

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال

أثر القيادة الديمقراطية على نشاط العلاقات
العامة
دراسة حالة مؤسستي موبيليس واتصالات الجزائر
متليلي- ولاية غرداية -

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

إشراف الأستاذة:
سعاد لكلل

إعداد الطالب:
إسماعيل بهاز

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
كانون جمال	جامعة غرداية	رئيسا
لكحل سعاد	جامعة غرداية	مشرفا مقرر
قشار بكير	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 1446-1447هـ/2024-2025م

الإهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة و السلام على رسوله المصطفى و اهله و من وفى

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية ، أما بعد

اهدي هذا العمل

إلى من كان دعاءها سر الوجود، وسر نجاحي

أمي الحبيبة

افتخار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل فخر

رعاه الله تعالى أبي العزيز

إلى كل

إلى جميع أصدقائي، وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد

إلى كل من سقط من قلبي سهواً أهدي هذا العمل

الشكر

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستهديه ونعوذ بالله من شرور أنفسنا
وسيئات

أعمالنا من يهده الله فهو المهتد ومن يضلل فلن تجد له وليا مرشدا
بادئ ذي بدئ نحمد الله ونشكره فله الحمد و الشكر مادامت السموات
والارض

ونصلي و نسلم على أفضل خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم
كلمة طيبة مكنون في جواهرها آيات النبل والوفاء فما أوسع شمولها
إذا انبثقت من أعماق النفس الصافية من فم طهور أقولها بكل صدق
إلى أستاذتي الفاضلة لكحل سعاد على حسن توجيهها وعلى
جميل صبرها فهي بذلك مدينة لي بفضل لا ينسى.
كما نتقدم كذلك، بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل
الذين قبلوا

المشاركة في لجنة المناقشة وتقييم هاته المذكرة .
واعترافا منا بالجميل و الفضل نقدم أصدق عبارات الشكر
وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من
قريب او من بعيد ولو بالكلمة أو النصيحة أو الدعاء.

الملخص:

تناولت هذه الدراسة اثر القيادة الديمقراطية في نشاط العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية في مؤسستي موبيلس و اتصالات الجزائر، و تمحورت إشكالية الدراسة حول كيف تؤثر القيادة الديمقراطية في تفعيل أنشطة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية ؟ حيث ركزت على الابعاد الاساسية للقيادة الديمقراطية المتمثلة في العلاقات الانسانية و المشاركة و تفويض السلطة اعتمدت دراستنا على الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان، من خلال تصميم استمارة مكونة من مجموعة من المحاور، وتم الحصول على 22 بحث من مجموع موظفي المؤسستين . توصلنا في نهاية الدراسة الى نتائج اهمها

1. أغلب المبحوثين (46,2%) أكدوا أن البيئة المتوازنة والداعمة نفسياً تؤثر على أداء فريق العلاقات العامة من خلال جميع الجوانب مجتمعة (زيادة الإنتاجية، تعزيز الإبداع، تقليل التوتر).
2. أغلب المبحوثين (53,8%) أشاروا إلى أن التواصل المفتوح بين القادة والموظفين له تأثير قوي على نجاح حملات العلاقات العامة.
3. أغلب المبحوثين (38,5%) أكدوا أن المشاركة الجماعية في التخطيط لحملات العلاقات العامة تسهم أساساً في زيادة تنوع الأفكار.

Abstract :

This study examined the impact of democratic leadership on public relations activities in Algerian institutions. A field study was conducted at Mobilis and Algérie Télécom, focusing on how democratic leadership affects the implementation of public relations activities in Algerian institutions.

It focused on the fundamental dimensions of democratic leadership, namely human relations, participation, and delegation of authority.

Our study relied on descriptive analysis using a questionnaire designed to cover a range of topics. Thirty responses were obtained from employees of both institutions.

At the end of the study, we reached the following key findings:

1. Most respondents (46.2%) confirmed that a balanced and psychologically supportive environment affects the performance of the public relations team in all aspects (increased productivity, enhanced creativity, reduced stress).
2. Most respondents (53.8%) indicated that open communication between leaders and employees has a strong impact on the success of public relations campaigns.
3. Most respondents (38.5%) confirmed that collective participation in planning public relations campaigns contributes significantly to increasing the diversity of ideas.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
01	مقدمة
<p style="text-align: center;">الفصل الأول الإطار المفاهيمي والاجراءات المنهجية للدراسة</p>	
04	الإشكالية
04	التساؤل الرئيسي
04	التساؤلات الفرعية
05	فرضيات الدراسة
05	أهداف الدراسة
05	أهمية الدراسة
06	الدراسات السابقة
07	الدراسات الأجنبية
08	بيان الاستفادة من الدراسات السابقة
08	المفاهيم الأساسية للدراسة
10	التعريفات الإصطلاحية
13	حدود و مجال الدراسة
13	منهج الدراسة و أدواتها
14	أدوات الدراسة
14	مجتمع و عينة الدراسة
15	العينة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
19	عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الاول : دور العلاقات الانسانية في تفعيل أنشطة العلاقات العامة
24	عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: دور مشاركة العاملين الانسانية في تفعيل أنشطة العلاقات العامة
30	عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث: دور تفويض السلطة الانسانية في تفعيل أنشطة العلاقات العامة
38	الاستنتاج العام
41	الخاتمة
43	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
(01)	يمثل اثر العلاقات الانسانية بين القائد والموظف في فاعلية أنشطة العلاقات العامة.	20
(02)	يوضح أثر البيئة المتوازنة والداعمة نفسياً على أداء فريق العلاقات العامة	21
(03)	يوضح أثر القيادة الديمقراطية في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء فريق العلاقات العامة	22
(04)	يوضح مدى تأثير التواصل المفتوح بين القادة والموظفين على نجاح حملات العلاقات العامة	24
(05)	يوضح مدى تشجيع المؤسسة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة	25
(06)	يوضح أثر المشاركة الجماعية في التخطيط لحملات العلاقات العامة على جودة النتائج	27
(07)	يوضح أثر تبني آراء واقتراحات الموظفين في ابتكار استراتيجيات أكثر فاعلية في العلاقات العامة	28
(08)	يوضح مدى رضا الموظفين عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات داخل قسم العلاقات العامة	30
(09)	يوضح مدى تفويض الصلاحيات لموظفي العلاقات العامة لاتخاذ قرارات سريعة عند	31

فهرس المحتويات

	الحاجة.	
33	يوضح أثر تفويض السلطة على سرعة وكفاءة أنشطة العلاقات العامة	(10)
34	يوضح أهم المعوقات التي تواجه عملية تفويض السلطة في قسم العلاقات العامة	(11)
36	يوضح أثر تفويض السلطة في تطوير المهارات القيادية لموظفي العلاقات العامة.	(12)
37	يوضح التقييم العام لأثر القيادة الديمقراطية على فعالية أنشطة العلاقات العامة في المؤسسة	(13)

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
(01)	يوضح أثر العلاقات الإنسانية بين القائد والموظف في فاعلية أنشطة العلاقات العامة	19
(02)	يوضح أثر البيئة المتوازنة والداعمة نفسياً على أداء فريق العلاقات العامة	20
(03)	يوضح أثر القيادة الديمقراطية في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء فريق العلاقات العامة	21
(04)	يوضح مدى تأثير التواصل المفتوح بين القادة والموظفين على نجاح حملات العلاقات العامة.	23
(05)	يوضح مدى تشجيع المؤسسة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة.	24
(06)	يوضح أثر المشاركة الجماعية في التخطيط لحملات العلاقات العامة على جودة النتائج.	26
(07)	يوضح أثر تبني آراء واقتراحات الموظفين في ابتكار استراتيجيات أكثر فاعلية في العلاقات العامة.	27
(08)	يوضح مدى رضا الموظفين عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات داخل قسم العلاقات العامة	29
(09)	يوضح مدى تفويض الصلاحيات لموظفي العلاقات العامة لاتخاذ قرارات سريعة عند الحاجة.	30
(10)	يوضح أثر تفويض السلطة على سرعة وكفاءة أنشطة العلاقات العامة	32
(11)	يوضح أهم المعوقات التي تواجه عملية تفويض السلطة في قسم العلاقات العامة	33
(12)	يوضح أثر تفويض السلطة في تطوير المهارات القيادية لموظفي العلاقات العامة.	35
(13)	يوضح التقييم العام لأثر القيادة الديمقراطية على فعالية أنشطة العلاقات العامة في المؤسسة	36

مقدمة

لا يخفى على أي شخص في العصر الحالي أن كيانات المؤسسة لم تعد مجرد كيانات اقتصادية هادفة للربح فحسب، بل تحولت إلى أنظمة اجتماعية معقدة تتفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي. وأصبح نجاحها واستمرارها رهيناً بقدرتها على التكيف مع المتغيرات، وبناء جسور من الثقة مع جماهيرها المختلفة. وفي صلب هذا التحول، برزت القيادة كعامل حاسم يميز بين المؤسسات الرائدة وتلك التي تتخلف عن الركب.

وتعد القيادة بمختلف أنماطها جوهر العملية الإدارية ومحركها الأساسي، فهي التي ترسم الرؤى وتوجه الطاقات وتحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن المعروف أن هناك عدة أنماط قيادية من أبرزها القيادة الديمقراطية، فقد اكتسبت القيادة الديمقراطية مكانة بارزة كفلسفة إدارية حديثة تركز مبادئ المشاركة والتفويض واحترام الآراء، وتسعى إلى خلق بيئة عمل محفزة وإطلاق طاقات الإبداع لدى الأفراد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي الشامل.

وانطلاقاً من هذا المنظور، يبرز دور إدارة العلاقات العامة كوظيفة استراتيجية محورية داخل المؤسسة، لم تعد تقتصر على الترويج أو معالجة الأزمات فحسب، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في بناء السمعة وصياغة الهوية المؤسسية وإدارة شبكة معقدة من العلاقات مع الجمهور الداخلي والخارجي. إلا أن فعالية هذا النشاط ومدى قدرته على تحقيق أهدافه لا يعتمد فقط على الإمكانيات المادية أو المهارات التقنية، بل على المناخ التنظيمي والقيادي السائد الذي يسمح له بالازدهار والتأثير والنمو.

و بافتراض أن النمط الديمقراطي في القيادة، بتركيزه على الشفافية والحوار والمشاركة في صنع القرار، يوفر البيئة المثلى لنشاط العلاقات العامة ليكون أكثر فاعلية واستباقية و تكاملاً مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والجراءات

المنهجية للدراسة

الإشكالية

التساؤل الرئيسي

التساؤلات الفرعية

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

الدراسات السابقة

بيان الاستفادة من الدراسات السابقة :

المفاهيم الأساسية للدراسة

التعريفات الإجرائية

حدود و مجال الدراسة

منهج الدراسة و أدواتها

أدوات الدراسة

مجتمع و عينة الدراسة
العينة

الإشكالية:

كما هو معلوم لدى كثير من المختصين الإداريين و أصحاب الخبرة أن العنصر البشري عنصر حاسم في مسيرة المؤسسة ، كما لا يخفى على أي إنسان سواء عاميا كان أو من الطبقة المتعلمة المثقفة أن السلك الإداري و القطاع المؤسستي مرتبط ارتباطا وثيقا بالقائد من حيث فشل أو نجاح المؤسسة ، و هذا إنما يدل على التأثير القوي للقائد أو مدير الهيكل التنظيمي ، فمن الجلي أن أفكار القائد و ميولاته الشخصية لتسيير المنظمة في الواقع تنعكس على الموظفين في تعاملاتهم و تفاعلاتهم خلال أدائهم الوظيفي ، و باعتبار أن الأداء الوظيفي وجه من أوجه المؤسسة ، و واحد من التيارات التي تحدد مسيرة و عمر و مكانة المؤسسة ، و هذا من خلال انعكاسه في مختلف النشاطات والأعمال التي تشكل بيئة العمل ، وباعتباره صورة المؤسسة التي يتبين بها الجمهور و العملاء مدى كفاءة و تميز خدمات المؤسسة ، فهذا سبب كاف و مقنع يجعل القادة يسعون إلى ضمان كفاءة الموظفين و البحث عن نمط قيادي يضمن الجودة في الأداء و يدفع الطاقات الى حدودها الممكنة ، خصوصا في المعاملات و التفاعلات مع الجمهور ، باعتبار أن العلاقات الإنسانية احد الجذور الأساسية للمؤسسة ، فجد النمط الديمقراطي الذي يعد واحدا من ابرز الأنظمة التي تركز على العلاقات الإنسانية و المشاركة في اتخاذ القرارات ، فالقيادة الديمقراطية عبارة عن نظام مفتوح تؤخذ فيه الآراء بعين الاعتبار و يرفع من شأن الموظف حتى أدنى الرتب بل و يذهب لأبعد من ذلك ، إلى اخذ رأي العملاء لديه مما يجعله نظام إداري و سلطة تنظيمية مدروسة تسيير و تساهم في رفع الأداء الوظيفي للموظفين ، و باعتبار القيادة الديمقراطية مبنية على العلاقات الإنسانية و مشاركة العاملين التي تعد من أسس العلاقات العامة ، فهذا يدفعنا إلى طرح الإشكال التالي :

التساؤل الرئيسي :

– كيف تؤثر القيادة الديمقراطية على أنشطة العلاقات العامة بالمؤسسة الجزائرية موبيليس وإتصالات الجزائر ؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية و أنشطة العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس وإتصالات الجزائر ؟
2. هل توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية و أنشطة العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس وإتصالات الجزائر ؟
3. هل توجد علاقة بين مشاركة العاملين و أنشطة العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس وإتصالات الجزائر ؟
4. هل توجد علاقة بين تفويض السلطة و أنشطة العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس وإتصالات الجزائر ؟

فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية و أنشطة العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس وإتصالات الجزائر.
2. لا توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية و أنشطة العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس وإتصالات الجزائر.

3. توجد علاقة بين مشاركة العاملين و أنشطة العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس وإتصالات الجزائر.

4. توجد علاقة بين تفويض السلطة و أنشطة العلاقات العامة في مؤسسة موبيليس وإتصالات الجزائر.

أهداف الدراسة :

- ✓ محاولة استكشاف واقع الأنماط القيادية في المؤسسة الجزائرية
- ✓ التعرف على النمط القيادي الأكثر قدرة على تفعيل أنشطة العلاقات العامة
- ✓ إبراز أهمية إشراك الموظف في عملية صنع القرار
- ✓ فهم طبيعة العلاقة بين الموظفين و القادة و أهمية العلاقات الإنسانية فيها

أهمية الدراسة :

- ✓ تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال إتباعنا المنهج العلمي الذي من شأنه أن يثري المعرفة العلمية في مجال البحث عن دور الأنماط القيادية في تكريس أنشطة العلاقات العامة داخل المؤسسة
- ✓ إمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة في تحديد نمط قيادي معين و قدرته على تكريس أنشطة العلاقات العامة في خدمة المؤسسة وبالتالي الارتقاء بمستوى المؤسسة في جانبي التسيير الإداري و العلاقات العامة
- ✓ زيادة الوعي بأهمية الأنماط القيادية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لأنشطة العلاقات العامة و بالتالي التأثير على مكانة المؤسسة و استمرارها، حيث يحتاج أي تنظيم في ضل التطور والتحديات إلى نمط قيادي يقدر على تكريس العلاقات العامة و أنشطتها و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تفعيلها في بناء سمعة المؤسسة .
- ✓ تقديم إطار نظري يساهم في بلورة التوجهات الفكرية و أطرها للأبحاث المستقبلية التي لها صلة بالموضوع

الدراسات السابقة :

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : دراسة دنيا عبد الرحمن تكروني و د. أريج عبد الرحمن الشماسي بعنوان أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة كلية الاقتصاد والإدارة -جامعة الملك عبد العزيز- المملكة العربية السعودية 2021

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها: التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، و الاعتبار الفردي، التمكين على أداء العلاقات العامة الرقمية. و ذلك من خلال طرح الإشكال التالي : ما أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الحكومية بمحافظة جدة؟ .

وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي إدارة العلاقات العامة بالجامعات الحكومية حيث بلغ عددهم 174 مفردة في أربع جامعات: جامعة الملك عبد العزيز، جامعة جدة، جامعة الملك سعود للعلوم الصحية فرع جدة، الجامعة السعودية الإلكترونية فرع جدة، واعتمدت الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و جمعت البيانات عن طريق الاستعانة بأداة الاستبيان. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بنسبة مرتفعة بلغت 73,8% وأن مستوى أداء العلاقات العامة الرقمية جاء بنسبة 75% وأن هناك أثرًا إيجابيًا للقيادة التحويلية بأبعادها على أداء العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الحكومية بمحافظة جدة، ويُعدّ بُعد التحفيز الملهم الأكثر تأثيرًا بين أبعاد القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية.

الدراسة الثانية : دراسة راضية محبوب بعنوان : أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري دراسة حالة:الوكالة التجارية اتصالات الجزائر- ولاية بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، جامعة محمد خيضر

هدفت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات العاملين في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية بسكرة نحو مستوى القيادة الديمقراطية السائدة و التعرف على أداء المورد البشري ، هذا بالإضافة إلى معرفة اثر القيادة الديمقراطية بأبعادها المختلفة على أداء المورد البشري. من خلال طرح التساؤل التالي : ما اثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري ؟

تكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من العمال المتواجدين بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية بسكرة ، استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة ، حيث بلغ عددها 45 عينة ، مستخدما أداة الاستبيان المناسبة للمنهج الوصفي التحليلي المتبع في استقراء الدراسة

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها : ان هناك اثر للقيادة الديمقراطية بأبعادها المختلفة على أداء المورد البشري

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى : Yi Luo and Hua Jiang : القيادة الفعالة للعلاقات العامة في التنظيم و التغيير: دراسة للشركات متعددة الجنسيات في الصين القارية of Public Relations Research 26 Feb 2014 Journal،Feb 2014 134–160.

هدفت الدراسة إلى معرفة فعالية العلاقات العامة في التنظيم و التغيير حيث طرحت إشكالية الدراسة حول كيف لعب قسم العلاقات العامة دورا قياديا أثناء التغيير؟ وكيف ساهم مديرو العلاقات العامة في الدور القيادي أثناء التغيير؟.

اعتمدت الباحثين في الدراسة على المنهج الكيفي ، و استخدام المقابلات النوعية و الملاحظة كأدوات لجمع بيانات الدراسة و فهم الواقع ، و خلصت نتائج الدراسة بأن للعلاقات العامة دورا مهما في توجيه المشاعر السلبية للموظفين و حل الخلاف بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا و تعزيز الرؤى المشتركة و تقديم المشورة للإدارة العليا . و الوصول إلى صنع القرار التنظيمي و الدفاع عن قيمة وظيفة العلاقات العامة

الدراسة الثانية : دراسة Nicola بعنوان: Transformational Leadership and Team Effectiveness: The Mediating Role of Affective Team Commitment 2018 القيادة التحويلية وفعالية الفريق: الدور الوسيط لالتزام الفريق الفعال.

هدفت هذه الدراسة للبحث في آثار القيادة التحويلية على فعالية الفريق. على وجه الخصوص ، حيث بحثت في آثار القيادة التحويلية على ثلاثة معايير: الجدوى ، وتحسين عملية الفريق ، وجودة تجربة المجموعة، بالإضافة إلى ذلك ، قام الباحث بفحص التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على فعالية الفريق من خلال الالتزام العاطفي ، تم مسح تسعين مجموعة يعملون في سياقات تنظيمية مختلفة في البرتغال .

و استعان الباحث بأداة الاستبيان و كشفت النتائج أن التزام الفريق العاطفي يتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة تجربة المجموعة ، لم يتم دعم الدور الوسيط لالتزام الفريق العاطفي بين القيادة التحويلية وكلاً من قابلية الفريق وتحسين عملية الفريق.

بيان الاستفادة من الدراسات السابقة :

أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية الموضوع حيث تدرس اثر القيادة الديمقراطية على نشاط العلاقات العامة ، و هذا جعلنا نستفيد منها في أمور عدة ،حيث يتقاطع جزء من هذه الدراسات مع موضوعنا من حيث المنهج (دراسة الحالة) و أدوات البحث(الاستبيان ، المقابلة) مما ساهم بشكل كبير في بناء أسئلة الاستمارة ناهيك المساهمة في توسيع المفاهيم و زاوية النظر لدراستنا كما استفدنا من نتائج الدراسات السابقة في بناء منهجية الدراسة الحالية والاستفادة منها في فهم و القدرة على تفسير نتائج الدراسة الحالية ، و تمكنا من ضبط متغيرات الدراسة بدقة وكذلك تحديد المفاهيم الإجرائية .

أوجه الاختلاف:

أما في ما يتعلق بالاختلاف فإن أبرزها الحدود المكانية و الزمنية للدراسة ، حيث أخذنا بعض الدراسات الأجنبية و أخرى عربية خارج الوطن ، كما نلمس اختلافاً من جانب الدراسة لدى البعض منها ،حيث نسعى في بحثنا هذا للتعرف على اثر القيادة على تفعيل العلاقات العامة اما في بعض الدراسات السابقة نلاحظ السعي للتعرف على اثر القيادة على الموظفين و التعرف على أهمية العلاقات العامة ، و نجد أن بعضها تختلف مع بحثنا هذا في أدوات جمع البيانات كالمقابلة و الملاحظة في دراسة Yi Luo and Hua Jiang .

المفاهيم الأساسية للدراسة :

– الأثر ، القيادة ، الديمقراطية ، نشاط العلاقات العامة ، المؤسسة.

التعريف اللغوي للمفاهيم

الأثر: العلامة التي يخلفها الشيء¹

مفهوم القيادة لغة : يرجع أصل كلمة " القيادة " إلى الفكر اليوناني و اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية "leadership" من الفعل "Archein" بمعنى يبدأ أو يقود وهو يتفق مع الفعل اللاتيني

1 - قاموس المعاني ، معنى الأثر <https://www.almaany.com>

"agere" ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد "Leader" فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين أي هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه.²

و حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قودا، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، و يقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها ليقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة و هو جمع قائد

أما حسب "كارلوس" Karloss فالقيادة عمل الجيش، و يقال قاد الجيش بمعنى ترأسه وتدبر أمره.³

مفهوم نشاط العلاقات العامة لغة:

مفهوم النشاط لغة : النشاط لغة مصدر قولهم «نشط ينشط» وهو مأخوذ من مادة (ن ش ط) التي تدل على اهتزاز وحركة وسميت الحالة التي ينشط فيها الإنسان ويخفّ للعمل ويسرع إليه نشاطا لما يصاحبها من الحركة والاهتزاز والتفتّح، وسمي الثور ناشطا لأنه ينشط من بلد إلى بلد، ويقال: أنشط القوم إذا كانت دوابهم نشيطة، ونشطت الناقة في سيرها إذا شدّت.⁴

العلاقات العامة لغة : هي عبارة عن مفهوم لفظي مركب من كلمتين : العلاقات ، و العامة ، و مفهوم العلاقات جمع علاقة بالفتح و هي الربط بين موضوعين أو أكثر ، و بذلك فالعلاقات هي الروابط و الآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك ، و الاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية⁵

أما العامة : فهي مؤنث و جمعه عوام ، و العام هو عكس الخاص و هو الشامل و يقال كل ما اجتمع و كثر⁶.

مفهوم المؤسسة لغة: يعرفها قاموس اللغة العربية بأنها التأسيس مشتق من الفعل أسس بمعنى بنى و وضع قواعد البناء و أسسه⁷.

المؤسسة : منشأة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة⁸.

التعريفات الاصطلاحية :

مفهوم القيادة : هي صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي و أشخاص يتبعون عمله، ويسبرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد و الآخر مقاد .

2 - حميدة بن شخرون ، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص عمل و إدارة ، جامعة محمد خيضر -بسكرة -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع ، 2016/2015 ص 14

3 - نفسه ، ص 14

4 - منتدى ملتقى الخطباء ، تعريف النشاط ، https://khutabaa.com/ar/scientific_discovery ، 08 - 10 - 2022

5 - جهينة خليفي ، طاموس خاف الله ، بورقية مروى ، دور أنشطة العلاقات العامة في نشر التوعية الأمنية لدى المواطن ، التوعية المرورية نموذجا ، مواطن - شرطة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر شعبة: علوم الإعلام و الاتصال تخصص: اتصال و علاقات عامة ، جامعة 08 ماي 1945 ، 2019 - 2020 ، ص 6

6 - كرومي محمد البشير ، بوسحابة اشرف ، دور أنشطة العلاقات العامة في تفعيل برامج المؤسسة وكالة الدعم وتشغيل الشباب، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إعلام واتصال علاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،

قسم علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، 2020-2021 ، ص 7

7 قاموس، المنجد في اللغة العربية، ط2، المشرق، بيروت، بدون سنة، ص.300

8 - قاموس المعاني ، تعريف المؤسسة ، <https://www.almaany.com>

والقيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات و ذلك من أجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق أهداف محدودة .

في حين عرفها "باس" bass بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب .

و عرفها "ليكاترت" Lekert بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادات لتحقيق أهداف مشتركة⁹.

القيادة الديمقراطية : هي ذلك النمط الذي يقوم على أساس العلاقات الإنسانية السليمة ، والمشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة .وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين ، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات للتابعين ، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب.¹⁰

مفهوم نشاط العلاقات العامة : تعرفها الجمعية الدولية للعلاقات العامة بأنه وظيفة إدارة دائمة ومنظمة، تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق التفاهم والتأييد والمشاركة مع من تتعامل معهم¹¹

و تعرف على أنها : الجهود الإدارية المخططة و المستمرة و الهادفة و الموجهة لبناء علاقات سليمة و مجدية قائمة على أساس التفاعل و الإقناع و الاتصال المتبادل بين المؤسسة و جمهورها لتحقيق أهداف و مصالح الأطراف المعنية ، و لتحقيق الانسجام الاجتماعي و البيئي بينهما عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع و النشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق و المعلومات و الأفكار و شرحها و تفسيرها ، و تطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة¹² .

مفهوم المؤسسة : عرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه . وتعرف أيضاً على أنها مجموعة من الرجال والنساء الذين اجتمعوا من أجل بلوغ بعض أهداف الإنتاج والتي تتجاوز القدرات الفردية لكل واحد منهم

كما تعرف أيضاً: هي كيان اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف محددة و لها بناء وظيفي واضح و مقصود و محددات واضحة .

9 - حميدة بن شخرون ، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 14

10 - قويدري السعيد ، زايدي سميرة ، أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمة دراسة ميدانية في مؤسسة الدهن بالأخضرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس و علوم التربية شعبة علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة ، الموسم الجامعي 2021/2022 ، ص 10

11 - صالح خليل أبو أصبع، الاتصال الجماهيري، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 01 عمان، الأردن، 1999ص.254

12 - محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، ط 01 ، دار الفجر للنشر و التوزيع مصر ، 2006 ، ص 364

ويعرفها مكتب العمل الدولي: هي مكان مزاولة نشاط اقتصادي وله سجلات مستقلة¹³.

التعريفات الإجرائية :

القيادة : هي قدرة الفرد على التأثير على الأشخاص و الجماعات و توجيههم و تحفيزهم على بذل الجهد و كسب ثقتهم و نيل تعاونهم لتحقيق هدف معين

القيادة الديمقراطية : هي القيادة القائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات و التواصل الفعال و بناء العلاقات الإنسانية و الاعتماد على تفويض المهام . و تختص القيادة الديمقراطية بـ:

- ✓ تشاور القائد مع تابعيه و إشراكهم في اتخاذ القرار
- ✓ تفويض القائد بعض السلطة الإدارية للمرؤوسين
- ✓ إعطاء الأولوية لراحة و رضا المرؤوسين في اتخاذ القرارات
- ✓ دعم القائد لمتابعيه من اجل تحقيق أهدافهم ، إضافة لأهداف المؤسسة و التوفيق بينهما
- ✓ قوة القائد و سلطته تنبع من رضا طاقمه و قبولهم الطوعي له
- ✓ إيمان القائد في إمكانيات فريقه و أنهم يحتاجون إلى التحفيز المناسب فقط¹⁴

أبعاد القيادة الديمقراطية :

1- العلاقات الإنسانية : في المجال الإداري يعرفها دافز: انها اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل مما يدفعهم للعمل متعاونين و بإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية.

فالعلاقات الإنسانية تهدف الى :

- ✓ تحقيق التالف و الاندماج بين العاملين
- ✓ فهم القائد لمشاعر مرؤوسيه
- ✓ معالجة مشاكل الموظفين
- ✓ إشباع الحاجات الإنسانية للموظفين

و تدور العلاقات الإنسانية في ظل ما سبق ذكره على أسس هي :

- ✓ ووجوب حدوث اندماج بين الموظف و التنظيم للحصول على أفضل النتائج
- ✓ عدم تعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم
- ✓ يحجب التعامل مع الأفراد بطريقة تحفظ كرامتهم
- ✓ يجب تحفيز الأفراد و إشباع حاجاتهم بتأثير القائد عليهم

13 - حاج احمد كريمة ،العلاقات العامة و تطبيقاتها الحديثة في المؤسسات الاتصالية ،مؤسسة اوريدو نموذج ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والإنسانية تخصص الإعلام والاتصال ، جامعة وهران 2 ، 2017 / 2018 ، ص 23

14 - راضية محبوب ، اثر القيادة الديمقراطية في اداء المورد البشري : دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ولاية بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 - 2015 ، ص 27 - 28

2 . مشاركة العاملين : و تعني لقاء القائد بمرؤوسيه و الاستماع الى مشاكلهم الإدارية و محاولة الوصول إلى الحل معهم ، و هذا من شأنه ان يعزز الثقة بينهم .

3 - تفويض السلطة : أي تكليف القائد بعض المهام للموظفين مبينا لهم حدود سلطتهم و النتائج التي يجب تحقيقها و هذا يسهل من عملية الإدارة في المؤسسة و تسييرها بشكل مرن¹⁵

نشاط العلاقات العامة : هي كافة الجهود التي تبذلها المؤسسة في نقل سياسة المؤسسة و خدماتها من أجل إقناع الجمهور على الصعيد الداخلي و الخارجي و كسب ثقته

حدود و مجال الدراسة :

الحدود المكانية للدراسة : تمثلت في المؤسسات محل الدراسة المتجلية في مؤسسة الاتصالات موبيليس فرع ولاية غرداية بلدية متليلي. و مؤسسة اتصالات الجزائر ، فرع بلدية متليلي

الحدود الزمنية :

انطلقت دراستنا بعد ان تم تسليم الموضوع من طرف الإدارة حيث بدأت فعليا في شهر مارس بعد جمع المصادر و المراجع التي من شأنها أن تصب في موضوعنا و تثريه و كذلك جمع الدراسات السابقة و الشروع في الجانب المنهجي و التطبيقي للبحث

منهج الدراسة و أدواتها :

المنهج هو مجموعة الخطوات العلمية المنظمة التي يتبعها الباحث خلال مراحل بحثه ، تهدف إلى توجيه عملية البحث و عصمة الباحث من الوقوع في الخطأ¹⁶، و قد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة و هو المنهج الذي يركز على دراسة و فهم و تحليل كافة الجوانب التي تتعلق بالتعرف على الظواهر و الحالات الفردية حيث يقوم الباحث بالتعرف على الظاهرة او مشكلة الدراسة¹⁷ مما يجعله ملائما لطبيعة هذه الدراسة ، حيث نحتاج إلى معرفة اثر النمط الديمقراطي في تفعيل أنشطة العلاقات العامة من خلال دراسة إحدى المؤسسات كنموذج ، وتحليل البيانات كميا من أجل الوصول إلى تأثيرات هذا النوع من القيادة .

أدوات الدراسة:

تم الاستعانة باستمارة الاستبيان في جمع البيانات اللازمة للبحث و الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال مشكلة التي يطرحها البحث، فيتم إرسال الاستبيان بالبريد الإلكتروني أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث. ويعرف أيضا بأنه وسيلة يحاول فيها الباحث الوصول إلى نتائج بحثه وليس غاية بذاته، فكلما كان اختيار هذه الوسيلة ملائما لطبيعة البحث ومشكلته وأهدافه كانت نتائج البحث متسمة بالموضوعية والدقة إذا أحسن استخدامه بشكل علمي ومنطقي.¹⁸ ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث

¹⁵ - نفسه ، ص : 30 - 33

16 - البروفيسور محمد طوالبة ، محاضرات المقاربات الكمية و الكيفية ، سنة أولى ماستر ، جامعة غرداية ، 2023

17 - نهى علي ، منهج دراسة الحالة ، منتدى سندك ، <https://www.sanadkk.com/>

18 - وردة لشهب، فعالية التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا، دراسة مسحية على عينة من طلبة جامعة جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص سمعي بصري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2022م، ص101.

و قد تم تقسيمك الاستمارة المكونة من اثنا عشر سؤالاً الى محاور ثلاث، حيث يعالج المحور الاول بعد العلاقات الانسانية و اثره على تفعيل أنشطة العلاقات العامة وتكون من اربعة اسئلة، اما المحور الثاني فتم تخصيصه لبعد المشاركة و تكون من اربعة اسئلة هو الآخر ، والمحور الثالث خصص لبعد تفويض السلطة حيث يمثل مجموع الاسئلة المخصصة لهذا العنصر اربعة تساؤلات.

وقد تم اختيار الاستثمار نظرا لعدة اسباب اهمها :

1. صعوبة الدخول على المؤسسة رفضهم إجراء مقابلة مع الطالب لذلك تم استبدالها بالإستبيان.
2. سهولة الوصول لعينة الدراسة و استرجاع الاجوبة من الموظفين نظرا للظروف العمل.

مجتمع و عينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة في البحث العلمي على انه مجموعة كبيرة ومحددة من الافراد او العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة او اكثر، تحدد هذه الصفة بواسطة معايير أخذ العينة التي وضعها الباحث. ويمثل مجتمع الدراسة التركيز الرئيسي للبحث العلمي، بحيث يسعى الباحث للحصول على المعرفة او المعلومات عنه وبناءا على ذلك يجب على الباحث تحديد مجتمع الدراسة في بداية البحث. مجتمع البحث في هاته الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة موبيليس و اتصالات الجزائر.

حيث تكون المجتمع الكلي للدراسة 22 من بينهم 8 موظف في مؤسسة موبيليس و 14 في اتصالات الجزائر بما فيهم المدراء.

وقد تم اختيار 17 مفردة لتمثيل المجتمع الأصلي للدراسة تم تسليم الاستمارة إليهم الكترونيا.

العينة:

هي مجموع الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي بحيث تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع، وبعبارة أخرى هي مجموعة من الوحدات التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة اي جزء من المجتمع.

وقع الاختيار على العينة العشوائية بما يتناسب مع طبيعة البحث حيث ان مجتمع البحث متجانس في حالتنا هذه.

العينة العشوائية : العينة العشوائية هي طريقة لأخذ العينات بشكل عشوائي من المجتمع، ويكون لكل عنصر من عناصر المجتمع نفس احتمالية الظهور فتكون هذه الطريقة بمثابة تمثيل للمجتمع بأكمله مبتعدة عن التحيز، وتعتبر العينة العشوائية أكثر طرق جمع البيانات شيوعاً، لأنها بسيطة وتتوصل لاستنتاجات غير متحيزة حيث تم توزيع اسئلة الإستبيان عشوائيا على مجموعة من الموظفين.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

تمهيد

- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الاول :
العلاقات الانسانية
- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:
مشاركة العاملين
- عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث:
تفويض السلطة

الاستنتاج العام

تمهيد:

يعتبر الجانب النظري بالنسبة للبحث العلمي ناقص المعارف لذا لابد له من تدعيم ميداني حتى يتم التحقق من فرضيات الدراسة وأهدافها من أجل الوصول إلى نتائج تعبر عن واقع الفعلي للمجتمع البحث، بعد أن تناولنا في الفصل المنهجي أهم الخطوات المنهجية والمنطلقات النظرية لبحثنا، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية، وسنتطرق فيه إلى عرض وتحليل بيانات الاستبيان والمقابلة كميًا وكيفيًا من أجل التوصل إلى النتائج العامة واختبار فرضيات الدراسة.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول : العلاقات الانسانية

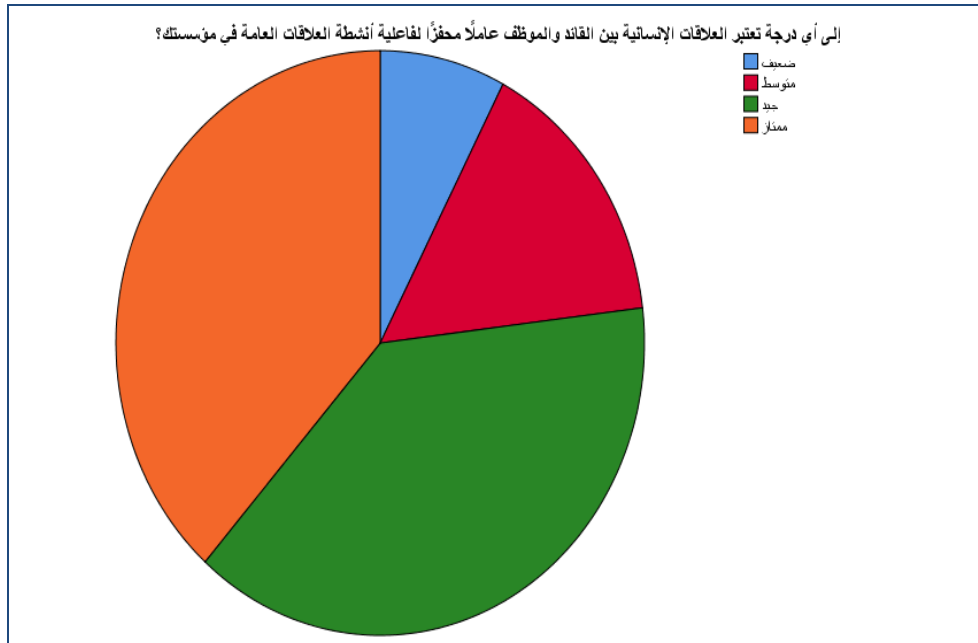
الجدول رقم (01) يوضح أثر العلاقات الإنسانية بين القائد والموظف على أنشطة العلاقات العامة

النسبة %	التكرار	الإجابة
7,7	1	ضعيف
15,4	2	متوسط
38,5	5	جيد

38,5	5	ممتاز
%100	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين اعتبروا العلاقات الإنسانية بين القائد والموظف عاملاً محفزاً لفاعلية أنشطة العلاقات العامة بدرجة **جيد** و **ممتاز** بنسبة بلغت (38,5% لكل منهما)، أي ما مجموعه (77%). بينما اعتبرتها فئة أقل بدرجة **متوسطة** بنسبة (15,4%)، في حين لم يرها سوى (7,7%) بدرجة **ضعيفة**.

يتضح أن غالبية المبحوثين يدركون الأهمية الكبرى للعلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد والموظف في تعزيز فاعلية أنشطة العلاقات العامة، حيث يُنظر إليها كعامل جوهري يرفع من مستوى الأداء والانسجام داخل المؤسسة.



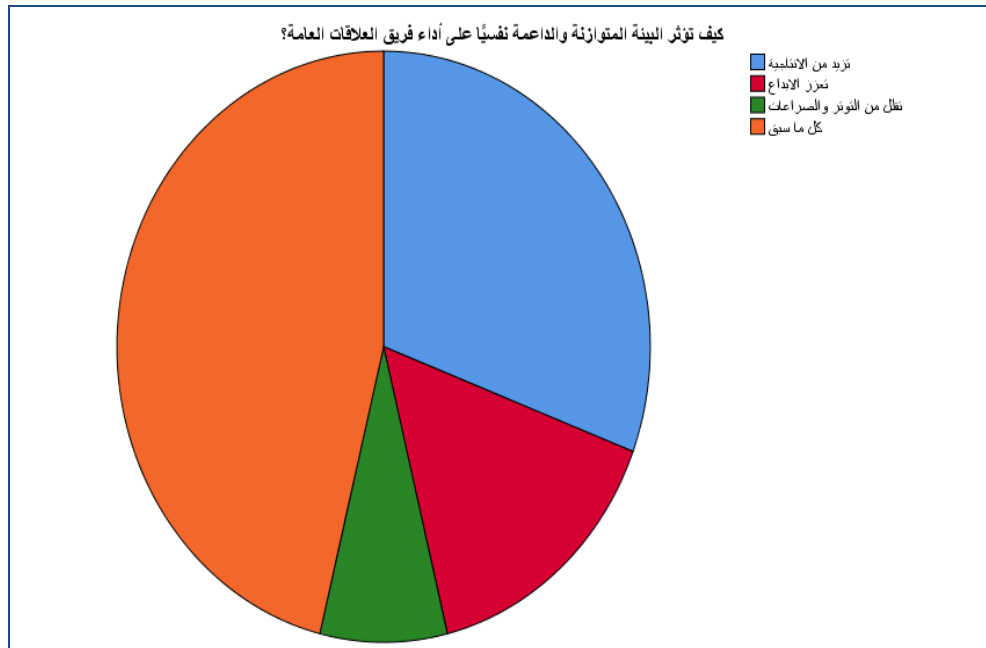
الشكل 1: يمثل اثر العلاقات الانسانية بين القائد والموظف في فاعلية أنشطة العلاقات العامة.

الجدول رقم (02) يوضح أثر البيئة المتوازنة والداعمة نفسياً على أداء فريق العلاقات العامة

النسبة %	التكرار	الإجابة
30,8	4	تزيد من الانتاجية
15,4	2	تعزز الابداع

7,7	1	تقلل من التوتر والصراعات
46,2	6	كل ما سبق
100,0	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن النسبة الأكبر من المبحوثين (46,2%) يرون أن البيئة المتوازنة والداعمة نفسياً تؤثر على أداء فريق العلاقات العامة من خلال جميع الجوانب مجتمعة (زيادة الإنتاجية، تعزيز الإبداع، تقليل التوتر والصراعات). كما أشار (30,8%) إلى أن أثرها الأساسي يتمثل في زيادة الإنتاجية، في حين ركز (15,4%) على دورها في تعزيز الإبداع، واعتبر (7,7%) فقط أنها تسهم في تقليل التوتر والصراعات. نستنتج أن البيئة المتوازنة والداعمة نفسياً تشكل عاملاً محورياً في تحسين أداء فريق العلاقات العامة، حيث تسهم في رفع الإنتاجية، تعزيز الإبداع، وتقليل التوتر والصراعات، مما يجعلها أساساً لفعالية الفريق داخل المؤسسة.



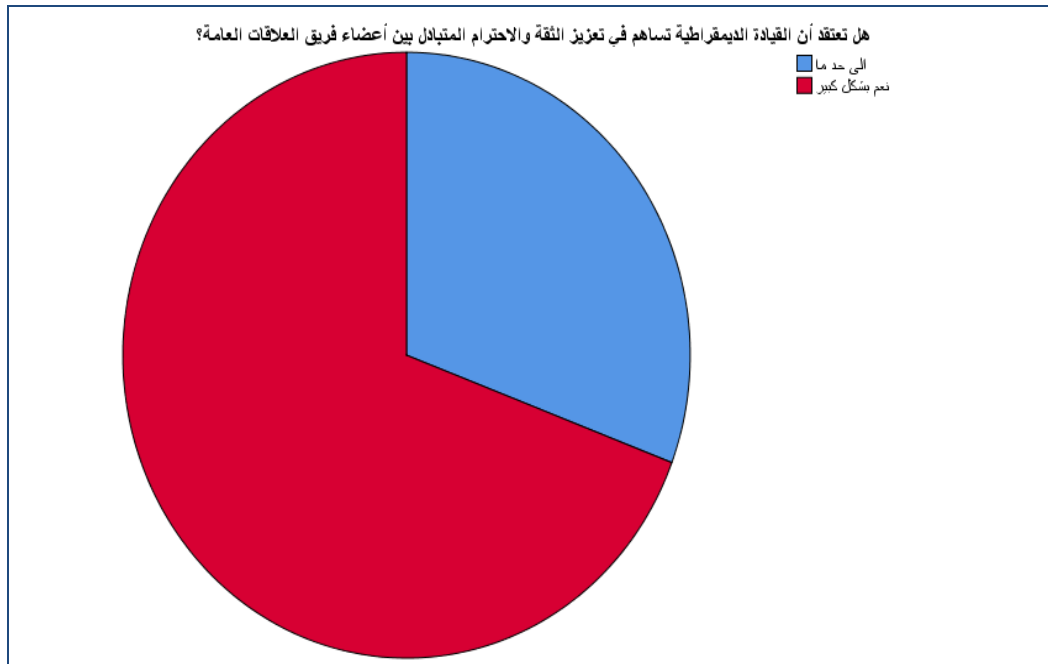
الشكل (02): يوضح أثر البيئة المتوازنة والداعمة نفسياً على أداء فريق العلاقات العامة

الجدول رقم (03) يوضح أثر القيادة الديمقراطية في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء فريق العلاقات العامة

الإجابة	التكرار	النسبة %
الى حد ما	4	30,8
نعم بشكل كبير	9	69,2
المجموع	13	100,0

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن غالبية المبحوثين (69,2%) يرون أن القيادة الديمقراطية تساهم بشكل كبير في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء فريق العلاقات العامة، بينما اعتبر (30,8%) فقط أن تأثيرها يظهر إلى حد ما.

نستنتج أن القيادة الديمقراطية تعد أسلوبًا فعالًا في ترسيخ الثقة وتعزيز الاحترام المتبادل داخل فرق العلاقات العامة، مما يساهم في تحسين التواصل والتعاون بين الأعضاء ويعزز من فاعلية العمل الجماعي.



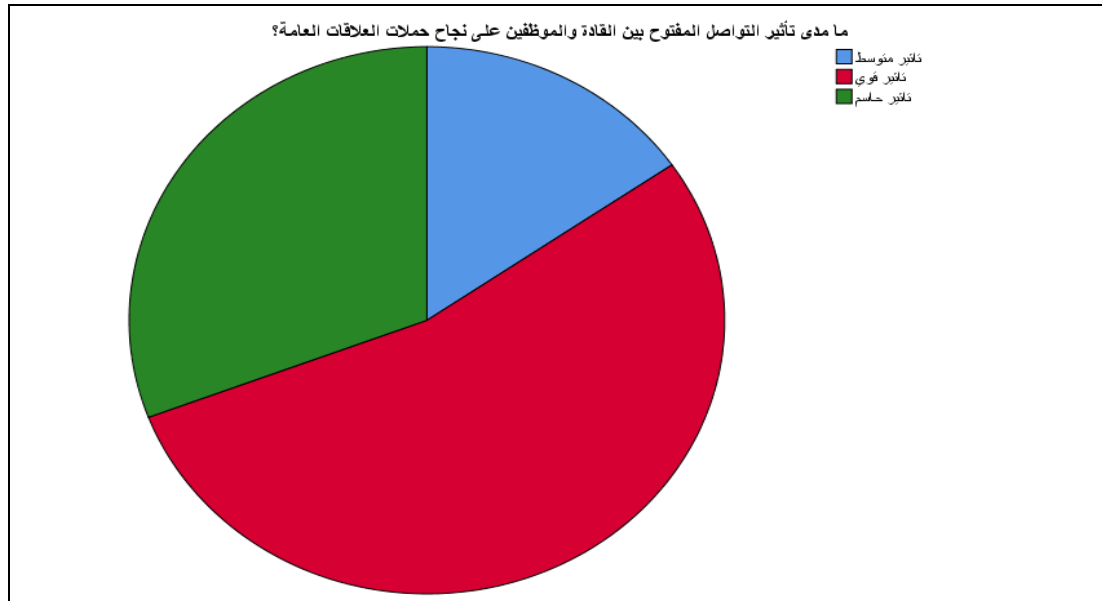
الشكل رقم (03) : يوضح أثر القيادة الديمقراطية في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء فريق العلاقات العامة

الجدول رقم (04) : يوضح مدى تأثير التواصل المفتوح بين القادة والموظفين على نجاح حملات العلاقات العامة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
15,4	2	تأثير متوسط
53,8	7	تأثير قوي
30,8	4	تأثير حاسم
100,0	13	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أغلب المبحوثين أكدوا على أهمية التواصل المفتوح بين القادة والموظفين في نجاح حملات العلاقات العامة، حيث اعتبر (53,8%) أن له تأثيراً قوياً، في حين رأى (30,8%) أن تأثيره حاسم، بينما اكتفى (15,4%) فقط بوصفه تأثيراً متوسطاً.

نستنتج أن التواصل المفتوح بين القادة والموظفين يمثل عنصراً أساسياً لضمان نجاح حملات العلاقات العامة، إذ يُنظر إليه كعامل قوي وحاسم يساهم في وضوح الأهداف، تعزيز الثقة، ورفع مستوى التنسيق داخل المؤسسة.



الشكل رقم (04): يوضح مدى تأثير التواصل المفتوح بين القادة والموظفين على نجاح حملات العلاقات العامة

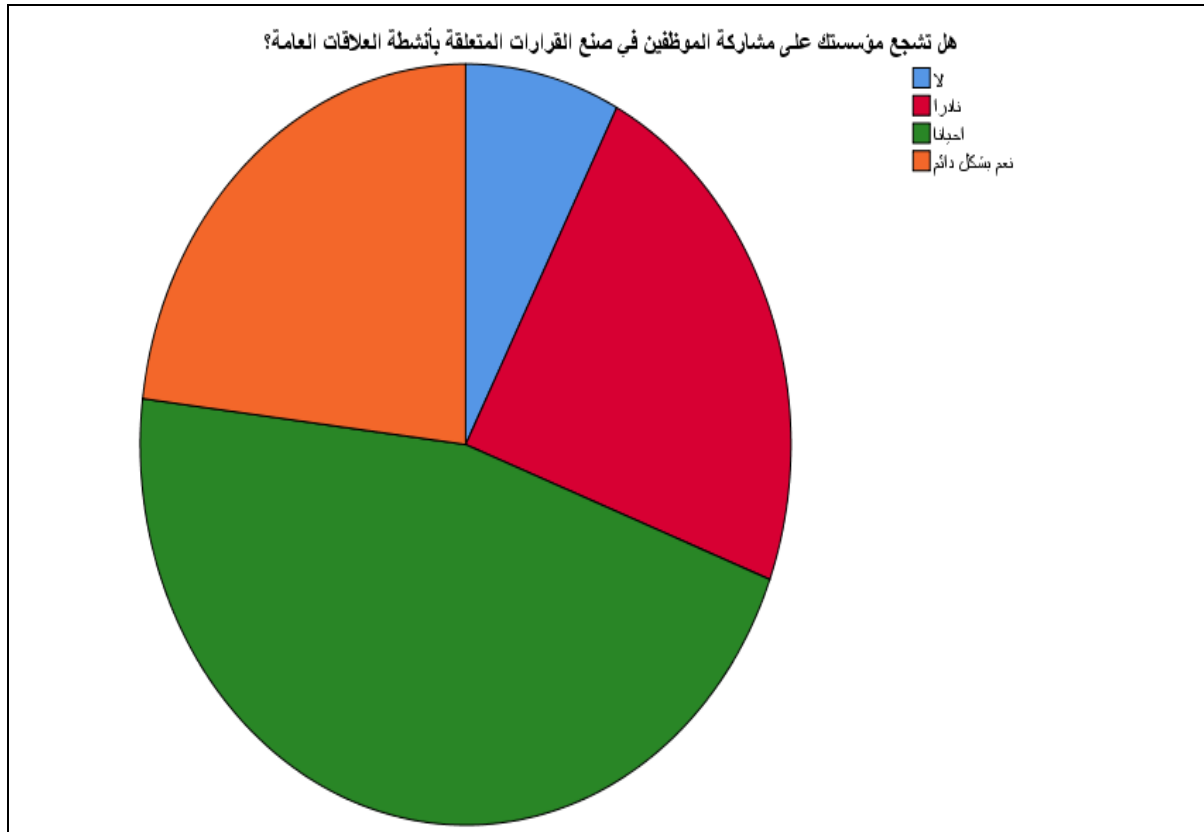
عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: مشاركة العاملين

الجدول رقم (05): يوضح مدى تشجيع المؤسسة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
لا	1	7,7
نادرا	3	23,1
أحيانا	6	46,2
نعم بشكل دائم	3	23,1
المجموع	13	100,0

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين (46,2%) يرون أن مؤسساتهم أحيانا تشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة، بينما اعتبر (23,1%) أن هذا التشجيع يحدث نادرا، و(23,1%) يرونه قائما بشكل دائم، في حين أشار (7,7%) فقط إلى أن المؤسسة لا تشجع على ذلك إطلاقاً.

نستنتج أن مشاركة الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة ما زالت محدودة وغير منتظمة، حيث تميل المؤسسات إلى إشراكهم أحيانا أو في مواقف معينة، بينما يظل التشجيع الدائم أقل حضوراً، وهو ما يشير إلى الحاجة لتعزيز ثقافة المشاركة بما ينعكس إيجاباً على فعالية أنشطة العلاقات العامة.



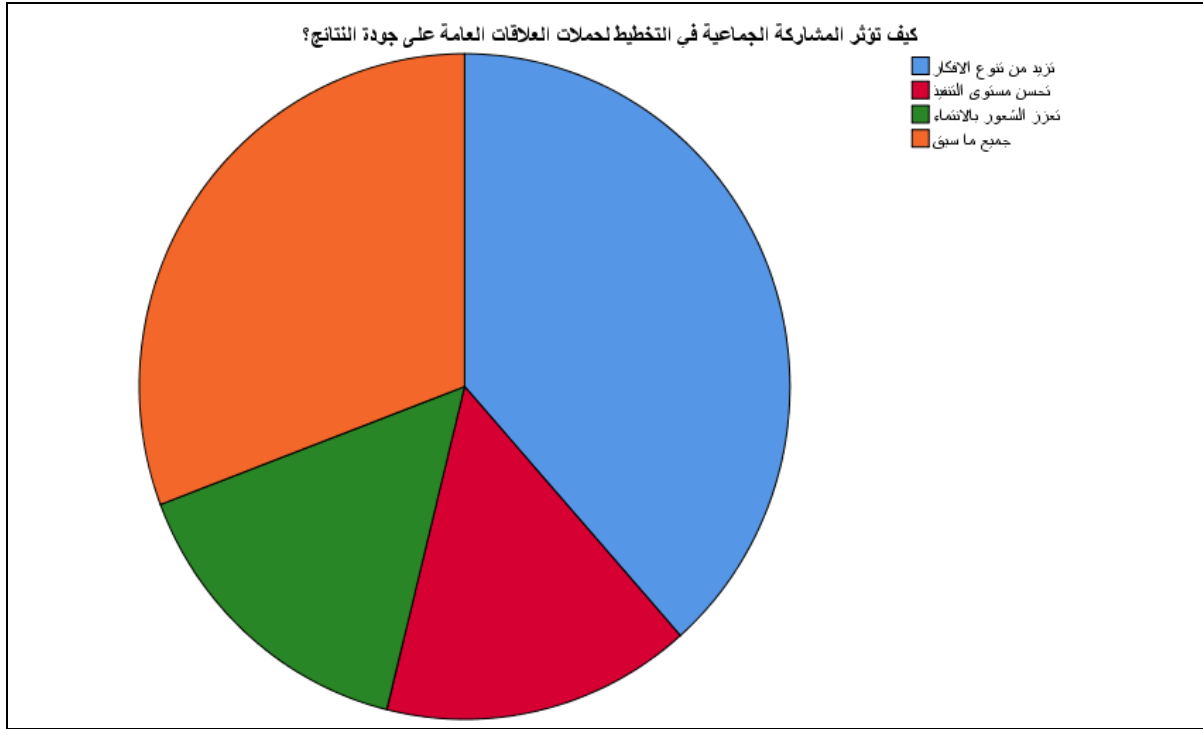
الشكل رقم (05) : يوضح مدى تشجيع المؤسسة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة.

الجدول رقم (06) : يوضح أثر المشاركة الجماعية في التخطيط لحملات العلاقات العامة على جودة النتائج.

الإجابة	التكرار	النسبة %
تزيد من تنوع الأفكار	5	38,5
تحسن مستوى التنفيذ	2	15,4
تعزز الشعور بالانتماء	2	15,4
المجموع	13	100,0

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أغلب المبحوثين (38,5%) يرون أن المشاركة الجماعية في التخطيط لحملات العلاقات العامة تسهم في زيادة تنوع الأفكار، بينما اعتبر (15,4%) أنها تؤدي إلى تحسين مستوى التنفيذ، ورأى نفس النسبة (15,4%) أنها تعمل على تعزيز الشعور بالانتماء.

نستنتج أن المشاركة الجماعية في التخطيط لحملات العلاقات العامة تعد ركيزة مهمة في تحسين جودة النتائج، إذ تسهم أساساً في تنويع الأفكار وطرح مقترحات متعددة، ما يثري العملية التخطيطية ويفتح آفاقاً أوسع للنجاح، مع دور إضافي في رفع مستوى التنفيذ وتعزيز الانتماء بين أعضاء الفريق.



الشكل الرقم (06) : يوضح أثر المشاركة الجماعية في التخطيط لحملات العلاقات العامة على جودة النتائج

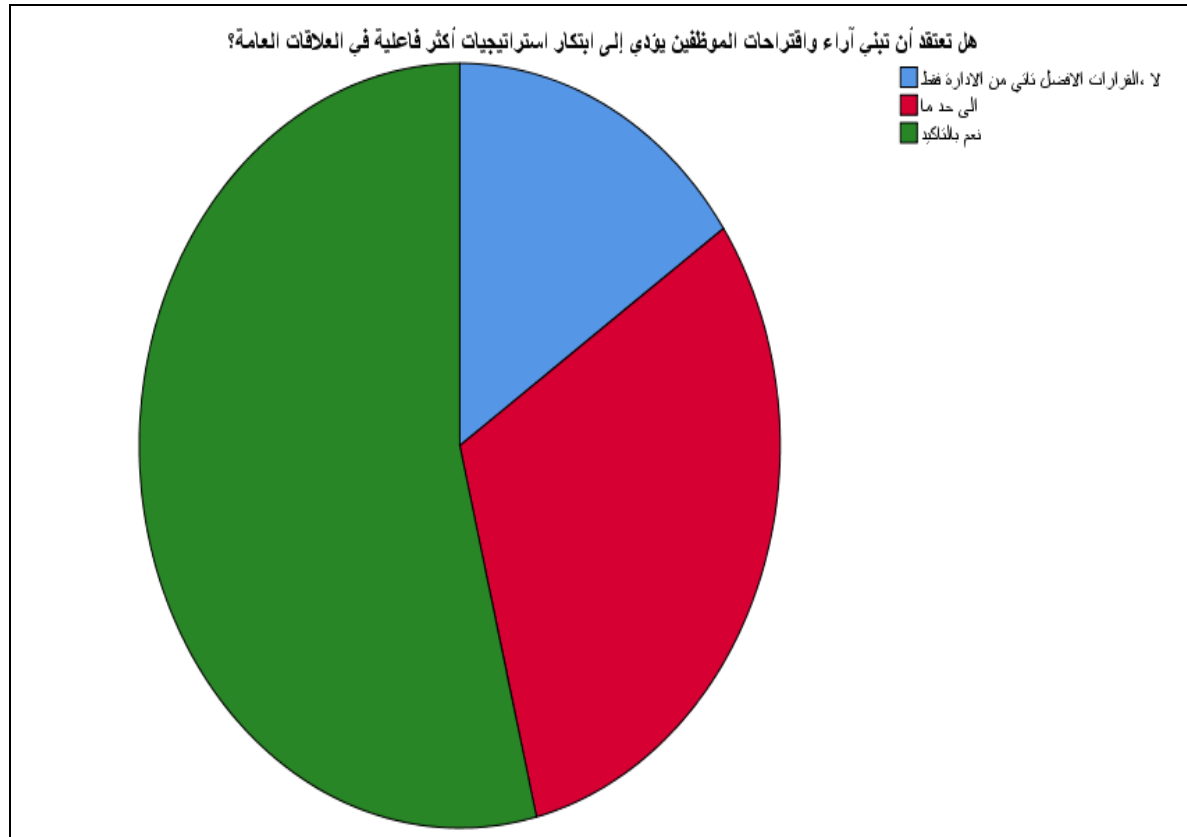
الجدول رقم (07) : يوضح أثر تبني آراء واقتراحات الموظفين في ابتكار استراتيجيات أكثر فاعلية في العلاقات العامة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
لا، القرارات الأفضل تأتي من الإدارة فقط	2	15,4
إلى حد ما	4	30,8
نعم بالتأكيد	7	53,8
المجموع	13	100,0

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن غالبية المبحوثين (53,8%) يرون أن تبني آراء واقتراحات الموظفين يؤدي بالتأكيد إلى ابتكار استراتيجيات أكثر فاعلية في العلاقات العامة، في حين اعتبر (30,8%) أن ذلك صحيح إلى حد ما، بينما رأى (15,4%) فقط أن القرارات الأفضل تأتي من الإدارة وحدها دون الحاجة لآراء الموظفين.

نستنتج أن إشراك الموظفين في تقديم آرائهم واقتراحاتهم يُعد عاملاً رئيسياً في تعزيز الابتكار ورفع مستوى فعالية استراتيجيات العلاقات العامة، مما يدل على أهمية إشراك

المستويات المختلفة داخل المؤسسة في صنع القرار لضمان تنوع الأفكار وزيادة فرص النجاح.



الشكل رقم (07): يوضح أثر تبني آراء واقتراحات الموظفين في ابتكار استراتيجيات أكثر فاعلية في العلاقات العامة

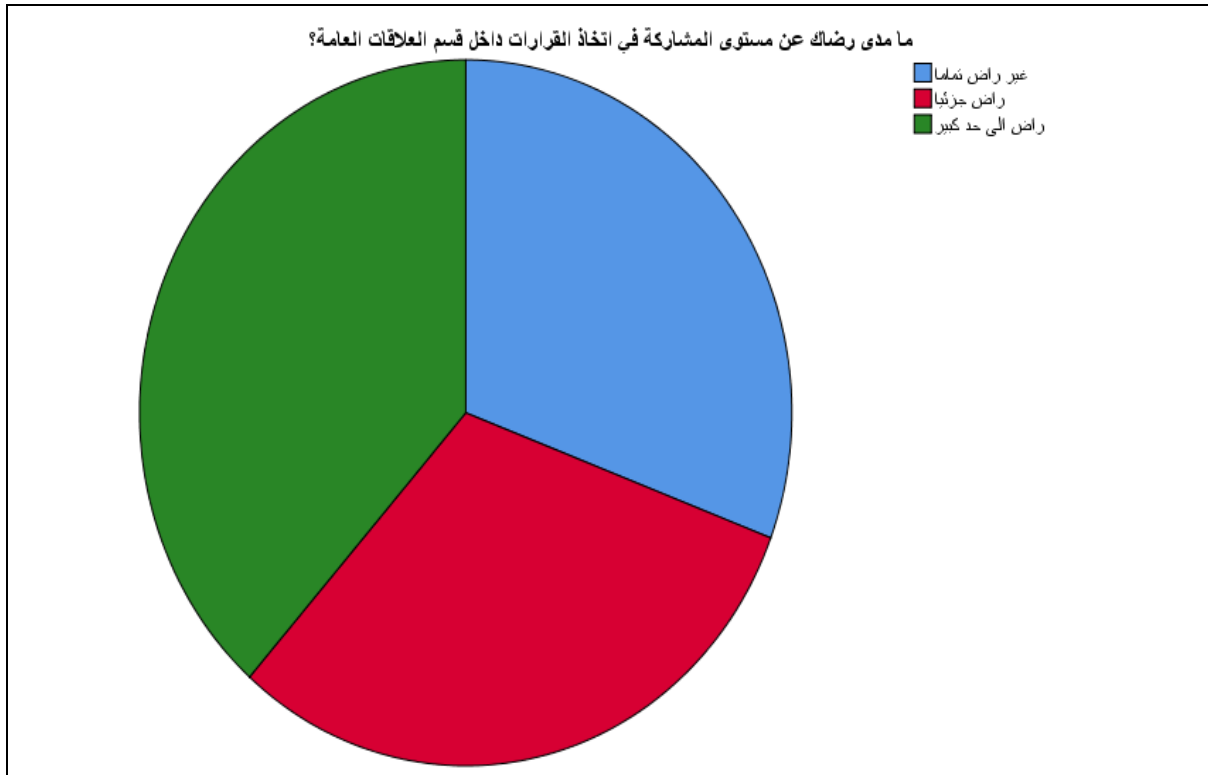
الجدول رقم (08) : يوضح مدى رضا الموظفين عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات داخل قسم العلاقات العامة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
غير راض تماما	4	30,8
راض جزئيا	4	30,8
راض الى حد كبير	5	38,5

المجموع	13	100,0
---------	----	-------

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين (38,5%) عبروا عن أنهم راضون إلى حد كبير عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات داخل قسم العلاقات العامة، بينما انقسمت النسب المتبقية بالتساوي بين غير راض تماماً و راض جزئياً (30,8%) لكل منهما.

نستنتج أن رضا الموظفين عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات داخل قسم العلاقات العامة متفاوت، حيث تميل الأغلبية نحو الرضا، لكن ما يزال جزء معتبر من الموظفين غير راض، مما يشير إلى ضرورة تعزيز آليات المشاركة لضمان إشراك أوسع وتحقيق رضا أكبر داخل القسم.



الشكل رقم (08) يوضح مدى رضا الموظفين عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات داخل قسم العلاقات العامة

عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث: تفويض السلطة

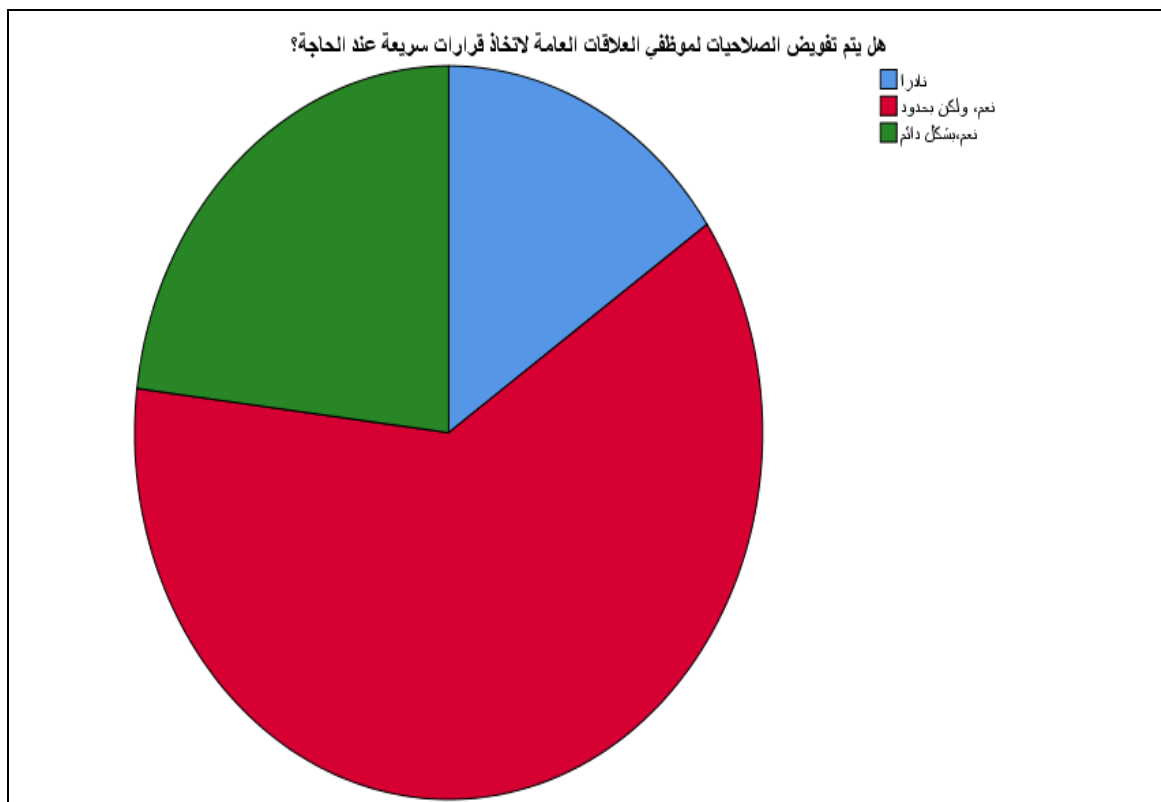
الجدول رقم (09) : يوضح مدى تفويض الصلاحيات لموظفي العلاقات العامة لاتخاذ قرارات سريعة عند الحاجة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
---------	---------	----------

15,4	2	نادرًا
61,5	8	نعم، ولكن بحدود
23,1	3	نعم، بشكل دائم
100,0	13	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلب المبحوثين (61,5%) يرون أن تفويض الصلاحيات لموظفي العلاقات العامة موجود ولكن بحدود، في حين اعتبر (23,1%) أن هذا التفويض يتم بشكل دائم، بينما يرى (15,4%) فقط أنه يتم نادرًا.

نستنتج أن تفويض الصلاحيات لموظفي العلاقات العامة قائم لكنه غالبًا يكون محدودًا ومشروطًا، وهو ما قد يعيق سرعة اتخاذ القرار في بعض المواقف الطارئة، مما يستدعي تعزيز الثقة وتوسيع نطاق التفويض لتمكين الموظفين من الاستجابة الفعالة لمتطلبات العمل.



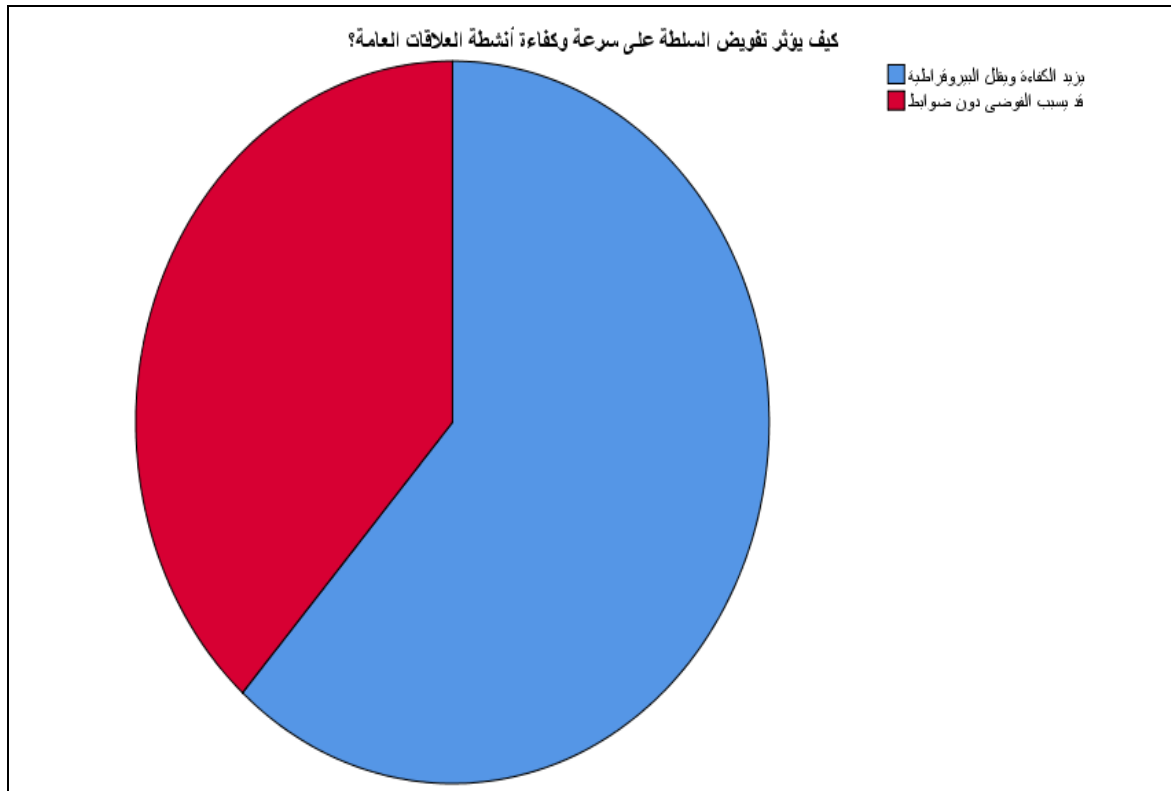
الشكل رقم (09): يوضح مدى تفويض الصلاحيات لموظفي العلاقات العامة لاتخاذ قرارات سريعة عند الحاجة.

الجدول رقم (10) : يوضح أثر تفويض السلطة على سرعة وكفاءة أنشطة العلاقات العامة

النسبة %	التكرار	الإجابة
61,5	8	يزيد الكفاءة ويقلل البيروقراطية
38,5	5	قد يسبب الفوضى دون ضوابط
100,0	13	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن غالبية المبحوثين (61,5%) يرون أن تفويض السلطة يسهم في زيادة الكفاءة وتقليل البيروقراطية في أنشطة العلاقات العامة، بينما اعتبر (38,5%) أن التفويض قد يؤدي إلى الفوضى في حال غياب الضوابط.

نستنتج أن تفويض السلطة يمثل أداة فعّالة لتعزيز سرعة وكفاءة أنشطة العلاقات العامة، غير أن نجاحه يتوقف على وضع ضوابط واضحة تضمن تنظيم عملية التفويض وتجنب الفوضى، بما يحقق التوازن بين المرونة والرقابة.



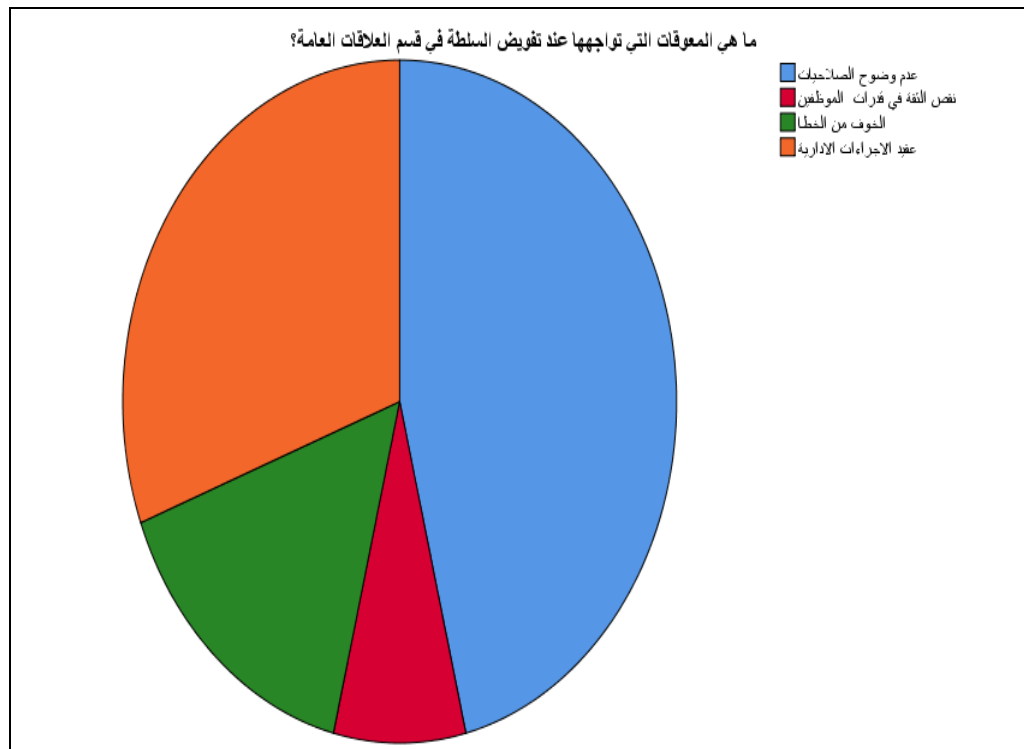
الشكل رقم (10) : يوضح أثر تفويض السلطة على سرعة وكفاءة أنشطة العلاقات العامة

الجدول رقم (11): يوضح أهم المعوقات التي تواجه عملية تفويض السلطة في قسم العلاقات العامة

النسبة %	التكرار	الإجابة
46,2	6	عدم وضوح الصلاحيات
7,7	1	نقص الثقة في قدرات الموظفين
15,4	2	الخوف من الخطأ
30,8	4	عقيد الإجراءات الإدارية
100,0	13	المجموع

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أبرز معوق لتفويض السلطة في قسم العلاقات العامة هو عدم وضوح الصلاحيات بنسبة (46,2%)، يليه تعقيد الإجراءات الإدارية بنسبة (30,8%)، ثم الخوف من الخطأ بنسبة (15,4%)، في حين أرجع (7,7%) فقط السبب إلى نقص الثقة في قدرات الموظفين.

نستنتج أن عملية تفويض السلطة في قسم العلاقات العامة تواجه بالدرجة الأولى إشكالية تنظيمية تتعلق بغياب وضوح الصلاحيات وتعقيد الإجراءات، أكثر من كونها مشكلة ثقة أو كفاءة، مما يستدعي إعادة النظر في هيكلة المهام وتبسيط الإجراءات لضمان فعالية أكبر في التفويض.



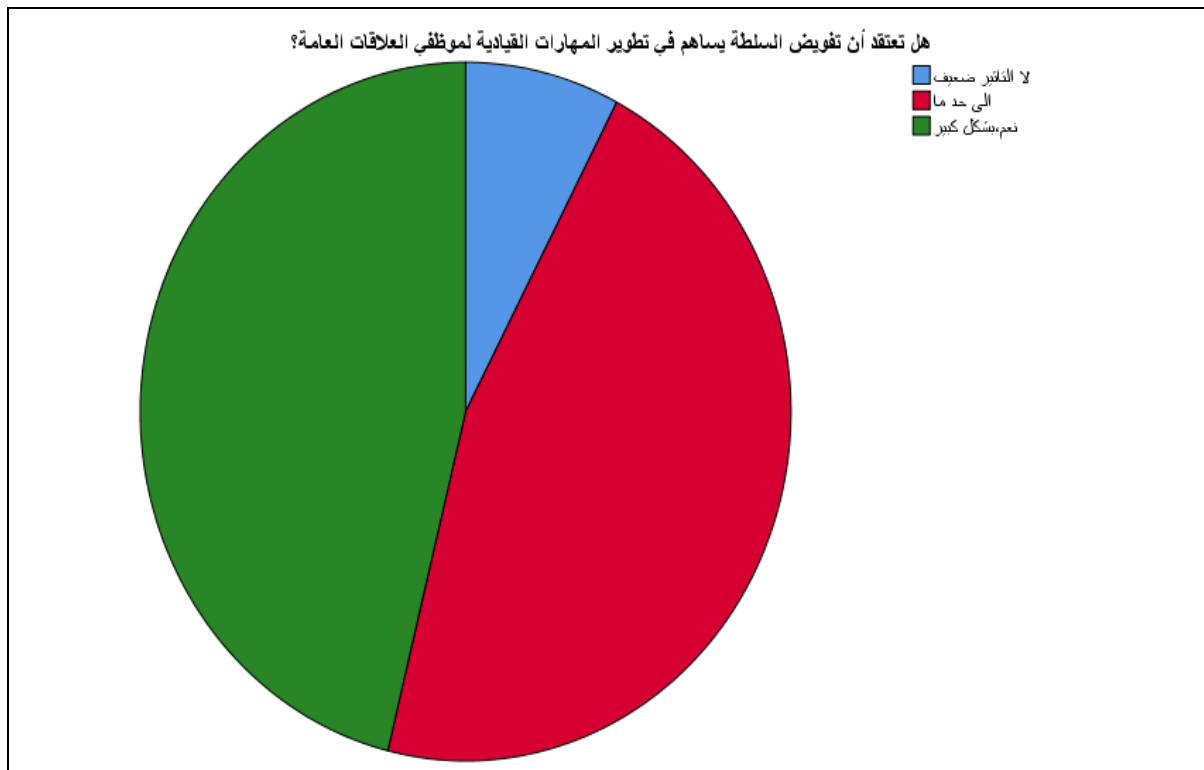
الشكل رقم (11): يوضح أهم المعوقات التي تواجه عملية تفويض السلطة في قسم العلاقات العامة

الجدول رقم (12): يوضح أثر تفويض السلطة في تطوير المهارات القيادية لموظفي العلاقات العامة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
7,7	1	لا التأثير ضعيف
46,2	6	الى حد ما
46,2	6	نعم، بشكل كبير
100,0	13	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن غالبية المبحوثين انقسموا بالتساوي بين من يرون أن تفويض السلطة يساهم في تطوير المهارات القيادية لموظفي العلاقات العامة بشكل كبير (46,2%)، وبين من يعتبرون أن هذا التأثير موجود إلى حد ما (46,2%)، بينما أشار (7,7%) فقط إلى أن التأثير ضعيف.

نستنتج أن تفويض السلطة يشكل آلية مهمة في تنمية المهارات القيادية لموظفي العلاقات العامة، حيث يتيح لهم فرصاً للتجربة وتحمل المسؤولية، غير أن فعاليته تعتمد على طبيعة وحجم الصلاحيات الممنوحة، ما يستدعي تعزيز فرص التفويض المنظم لضمان تطوير أكبر لقدرات الموظفين القيادي.



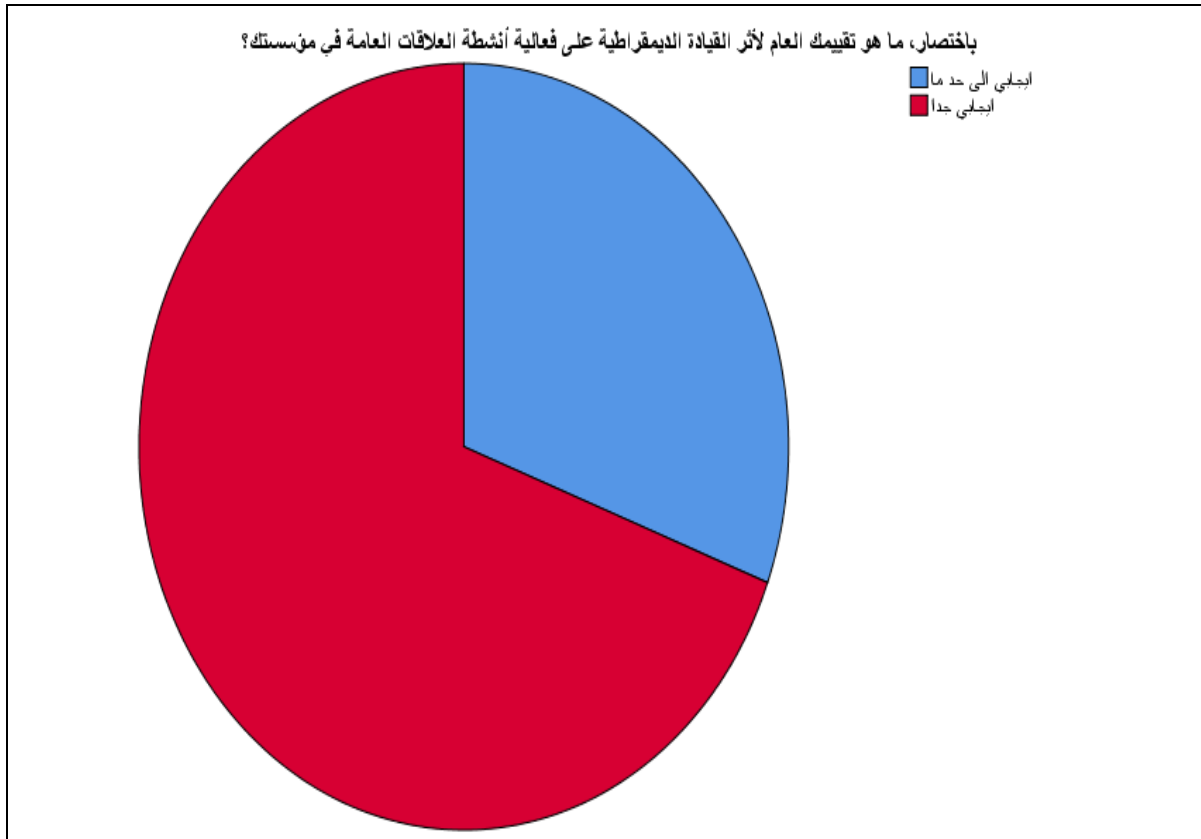
الشكل رقم (12): يوضح أثر تفويض السلطة في تطوير المهارات القيادية لموظفي العلاقات العامة.

الجدول رقم (13): يوضح التقييم العام لأثر القيادة الديمقراطية على فعالية أنشطة العلاقات العامة في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	الإجابة
30,8	4	ايجابي الى حد ما
69,2	9	ايجابي جدا
100,0	13	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن غالبية المبحوثين (69,2%) قَيّموا أثر القيادة الديمقراطية على فعالية أنشطة العلاقات العامة في مؤسساتهم بأنه **إيجابي جداً**، بينما رأى (30,8%) أنه **إيجابي إلى حد ما**، دون وجود أي تقييم سلبي.

نستنتج أن القيادة الديمقراطية تُعتبر أسلوباً فعالاً ومؤثراً بدرجة كبيرة في تعزيز فعالية أنشطة العلاقات العامة داخل المؤسسة، إذ ينظر إليها المبحوثون بشكل عام كنهج إيجابي يساهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق أهداف العلاقات العامة.



الشكل رقم (13): يوضح التقييم العام لأثر القيادة الديمقراطية على فعالية أنشطة العلاقات العامة في المؤسسة

الاستنتاج العام :

بعد الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها توصلنا إلى النتائج التالية:

1. أغلب المبحوثين (77%) اعتبروا أن العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد والموظف تشكل عاملاً محفزاً رئيسياً لفاعلية أنشطة العلاقات العامة.

2. أغلب المبحوثين (46,2%) أكدوا أن البيئة المتوازنة والداعمة نفسيًا تؤثر على أداء فريق العلاقات العامة من خلال جميع الجوانب مجتمعة (زيادة الإنتاجية، تعزيز الإبداع، تقليل التوتر).
3. أغلب المبحوثين (69,2%) يرون أن القيادة الديمقراطية تساهم بشكل كبير في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء فريق العلاقات العامة.
4. أغلب المبحوثين (53,8%) أشاروا إلى أن التواصل المفتوح بين القادة والموظفين له تأثير قوي على نجاح حملات العلاقات العامة.
5. أغلب المبحوثين (46,2%) يرون أن مؤسستهم تشجع الموظفين أحيانًا فقط على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة.
6. أغلب المبحوثين (38,5%) أكدوا أن المشاركة الجماعية في التخطيط لحملات العلاقات العامة تساهم أساسًا في زيادة تنوع الأفكار.
7. أغلب المبحوثين (53,8%) يرون أن تبني آراء واقتراحات الموظفين يؤدي بالتأكيد إلى ابتكار استراتيجيات أكثر فاعلية.
8. أغلب المبحوثين (38,5%) عبروا عن رضاهم إلى حد كبير عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات داخل قسم العلاقات العامة.
9. أغلب المبحوثين (61,5%) أكدوا أن تفويض الصلاحيات لموظفي العلاقات العامة يتم ولكن بحدود.
10. أغلب المبحوثين (61,5%) يرون أن تفويض السلطة يزيد من الكفاءة ويقلل البيروقراطية.
11. أغلب المبحوثين (46,2%) اعتبروا أن عدم وضوح الصلاحيات يمثل أهم معوق لتفويض السلطة.
12. أغلب المبحوثين (46,2%) أكدوا أن تفويض السلطة يساهم بشكل كبير في تطوير المهارات القيادية لموظفي العلاقات العامة.
13. أغلب المبحوثين (69,2%) قَيّموا أثر القيادة الديمقراطية على أنشطة العلاقات العامة بأنه إيجابي جدًا.

الخاتمة

لا شك ان القيادة الديمقراطية تعتبر من انجع اساليب القيادة في المؤسسات، و هو ما باختصار ما تشير اليه و تؤكد نتائج هذه الدراسة حيث أن القيادة الداعمة والتمكنة تلعب محورا أساسيا في نجاح وفعالية أنشطة العلاقات العامة. كما تبرز النتائج أن البيئة الإيجابية والقائمة على الثقة والاحترام المتبادل، والتي توفرها القيادة الديمقراطية، هي بمثابة حجر الأساس لتحفيز الموظفين وتعزيز إبداعهم و إنتاجيتهم و تبين من خلالها أن تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار قد تصنع فارقا، رغم وجود بعض المعوقات كعدم وضوح الصلاحيات، فرغم هذا الا انهما عاملان حاسمان لبناء كفاءة الفريق وتطوير مهاراته القيادية، مما ينعكس إيجاباً مباشرة على نجاح الحملات وابتكار الاستراتيجيات للمؤسسة.

في الختام، تشير هذه النتائج ان لكل نمط ما يميزه و عليه ما عليه ، و على مؤسسات العلاقات العامة ان تعتمد إلى تبني نمط قيادي تحويلي تشاركي مرن ، يتحول من النموذج التقليدي الأمر إلى نموذج تمكيني، يعطي من شأن المورد البشري ويعمل على إزالة المعوقات البيروقراطية لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية والإبداع.

قائمة المراجع

الكتب:

1. صالح خليل أبو أصبع، الاتصال الجماهيري، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 01 عمان، الأردن، 1999
2. محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، ط01 ، دار الفجر للنشر و التوزيع مصر ، 2006

الاطروحات الجامعية:

1. حميدة بن شخرون ، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص عمل و إدارة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية شعبة علم الاجتماع ، 2016/2015
2. جهينة خليفي ، طاوس خاف الله ، بورقة مروي ، دور أنشطة العلاقات العامة في نشر التوعية الأمنية لدى المواطن ، التوعية المرورية نموذجاً ، مواطن - شرطة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر شعبة: علوم الإعلام و الاتصال تخصص: اتصال و علاقات عامة ، جامعة 08 ماي 1945 ، 2019 - 2020
3. كرومي محمد البشير ، بوسحابة اشرف ، دور أنشطة العلاقات العامة في تفعيل برامج المؤسسة وكالة الدعم وتشغيل الشباب، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إعلام واتصال علاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، 2020-2021
4. قويدري السعيد ، زايدي سميرة ، أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمة دراسة ميدانية في مؤسسة الدهن بالأخضرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس و علوم التربية شعبة علم النفس تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة ، الموسم الجامعي 2021/2022
5. حاج احمد كريمة ، العلاقات العامة و تطبيقاتها الحديثة في المؤسسات الاتصالية ، مؤسسة اوريدو نموذج ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والإنسانية تخصص الإعلام والاتصال ، جامعة وهران 2 ، 2017 / 2018
6. راضية محبوب ، اثر القيادة الديمقراطية في اداء المورد البشري : دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ولاية بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 - 2015
7. البروفيسور محمد طواليبة ، محاضرات المقاربات الكمية و الكيفية ، سنة أولى ماستر ، جامعة غرداية ، 2023
8. وردة لشهب، فعالية التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا، دراسة مسحية على عينة من طلبة جامعة جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص سمعي بصري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2022م،

المواقع الإلكترونية:

قائمة المراجع

1. شوهـد يوم 03 افريل 2025 على الساعة 10.15 متاح على الرابط التالي: منتدى ملتقى الخطباء ، تعريف النشاط
2. شوهـد يوم 07 افريل 2025 على الساعة 16:50 متاح على الرابط التالي: ، https://khutabaa.com/ar/scientific_discovery ، 08 - 10 - 2022
3. قاموس، المنجد في اللغة العربية, ط2، المشرق، بيروت، بدون سنة،
4. قاموس المعاني ، تعريف المؤسسة ، <https://www.almaany.com> -
5. قاموس المعاني ، معنى الأثر <https://www.almaany.com>
6. - شوهـد يوم 05 ماي 2025 على الساعة 21.56 متاح على الرابط التالي: نهى علي ، منهج دراسة الحالة ، منتدى سندك ، <https://www.sanadkk.com/>

الملاحق

استبيان حول أثر القيادة الديمقراطية في تفعيل أنشطة العلاقات العامة

المحور الأول: أهمية العلاقات الإنسانية في تفعيل أنشطة العلاقات العامة

1. إلى أي درجة تعتبر العلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين عاملاً محفزاً لفعالية أنشطة العلاقات العامة في مؤسستك؟

- . ضعيف
- . متوسط
- . جيد
- . ممتاز

2. كيف تؤثر البيئة الداعمة والمتوازنة نفسياً على أداء فريق العلاقات العامة؟

- . تزيد من الإنتاجية
- . تعزز الإبداع
- . تقلل من التوتر والصراعات
- . جميع ما سبق

3. هل تعتقد أن القيادة الديمقراطية تساهم في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء فريق العلاقات العامة؟

- . نعم، بشكل كبير
- . إلى حد ما

. لا، ليس لها تأثير واضح

4. ما مدى تأثير التواصل المفتوح بين القادة والموظفين على نجاح حملات العلاقات العامة؟

- . تأثير ضعيف
- . تأثير متوسط
- . تأثير قوي
- . تأثير حاسم

المحور الثاني: دور المشاركة في تعزيز نشاط العلاقات العامة

1. هل تشجع مؤسستك على مشاركة الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة؟

- . نعم، بشكل دائم
- . أحياناً
- . نادراً
- . لا

2. كيف تؤثر المشاركة الجماعية في التخطيط لحملات العلاقات العامة على جودة النتائج؟

- . تزيد من تنوع الأفكار
- . تحسن مستوى التنفيذ
- . تعزز الشعور بالانتماء

- . جميع ما سبق
- 3. هل تعتقد أن تبني آراء واقتراحات الموظفين يؤدي إلى ابتكار استراتيجيات أكثر فعالية في العلاقات العامة؟
 - . نعم، بالتأكيد
 - . إلى حد ما
 - . لا، القرارات الأفضل تأتي من الإدارة فقط
- 4. ما مدى رضاك عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات داخل قسم العلاقات العامة؟
 - . غير راضٍ تماماً
 - . راضٍ جزئياً
 - . راضٍ إلى حد كبير
 - . راضٍ تماماً

المحور الثالث: خاصية تفويض السلطة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

1. هل يتم تفويض الصلاحيات لموظفي العلاقات العامة لاتخاذ قرارات سريعة عند الحاجة؟
 - . نعم، بشكل كامل
 - . نعم، ولكن بحدود
 - . نادراً
 - . لا
2. كيف يؤثر تفويض السلطة على سرعة وكفاءة تنفيذ أنشطة العلاقات العامة؟
3. يزيد الكفاءة ويقلل البيروقراطية
4. قد يسبب فوضى دون ضوابط
5. لا فرق ملحوظ
6. ما هي المعوقات التي تواجهها عند تفويض السلطة في قسم العلاقات العامة؟
7. عدم وضوح الصلاحيات
8. نقص الثقة في قدرات الموظفين
9. الخوف من الأخطاء
10. تعقيد الإجراءات الإدارية
11. هل تعتقد أن تفويض السلطة يساهم في تطوير المهارات القيادية لموظفي العلاقات العامة؟
 - 12. نعم، بشكل كبير
 - 13. إلى حد ما
 - 14. لا، التأثير ضعيف.