - مثل: الذكاء، والقوانين الفيزيائية، والقوانين الحكومية. والأسباب غير المستقرة، فهي سهلة التغيير نسبياً، مثل مقدار الجهد المبذول تجاه مهمة ما. وبخلاف موضع السببية الذي يؤثر على ردود الفعل العاطفية للأحداث والسلوكيات، فإن بعد الاستقرار يؤثر على توقعات الأفراد المستقبلية؛ وقد أوضح كوفينكليوغلو وجرينهاوس (Kovenklioglu & Greenhaus, 1978) أن نتيجة الأداء الضعيف للموظف - على سبيل المثال - قد تعزى إلى سبب مستقر وهو الذكاء المنخفض؛ وبالتالي من المتوقع أن أداء الموظف لن يتغير في المستقبل. أما إذا عُرِز الأداء الضعيف إلى عامل أقل استقراراً، مثل عدم كفاية الجهد؛ فيمكن توقع تحسن أدائه من خلال العمل بجدية أكبر في المستقبل (Harvey & Martinko, 2009).

3. بعد القدرة على التحكم، والذي يعني المسؤولية الشخصية أو ما إذا كان السبب يخضع للتأثير الإرادي للفرد؛ فعلى سبيل المثال: يمكن السيطرة على الجهد لأنه يُعتقد أن الأفراد مسؤولون عن مدى صعوبة المحاولة. في المقابل، يُنظر إلى الكفاءة والحظ عمومًا على أنهما خارجان عن السيطرة الشخصية (Graham, 1991).

أساليب الإسناد:

من المهم أن ندرك أن عملية الإسناد ليست بالضرورة انعكاساً دقيقاً للواقع؛ وألا نكون صادقين مع أنفسنا طوال الوقت؛ فإذا فشل شخص في أداء مهمة ما، فقد يلقي اللوم على شخص آخر، أو ظروف محيطية. وأشار هارفي ومارتينكو (Harvey & Martinko, 2009) إلى أن هناك ثلاثة أساليب أو أشكال للإسناد، وهي:

- أسلوب الإسناد المتحيّز (الإسناد للخدمة الذاتية): ويُعرّف هذا الأسلوب بأنه الميل إلى عزو النتائج السلبية إلى عوامل خارجية (سواءً مستقرة أو غير مستقرة)، واقتراح النتائج الإيجابية وعزوها إلى عوامل داخلية (مستقرة، غير مستقرة). وقد أطلق أبرامسون

وباحثون آخرون، إضافةً إلى دوغلاس ومارتينكو (Abramson, Seligman, & Teasdale, 1978; Douglas & Martinko, 2001) على هذا النمط بالإسناد المتفائل؛ حيث أن الأشخاص الذين لديهم هذا الأسلوب يشعرون غالباً بالرضا عن أنفسهم، وقدرتهم على النجاح، رغم ذلك فإن الجانب السلبي لهذا الأسلوب أن هذا التفاؤل لا أساس له من الصحة، ويمكن أن يؤدي بالفرد إلى خيبات أمل في المستقبل.

- أسلوب الإسناد المتشائم: ويمثل هذا الأسلوب الاتجاه المعاكس للنمط المتفائل؛ فالأشخاص الذين يميلون لهذا النمط ينسبون الأحداث غير المرغوب فيها إلى عوامل داخلية ومستقرة في كثير من الأحيان مثل: نقص الذكاء، مع إسناد النتائج المرغوبة إلى عوامل خارجية وغير مستقرة في كثير من الأحيان، مثل: حسن الحظ. وغالباً ما يفتقر الأشخاص الذين يظهرون هذا الاتجاه إلى الثقة بأنفسهم، مما يؤدي إلى الاكتئاب، والميل نحو العجز المكتسب.
- أسلوب الإسناد العدائي: وهو نمط مشابه للأسلوب المتفائل، ولكنه يميل إلى عزو الأحداث السلبية إلى العوامل الخارجية الأكثر استقراراً وبأسلوب عدائي. ويرى دوغلاس ومارتينكو (Douglas and Martinko, 2001) أن هذا النوع من الإسناد يعزز الغضب تجاه "الكيان" الخارجي، مثل: المدير المباشر، كما يزيد من احتمالية الرد العدواني، بل يمكن أن يكون خطيراً؛ فعلى سبيل المثال: أشار هارفي ومارتينكو إلى أن عدد حوادث العنف في مكان العمل التي حظيت بتغطية إعلامية كبيرة، ووقعت في الولايات المتحدة ارتكبها أفراد لهم تاريخ باستمرار تفسيرات سببية خارجية، ومستقرة للأحداث السلبية في حياتهم (Harvey & Martinko, 2009).

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

نظرية الدور Role theory

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

وفيما يتعلق بتعريف "الدور" في النظرية، فقد اختلف الباحثون بتفسيره، حيث اعتبر ميتشنر (Michener, 1999) أن كل دور اجتماعي هو مجموعة الحقوق، والواجبات، والتوقعات، والمعايير، والسلوكيات التي يجب على الشخص مواجهتها وتحقيقها؛ مما يعني قدرة الفرد على التنبؤ بتصرفات وسلوكيات الآخرين وفقاً لأدوارهم، وبحسب السياق الاجتماعي، وعوامل أخرى. أما كوسر (Coser, 1975) فقد عرّف الدور بالتوقعات حول الكيفية التي يجب أن يتصرف بها الفرد في موقف أو وضع اجتماعي معين. وأشار جوفمان (Goffman, 1959) إلى أن الدور هو مجموعة من التوقعات التي يضعها المجتمع على الفرد "بالإجماع غير المعلن"، وأن بعض السلوكيات تعتبر مناسبة، والبعض الآخر غير مناسب. من جهته جادل بيدل (Biddle, 1986) أن الأدوار تتوافق مع السلوكيات والعكس صحيح، إضافةً إلى تأثيرها على المعتقدات والمواقف؛ وبالتالي سيغير الأفراد معتقداتهم ومواقفهم لتتوافق مع أدوارهم (ŞEŞEN, 2015).

ويمكن القول أن هذه النظرية تمثل تقدماً كبيراً في شرح الأداء؛ لأنها تجمع بين المنظور النفسي (مساهمات فردية)، والمجمعي (إطار تنظيمي)، أخذاً بعين الاعتبار التنبؤات الفردية، والمتنبئات البيئية معاً؛ مما يعني بالضرورة أن أداء الفرد سيكون وظيفة لكل من الفرد والمؤسسة. ومن المساهمات المهمة لنظرية الدور في إدارة الأداء قدرتها على توفير التوجيه لتجنب أخطاء القياس في أدوات تقييم الأداء، حيث اقترح فان داين وآخرون (Van Dyne et al., 1995) استخدام الأدوار كأساس لوصف الوظائف وكذلك لتحديد التوقعات التنظيمية ومتطلبات الأداء، على الرغم من عدم استخدام نظرية الدور بصورة مباشرة في أبحاث الأداء (Biddle, 1986).

بنود النظرية:

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

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

نقد النظرية:

رغم تأكيد جاكسون (Jackson, 1998) على أهمية نظرية الدور في تنظيم العلاقة بين فئات المجتمع في السياقين الجماعي والفردى، إلا أنه لخص الملاحظات النقدية التي وجهها الباحثين لتطوير النظرية، وكان أبرزها:

1. يدعي النقاد أن نظرية الدور تؤكد بشكل خاطئ الأيديولوجيات الاجتماعية، وتحولها إلى حقائق ملموسة، وبالتالي فإن التوقعات السلوكية المعيارية المرتبطة بدور ما، أو ما يعرف بـ "الوهم المعياري" يعكس السلوكيات الفعلية لغالبية الناس. على سبيل المثال: وفقاً للنظرية يرتبط دور الأم بمجموعة معدة مسبقاً من السلوكيات والمواقف، وأن معظم النساء قد تم دمجهم اجتماعياً في هذه السلوكيات من خلال أمهاتهن أو القائمات على رعايتهن، كأساس لهذه السلوكيات المعيارية، دون الاكتراث بنماذج أخرى كالأمهات المنفصلات، والأمهات في السجون، والأمهات بلا مأوى، والأمهات ذوات الإعاقة، والأمهات بالتبني. وبالتالي تتحول هذه الأوهام المعيارية، والمعايير الزائفة، التي تتوافق مع الأيديولوجيات الاجتماعية، والدينية، والسياسية في سياق ما، إلى حقائق ملموسة، وقوانين صارمة، دون حيادية، ودون التنوع بأنماط الحياة الفردية.

2. أيدت نظرية الدور العلوم الاجتماعية المحافظة التي سعت للحفاظ على الأعراف الاجتماعية وتجنب مقاومتها؛ وبالتالي فهي عززت "ضمناً" السلوكيات الموجودة، واعتبرتها الطريقة الصحيحة للتعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة، مما يؤدي إلى اتهام الفرد بـ "الانحراف" في حال عدم اتباعه لهذه المعايير في سلوكياته. وبدلاً من إعادة النظر بمفاهيم نظرية الدور والانحراف، وتعديل القيم المعيارية للأدوار المختلفة، يتم بحث أسباب "الانحراف"، وأسباب عدم توافق شخصية الفرد والتوقعات السلوكية، وبذل الجهود لتصحيح سلوكه ليتناسب مع الوضع الراهن. فعلى سبيل المثال: قضية المثلية الجنسية بين المراهقين، يُمنع تناولها في المناهج المدرسية، أو في المناقشات العامة في المدرسة، بدلاً من توجيههم واحتوائهم في بيئة داعمة وأمنة.

3. تحدد نظرية الدور عملية التنشئة الاجتماعية كآلية لانتقال القيم والسلوكيات المعيارية من جيل إلى آخر، وتتم هذه العملية من خلال "الوكالات الاجتماعية" كالعائلة، والمدرسة، والمسجد، والكنيسة؛ التي تقوم بتلقين الفرد - منذ الطفولة - لسلوكيات وقيم محددة، تمثل لاحقاً الأعراف الاجتماعية المقبولة لديه. ولكن لم تنظر النظرية بصورة أكثر عمقاً للأسلوب المتبع في التنشئة، فقد يتحول الأسلوب القمعي فيما بعد إلى تمرد على هذه القيم والسعي نحو التغيير. وقد ينتج عن الأسلوب الخاطئ للتنشئة اضطرابات عاطفية، أو توترات خاصة عند وجود تناقض بين قيم الوكالات نفسها، كالمدرسة والأسرة مثلاً (Jackson, 1998).

- نظرية تبادل القائد والتابع The Leader-Member Exchange Theory

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

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

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

بنود النظرية:

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

- يُطور القادة والتابعون علاقات ثنائية.

- يعامل القادة التابعون بشكل مختلف؛ مما ينتج عنه مجموعتان من الأتباع: مجموعة داخلية، وتتكون من عدد من الأتباع الموثوق بهم، ولديهم صلاحيات موسعة، ومسؤوليات موكلة من القائد. ومجموعة خارجية، تتكون من التابعين المتنبقين والذين تربطهم علاقة أكثر رسمية مع القائد.
- تنتج علاقة عالية الجودة مع القائد عندما يتبادل التابعون قدرًا أكبر من الموارد المادية والمعلومات والمهام الممتعة.
- يتفاعل التابعون في مثل هذه العلاقات بشكل متكرر مع قادتهم ويحصلون على دعم قادتهم وثقتهم وتشجيعهم ومراعاتهم.
- يتولى التابعون واجبات إضافية أو ينفقون المزيد من الجهد لتحقيق أهداف مجموعة العمل بما يتجاوز التوقعات التعاقدية.

نقد النظرية:

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

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

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

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

ووفقًا للنظرية يمكن وصف تطور العلاقة بين القائد والتابع بأنه سلسلة من الخطوات التي تبدأ بالتفاعل الأولي بين أعضاء الثنائي، ويتبع هذا التفاعل سلسلة من التبادلات حيث يختبر الأفراد بعضهم البعض لتحديد ما إذا كان بإمكانهم بناء المكونات العلائقية للثقة، والاحترام، والالتزام، اللازمة لتطوير التبادلات عالية الجودة، فإذا كان استقبال سلوك التبادل إيجابيًا، والطرف الذي يبدأ التبادل راضٍ عن الاستجابة سيواصل الأفراد التبادلات، أما إذا كانت الاستجابة للتبادل غير إيجابية أو إذا لم يحدث التبادل مطلقًا، فإن فرص تطوير التبادلات عالية الجودة تكون محدودة ومن المرجح أن تظل العلاقات عند المستويات الأدنى من التطور، أي أن تطور LMX مشروط بتوقع التبادل والرضا عن سلوكيات التبادل (Kang & Stewart, 2007).

فرضيات الدراسة:

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

H01: لا يؤثر موضع الضبط على الأداء الوظيفي اليومي تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا.

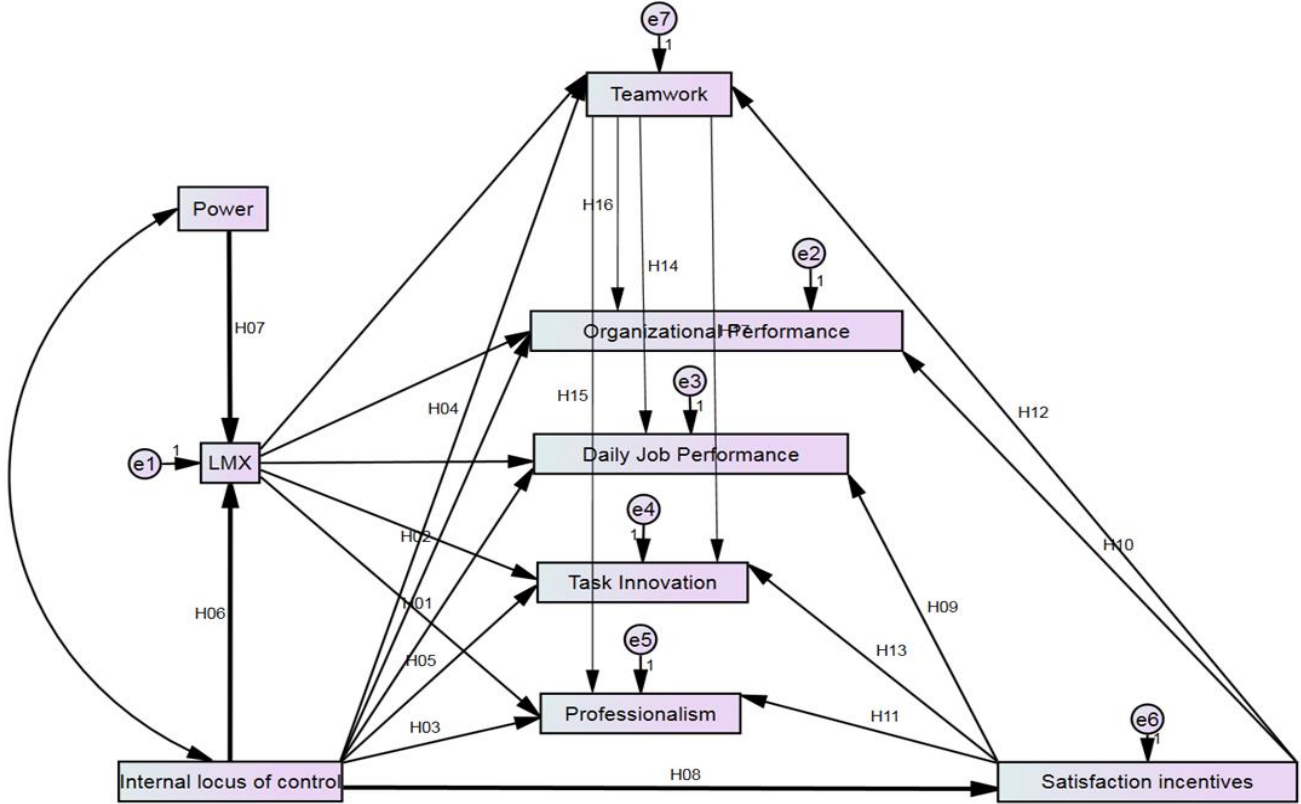
H02: لا يؤثر موضع الضبط على الأداء التنظيمي تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا.

H03: لا يؤثر موضع الضبط على الأداء المهني تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا.

H04: لا يؤثر موضع الضبط على أداء فرق العمل تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا.

H05: لا يؤثر موضع الضبط على الابتكار في الأداء تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا.

- H06: لا يؤثر موضع الضبط على جودة العلاقة مع القائد تأثيراً إيجابياً مباشراً.
- H07: لا تؤثر الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا على جودة العلاقة مع القائد تأثيراً إيجابياً مباشراً.
- H08: لا يؤثر موضع الضبط على الحوافز المادية تأثيراً إيجابياً مباشراً.
- H09: لا تؤثر الحوافز المادية على الأداء الوظيفي اليومي تأثيراً إيجابياً مباشراً.
- H10: لا تؤثر الحوافز المادية على الأداء التنظيمي تأثيراً إيجابياً مباشراً.
- H11: لا تؤثر الحوافز المادية على الأداء المهني تأثيراً إيجابياً مباشراً.
- H12: لا تؤثر الحوافز المادية على أداء فرق العمل تأثيراً إيجابياً مباشراً.
- H13: لا تؤثر الحوافز المادية على الابتكار في الأداء تأثيراً إيجابياً مباشراً.
- H14: لا يؤثر أداء فرق العمل على الأداء الوظيفي اليومي تأثيراً إيجابياً مباشراً.
- H15: لا يؤثر أداء فرق العمل على الأداء المهني تأثيراً إيجابياً مباشراً.
- H16: لا يؤثر أداء فرق العمل على الأداء التنظيمي تأثيراً إيجابياً مباشراً.
- H17: لا يؤثر أداء فرق العمل على الابتكار في الأداء تأثيراً إيجابياً مباشراً.
- H18: لا يوجد تأثير وساطة جزئي لمتغير موضع الضبط من خلال متغير جودة العلاقة.
- H19: لا يوجد تأثير وساطة جزئي لمتغير الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا من خلال متغير جودة العلاقة.
- وذلك ممثلاً بنموذج الدراسة أدناه



شكل (1) نموذج الدراسة

منهجية الدراسة:

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

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان معتمدةً على ثلاثة مقاييس لقياس متغيرات البحث المختلفة وإيجاد الارتباطات الإحصائية فيما بينها، وهي:

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

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

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

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

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

تم استخدام مقياس السببية متعدد الأبعاد من قبل عدد من الباحثين، حيث وجد باورز وروسمان (Powers & Rossman, 1983) أن هذا المقياس صالح لطلاب كليات المجتمع. في دراسة أخرى، قدم باورز وزملائه (Powers Et Al., 1985) "دعماً جزئياً" لصحة المقياس في عينة من طلاب الكلية. من جهته قارن باورز (Powers, 1985) أيضاً هذا المقياس بمقياس إسناد الرياضيات وأظهر المقياس متعدد الأبعاد متعدد المؤسسات لربطه بالعناصر الموجودة على مقياس إسناد الرياضيات التي كان يُعتقد أنها تقيم نفس البنية، وبالتالي توفير الدعم للصحة المتقاربة لمقياس ليفكورت. أما هاملتون وأختر (Hamilton and Akhter, 2002) فقد وجدوا أن مقياس السببية متعدد الأبعاد متعدد المؤسسات مقياس مناسب محدد الأهداف، لكنهما لا يوصيان باستخدام المقياس كمقياس عام.

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

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

- الأداء الوظيفي (القيام بمهام تتعلق على وجه التحديد بالوصف الوظيفي للفرد)
- الأداء المهني (اكتساب الفرد المهارات اللازمة للتقدم من خلال مؤسسة)
- الابتكار في الأداء (الإبداع والابتكار في وظيفة الفرد والمنظمة ككل)
- الأداء في فريق (أداء الفرد مع زملاء العمل وأعضاء الفريق، نحو نجاح شركة)
- الأداء التنظيمي (تجاوز نداء الواجب في اهتمام الفرد بالشركة)

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

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

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

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

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

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

ويستخدم المقياس غالباً في البحوث العلمية لاستكشاف الأسئلة النظرية لبنود نظرية LMX، إلا أنه يمكن استخدامه في المؤسسات لتحليل أسلوب القائد.

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

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

نتائج تحليل المسار

وأظهرت نتائج تحليل المسار ما يلي:

1- جودة العلاقة مع القائد والصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا وجودة العلاقة مع القائد، حيث أن احتمال الحصول على نسبة حرجة كبيرة مثل 2.358 من القيمة المطلقة هو 0.018. بعبارة أخرى، يختلف وزن الانحدار للقدرة في تنبؤ LMX اختلافاً كبيراً عن الصفر عند المستوى 0.05 (ثنائي الطرف)، وهذه العبارات صحيحة تقريباً للعينات الكبيرة وفقاً لافتراضات مناسبة.

2- موضع السيطرة وجودة العلاقة مع القائد

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

3- موضع السيطرة وأداء فرق العمل

أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين موضع الضبط الداخلي وجودة العلاقة مع القائد، حيث أن احتمالية الحصول على نسبة حرجة تصل إلى 1.852 بالقيمة المطلقة هي 0.064. بعبارة أخرى، لا يختلف وزن الانحدار لموضع السيطرة الداخلي في تنبؤ فريق العمل بشكل كبير عن الصفر عند المستوى 0.05 (ثنائي الطرف) هذه العبارات صحيحة تقريباً للعينات الكبيرة في ظل افتراضات مناسبة.

4- جودة العلاقة مع القائد وأداء فرق العمل

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقة مع القائد وأداء فرق العمل، حيث أن احتمالية الحصول على نسبة حرجة كبيرة مثل 2.017 في القيمة المطلقة 0.044. بعبارة أخرى، يختلف وزن الانحدار لـ LMX في توقع أداء فرق العمل اختلافاً كبيراً عن الصفر عند مستوى 0.05 (ثنائي الطرف).

5- الأداء المهني وأداء فرق العمل

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

6- الأداء الوظيفي اليومي وأداء فرق العمل

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي اليومي والأداء في فرق العمل، حيث أن احتمال الحصول على نسبة حرجة تصل إلى 2.763 بالقيمة المطلقة هو 0.006. بعبارة أخرى، يختلف وزن الانحدار للعمل الجماعي في التنبؤ بالأداء اليومي للوظيفة بشكل كبير عن الصفر عند مستوى 0.01 (ثنائي الطرف).

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

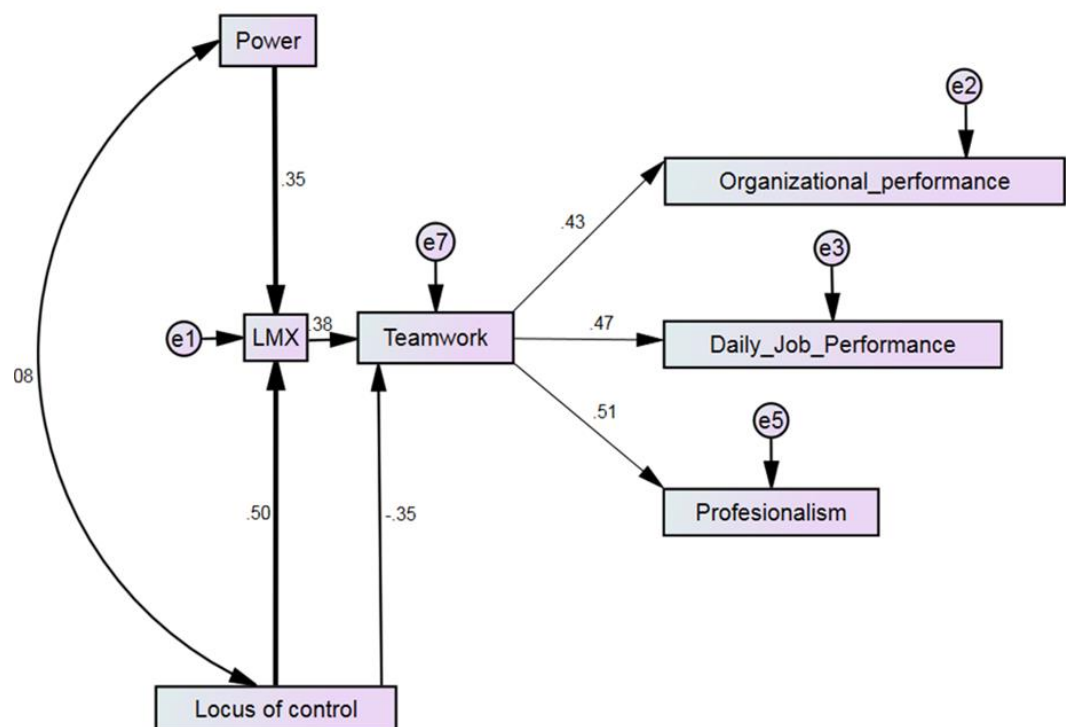
7- الوساطة الكاملة والجزئية

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

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

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

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



شكل (2) نموذج الفعلي بعد اظهار النتائج

توصيات الدراسة:

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

من الناحية النظرية:

- ضرورة إجراء أبحاث تتعلق بدور موضع الضبط في بيئة العمل تحديداً لما له من تأثير على عناصر العمليات التنظيمية.
- ضرورة التركيز على أبحاث تتناول العلاقات العامة والعوامل المؤثرة في أدائها، لما لها من أهمية كبيرة في المؤسسات بأنواعها.

• تخصيص مساحة للأبحاث التي تتناول مفاهيم نفسية وعلاقتها ببيئة العمل، من خلال أبحاث تدمج بين علم النفس وعلم الاجتماع وعلم العلاقات العامة والعلوم الأخرى.

من الناحية العملية:

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

الخاتمة:

يُعتبر موضع الضبط أحد السمات النفسية التي تنعكس بشكل مباشر على مخرجات الأداء للفرد في بيئة العمل، لا سيما في المجالات القائمة بشكل رئيسي على الاتصال والتواصل، كالعلاقات العامة في المؤسسات على اختلاف أنواعها؛ مما يتوجب على الإدارة العليا في هذه القطاعات إيلاء الاهتمام بالخصائص الفردية لممارسي مهام العلاقات العامة، واستثمارها بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

كما يجب أن تضع الإدارة العليا نصب عينها تفعيل دور العلاقات العامة في مؤسساتها من خلال دمجها في فرق العمل المختلفة؛ مما يساعد الأخيرة على التشبيك مع باقي دوائر المؤسسة، وتحقيق التواصل الفعال مع الجمهور الداخلي. مما يُحتم على الإدارة العليا منح ممارسي العلاقات العامة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، وممارسة الأدوار القيادية في المجموعات التي تعمل معها؛ الأمر الذي ينعكس بالضرورة على توطيد العلاقة مع الإدارة العليا، وتبني سياساتها.

ولا بُد من الإشارة إلى أهمية التحفيز المادي لممارسي العلاقات العامة من خلال وضع نظام فوائد وعلاوات، إضافةً إلى إعداد هيكلية رواتب مرضية، وتحسينها من فترة إلى أخرى بناءً على تقييمات الممارسين أنفسهم.

وببقى السؤال هل الخصائص النفسية للفرد تتأثر بتغير الظروف المحيطة في بيئة العمل؟ أم أنها تؤثر فيها؟

المراجع:

المراجع العربية:

جلدة، س (2009)، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن، ر. سلطان، م (2018)، إدارة الموارد البشرية "تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.

عاشور، أ (1983)، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

المراجع الأجنبية:

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E., & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*.
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*.
- Chassie, M. B. (1984) 'Vertical dyadic linkage information: predictors and processes determining quality superior-subordinate relationships'. *Dissertation Abstracts International*.
- Coser, R. L. (1975). The complexity of roles as a seedbed of individual autonomy. *The Idea of Social Structure: Papers in Honor of Robert K. Merton*. edited by Lewis Coser (252-277), New York: Harcourt Brace.
- Crossman, A. (2019, March 28). Understanding Path Analysis. Retrieved August 10, 2021, from Thought Co.: <https://www.thoughtco.com/path-analysis-3026444>
- Cutlip, S. M. & Center, A. H. (1952). *Effective public relations*. Published by Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Craig, M., Olaniran, B. A., Scholl, J. C., & Williams, D. E. (2006). Crisis communication in public arenas. *Public Relations Review*, 32(2), 171–173.
- Day, D. V., & Miscenko, D. (2016). Leader-member exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future prospects for advancing leadership theory. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (pp. 9–28). Oxford University Press.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*.
- Ferguson, M. A. (2018). Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm. *Journal of Public Relations Research*, 1–15.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
- Gundlach, M. J., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective. *International Journal of Selection and Assessment*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*.
- Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1987). "Toward a psychology of dyadic organizing". *Research in Organizational Behavior*.
- Graham, S. (1991). A Review Of Attribution Theory In Achievement Contexts. In *Educational Psychology Review*.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Grunig, J. E. (1976). *Organizations and Public Relations: Testing a Communication Theory*. Association for Education in Journalism.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Published by Holt, Rinehart and Winston, on Jan 1, 1984.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Published on June 12, 1992 by Routledge. 1st Edition.
- Grunig, J. E. (2002). *Qualitative methods for assessing relationships: between organizations and publics*. Published by Institute for Public Relations.
- Halpert, R. & Hill, R. (2011). *28 Measures Of Locus Of Control*. Copyright by Russ Hill.
- Hamilton, R. J., & Akhter, S. (2002). Psychometric Properties of the Multidimensional-Multiattributonal Causality Scale. *Educational and Psychological Measurement*.

- Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 459–476.
- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological Review*, 51(6), 358–374.
- Heneman, Herbert G.; Schwab, Donald P. (1985). PAY SATISFACTION: ITS MULTIDIMENSIONAL NATURE AND MEASUREMENT*. *International Journal of Psychology*.
- Huang, S. & Lai, W. (2014). The effect of the incentive system on job performance for the employees of tourist hotel industry in Taiwan. *Proceedings of 4th International Conference on Global Business Environment*.
- Jackson, J. (1998). Contemporary Criticisms Of Role Theory. *Journal Of Occupational Science*.
- Kang, D. and Stewart, J. (2007). "Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction". *Leadership & Organization Development Journal*.
- Karkoulilian, S., Jordan Srour, F. & Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research*.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology Of Organizations*. Book Review By - Dhiren N Panchal.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution Theory and Research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457–501.
- Kriyantono, R. (2019). Public Relations Activities Of State Universities Based On The Excellence Theory. *Avant Garde*.
- Laskin, A. V. (2009). The evolution of models of public relations: an outsider's perspective. *Journal of Communication Management*.
- Laskin, A. V. (2011). Public Relations Scales: Advancing The Excellence Theory. *Journal Of Communication Management*.
- Lefcourt, H. M., Miller, R. S., Ware, E. E., & Sherk, D. (1981). Locus of control as a modifier of the relationship between stressors and moods. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Leichty, G., & Springston, J. (1993). Reconsidering Public Relations Models. In *Public Relations Review*.
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure* (Rev. ed.). Free Press.
- Michener, H. A., Delamater, J. D. (1999). *Social Psychology*. New York:Harcourt Brace.
- Mutmainah, S. & Sugiri, S. (2017). Does Congruence Between Incentive System and Locus of Control Affect Team Performance? The 17th Annual Conference of the Asian Academic Accounting Association.
- Organ, D. W. 1988. A restatement of the satisfaction performance hypothesis. *Journal of Management*.
- Panwar, N. & Gorsy, C. (2015). Personal effectiveness and locus of control among military personal. *IAHRW International Journal of Social Sciences*.
- Powers, S., Douglas, P., Lopez, R. L. & Rossman, M. H. (1985). Convergent validity of the multidimensional multiattributitional causality scale with the mathematics attribution scale. *Educational and Psychological Measurement*.
- Powers, S., & Rossman, M. H. (1983). The Reliability and Construct Validity of the Multidimensional-Multiattributitional Causality Scale. *Educational and Psychological Measurement*.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies For Internal Versus External Control Of Reinforcement. *Psychological Monographs*.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*.

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

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

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

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

Turner, R. H. (2001). Role Theory. Handbook of Sociological Theory.

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

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

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

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

Abstract:

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

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

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

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