

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال

أثر القيادة الديمocrاطية على نشاط العلاقات العامة

دراسة حالة مؤسسي موبيليس واتصالات الجزائر
متليلي - ولاية غرداية -

تخصص: الاتصال وال العلاقات العامة

أشراف الأستاذة:

سعاد لكحل

إعداد الطالب:

إسماعيل بهار

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	كانون جمال
مشرفا مقررا	جامعة غرداية	لكحل سعاد
مناقشة	جامعة غرداية	قشار بكيير

الموسم الجامعي: 1446-2024 هـ

الإهادء

الحمد لله وكفى و الصلاة و السلام على رسوله المصطفى و اهله و من وفى
الحمد لله الذي وفقني لتنمية 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 وننحوذ بالله من شرور أنفسنا
وسينات

أعمالنا من يهدى الله فهو المهد ومن يضل فلن تجد له وليا مرشدًا
بادئ ذي بدئ نحمد الله ونشكره فله الحمد و الشكر مادامت السموات
والارض

ونصلى و نسلم على أفضـل خلق الله محمد صـلى الله عـلـيه وسلم
كلـمة طـيـبة مـكـنـونـ في جـوـهـرـها آـيـاتـ النـبـلـ وـالـوـفـاءـ فـمـاـ أـوـسـعـ شـمـولـهاـ
إـذـاـ اـنـبـثـقـتـ مـنـ أـعـمـاقـ النـفـسـ الصـافـيـةـ مـنـ فـمـ طـهـورـ أـقـولـهاـ بـكـلـ صـدـقـ
إـلـىـ أـسـتـاذـتـيـ الفـاضـلـةـ لـكـحـلـ سـعـادـ عـلـىـ حـسـنـ تـوجـيهـهاـ وـعـلـىـ
جـمـيـلـ صـبـرـهاـ فـهـيـ بـذـلـكـ مـدـيـنـةـ لـيـ بـفـضـلـ لـاـ يـنـسـىـ.

كـمـاـ نـتـقـدـمـ كـذـلـكـ، بـجـزـيلـ الشـكـرـ وـالـتـقـدـيرـ وـالـعـرـفـانـ إـلـىـ الـأـسـاتـذـةـ الـأـفـاضـلـ
الـلـذـينـ قـبـلـواـ

الـمـشـارـكـةـ فـيـ لـجـنـةـ الـمـنـاقـشـةـ وـتـقـيـيـمـ هـاـتـهـ الـمـذـكـرـةـ .
وـاعـتـرـافـاـ مـنـاـ بـالـجـمـيـلـ وـالـفـضـلـ نـقـدـمـ أـصـدـقـ عـبـارـاتـ الشـكـرـ
وـفـيـ الـأـخـيـرـ لـاـ يـسـعـنـاـ إـلـاـ أـنـ نـشـكـرـ كـلـ مـنـ سـاـهـمـ فـيـ إـنـجـازـ هـذـاـ عـلـمـ مـنـ
قـرـيـبـ اوـ مـنـ بـعـيدـ وـلـوـ بـالـكـلـمـةـ اوـ الـنـصـيـحةـ اوـ الـدـعـاءـ.

الملخص:

تناولت هذه الدراسة اثر القيادة الديمقراطية في نشاط العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية في مؤسستي موبيليس 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 لقيادة الديمقراطية المتمثلة في العلاقات الانسانية و المشاركة و تقويض السلطة اعتمدت دراستنا على الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان، من خلال تصميم استماره 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 الداعمة 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:

الملخص

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

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
01	مقدمة
	الفصل الأول
	الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة
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 الإنسانية في تفعيل أنشطة العلاقات العامة
24	عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: دور مشاركة العاملين الانسانية في تفعيل انشطة العلاقات العامة
30	عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث: دور تفويض السلطة الانسانية في تفعيل انشطة العلاقات العامة
38	الاستنتاج العام
41	الخاتمة
43	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

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

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

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

مقدمة

لا يخفى على اي شخص في العصر الحالي ان كيانات المؤسسة لم تعد مجرد كيانات اقتصادية هادفة للربح فحسب، بل تحولت إلى أنظمة اجتماعية معقدة تتفاعل مع محیطها الداخلي والخارجي. وأصبح نجاحها واستمرارها رهيناً بقرارتها 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 تختلف عن الركب.

وتعد القيادة ب مختلف أنماطها جوهر العملية الإدارية ومحركها الأساسي، فهي التي ترسم الرؤى وتوجه الطاقات وتحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة. و من المعروف ان هناك عدة انماط قيادية من ابرزها القيادة الديمocrاطية ، فقد اكتسبت القيادة الديمocrاطية مكانة بارزة كفلسفة إدارية حديثة تكرس مبادئ المشاركة والتقويض 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 و النمو .

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

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والإجراءات 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 وأصحاب الخبرة أن العنصر البشري عنصر حاسم في مسيرة المؤسسة، كما لا يخفى على أي إنسان سواء عالمياً كان أو من الطبقة المتعلمة المثقفة أن السلوك الإداري و القطاع المؤسسي مرتبط ارتباطاً وثيقاً 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 لتسخير المنظمة في الواقع تتعكس على الموظفين في تعاملاتهم و تفاعلاتهم خلال أدائهم الوظيفي ، و باعتبار أن الأداء الوظيفي وجه من أوجه المؤسسة ، واحد من التيارات التي تحدد مسيرة و عمر و مكانة المؤسسة ، و هذا من خلال انعكاسه في مختلف النشاطات والأعمال التي تشكل بيئة العمل، و باعتباره صورة المؤسسة التي يتبعها 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 إلى حدودها الممكنة ، خصوصاً في المعاملات و التفاعلات مع الجمهور ، باعتبار أن العلاقات الإنسانية أحد الجذور الأساسية للمؤسسة ، فنجد النمط الديمقراطي الذي يعد واحداً من أبرز الأنظمة التي ترتكز 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 العمال لديه مما يجعله نظام إداري و سلطة تنظيمية مدرسته تسخير 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 و إتصالات الجزائر ؟

التساؤلات الفرعية:

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

فرضيات الدراسة:

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

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

4. توجد علاقة بين تقويض 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 القيادة في تكرير أنشطة العلاقات العامة داخل المؤسسة

✓ إمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة في تحديد نمط قيادي معين و قدرته على تكرير أنشطة العلاقات العامة في خدمة المؤسسة وبالتالي الارتفاع بمستوى المؤسسة في جانبي التسيير الإداري و العلاقات العامة

✓ زيادة الوعي بأهمية الأنماط القيادية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لأنشطة العلاقات العامة وبالتالي التأثير على مكانة المؤسسة و استمرارها، حيث يحتاج أي تنظيم في ضل التطور والتحديات إلى نمط قيادي يقدر على تكرير العلاقات العامة و أنشطتها و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و العمل على تفعيلها في بناء سمعة المؤسسة .

✓ تقديم إطار نظري يسهم في بلورة التوجهات الفكرية و أطراها 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؟ .

وتكون 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 ،8%، وأن مستوى أداء العلاقات العامة الرقمية جاء بنسبة ،75% وأن هناك أثراً إيجابياً للقيادة التحويلية بأبعادها على أداء العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الحكومية بمحافظة جدة، ويُعدُّ بعد التحفيز الملهم الأكثر تأثيراً بين أبعاد القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية.

الدراسة الثانية : دراسة راضية محبوب بعنوان : **أثر القيادة الديمocrاطية 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 خضر

هدفت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات العاملين في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية بسكرة نحو مستوى القيادة الديمocrاطية السائدة و التعرف على أداء المورد البشري ، هذا بالإضافة إلى معرفة اثر القيادة الديمocrاطية بأبعادها المختلفة على أداء المورد البشري. من خلال طرح التساؤل التالي : ما اثر القيادة الديمocrاطية 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 ، مستخدماً أدلة الاستبيان المناسبة للمنهج الوصفي التحليلي المتبع في استقراء الدراسة

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها : ان هناك اثر للقيادة الديمocrاطية 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** . 134–160, 2014Journal, Feb 2014 28

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

اعتمدت الباحثين في الدراسة على المنهج الكيفي ، و استخدام المقابلات النوعية والملاحظة كأدوات لجمع بيانات الدراسة و فهم الواقع ، و خلصت نتائج الدراسة بأن للعلاقات العامة دوراً مهماً 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 الدفع 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 للتزام 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 جزئيا في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة تجربة المجموعة ، لم يتم دعم الدور الوسيط للالتزام الفريق العاطفي بين القيادة التحويلية وكلا من قابلية الفريق وتحسين عملية الفريق.

بيان الاستفادة من الدراسات السابقة :

أوجه التشابه :

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية الموضوع حيث تدرس اثر القيادة الديمقراطية على نشاط العلاقات العامة ، و هذا جعلنا نستقيد منها في أمور عده ،حيث ينقطع 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 اختلافا من جانب الدراسة لدى البعض البعض منها ، حيث نسعى في بحثنا هذا للتعرف على اثر القيادة على تفعيل العلاقات العامة اما في بعض الدراسات السابقة نلحظ 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: العالمة 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

"agere" ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد "Leader" فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخر بين أي هناك علاقة بين شخص يوجه و آشخاص آخرين 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 و السوق 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 ترئسه و تدبر أمره³.

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 ويحف للعمل ويسرع إليه نشاطا لما يصاحبها من الحركة والاهتزاز والتفتح، وسمى الثور ناشطا لأنّه ينشط من بلد إلى بلد، ويفعل: أنشط القوم إذا كانت دوابهم نشطة، ونشطت الناقة في سيرها إذا شدت.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 بني و وضع قواعد البناء وأسسها⁷.

المؤسسة : منشأة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.⁸

التعريفات الاصطلاحية :

مفهوم القيادة : هي صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي و آشخاص يتبعون عمله، ويسرون 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 ، 2015/2016 ص 14

3 - نفسه ، ص 14

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

5 - جهينة خليفى ، طاوس خاف الله ، بورقة 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 - كرومى محمد البشير ، بوسحابة اشرف ، دور أنشطة العلاقات العامة في تعديل برامج المؤسسة وكالة الدعم و تشغيل الشباب، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إعلام و اتصال 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، ط 2 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 محددة .

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

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

القيادة الديمocrاطية : هي ذلك النمط الذي يقوم على أساس العلاقات الإنسانية السليمة ، والمشاركة في صنع القرار و تقويض السلطة . وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين ، وقد أسمتها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسمها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات للتابعين ، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد و حرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب¹⁰ .

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

و تعرف على أنها : الجهود الإدارية المخططة و المستمرة و الهداف و الموجهة لبناء علاقات سلية و مجدية قائمة على أساس الفاعل 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 أعون 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 . و تعرف أيضاً على أنها مجموعة من الرجال والنساء الذين اجتمعوا من أجل بلوغ بعض أهداف الإنتاج والتي تتجاوز القرارات الفردية لكل واحد منهم

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

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

10 - قويدري السعيد ، زايد سمير ، 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 و تسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس و علوم التربية شعبة علم النفس تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية ، جامعة اكلي مهند اول حاج 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 مزأولة نشاط اقتصادي وله سجلات مستقلة¹³.

التعريفات الإجرائية :

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

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

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

أبعاد القيادة الديمocrاطية :

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

فالعلاقات الإنسانية تهدف إلى :

- ✓ تحقيق التاليف 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 أساس هي :

- ✓ ووجوب حدوث اندماج بين الموظف و التنظيم للحصول على أفضل النتائج
- ✓ عدم تعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم
- ✓ يحبب 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 2017 / 2018 ، ص 23

14 - راضية محبوب ، اثر القيادة الديمocrاطية 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 تسخيرها بشكل مرن¹⁵

نشاط العلاقات العامة : هي كافة المجهودات 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 الواقع 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 تحتاج إلى معرفة اثر النمط الديمقراطي في تفعيل أنشطة العلاقات العامة من خلال دراسة إحدى المؤسسات كنموذج ، و تحليل البيانات كميا من أجل الوصول إلى تأثيرات هذا النوع من القيادة .

أدوات الدراسة:

تم الاستعانة باستمار 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 تعبيتها 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. و يكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية وواافية لتحقيق هدف البحث¹⁸

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 سنديك ، <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.

وقد تم تقسيم الاستمار المكونة من اثنا عشر سؤالاً إلى محاور ثلاثة، حيث يعالج المحور الأول بعد العلاقات الإنسانية واثرها على تفعيل انشطة العلاقات العامة وتكون من اربعة اسئلة، اما المحور الثاني فتم تخصيصه لبعد المشاركة و تكون من اربعة اسئلة هو الآخر ، والمحور الثالث خصص لبعد تقويض السلطة حيث يمثل مجموع الأسئلة المخصصة لها العنصر اربعة تساؤلات.

وقد تم اختيار الاستمار نظراً لعدة أسباب أهمها :

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

مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة في البحث العلمي على أنه مجموعة كبيرة ومحددة من الأفراد أو العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة أو أكثر، تحدد هذه الصفة بواسطة معاييرأخذ العينة التي وضعها الباحث. ويمثل مجتمع الدراسة التركيز الرئيسي للبحث العلمي، بحيث يسعى الباحث للحصول على المعرفة أو المعلومات عنه وبناءً على ذلك يجب على الباحث تحديد مجتمع الدراسة في بداية البحث. مجتمع البحث في هذه 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 الاستمار إليهم الكترونيا.

العينة:

هي مجموعة 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 أي جزء من المجتمع.

وقد تم اختيار 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 التحييز، وتعتبر العينة العشوائية أكثر طرق جمع البيانات شيوعاً، لأنها بسيطة وتنوصل لاستنتاجات غير متحيزة حيث تم توزيع اسئلة الإستبيان عشوائياً 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 المعرف 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، وسنطرق فيه إلى عرض وتحليل بيانات الاستبيان والمقابلة كميا وكيفيا من أجل التوصل إلى النتائج العامة واختبار فرضيات الدراسة.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الاول : العلاقات الإنسانية

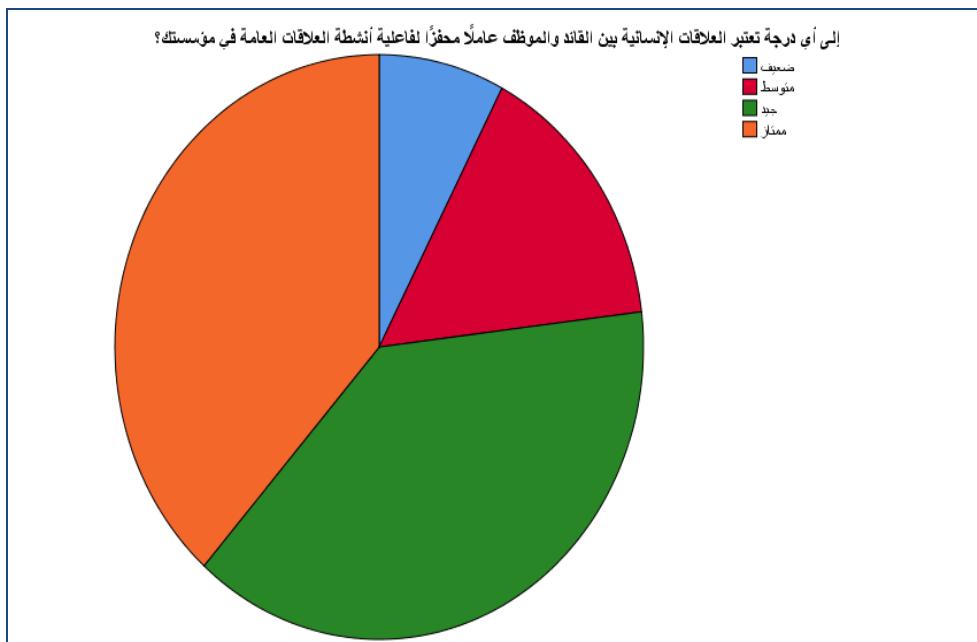
الجدول رقم (01) يوضح أثر العلاقات الإنسانية بين القائد والموظف على أنشطة العلاقات العامة

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

38,5	5	ممتاز
%100	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين اعتبروا العلاقات الإنسانية بين القائد والموظف عاملاً محفزًا 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 الكبيرة للعلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد والموظف في تعزيز فاعلية أنشطة العلاقات العامة، حيث يُنظر إليها كعامل جوهري يرفع من مستوى الأداء والانسجام داخل المؤسسة.



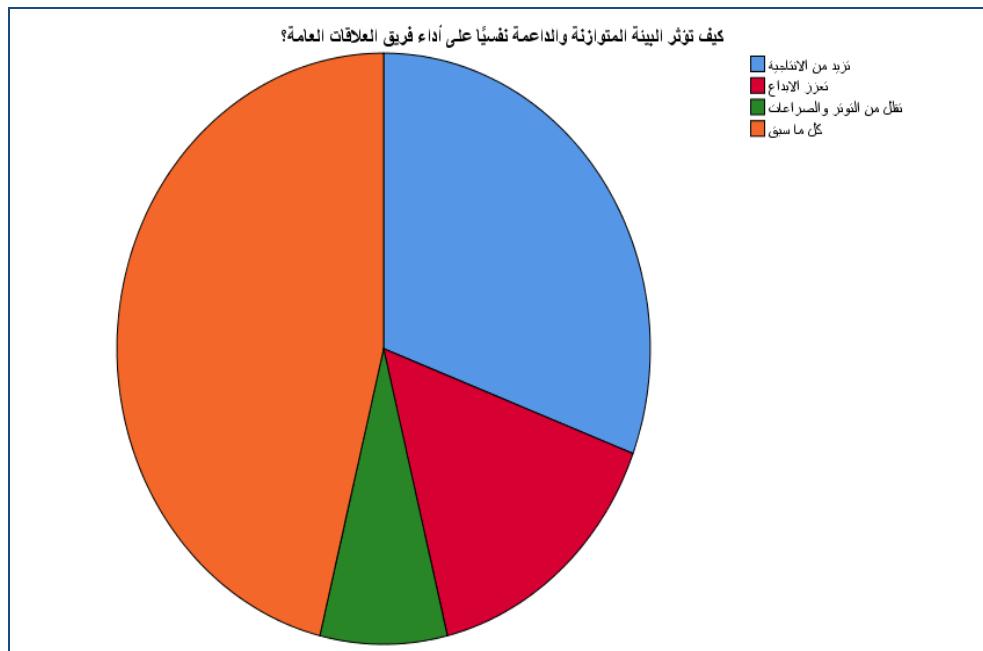
الشكل 1: يمثل اثر العلاقات الانسانية بين القائد والموظف في فاعلية أنشطة العلاقات العامة.

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

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

7,7	1	تقليل 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 أثراها 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.



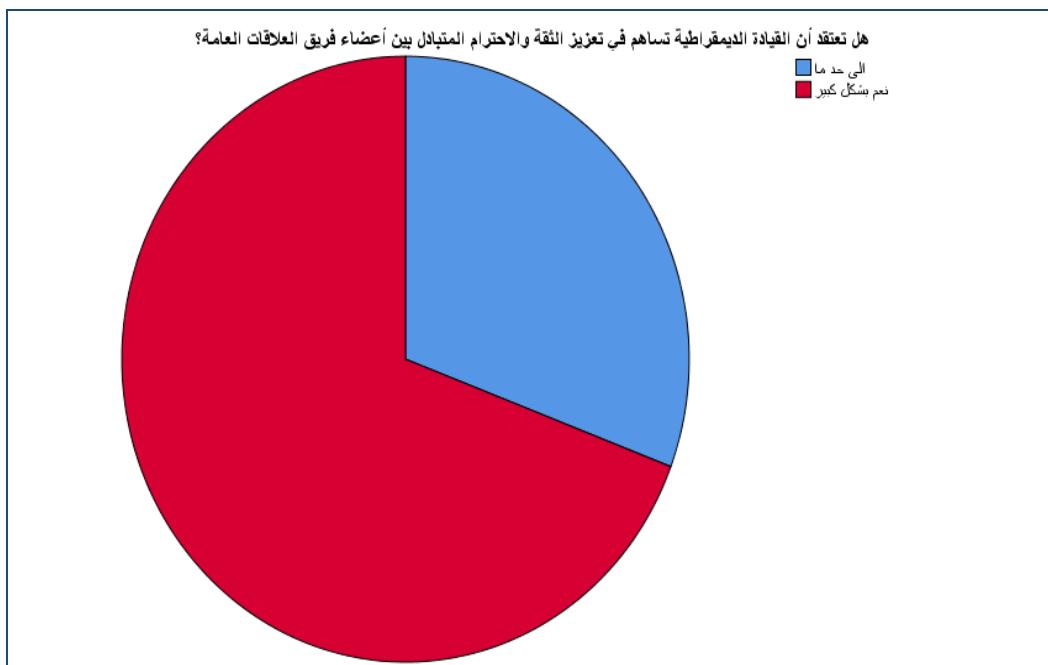
الشكل (02): يوضح أثر البيئة المتوازنة والداعمة نفسياً على أداء فريق العلاقات العامة

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

الإجابة	النكرار	النسبة %
إلى 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 يسهم في تحسين التواصل والتعاون بين الأعضاء ويعزز من فاعلية العمل الجماعي.



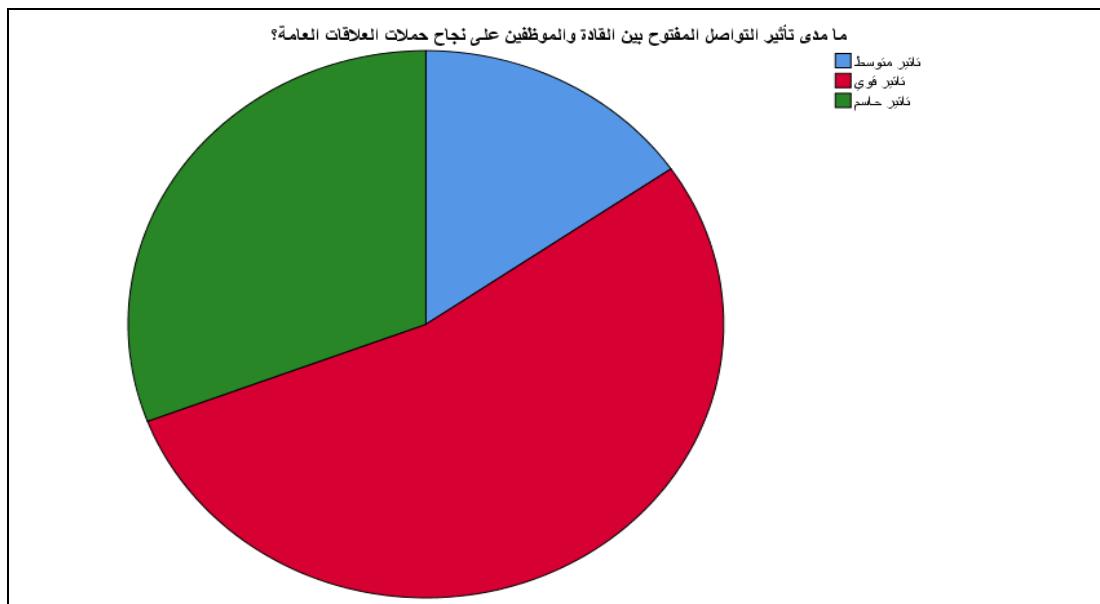
الشكل رقم (03) : يوضح أثر القيادة الديمقراطية في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء فريق العلاقات العامة

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

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

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أغلب المبحوثين أكدوا على أهمية التواصل المفتوح بين القادة والموظفيين 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 والموظفيين 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 والموظفيين على نجاح حملات العلاقات العامة

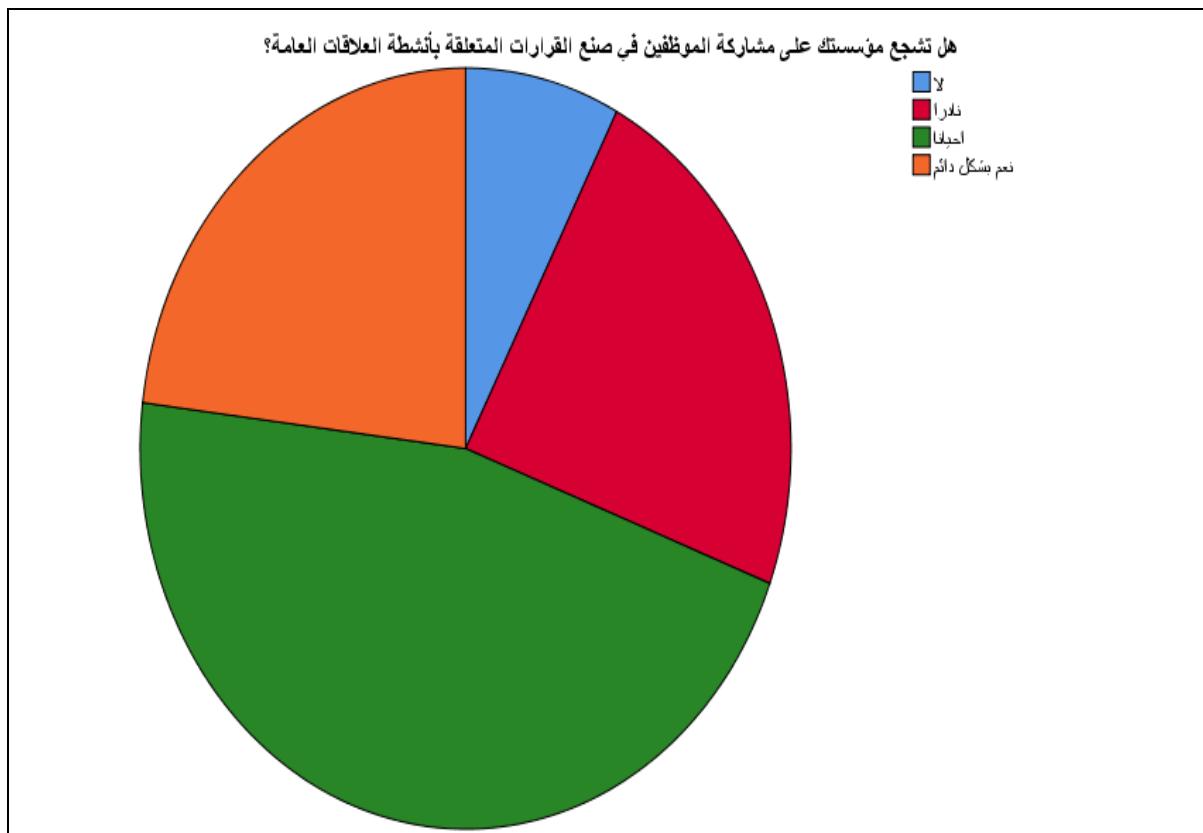
عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني: مشاركة العاملين

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

الإجابة	النكرار	النسبة %
لا	1	7,7
نادراً	3	23,1
احياناً	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 مؤسستهم أحياناً تشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة، بينما اعتبر (23,1%) أن هذا التشجيع يحدث نادراً، و(23,1%) يرون أنه قائمًا 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 تمثل المؤسسات إلى إشراكهم أحياناً 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.



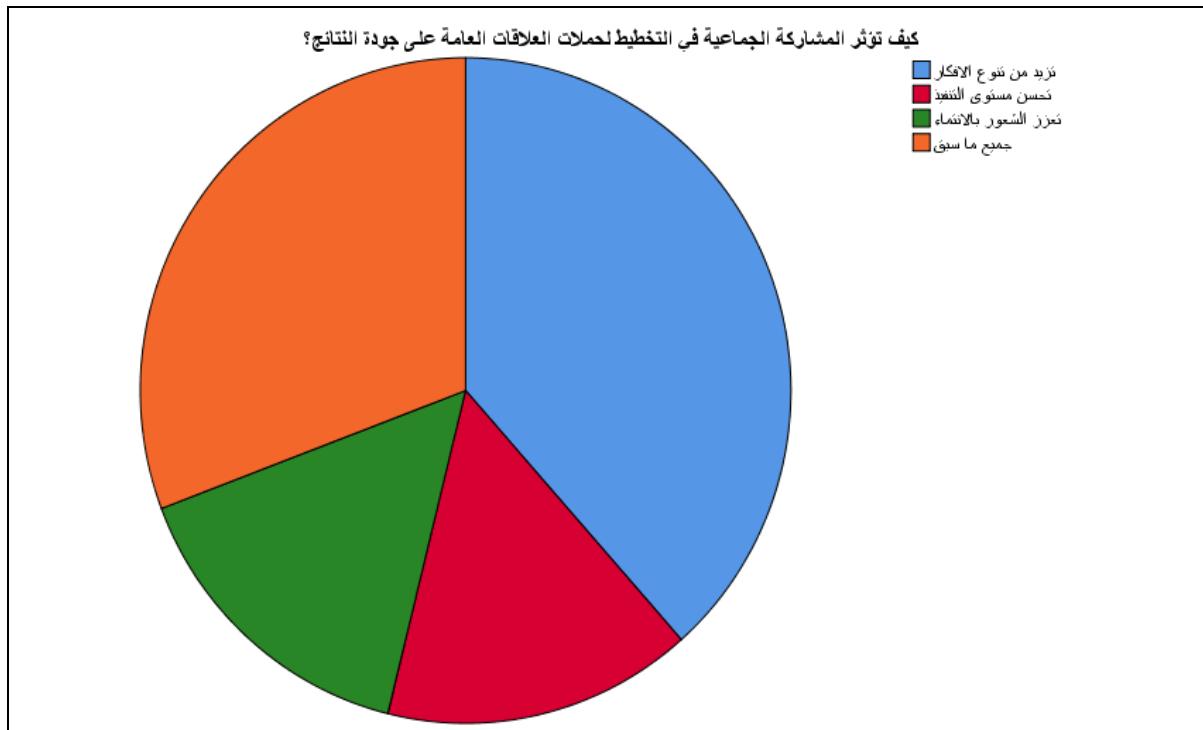
الشكل رقم (05) : يوضح مدى تشجيع المؤسسة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة.

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

الإجابة	النكرار	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 تنوع الأفكار وطرح مقترحات متعددة، مما يثيري 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

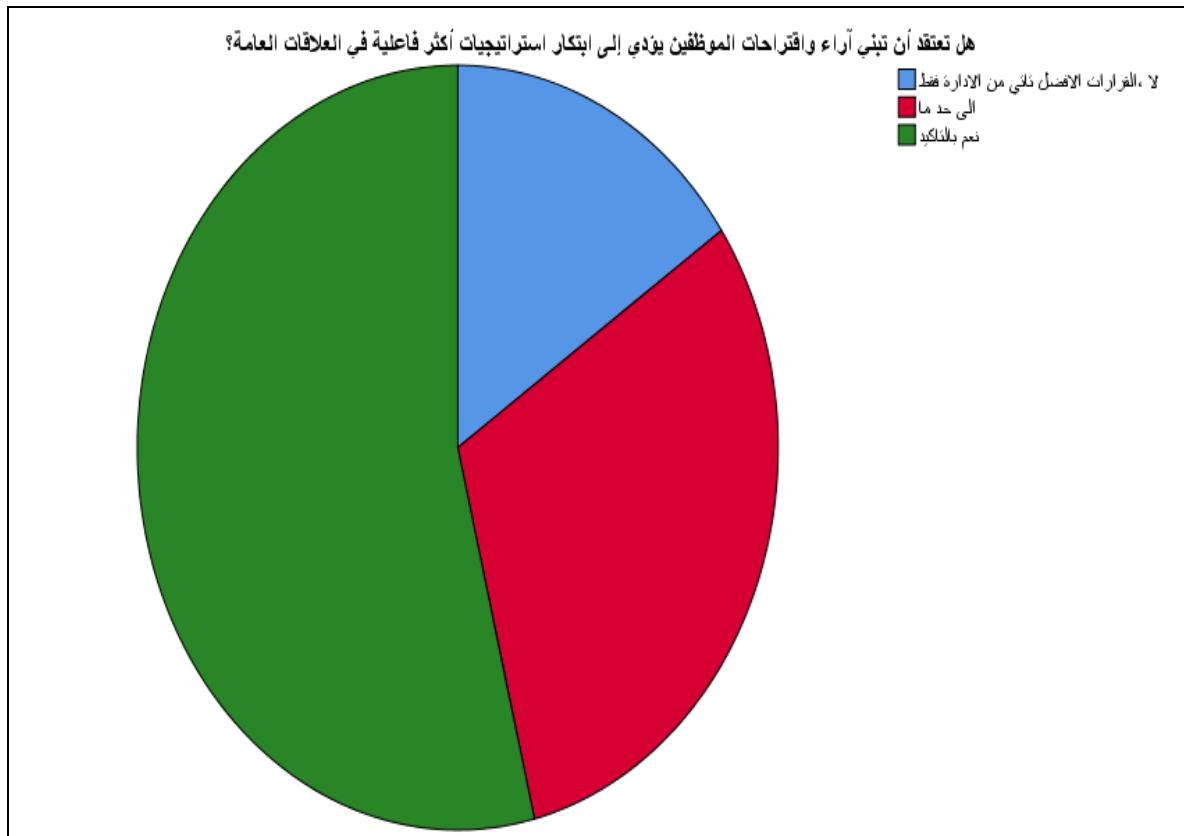
الجدول رقم (07) : يوضح أثر تبني آراء واقتراحات الموظفين في ابتكار استراتيギات أكثر فاعلية في العلاقات العامة.

الإجابة	المجموع	النوع	النسبة %	النوع	النوع
لا ، القرارات الأفضل تأتي من الادارة فقط	13	نزيد من نوع الإبداع	15,4	نحسن مستوى التنفيذ	تعزز الشعور بالإبداع
الى حد ما	4	نزيد من نوع الإبداع	30,8	نحسن مستوى التنفيذ	تعزز الشعور بالإبداع
نعم بالتأكيد	7	نزيد من نوع الإبداع	53,8	نحسن مستوى التنفيذ	تعزز الشعور بالإبداع
المجموع	13	نزيد من نوع الإبداع	100,0	نحسن مستوى التنفيذ	تعزز الشعور بالإبداع

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن غالبية المبحوثين (53,8%) يرون أن تبني آراء واقتراحات الموظفين يؤدي بالتأكيد إلى ابتكار استراتيギات 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 عاملًا رئيسيًا في تعزيز الابتكار ورفع مستوى فاعلية استراتيギات 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

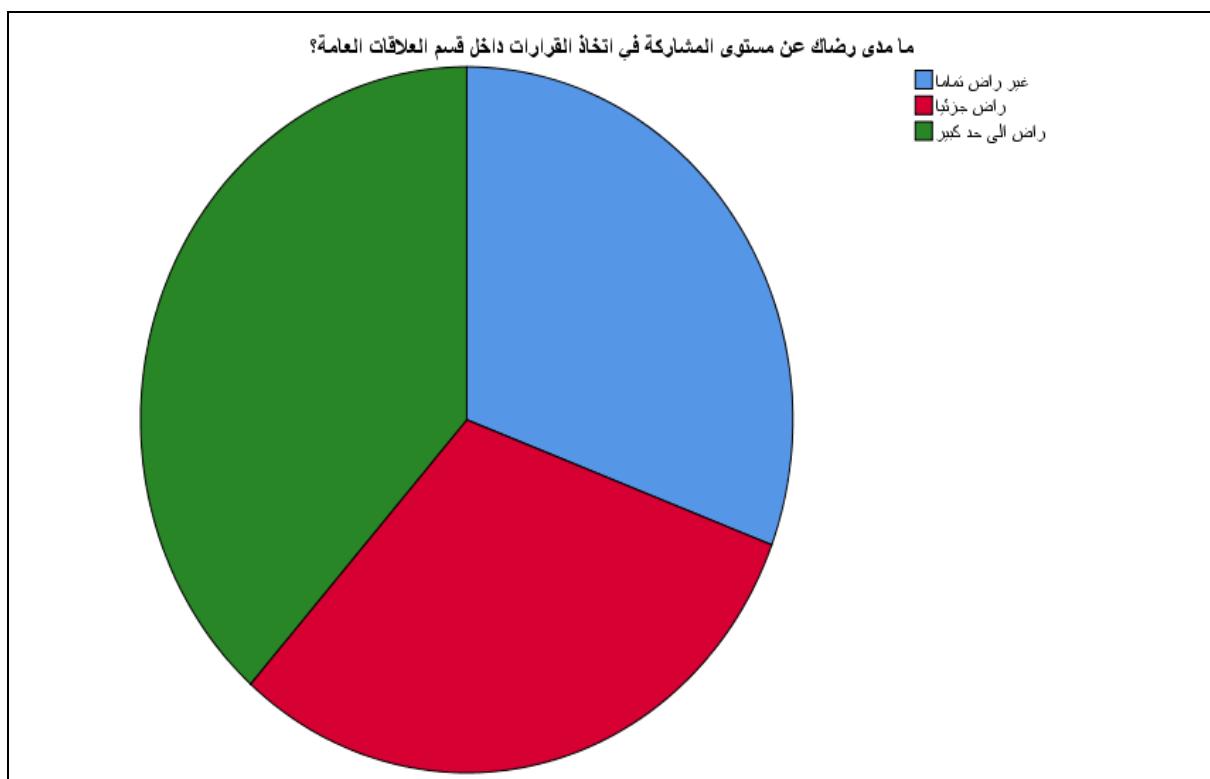
الجدول رقم (08) : يوضح مدى رضا الموظفين عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات داخل قسم العلاقات العامة.

الإجابة	النسبة %	النكرار
غير راض تماما	30,8	4
راض جزئيا	30,8	4
راض الى حد كبير	38,5	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 مقاوم، حيث تمثل الأغلبية نحو الرضا، لكن ما يزال جزءاً معتبراً 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

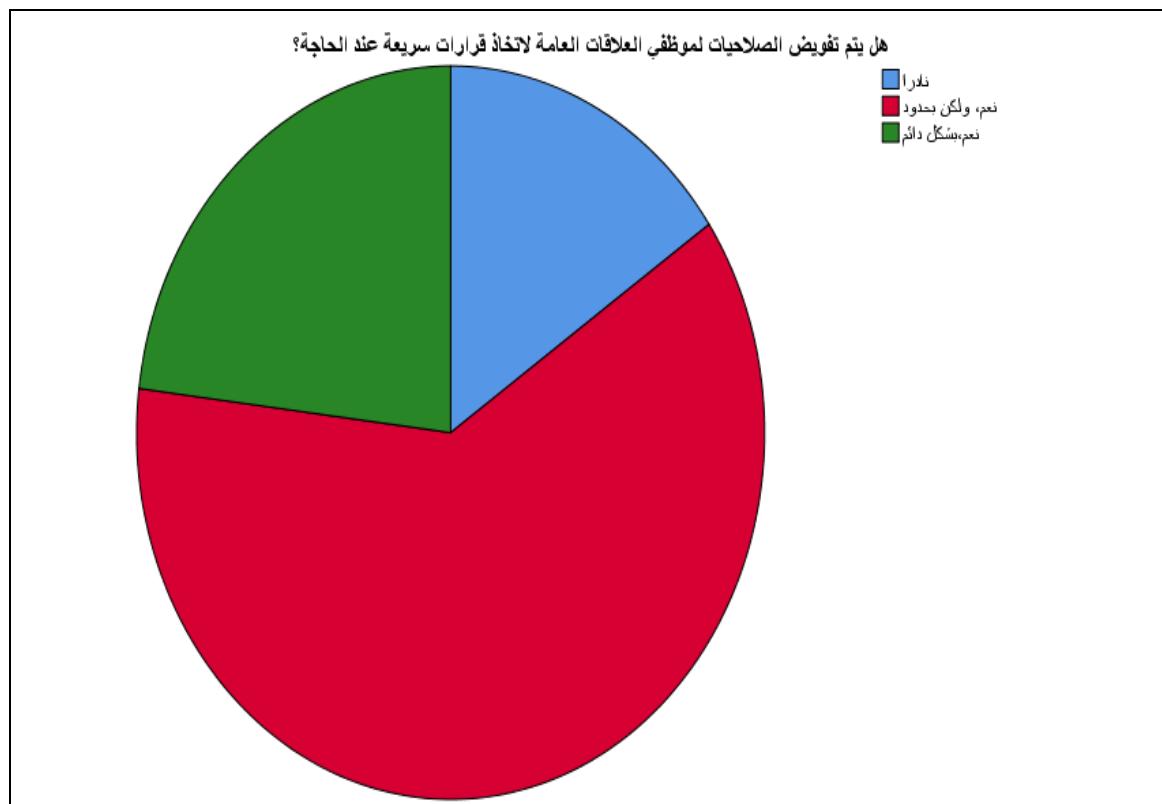
الجدول رقم (09) : يوضح مدى تفويض الصالحيات لموظفي العلاقات العامة لاتخاذ قرارات سريعة عند الحاجة.

الإجابة	النكرار	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 الصالحيات 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 الصالحيات لموظفي العلاقات العامة قائم لكنه غالباً يكون محدوداً ومشروطاً، وهو ما قد يعيق سرعة اتخاذ القرار في بعض المواقف الطارئة، مما يستدعي تعزيز الثقة وتوسيع نطاق التفويض لتمكن الموظفين من الاستجابة الفعالة لمتطلبات العمل.



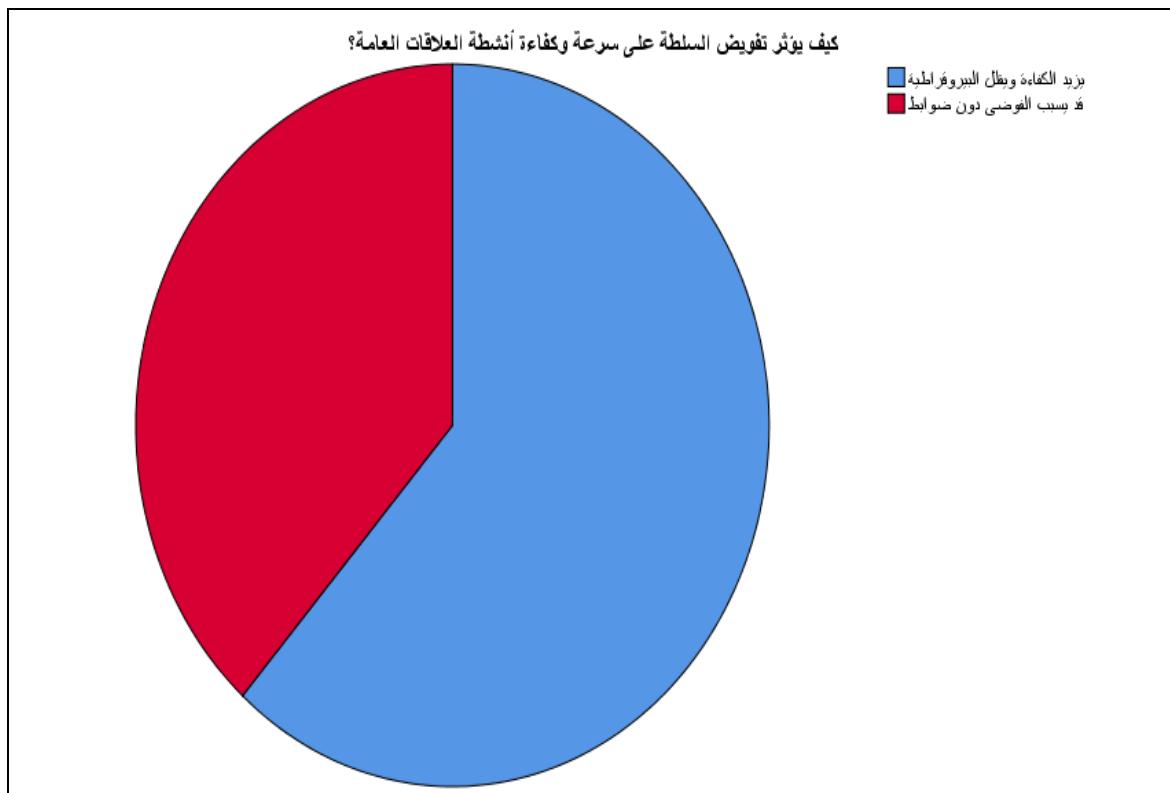
الشكل رقم (09): يوضح مدى تفويض الصالحيات لموظفي العلاقات العامة لاتخاذ قرارات سريعة عند الحاجة.

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

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

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 فعالة 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.



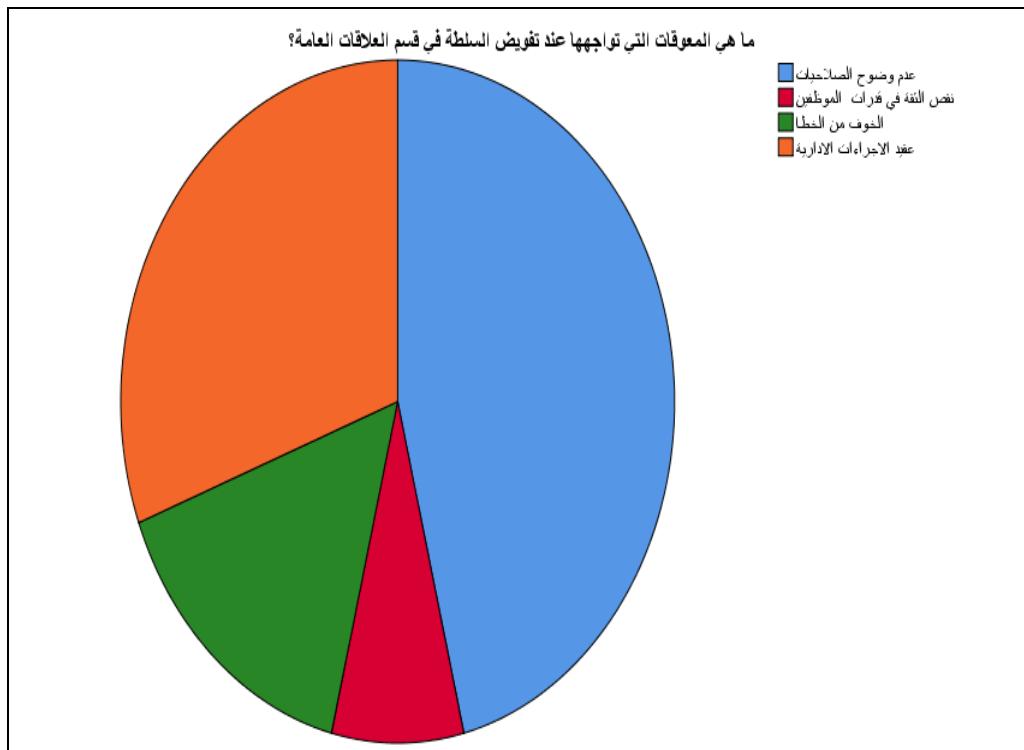
الشكل رقم (10) : يوضح أثر تفويض السلطة على سرعة وكفاءة أنشطة العلاقات العامة

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

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

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.



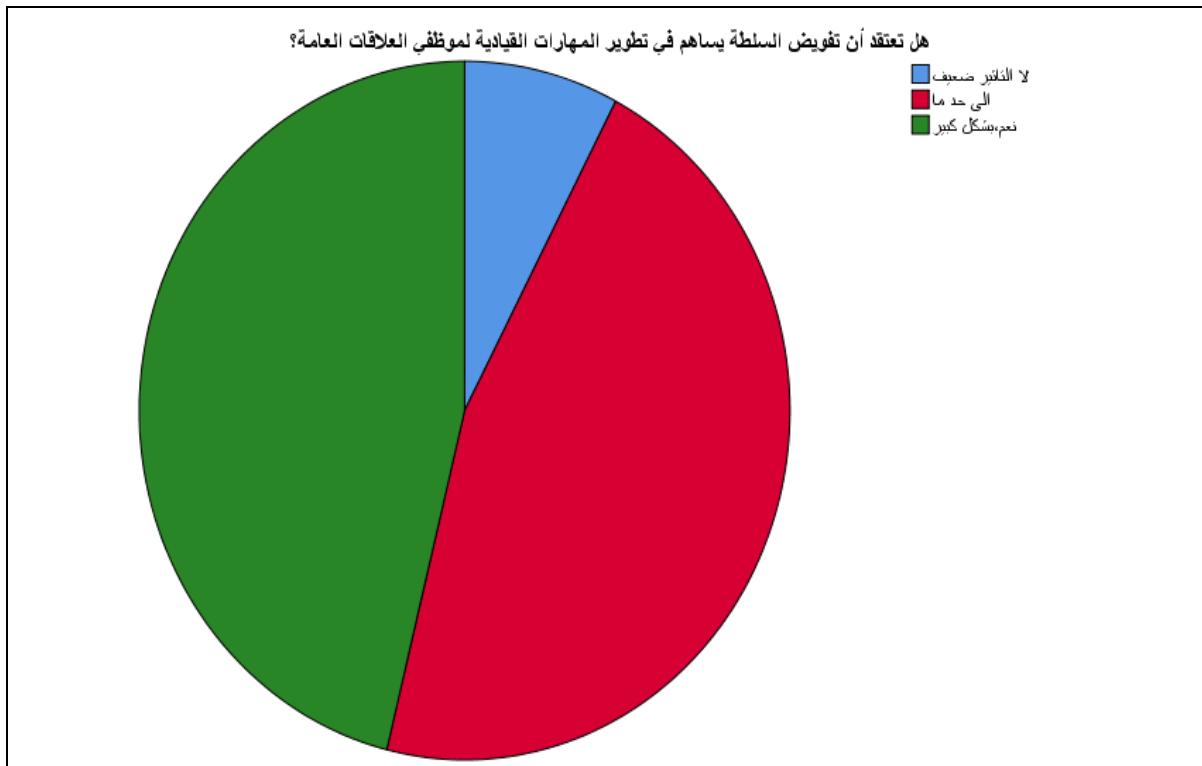
الشكل رقم (11): يوضح أهم المعوقات التي تواجه عملية تفويض السلطة في قسم العلاقات العامة

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

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

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 الصالحيات الممنوحة، ما يستدعي تعزيز فرص التفويض المنظم لضمان تطوير أكبر لقدرات الموظفين القيادي.



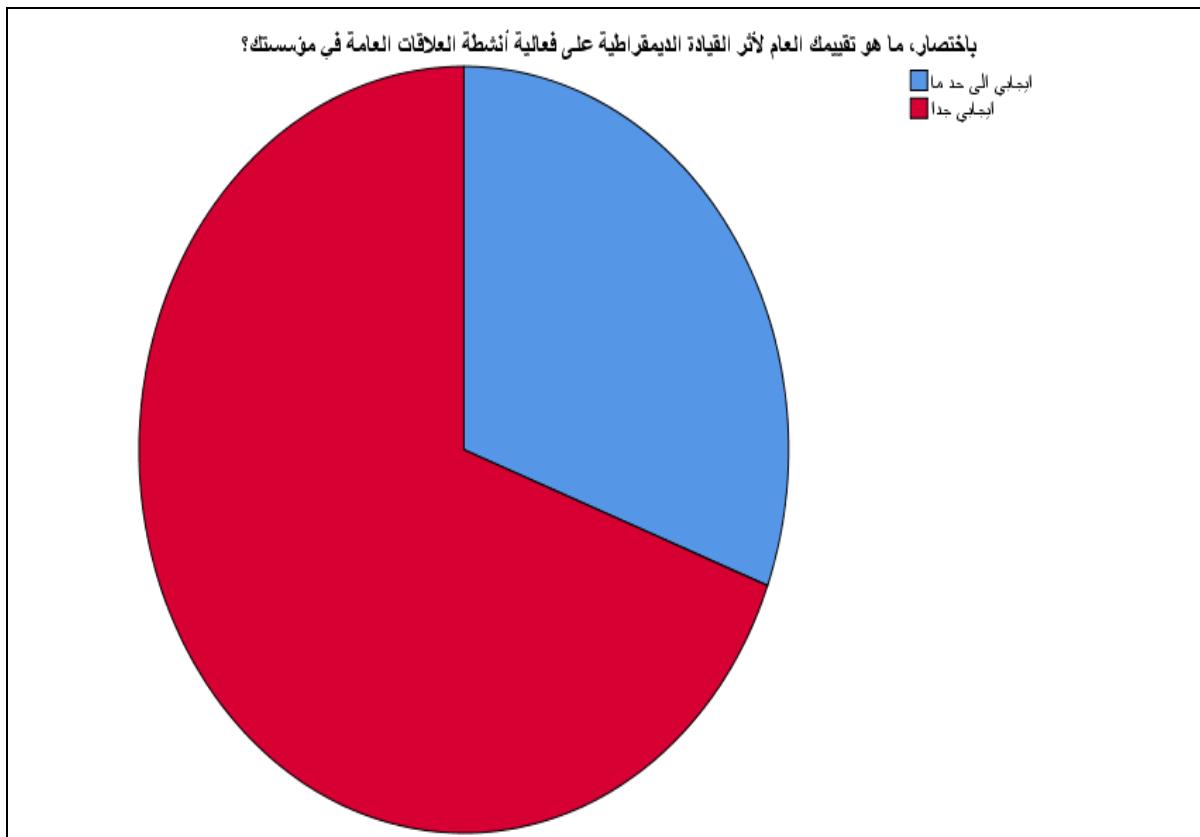
الشكل رقم (12): يوضح أثر تفويض السلطة في تطوير المهارات القيادية لموظفي العلاقات العامة.

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

الإجابة	النسبة (%)	النكرار
إيجابي إلى حد ما	30,8	4
إيجابي جداً	69,2	9
المجموع	100,0	13

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

نستنتج أن القيادة الديمقراطية تُعتبر أسلوبًا فعالًا ومؤثّرًا بدرجة كبيرة في تعزيز فعالية أنشطة العلاقات العامة داخل المؤسسة، إذ ينظر إليها المبحوثون بشكل عام كنهج إيجابي يساهِم في رفع كفاءة العمل وتحقيق أهداف العلاقات العامة.



الشكل رقم (13) : يوضح التقييم العام لأنّ القيادة الديموقراطية 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 نفسياً 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 أحياناً فقط على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأنشطة العلاقات العامة.
6. أغلب المبحوثين (38,5%) أكدوا أن المشاركة الجماعية في التخطيط لحملات العلاقات العامة تسهم أساساً 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 تقويض الصالحيات لموظفي العلاقات العامة يتم ولكن بحدود.
10. أغلب المبحوثين (61,5%) يرون أن تقويض السلطة يزيد من الكفاءة ويقلل البيروقراطية.
11. أغلب المبحوثين (46,2%) اعتبروا أن عدم وضوح الصالحيات يمثل أهم معوق لتقويض السلطة.
12. أغلب المبحوثين (46,2%) أكدوا أن تقويض السلطة يساهم بشكل كبير في تطوير المهارات القيادية لموظفي العلاقات العامة.
13. أغلب المبحوثين (69,2%) قيّموا أثر القيادة الديمقراطية على أنشطة العلاقات العامة بأنه إيجابي جداً.

الخاتمة

لا شك ان القيادة الديمocrاطية تعتبر من انجع اساليب القيادة في المؤسسات، و هو ما باختصار ما تشير اليه و تؤكده نتائج هذه الدراسة حيث أن القيادة الداعمة والمتمكنة تلعب محورا أساسيا في نجاح وفعالية أنشطة العلاقات العامة. كما تبرز النتائج أن البيئة الإيجابية والقائمة على الثقة والاحترام المتبادل، والتي توفرها القيادة الديمocrاطية، هي بمثابة حجر الأساس لتحفيز الموظفين وتعزيز إبداعهم و إنتاجيتهم و تبين من خلالها أن تقويض السلطة والمشاركة في صنع القرار قد تصنع فارقا، رغم وجود بعض المعوقات كعدم وضوح الصالحيات، 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 تعمد إلى تبني نمط قيادي تحويلي تشاركي مرن ، يتحول من النموذج التقليدي الأمر إلى نموذج تمكيني، يعلي 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 ، ط 01 ، 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 ، 2015/2016

2. جهينة خليفي ، طاوس خاف الله ، بورقة 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

3. كرومي محمد البشير ، بوسحابة اشرف ، دور أنشطة العلاقات العامة في تفعيل برامج المؤسسة وكالة الدعم و تشغيل 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. قويديري السعيد ، زايدى سميرة ، أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمة دراسة ميدانية في مؤسسة الدهن بالأختضار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس و علوم التربية شعبة علم النفس تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية ، جامعة اكلي محنـد اولـحـاج الـبـوـيرـة ، 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 الديمocrاطية 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 طوالبة ، محاضرات المقاربات الكمية و الكيفية ، سنة أولى ماستر ، جامعة غرداية ، 2023

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

الموقع الإلكترونية:

قائمة المراجع

1. شوهد يوم 03 افريل 2025 على الساعة 10:15متاح على الرابط التالي: منتدى ملتقى الخطباء ، تعریف النشاط
2. شوهد يوم 07 افريل 2025 على الساعة 16:50متاح على الرابط التالي: 2022 - 10 - 08 ، https://khutabaa.com/ar/scientific_discovery ، قاموس، المنجد في اللغة العربية، ط، 2 المشرق، بيروت، بدون سنة،
3. قاموس المعاني ، تعریف المؤسسة ، <https://www.almaany.com> -
4. قاموس المعاني ، معنی الأثر <https://www.almaany.com>
5. قاموس المعاني ، معنی الأثر 21.56 متاح على الرابط التالي: نهى علي ، منهج دراسة الحالة ، منتدى سندك ، <https://www.sanadkk.com>
6. - شوهد يوم 05 ماي 2025 على الساعة 21.56 متاح على الرابط التالي: نهى علي ، منهج دراسة الحالة ، منتدى سندك ، <https://www.sanadkk.com>

الملاحق

الملاحق

استبيان حول أثر القيادة الديمocrاطية 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؟

- ضعف
- متوسط
- جيد
- ممتاز

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

- تزيد من الإنتاجية
- تعزز الإبداع

3. هل تعتقد أن القيادة الديمocrاطية تساهم في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء

فريق العلاقات العامة؟

- نعم، بشكل كبير
- إلى حد ما

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

ال العامة؟

- تأثير ضعيف
- تأثير متوسط

5. ما مدى 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

الملاحق

- 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 الصالحيات 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 الصالحيات
 - 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.