



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:

بوكحول اباد

بعنوان:

## القيادة الادارية و دورها في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي - غرداية -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د/كسنة مُجَد	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
د/بن شاعة وليد	أستاذ مساعد ب	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/ثامر مُجَد بشير	أستاذ مساعد ب	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د/شنيبي عادل	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021 / 2022م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا)

## الإسراء 23

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد ﷺ.  
نشكر الله تعالى الذي أمدنا بالقوة لإتمام هذا العمل المتواضع الذي يسرني أن أهديه إلى:  
إلى من سهرت عليّ الليالي، من ربتي صغيراً ووجهتني كبيراً، وأنارت دربي إلى أمي الغالية  
حفظها الله ورعاها.

إلى من زرع الإيمان في قلبي إليك يا من أفنيت حياتك من أجل تعليمنا وإسعادنا وعلمتني  
أن الحياة صراع لا نهاية لها، مليء بطلب العلم أبي الغالي اطال الله في عمره .  
إلى أخي و أختي روجي فؤادي حفظهما الله من كول مكروه  
إلى أساتذتنا ومشايخنا خاصة الذين علمونا وربونا صغار وآدامهم الله فوق رؤوسنا.  
إلى جميع أفراد العائلة، وإلى الأصدقاء كلٌ باسمه وكل بمقامه.

اياد بوكحول

# شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي منحنا الصبر ووقفنا لإنجاز هذا العمل.

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الراحل المشرف الدكتور: **بن شاعة وليد**

و ايضا الشكر الكبير الى اغلى ذكتور : ثامر بشير

اعترافاً منا بجميلهما أولاً على قبولهما الإشراف على الموضوع

والذان منحاني وقتهما وجهدهما واهتمامهما ومرافقتهما لي

بتوجيهاتهما ونصائحهما، حفظهما الله وأطال في عمرهما.

كما ونتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.

كما نوجه شكرنا الخالص لأساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علوم التسيير.

وكما نتقدم بالشكر إلى كافة الادارة و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي مؤسسة التسيير السياحي بغرداية الذين قدموا لنا يد العون

لإنجاز هذه المذكرة

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه القيادة الادارية في تفعيل العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي - غرداية ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة في جمع البيانات بحيث تم تصميم استبيان لتحقيق أغراض الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (37) موظف في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v25)، وقد أظهرت إلى نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لممارسات القيادة الادارية في المؤسسة محل الدراسة، ومستوى متوسط لتفعيل العلاقات العامة في المؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الادارية وتفعيل العلاقات العامة عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الادارية وتفعيل العلاقات العامة في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** علاقات، علاقات عامة، قيادة ادارية، قيادة، ادارة، تفعيل.

## **Abstract :**

This study aimed to shed light on the role played by the administrative leadership in activating public relations in the tourism management institution - Ghardaia. The descriptive approach and the case study method were relied on in collecting data, so that a questionnaire was designed to achieve the purposes of the study, and the study sample consisted of (37). An employee of the Tourism Management Corporation in Ghardaia, and the collected data were analyzed using the statistical program (SPSS v25), and the results of the study showed a high level of administrative leadership practices in the institution under study, an average level of activating public relations in the institution under study, and a significant correlation relationship Positive between administrative leadership and activating public relations at a significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ), and there is a statistically significant effect between administrative leadership and activating public relations in the institution under study.

**Keywords:** Relationships, public relations, administrative leadership, leadership, management, activation.

## الفهرس

-	إهداء
VI	الملخص
VII-VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - و	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الادارية و العلاقات العامة والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الادارية و العلاقات العامة
03	المطلب الأول: ماهية العلاقات العامة
03	الفرع الأول: تعريف و اهداف العلاقات العامة
04	الفرع الثاني: مبادئ و أهداف العلاقات العامة
05	الفرع الثالث: وظائف و انواع العلاقات العامة
06	المطلب الثاني: مفاهيم عن القيادة الادارية
06	الفرع الأول: تعريف القيادة الادارية و انماطها
08	الفرع الثاني: وظائف و عناصر القيادة الادارية
10	الفرع الثالث: نظريات القيادة الادارية
11	الفرع الرابع: العلاقة بين القيادة الادارية و العلاقات العامة
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
13	المطلب الأول: الدراسات العربية
15	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
16	المطلب الثالث: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة للموضوع بمؤسسة التسيير السياحي -غرداية-	

20	تمهيد
21	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة
21	المطلب الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة
21	الفرع الأول: التعريف بمؤسسة التسيير السياحي بغرداية
21	الفرع الثاني: لمحة عامة حول مؤسسة التسيير السياحي بغرداية
23	المطلب الثاني: طرق الدراسة
23	الفرع الأول: منهجية الدراسة
23	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
23	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
23	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
23	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
25	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
26	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
29	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
29	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
29	الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي
30	الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
35	الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة
42	الفرع الرابع: إختبار الفرضيات
45	خلاصة الفصل
47	الخاتمة
49	قائمة المراجع
52	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	نشاطات الوظائف الحديثة للعلاقات العامة	01-01
23	متغيرات الدراسة	01-02
24	قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي	02-02
25	مقياس التحليل	03-02
25	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	04-02
27	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان	05-01
28	يوضح إختبار العلاقة بين القيادة الادارية و تفعيل العلاقات العامة	06-02
29	يوضح التوزيع الطبيعي	07-02
30	: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	08-02
31	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	09-02
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	10-02
33	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة	11-02
34	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي في المؤسسة	12-02
35	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول القيادة الادارية بأبعادها	13-02
40	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول العلاقات العامة	14-02
43	يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	15-02
43	يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	16-02
44	يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	17-02
44	يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	18-02

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير السياحي بغرداية	01-02
30	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	02-02

31	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	03-02
32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	04-02
33	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة	05-02
34	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي في المؤسسة	06-02

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	إستمارة إستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	اختبار Cronbach's Alpha
04	معامل ارتباط بيرسون
05	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرونوف)
06	التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة
07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
08	تحليل الانحدار

# مقدمة

## أ- توطئة:

يؤدي مدير المؤسسة دوراً بارزاً في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة الموظفين و تسيير النشاطات، وبما أن موقف العامل إتجاه المؤسسة و أهدافها و سلوكياتها وعلاقتها في العمل تتأثر بشكل كبير بأسلوب إدارته التي يعامل بها و مواقف و تصرفات القيادة الادارية، و مع ما يلاحظ من سلوكيات سلبية للعاملين في المؤسسات يتبين أن غالبية المؤسسات تعاني من مشكلة القيادة الادارية و كيفية تأصيل روابط و علاقات العامة جيدة في المؤسسة، إذا لا يمكن ان نلوم العامل البسيط في سلوكه السيئ إذا كان مديره يقوم بذلك السلوك ، و هذا ما يبرز حاجة المؤسسة إلى القيادة الادارية المثلى التي تستطيع توجيه العاملين و الرفع من دافعيتهم و قدرتهم في تطوير العلاقات العامة في المؤسسة من خلال دراسة مختلف سلوكياتهم داخل المؤسسة لغاية تحقيق أهدافها.

ومن أجل أن ترتقي الشركات إلى الريادة وتحقق الأهداف والغايات المرجوة في ظل التحديات التي تواجهها بات من الواجب عليها أن تركز أكثر على جانب العلاقات العامة في المؤسسة. وذلك من خلال الاهتمام بها والاستفادة القصوى منها واستعماله كمكسب استراتيجي لأنها تعتبر الآن من أهم وظائفها والعنصر المهم للوصول إلى تحديد و رسم سياسات المؤسسة و تنفيذ البرامج التي تهدف الى كسب رضا الجمهور، ويتضح ذلك عن طريق تأثير القيادة الادارية السليمة، التي تعتمد على الاستثمار في المورد البشري والاعتماد على المشاركة والأداء الجماعي، فالعقول البشرية هي التي تدير أصول المؤسسة لذلك يجب عليها أن توفر لها كل ما يساعدها على العمل وتحقيق الأهداف، و تعتبر العلاقات العامة في المؤسسة من الوظائف المهمة في الإدارة الحديثة للدور الايجابي الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسة وحل المشكلات العامة و تقديم الاعمال التي تحظى باحترام و ثقة الجمهور، تقويم الإتجاهات وقياس إتجاهات الرأي العام، فللقيادة الادارية دور مهم في تفعيل و تأصيل و تحسين العلاقات العامة في المؤسسة من اجل النمو الجيد بالمؤسسة و تسهيل مهمة تحقيق الاهداف المراد تحقيقها و كسب رضى المرؤوسين و الجمهور.

ومنه تساهم هذه الدراسة في التعرف على القيادة الادارية و دورها في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة من خلال إجراء دراسة حالة لمؤسسة التسيير السياحي - غرداية.

## ب - إشكالية الدراسة:

ومما سبق ذكره تتبلور معالم إشكالية الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**فيما يكمن دور القيادة الادارية في تفعيل العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي - غرداية ؟ .**

حيث تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شخصية القائد الاداري و العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي - غرداية ؟ .

2- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية لمواقف القائد الاداري على تفعيل العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي - غرداية ؟ .

3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير القائد الاداري على تفعيل طبيعة العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي - غرداية ؟.

ت - فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية و العلاقات العامة.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شخصية القائد الاداري و العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي - غرداية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لمواقف القائد الاداري على تفعيل العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي - غرداية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير القائد الاداري على تفعيل طبيعة العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي - غرداية

ج - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- التعرف على أهم عناصر و انماط القيادة الادارية في المؤسسة.

- التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- معرفة دور القيادة الادارية في المؤسسة محل الدراسة.

- معرفة ان هل هناك مصلحة للعلاقات العامة في المؤسسة وما هو دورها.

- إظهار مفهوم القيادة الادارية ومختلف المفاهيم المرتبطة به وأهميتها داخل المؤسسة.

- إبراز دور القيادة الادارية في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة.

ح- أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في:

- إظهار أهمية القيادة الادارية في ضمان استمرارية وفعالية المؤسسة محل الدراسة.

- إبراز الدور المهم الذي تلعبه العلاقات العامة في المؤسسة و تأثيراتها الايجابية على الموظفين و المؤسسة.

- المساهمة في زيادة معرفة الباحثين وإثراء معلوماتهما في مجال القيادة الادارية و العلاقات العامة؛

- تسليط الضوء على العلاقة التي تربط بين القيادة الادارية و تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة؛

- إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الادارية في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة؛

- تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تقديم للمسؤولين التوصيات والمقترحات التي تساعد في تحسين الخدمات.

**خ- حدود الدراسة:**

تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود الموضوعية و المكانية والزمانية والبشرية :  
**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على القيادة الادارية و العلاقات العامة، وتناول البحث متغيرات القيادة الادارية وهي شخصية القائد الاداري، مواقف القائد الاداري، تأثير القائد الاداري.  
**الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة التسيير السياحي - غرداية.

**الحدود الزمانية:** امتدت الفترة الزمنية للدراسة من 2022/05/10 إلى غاية 2022/05/27.

**الحدود البشرية:** إقتصرت هذه الدراسة على 50 عينة مكونة من الموظفين في مؤسسة التسيير السياحي - غرداية.

**د- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

قصد الإجابة على الإشكالية الدراسة ومحاولة الإلمام بموضوعنا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري للدراسة، وإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة مستعملين في ذلك كل من الاستبيان الذي صمم من أجل استكمال أهداف البحث واختبار فرضياته باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، من أجل الحصول على النتائج، كما اعتمدنا على التحليل في دراسة الحالة مؤسسة التسيير السياحي - غرداية وحصلنا على آراء أفراد عينة الدراسة من خلال مخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 25

**ذ- مرجعية الدراسة :**

اعتمدنا في دراستنا هذه عدة مجموعة من المراجع العربية منها والأجنبية والتي تندرج في نفس مجال الدراسة مثل: الكتب، رسائل ماجستير و المقالات العلمية.

**ر- صعوبات الدراسة:**

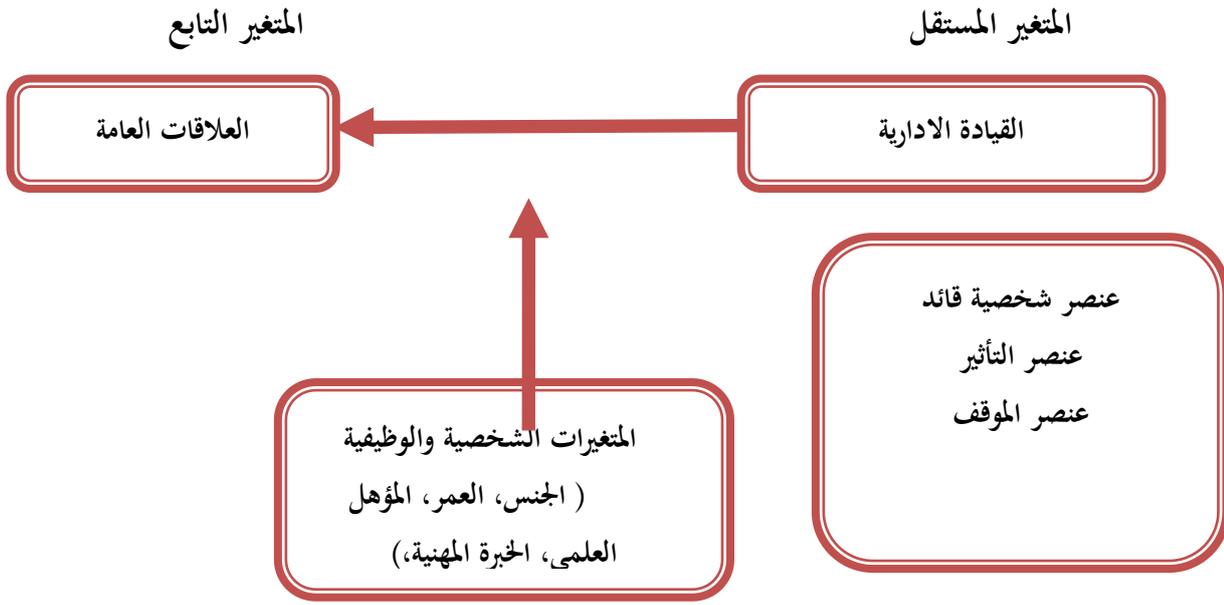
عند القيام بهذه الدراسة وجدنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- شمول واتساع موضوع الدراسة يجعلني احتاج لعدد صفحات أكثر في المذكرة من اجل التعمق في الموضوع أكثر
- قلة الكتب بالنسبة للمتغيرين خاصة متغير القيادة الادارية خاصة في مكتبة الكلية.

**ز- تقسيم الدراسة:**

بغية الإجابة على الإشكاليات وإثبات صحة أو نفي الفرضيات، قسمت الدراسة إلى فصلين وهما كالاتي:  
يتناول الفصل الأول تحديد الإطار الذي ستدور حوله دراستنا هذه والذي قسمناه إلى مبحثين، ففي المبحث الأول تعرضنا للأدبيات النظرية لكل من القيادة الادارية و العلاقات العامة من حيث المفاهيم الأساسية لكل منهما، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأدبيات التطبيقية أو الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.  
أما الفصل الثاني فقد خصص لتحليل آراء مجتمع الدراسة في مؤسسة التسيير السياحي - غرداية حيث قسم إلى مبحثين تناولنا في مبحثه الأول يتضمن لمحة حول المؤسسة محل الدراسة محل الدراسة وطرق ومنهجية وأدوات الدراسة أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تحليل ومناقشة النتائج في ضوء برنامج التحليل الإحصائي المعروف ببرنامج SPSS.

هـ- نموذج الدراسة:



الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة الادارية و

العلاقات العامة والدراسات

السابقة

## تمهيد:

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى تحقيق أهدافها، وهذا لا يتوفر إلا من خلال استغلال الموارد الموجودة داخلها ، منها الموارد المالية والتقنية والموارد البشرية، هذه تعتبر المحرك الرئيسي والفعال في مختلف مستوياتها لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بنسبة كبيرة بمستوى كفاءة وقدرات قياديينها، ما يفرض على المؤسسة وجود إدارة عقلانية قائمة على قيادة إدارية فعالة، تضع على عاتقها توجيه نظام الإنتاج واحترام المورد البشري وتحفيزه وتحسين ظروفه ومعاملته معاملة جيدة و تفعيل و تحسين العلاقات العامة في المؤسسة لأن المجتمع عرف العديد من العلاقات بين أفرادها، اختلفت، تنوعت وتباينت من فرد و جماعة إلى أفراد وجماعات أخرى وهذا بتعدد إنتمائهم، ميولهم، اتجاهاتهم وأرائهم، لذلك وجب التخطيط والدراسة لكل راغب في التأثير على الآخرين أو تشكيل رأي عام حول موضوع معين، ومنه الوصول إلى محاولة تنظيم هذا التأثير على الآخرين أو التأديب لنشاط معين وهدف محدد و مقصود عن طريق العلاقات العامة باعتبارها القلب النابض لكل منظمة او مؤسسة .... فكان من الواجب دراسة كل الجوانب الخاصة بالقيادة الادارية و العلاقات العامة حتى يتسنى لنا فهمها تحليلها ، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ذلك بشيء من التفصيل من خلال المباحث التالية:

## - المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الادارية و العلاقات العامة

## - المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الادارية و تفعيل العلاقات العامة

المطلب الأول: ماهية العلاقات العامة

الفرع الأول: تعريف و اهمية العلاقات العامة

### 1-تعريف العلاقات العامة :

لقد اختلف المفكرون و الباحثون في ايجاد تعريف مشترك لمفهوم العلاقات العامة ، اليكم بعض من اهم التعريفات للعلاقات العامة:

- وقدم باسكن Baskin وأرونوف Aronoff تعريفا للعلاقات العامة يراها : "وظيفة الإدارة التي تساعد على تحديد فلسفة المنظمة وتحقيق أهدافها واقتراح التغيير في سياساتها ، ومزاولة الاتصال بال جماهير الداخلية والخارجية والتأكيد على إحداث التلاؤم بين أهداف المنظمة والتوقعات الاجتماعية<sup>1</sup>."

وهذا التعريف قد بدأ بعملية تقويم الاتجاهات بالرغم من أن التقويم يأتي بعد تحديد المشاكل وتحديد السياسات ثم تنفيذ البرنامج الذي يهدف إلى تقويم الاتجاهات وبالتالي كسب رضا الجمهور وتفاهمه<sup>2</sup>.

- وعرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة بأنها :الجهود المقصودة والمخططة والمستمرة لإقامة واستمرار الفهم المتبادل بين أية منظمة وجماهير هذه المنظمة.

وهذا التعريف قد قصر دور العلاقات العامة على الجهود المقصودة والمخططة<sup>3</sup>.

- التعريف المعتمد من الجمعية الدولية للعلاقات العامة: اعتبرت هذه الجمعية العلاقات العامة « وظيفة ادارة دائمة ومنظمة » تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفهم والتأييد والمشاركة<sup>4</sup>.

### 2- أهمية العلاقات العامة:

لقد تطور مفهوم العلاقات العامة في العصر هذا ولم تعد تلك الوظيفة الجانبية، بل اصبحت من الوظائف الأساسية داخل المؤسسة، والتي تساهم كثيرا و بشكل مباشر وإيجابي في تحقيق أهدافها.

-فالعلاقات العامة في مفهومها الحديث لم تعد تمثل عبئا ماليا على المنظمة ، بل أصبحت احد العوامل المهمة في زيادة تسويق أو ترويج السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة للجمهور<sup>5</sup>.

وقد تجاوزت العلاقات العامة اليوم - في نظرنا- مفهومها كوظيفة تعتمد عليها المنظمات المختلفة في تحقيق أهدافها، إلى كونها(سلوك) يجب أن يلتزم به جميع العاملين في المنظمة من اجل جودة المنتج أو الخدمة.

1 - محمود يوسف مصطفى عبده،مقدمة في العلاقات العامة، كلية الإعلام - جامعة القاهرة،2004،ص47.

2 - يحيى محمد عبد المجيد،العلاقات العامة بين النظريات الحديثة و المنهج الاسلامي،مكتبة القرآن للطبع و النشر و التوزيع،القاهرة،ص16.

3 - يحيى محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره،ص16.

4 - حسن الحلبي،مبادئ في العلاقات العامة،دار منشورات عويدات،بيروت-باريس،ط1 1980،ص12.

5 - محمد كمال القاضي: العلاقات العامة، الاتصال التنظيم الإداية، (القاهرة، المركزالإعلامي للشرق الأوسط،(2001)، ص 21.

- فهي (سلوك) بقدر دوركل فرد في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، والوصول إلى أعلى درجات الأداء.
- وهي وظيفة في المنظمات إنتاجية خدمية، تدخل ضمن حزمة الوظائف الأساسية التي تتكون منها المنظمة .
- ازدياد حجم العاملين في المنظمة: وجود نقابات عمالية تمثل الموظفين وتدافع عن حقوقهم في وجه الإدارة، ما تطلب استخدام مختلف أنواع الاتصالات للوصول إلى التوازن في المصالح.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: مبادئ وأهداف العلاقات العامة

### 1-مبادئ العلاقات العامة:

مبادئ العلاقات العامة إن استخدام وسائل الإعلام الحديثة من أقمار صناعية وتلفزيون وإذاعات وصحف أتاح للعلاقات العامة فرصة واسعة لأن تصل إلى جماهير المؤسسات في فترة زمنية قصيرة الأمر الذي يجعل هذا النشاط قوي التأثير على الرأي العام، ولهذا من اللازم وضع المبادئ التي تنظم نشاط العلاقات العامة حتى نتفادى خطر استغلاله من جهة وحتى نظمئن إلى أن الممارسين له يلتزمون بالأساس والدعائم الأساسية لمهنة العلاقات العامة ومن خلال استعراض أدبيات العلاقات العامة يمكن استخلاص المبادئ التي يؤدي الالتزام بها إلى توفير المناخ الملائم لممارسة النشاط

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:
- احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام:
- الابتعاد عن التكتم واتباع سياسة كشف المعلومات للجمهور:
- نشر الوعي بين الجماهير:
- مساهمة الهيئة أو المؤسسة في رفاهية المجتمع:
- الالتزام بمبادئ الأخلاق السلمية:
- العلاقات العامة تبدأ من الداخل إلى الخارج:

### 2- أهداف العلاقات العامة:

إن الهدف الأسمى للعلاقات العامة هو تحقيق الإنسجام والتوافق بين المنظمة وجماهيرها. ومن وجهة نظر المنظمة فإن الهدف الأساسي للملاقات العامة هو تحقيق أهداف المنظمة ذاتها، ومن وجهة نظر جماهير المنظمة فإن الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو تحقيق مصالحهم، ومن هنا باني دور العلاقات العامة لتحقيق التوازن المطلوب بين الصلعتين.<sup>2</sup>

- و يمكن أيضا حصر اهداف العلاقات العامة في:
- خلق التفاهم المتبادل بين العمال عن طريق نشر الوعي الذي يبني الشعور بالانتماء للمنظمة .

<sup>1</sup> - الاكاديمية العربية الدولية، كلية الاعمال براغ.

<sup>2</sup> - حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة (الاسس و المهارات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ص.ب 202 هليوبوليس، مؤسسة الطوبجي للتجارة و الطباعة و النشر، 2008، القاهرة، ص32.

- تشجيع الأنشطة النقابية والبرامج التعليمية بما يتفق مع رغبات العاملين<sup>1</sup>.
- إزالة كل الالتباسات وسوء التفاهم بين إدارة المؤسسة والعاملين بها .
- المساعدة على ترويج المبيعات عن طريق تحسين السمعة وتنظيم الزيارات للمؤسسة مع إقامة المعارض ومختلف النشاطات الثقافية.
- تحقيق التناسب والتوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف مختلف المتعاملين من جهة أخرى.
- إزالة واقع الجهل أو نقص المعلومات عن الجمهور وإبداله بالإعلام الكامل الذي يتيح للجمهور مجال تكوين رأي بحرية وواقعية.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: وظائف العلاقات العامة

#### 1-وظائف العلاقات العامة:

يقصد بوظائف العلاقات العامة عملية تحويل الأهداف ، إلى مجموعة من الأنشطة العملية التي تمارسها العلاقات العامة خلال العام.

وتثبت البحوث العلمية حقيقتين هامتين وهما:<sup>3</sup>

- \* اختلاف وظائف العلاقات العامة من منظمة الأخرى، حتى لو كانت المنظمتان متماثلتان في النشاط والحجم .
- \* أن هناك عادة اختلاف بين الوظائف المحددة رسمياً لافراد العلاقات العامة في وصف الوظائف، وبين الوظائف التي يمارسونها بالفعل.

بما انه للعلاقات العامة في أي مؤسسة عدد من الوظائف بغض النظر عن نوع المؤسسة و أي اعتبارات اخرى نوردتها كما يلي:<sup>4</sup>

- اجراء الابحاث و الدراسات لتوفير قاعدة معلومات مناسبة.
- تنظيم أعمال المؤسسة من خلال المتابعة ومد جسور تواصل بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية وإدارتها .
- تقديم النصح والمشورة لمن يحتاجها أو عند الضرورة .
- إنتاج المطبوعات التي تعرف بالمؤسسة وبخدماتها.<sup>5</sup>

1 - بطرس حلاق، العلاقات العامة-مبادئ و ادارة،الاجازة في الاعلام و الاتصال،من منشورات الجامعة الافتراضية

السورية،الجمهورية العربية السورية،2020،ص83.

2 - بطرس حلاق ،مرجع سبق ذكره،ص83.

3 - حمدي شعبان، مرجع سبق ذكره ،ص35-36.

4 - فهمي محمد العدوي،مفاهيم جديدة في العلاقات العامة،دار اسامة للنشر و التوزيع،الاردن-عمان،ط1،2011،ص266-267.

5 - فهمي محمد العدوي، مرجع سبق ذكره ،ص267.

\*الوظائف الحديثة للعلاقات العامة<sup>1</sup>:

نظرا لتعدد وتشابك المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق أجهزة العلاقات العامة بالمؤسسات الحديثة وباعتبارها مهنة خدمية موجهة فقد وضعت جمعية العلاقات العامة الأمريكية تعريف جامع شامل لهذه الوظيفة باعتبارها نشاط شامل أو مظلة يندرج في إطارها أربعة عشرة نشاطا حيوية على النحو التالي : الجدول التالي يوضح ذلك:

نشاطات الوظائف الحديثة للعلاقات العامة
-النشر.
-الاتصال.
-الشؤون العامة.
- إدارة القضايا.
- العلاقات مع الجهات الحكومية.
-العلاقات العامة المالية.
-العلاقات مع المجتمع.
-العلاقات الصناعية.
-والعلاقات العامة التسويقية.
-العلاقات العامة الإنتاجية.

جدول يوضح نشاطات الوظائف الحديثة للعلاقات العامة

المصدر: من اعدا الطالب بالاعتماد على المرجع : بطرس حلاق،العلاقات العامة-مبادئ و ادارة،الاجازة في الاعلام والاتصال،من منشورات الجامعة الافتراضية السورية،الجمهورية العربية السورية،2020،ص89

المطلب الثاني: مفاهيم عن القيادة الادارية

الفرع الاول: تعريف القيادة الادارية و انماطها

اولا: تعريف القيادة الادارية:

- ويعرفها هانت وآخرون بأنها : "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة .<sup>2</sup>

- يعرفها كل من " همفل" و " كونس" (1957) : " سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من أفراد تحاه هدف مشترك .

<sup>1</sup> - بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره ،ص89.

<sup>2</sup> -نور الهدى بن الدين، اثر القيادة الادارية على الاداء الوظيفي،جامعة الجليلي اليابس -بلعباس،مجلة الاقتصاد و المالية،ط1 2018،ص24.

- أما " Ivancekich " فهو يقترح و زملاؤه تعريفا للقيادة أكثر تفصيلا و هو المقدرة على التأثير من خلال الاتصال عل أفعال الآخرين ، أفرادا و جماعات ، نحو تحقيق أهداف ذات معنى و قيمة و هذا يعني:<sup>1</sup>

\* وجود شخص قائد.

\* وجود مجموعة أفراد تتم قيادهم.

\* ممارسة مهارات التأثير.

\* استخدام هذه المهارات تفضي تحقيق هدف أو أهداف.

### ثانيا : انماط القيادة الادارية

هنالك عدة انماط للقيادة الادارية وهي:

#### 1- نمط القيادة الأوتوقراطي:

هي القيادة التي يملك فيها القائد سلو كا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة . ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات قيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته ". وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنما تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد و العقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية.<sup>2</sup>

#### 2- نمط القيادة الديمقراطية:

اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء والباحثون على هذا النمط، فالبعض أطلق عليه القيادة الاستشارية أو الإنسانية، والبعض أطلق عليه القيادة الإيجابية، أو المشاركة، أو التعاونية. ويقوم نمط القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار، والاقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار. فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف، والتفكير، وإبداء الرأي، حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة، وأنهم يعملون معه ولي عنده. فهو يشركهم في صنع القرار، ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات. هذا النمط من القيادة يهتم ببعده الإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ابريم سامية، ماهية القيادة الادارية، جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، ط2، 2019، ص558.

<sup>2</sup> - كيرد عمار، القيادة الادارية و اثرها على الاداء، جامعة البويرة-الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، العدد08، ص87.

<sup>3</sup> - مؤمل حسين جويسم، دور القيادة الادارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، جامعة بابل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، ط3، 2018، ص361.

4- القيادة البيروقراطية:<sup>1</sup>

تقوم القيادة البيروقراطية على التقيد بحرفية القانون واتباع القواعد والنظم بدقة والتوقع من الفريق بالسير على نفس النهج. هذا النمط من القيادة لا يشجع المبادرة، ويفضل الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات والعمل وفق ما تمليه .

3- القيادة الحرة أو الفوضوية:<sup>2</sup>

ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، و المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية و الثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية .

الفرع الثاني: وظائف و عناصر القيادة الادارية

اولا: وظائف القيادة الادارية:

الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها:<sup>3</sup>

- توفير المعلومات: حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.

- توفير الخبرة: فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.

- رسم استراتيجيات المنظمة: بحيث يتولى القيادة الادارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.

- التخطيط التنفيذي : حيث تتولى القيادة الادارية الإشراف على وضع الخطط : وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

-الحفاظ على الأخلاقيات المهنية : عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقُدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

-التمثيل الخارجي للمنظمة : فالقيادة الادارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره .

-التنظيم : عبر قيام القيادة الادارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة .

<sup>1</sup> بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص73.

<sup>2</sup> - كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>3</sup> - بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص22-23.

- الرقابة والتقييم : عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.
- تحديد النواحي الايجابية أو السلبية في موقف للعملية القيادية ومدى حكم القائد في إدارته لألمور.<sup>1</sup>

#### ثانيا:عناصر القيادة الادارية:

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية :

- 1- وجود جماعة من الناس: أن التنظيم باعتباره جماعة منظمة وبواسطتها تتحقق الأهداف ونميز نوعين من الجماعة في التنظيم<sup>2</sup>:

أ- الجماعة الرسمية : ويقوم التنظيم وتحديد وظائفها ومهامها.

ب-الجماعة غير الرسمية : وهي التي تنشأ حسب مصالح ومعتقدات الأفراد.

" فهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة اليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>

- 2- وجود هدف مشترك : إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها<sup>4</sup>.

" وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها وهو هنا يكون مقبولا تلقائيا من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقاته الجيدة بأعضائها فتختاره قائدا لها "<sup>5</sup>.

- 3-وجود القائد: يعتبر القائد الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لماله من قدرات ومهارات وصفات شخصية، أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تنبع مما يمتلكه من سمات شخصية، قدرات ومهارات فردية لتساعده في وضع الخطط والإستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح.<sup>6</sup>

"إذ لابد للقائد أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه وأن الزمن هو استثمار المستقبل وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة "<sup>7</sup>.

- 4-التأثير: تعتبر عملية التأثير مهمة في مدى استجابة الجماعة والقدرة على تغيير سلوكهم حيث تحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة فقد تستهدف هذه العملية أحداث تغيير في سلوك أفرادها ودون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.<sup>1</sup>

1 - طافر مريم-بوجميرك احلام،القيادة الادارية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع،جامعة الصديق بن يحيى- جيجل،ص47.

2 - طافر مريم،مرجع سبق ذكره،ص48.

3 - عدي عطا حمادي،القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البلدية، الأردن، ط1، 2013، ص20.

4 - بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره ،ص22.

5 -نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، ط2007، ص1، ص65.

6 - طافر مريم، مرجع سبق ذكره ،ص49.

7 - عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره،ص20 .

5-الموقف: "إذ لا بد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر علا تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ويسعى القائد الناجح دائما أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل ايجابي لينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي"<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: نظريات القيادة الادارية

لاجل تسليط الضوء على نظريات القيادة فيمكن تصنيف هذه النظريات على النحو الآتي:

#### اولا: نظرية السمات: (Traits Theory):

تقوم هذه النظرية على افتراض مفاده أن القيادة مرتبطة بالخصائص الطبيعية للإنسان سواء كانت خصائص جسمية أو نفسية أو عقلية أو اجتماعية وقد شاعت هذه النظرية في الفترة الواقعة بين (١٩٣٠ - ١٩٥٠) وقد تركزت معظم نتائجها على أربع سمات أساسية لها صلة وثيقة بمقومات القيادة الناجحة وهي الذكاء الذي يمكن القائد من تفهم كلما يحيط به ويعطيه القدرة إيصال أفكاره للعاملين معه والتأثير بهم والنضج الاجتماعي الذي يمكن القيادة من تحمل على مواجهة كافة الظروف فلا يجبطون على هزائم أو الإخفاق وتتميز مشاعرهم نحو الآخرين بايجابية كما يملكون قدرا مهما من الثقة بالنفس والدافعية أو الحاجة إلى الانجاز (Achievemen)، ومتابعة الأهداف العليا حيث يتم تحقيقها وغالبا ما يستجيبون للدوافع الداخلية من استجاباتهم للحوافز الخارجية وأخيرا اتجاهاتهم الايجابية نحو العلاقات الإنسانية لأنهم أكثر يدركون أن عملهم ونجاحهم إلا بمساعدة الآخرين لأدائهم وتوجيهاتهم، ولذلك يجب أن تتوفر لديهم مهارات التفاهم والتفاعل الاجتماعي والإنساني بما يضمن كسب قبولاً للآخرين وتأييدهم القوي، كما أن نظرية السمات تميز القادة الفعالين عن غيرهم من خلال الخصال المعرفية وفيها: الإحساس بالهدف، الحماسة، الصدق، القدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على أحداث التكامل بين أفراد المجموعة والتفاني، والقدرة على التعلم وسرعة الاستيعاب. وتؤكد نظرية السمات أن هناك مجموعة من الصفات التي تفسر القدرات القيادية لدى فردة من الأفراد ويمكن تسميته بالرجل العظيم (Great Man) وهو القائد الذي يمثل مكانة ومنزلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل معها أو ينتمي إليها، ويكون مدعاة للفخر والاعتزاز من قبل الآخرين وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية مثل الشكل والوسامة والهندام الحسن ونبرة الصوت. الصفات النفسية مثل المبادرة والاستقامة والشجاعة والخلق الرفيع والقدرة على التفكير والتحليل والإحساس والثقة بالآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - طافر مريم، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>2</sup> - خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الادارية و تطوير منظمات التعليم العالي، دار الايام، الاردن، ط2013، ص1، ص50.

<sup>3</sup> - محمد عبد الكريم جعو، أنماط القيادة الادارية لدى مديري المدارس الاهلية في بغداد، الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية، ط2018، ص4، ص331-

ثانيا: - النظرية الموقفية:

وتقول النظرية بأن فاعلية القيادة هي نتيجة تفاعل متغيرات متعددة ومنها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين ، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ومنها ما يتعلق بالموقف، ويؤثر التفاعل المستمر بين تلك المتغيرات في اختيار النمط القيادي الفاعل.

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة ي التي تهيئ أفراد ليتبوءوا مكانة القيادة ، فالفرد قد يكون قائدة في موقف دون الآخر. فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير المؤسسة مثلا يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم ، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات.

فنظرية الموقف إذن تجمع بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما يحتاجه القائد من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالطرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد، وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.<sup>1</sup>

ثالثا: النظرية التفاعلية:

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفية وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب وإكسابها قدرة للتأثير في الآخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابية على التنظيم. و القيادة وفقا لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي تركز على أبعاد ثلاث هي (السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة) المراد قيادتها، وتطرح معيارا أساسية يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.<sup>2</sup>

الفرع الرابع: العلاقة بين القيادة الادارية و العلاقات العامة

أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بنسبة كبيرة بمستوى كفاءة وقدرات قياديتها، ما يفرض على المؤسسة وجود إدارة عقلانية قائمة على قيادة إدارية فعالة، تضع على عاتقها توجيه نظام الإنتاج واحترام المورد البشري وتحفيزه وتحسين ظروفه ومعاملته معاملة جيدة و تفعيل و تحسين العلاقات العامة في المؤسسة لأن المجتمع عرف العديد من العلاقات بين أفرادها، اختلفت، تنوعت وتباينت من فرد و جماعة إلى أفراد وجماعات أخرى وهذا بتعدد إنتمائهم، ميولهم، اتجاهاتهم

<sup>1</sup> - ابرييم سامية، ماهية القيادة الادارية، جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، ط2، 2019، ص.568.

<sup>2</sup> - بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص41.

وأرائهم، لذلك وجب التخطيط والدراسة لكل راغب في التأثير على الآخرين أو تشكيل رأي عام حول موضوع معين، ومنه الوصول إلى محاولة تنظيم هذا التأثير على الآخرين أو التأديب لنشاط معين وهدف محدد و مقصود عن طريق العلاقات العامة باعتبارها القلب النابض لكل منظمة او مؤسسة و التي تتأثر بشكل مباشر من القيادة الادارية عن طريق قدرة القائد على التجاوب الفعال و الايجابي مع المرؤوسين و دوره في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة والتي باتت احدى اهم الوظائف في المؤسسات .

حيث تعمل على القيام بالأعمال المتنوعة التي تقوم بها الإدارات الأخرى ومساعدتها. فهي تقوم مثلا بمساعدة إدارة العلاقات باجتذاب الممتهنين من الموظفين و العمال. وهي تشجع الاتصال بين المستويات العليا في الإدارة والمستويات الدنيا، وبالعكس. وهي تساعد إدارة المبيعات في ترويج منتجات المنظمة، سواء المنتجات الحالية أو الجديدة.<sup>1</sup>

\* تأثير القيادة العليا في عمل العلاقات العامة عرف تانبوم القيادة بأنها التأثير الشخصي في موقف معين بواسطة الاتصال؛ التحقيق هدف أو أهداف محددة ويذهب كوشان إلى أن القيادة هي: عملية تأثير تتغير بموجبها أفعال، والقيادة العليا، على اختلاف مدارسها ومشاربها لها تأثير قوي في المنشأة وفي العاملين في التنظيم، ومن هؤلاء: رجال العلاقات العامة، ومن المؤكد ان عمل العلاقات العامة يعتمد بشكل كبير على مدى تقبل الإدارة أي القيادة العليا لتوصيات إدارة العلاقات العامة، ودعمها بشتى طرق الدعم.

والعلاقة بين إدارة العلاقات العامة وبين القيادة الإدارية العليا يحكمها: أو وعي الإدارة العليا، ومدى اعترافها بأهمية عمل العلاقات العامة بشكل عام.

- قيام جهاز العلاقات العامة بعمله بطريقة سليمة، وشعور الإدارة نتيجة لذلك بجدوى الاعمال التي يقوم بها الجهاز.  
- مستوى التوصيات المقترحة من جهاز العلاقات العامة وجديتها. العوامل المساعدة والكيفيات المناسبة التي تقدمها القيادة العليا للعلاقات العامة هناك عدة عوامل تساعد القيادة الإدارية العليا على النهوض بعمل العلاقات العامة، وهناك كيفيات مناسبة لهذا العمل. فمن أهم العوامل العائدة للقيادة الإدارية العليا في مجال العلاقات العامة ما يأتي:  
- اتخاذ القيادة العليا المواقف المناسبة والسياسات الناجحة التي تسهل من عملية تكيف المنشأة مع البيئة المحيطة، وتستجيب لمتطلبات المجتمع، وهذا من صلب وظيفة العلاقات العامة، والقيادة الإدارية العليا تملك مفتاح التأثير فيه بقوة .

- الوعي بطبيعة المنافسة، فالمنشأة لا تعيش في المجتمع وحدها، ولا سيما إذا كانت ذات طبيعة اقتصادية أو تجارية، بل هناك منافسون يسعون لتحقيق الهدف الذي تسعى هي إليه، وهو كسب الجمهور والفوز بتعاطفه معها، لذا فلا بد من الوعي بطبيعة المنافسة واتخاذ التدابير المناسبة من القيادة العليا عن طريق تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مريهان منصور أبوسنة، محاضرة في العلاقات العامة والإعلان، كلية التربية النوعية قسم الإعلام التربوي، جامعة المتوفية، ص39.

<sup>2</sup> - ابراهيم بن عبد الله السماري، القيادة العليا والعلاقات العامة، صحيفة يومية، مؤسسة الجزيرة للطباعة والنشر، ط1، 2001، العدد 10349.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قمنا بالاطلاع على عدة دراسات وأدبيات سابقة ناقشت جوانب مشاهمة لموضوع الدراسة الحالية، أو على الأقل جزء من موضوع الدراسة ساعد هذا على فهم المغزى الحقيقي من عنوان الدراسة، ولعل أهم وأقرب الأدبيات من موضوعنا الحالي نوردتها فيما يلي:

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

\* دراسة نور الدين بوراس، حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014/2013.

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، وتمحورت اشكالية الدراسة حول ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة سنة 2014/2013، ومنه تم الاعتماد على المنهج الوصفي، و استخدام الاستبيان كاداة دراسة و من هذه الدراسة تم التحصل على النتائج التالية:

- ان تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصدقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

- إن ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأهم جزء من المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة .  
- القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.

\* دراسة محمد السيد الطوخي، دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية، مجلة وادى النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، أكاديمية العلوم الشرطية، الشارقة- الامارات العربية المتحدة.

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والموارد البشرية، و تمحورت اشكالية الدراسة حول ما مدى التأثير المباشر و الغير مباشر للقيادة الرشيدة على فاعلية اداء الموارد البشرية و التميز المؤسسي؟ و ما مدى اثر الممارسات العصرية لادارة الموارد البشرية في المجال الاداري في تحقيق الرسالة الادارية السامية؟ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تمثلت نتائج هذه الدراسة :

- إن استراتيجية الدولة التي تسعى للتقدم والإنطلاق يجب أن تنصب على الاهتمام بالكوادر البشرية الوطنية.  
- إن التدريب المستمر والتعلم الدائم هو السبيل الوحيد لتطور الأداء وفاعليته.  
- ان الشخصية القيادية لكي يكتمل بناؤها تحتاج لكثير من التدريب والاهتمام والتعلم لاستكمال المهارات الشخصية الفطرية المتواجدة لديها.

\* إيمان لحر، من شهر ديسمبر 2016 الى غاية شهر ماي 2017، واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية "مديرية التربية لولاية جيجل أنموذجا"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات العدد الرابع. أكتوبر 2018، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.-

هدفت الدراسة الى معرفة واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية ، وتمحورت اشكالية الدراسة حول ما هو واقع العلاقات العامة بمديرية التربية لولاية جيجل ؟، ، دراسة ميدانية مديرية التربية لولاية جيجل أنموذجا سنة 2017/2016 ، ومنه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، و استخدام الاستبيان كاداة دراسة و من هذه الدراسة تم التحصل على النتائج التالية .:

- تبين أن هناك وعي لدى موظفي مديرية التربية لولاية جيجل بأهمية وظيفة العلاقات العامة حيث أن نسبة 26،85% يرون أنها وظيفة اتصالية أساسية.

- تبين من خلال إجابات المبحوثين أنه لا وجود لقسم الاتصال و العلاقات العامة بمديرية التربية حيث وصلت نسبة النفي إلى 47،89%، بينما أكد وجوده نسبة 53،10%، وقد نسبت نسبة 58،71% مهام الاتصال و العلاقات العامة إلى الأمين العام ، أما نسبة 17، 89% فقد اختاروا خلية الاتصال والإعلام .

-تبين أن المكلف بالاتصال و العلاقات العامة بمديرية التربية تابع للمدير بنسبة 93،97% .

-أما وظائف المكلف بالاتصال و العلاقات العامة حسب نتائج الجداول فقد انقسمت بنسب متقاربة بين التنسيق بين المصالح وتسهيل الاتصال الداخلي 51،58%، التواصل مع وسائل الإعلام بنسبة 16، 41% و أيضا التواصل مع الجمهور الخارجي بالنسبة نفسها.

-تبين من خلال نتائج الدراسة أن الاجتماعات هي الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما بالمديرية للفصل في الآراء المتباينة ما بين الموظفين بنسبة 64.21% .

-أكدت نتائج الدراسة وجود اتصال و تواصل بين أفراد العينة والمكلف بالاتصال والعلاقات العامة داخل المديرية بنسبة 64.22% .

- أشارت إجابات المبحوثين أن اتصالمهم مع المكلف بالاتصال والعلاقات العامة بالمديرية يغلب عليه الطابع الرسمي لذلك عادة ما يكون في إطار العمل بنسبة 42.10% .

-تبين أن عدم منح العلاقات العامة مكانة كبيرة بمديرية التربية يحد من نشاطها بحسب إجابات معظم المبحوثين بنسبة 77.90%، وقد جاءت أكبر نسبة من الإجابات من المبحوثين ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات عمل بالمديرية وذلك بنسبة 30.53% .

- أغلب إجابات المبحوثين أكدت على أن الفهم غير الجيد للعلاقات العامة يعيق من نشاطها داخل المديرية بنسبة 89.48% .

\* محمد قيراط، ممارسة العلاقات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة، دراسة ما وراء تحليلية، جامعة الشارقة  
هدفت الدراسة الى معرفة مدى ممارسة العلاقات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة ، و تمحورت اشكالية  
الدراسة حول هل واكبت ممارسة العلاقات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة التطور الاقتصادي والانجازات  
العديدة التي حققتها هذه الدولة؟، أم أن ممارسة العلاقات العامة ما زالت تعاني من المشاكل التقليدية والمعروفة في  
معظم دول العالم وخاصة النامية منها؟ حيث اعتمدت الدراسة على منهج " التحليل الماورائى ، حيث تمثلت نتائج  
هذه الدراسة :

أكدت نتائج الدراسة الفرضية التي تشير إلى وجود فجوة كبيرة بين الإدارة العليا للمنظمة وجهاز العلاقات العامة. كما  
تدعم نتائج الدراسة الفرضية التي تؤكد ضعف الموارد البشرية والمادية وتمهيش جهاز العلاقات العامة في المؤسسة وأخيرا  
دعمت نتائج الدراسة الفرضية التي تؤكد انتشار تطبيق نموذج والدعاية من قبل أجهزة العلاقات العامة في الدولة.  
المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية:

\*دراسة **James C. Sarros\* , Judy Gray\* and Iain L. Densten** ، بعنوان "القيادة  
وتأثيرها على الثقافة التنظيمية"، "جامعة نيو ساوث ويلز ، أستراليا"، سنة 2002ديسمبر

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية و العلاقة بينهما ، و تمحورت اشكالية الدراسة  
حول كيفية يتم الحصول على النتائج على الرغم من مجموعة كاملة من الصعوبات وكيف يمكنك الاستفادة من  
مجموعة كاملة من الإيجابيات للحصول على الخبرة؟. دراسة ميدانية جامعة نيو ساوث ويلز ديسمبر 2002 ، حيث  
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و استخدام الاستبيان كاداة دراسة، حيث تمثلت نتائج هذه  
الدراسة :

ان هذه الصيغة هي دائما واحدة وانه مزيج بين القائد و متابعون و يتعلق الأمر كثيراً بالظروف الطارئة وكل ذلك  
أنواع الأشياء لذا فيما يتعلق بما نفعله في أستراليا ، أعتقد أنه دراسة عن القيادة عبر اللوحة من مستوى .

\* **Yi Luo and Hua Jiang** ، "القيادة الفعالة للعلاقات العامة في التنظيم و التغيير: دراسة للشركات  
متعددة الجنسيات في الصين القارية"، **Journal of Public Relations Research, 26: Feb 2014 28,134-160, 2014**

هدفت الدراسة الى معرفة فعالية العلاقات العامة في التنظيم و التغيير ، و تمحورت اشكالية الدراسة حول كيف لعب  
قسم العلاقات العامة دوراً قيادياً أثناء التغيير؟ وكيف ساهم مديرو العلاقات العامة في الدور القيادي أثناء التغيير؟.  
دراسة للشركات متعددة الجنسيات في الصين القارية سنة 2014، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي  
للباحثين ، و استخدام المقابلات النوعية كاداة دراسة كانت طريقة مناسبة لفحصه الواقع ، حيث تمثلت نتائج هذه  
الدراسة :

-تدريب على إدارة عواطف الموظفين. وظيفة العلاقات العامة لعبت دوراً مهماً في توجيه المشاعر السلبية للموظفين.  
-توفير التدريب على الاتصال للإدارة الوسطى.

- حل الخلاف بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا.
  - تعزيز الرؤى المشتركة وتقديم المشورة لأساليب الاتصال للإدارة العليا.
  - الوصول إلى صنع القرار التنظيمي و الدفاع عن قيمة وظيفة العلاقات العامة.
  - كونك مختلف = صوت صعب.
- المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:
- من حيث بيئة الدراسة : تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية وأخرى أجنبية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية - الجزائر-.
  - من حيث هدف الدراسة : تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كان تهدف إلى بيان دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية و فاعليتها في عدة مجالات ، في حين هدفت أخرى إلى بيان القيادة الفعالة للعلاقات العامة و واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية و العربية
  - من حيث المنهج : يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة استنباطية لكونها تأخذ من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسة من رؤساء المصالح و إداريين وأعاون في حين اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج مختلفة.
  - كما وتتقاطع أغلب الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات ماعدا دراسة **Yi Luo and Hua Jiang** التي استخدمت بعض المقاييس النظرية المتعلقة بالدراسة التي اعتمدت على المقابلة النوعية والملاحظة كأداة لجمع البيانات. ويسعى الباحث هنا إلى لفحصه الواقع (أي التغيير التنظيمي) كليًا وفهم تفسيرات المشاركين الخاصة في بيئة طبيعية. وقد استفاد الطالب من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء منهجية وأداة الدراسة.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الاعتماد على إبراز القيادة الادارية و العلاقات العامة، وذلك من خلال مبحثين والذي يضم مطلبين، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى المتغير التابع العلاقات العامة و الذي تطرقنا فيه الى ماهية العلاقات العامة والتعرف على أهم مقومات نجاح العلاقات العامة، وتم التطرق إلى أهمية و وظائف العلاقات العامة والتي تعد ضرورية للموضوع ، أما في المطلب الثاني فقد خصصناه للطرف الثاني من الدراسة و هو التغير المستقل القيادة الادارية، حيث تطرقنا إلى مفهوم القيادة الادارية، ومعرفة انماط وخصائص و عناصر القيادة الادارية ، أما بالنسبة للمبحث الثاني تطرقنا في هذا المبحث إلى مجموعة دراسات سابقة منها دراسات عربية و أخرى أجنبية والتي تناولت جوانب مشابهة لموضوع دراستنا، وقمنا بعرض أوجه الشبة والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي

غرداية

### تمهيد :

بعد الانتهاء من عرض أدبيات النظرية للدراسة في الفصل الأول سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، بحيث سنبدأ بلمحة عن المؤسسة محل الدراسة و منهجية و أدوات الدراسة وفي الأخير سيكون عرض و تحليل النتائج و الخلاصة و التوصيات.

وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، تناولنا في مبحثه الأول لمحة حول المؤسسة محل الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، أما في المبحث الثاني قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها حسب ما توصلنا إليه.

### المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة

### المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

### المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة

مؤسسة التسيير السياحي غرداية تابعة لمجمع فندقية، سياحة و حمامات معدنية ، ويتمثل نشاط مؤسسة التسيير السياحي في الخدمات الفندقية من ايواء و اطعام، وتلعب حاليا دورا بالغ الأهمية في مجال التنمية السياحية و الاقتصادية، كما لها دور كبير في جلب إطارات والكفاءات البشرية من اجل تحسين الأداء وتقديم أحسن الخدمات للزبائن.

#### المطلب الأول: لمحة حول المؤسسة الدراسة

##### الفرع الأول : التعريف بمؤسسة التسيير السياحي غرداية

تم إنشاء مؤسسة غرداية للإدارة السياحية (EGTG) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83 - 212 بتاريخ 26 مارس 1983 ، في الشكل القانوني لمؤسسة اقتصادية عامة (EPE). نتج عن إعادة هيكلة السابق: ALTOUR وفي عام 2009 في إطار إعادة تنظيم محفظة SGP GESTOUR بموجب قرار CPE رقم 97/02 في 2009/10/04 ، نقل وحدتين من EGT غرداية (فندق المهري - ورقلة و فندق البستان - المنبوعة) إلى EGH .AURASSI

##### الفرع الثاني: لمحة عامة حول مؤسسة التسيير السياحي بغرداية

تتكون **EGT Ghardaïa SPA** حاليًا من الوحدات التالية:

L'hôtel EL DJANOUB – Ghardaïa

L'hôtel M'ZAB (ex les Rustumides) – Ghardaïa

L'hôtel MARHABA – Laghouat

Unité hôtelière	Localisation	Classement	Nombre de chambres	Nombre de lits
<b>EL DJANOUB</b>	GHARDAIA	3 Etoiles	237 chambres 26 bungalows	455
<b>MARHABA</b>	LAGHOUAT	3 Etoiles	49	86
<b>M'ZAB</b>	GHARDAIA	3 Etoiles	152	300

بطاقة تقنية:

اسم المؤسسة: مؤسسة الإدارة السياحية بغرداية - بالاختصار. EPE / EGTG

الوضع القانوني: مؤسسة مساهمة. (SPA)

قطاع النشاط: السياحة والضيافة.

تاريخ التأسيس: 26 مارس 1983 بالمرسوم رقم 83 - 212

تاريخ التحول إلى EPE : 17 افريل 1990

رأس المال: 315.000.000.00 دينار جزائري.

الإدارة: مجموعة الفنادق ، السياحة ، الحرارية "HTT Group"

عنوان المكتب الرئيسي - Hotel M'Zab (Ex les Rustumides) BP n ° 374 CTR

Ghardaïa.

الهاتف: (029) 28-53-28 - 07-59-28 فاكس :: (029) 62-54-28

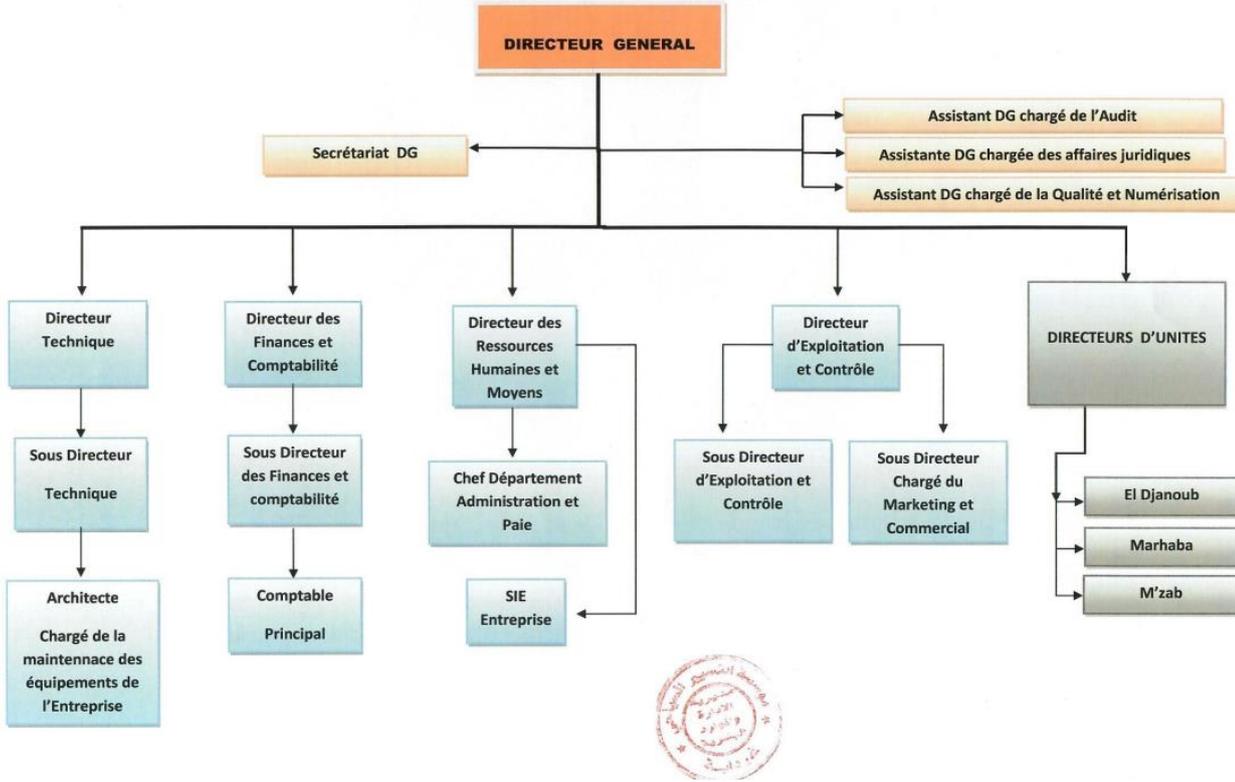
العضو المنتدب: السيد صلوحى عبد الرحمن

الهيكل التنظيمي

يبين المخطط التالي هيكل مؤسسة التسيير السياحي بغرداية:

الشكل رقم (01-02): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيير السياحي بغرداية

PROJET D'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DE L'EGT GHARDAIA



المصدر: وثائق مؤسسة التسيير السياحي

المطلب الثاني: طرق الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، ومتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث القيادة الادارية و دورها في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة التسيير السياحي غرداية، لبلوغ الهدف تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في دراسة الحالة على الاستبيان، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 25، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الأقسام المختلفة لإدارة مؤسسة التسيير السياحي بغرداية، الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: "رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، وموظفين"، أما عينة الدراسة فتمثلت في 50 موظف من المؤسسة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

لقد اعتمدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع :

الجدول رقم(02-01): متغيرات الدراسة

المتغيرات	الإسم
المتغير المستقل	القيادة الادارية
المتغير التابع	العلاقات العامة

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات، وكذا عرض صدق وثبات الاستبيان.

الفرع الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha : لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب ( عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف 1- sample K-S) : لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

- تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع. وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (02-02) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على للحصول على طول الخلية (0.8=4/5) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي :

الجدول رقم (02-02) : قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	موافق	موافق نسبيا	غير موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.8	من 1.81 إلى 2.6	من 2.61 إلى 3.4	من 3.41 إلى 4.2	من 4.21 إلى 5
مقياس التحليل	منخفض تماما	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفعا تماما

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25)

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (02-03): مقياس التحليل

منخفض تماما	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع تماما
من 1 إلى 1.8	من 1.81 إلى 2.6	من 2.61 إلى 3.4	من 3.41 إلى 4.2	من 4.21 إلى 5

الحد الأعلى - الحد الأدنى

عدد المستويات

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة =  $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$  وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات أقل من 3.66 فيكون مستوى متوسطا (ويعني موافقة حسنة لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.67 فأكثر فيكون المستوى مرتفعا وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات

1 - الاستبيان:

تم الاعتماد في بحثنا هذا على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والاستفادة منها، وكذلك الوثائق الرسمية والملاحظة العلمية.

الجدول رقم(02-04): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة
26 %	13	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
00 %	00	عدد الاستثمارات الملغاة
74 %	37	عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب

تمثل الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، وبعد تعديله تم توزيع 50 استمارة منها 13 غير مسترجعة أي بنسبة 26 % ، ولم تكن هناك أي استمارة ملغاة وعدد الاستثمارات المسترجعة والقابلة للتحليل بلغت 37 أي بنسبة 74% حيث خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

وقد خضع إعداد الاستبيان لمجموعة من المراحل:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
  - عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
  - تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
  - تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
  - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.
- وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أجزاء وهي كما يلي:
- الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 4 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.
- الجزء الثاني: محور القيادة الادارية** يوضح عناصر القيادة الادارية التي تم اعتمادها في الدراسة، يحتوي على 15 عبارة مقسمة على 3 أقسام وهي كالتالي:

القسم الأول : شخصية القائد الاداري تحتوي على 5 عبارات.

القسم الثاني : مواقف القائد الاداري تحتوي على 5 عبارات.

القسم الثالث : تأثير القائد الاداري تحتوي على 5 عبارات.

الجزء الثالث : العلاقات العامة تحتوي على 8 عبارات

2- المقابلة الشخصية والملاحظة: وذلك من خلال مقابلة شخصية لبعض المسؤولين في المؤسسة بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، وشرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة، ومن خلال الزيارات المؤسسة محل الدراسة، وسماع مسؤوليها لنا بالتنقل والاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات وأظهرت واقع وظروف العمل بالمؤسسة، ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين.

### 3- الوثائق :

تم الاعتماد على الوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول الهيكل العام للمؤسسة بمختلف مصالحها.

### الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبيان

للتأكد من مدى صلاحية إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية قمنا بـ:

#### 1- الصدق الظاهري:

للتأكد من مدى صدق وصلاحية إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،\*وقد أستجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما ب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

#### 2- قياس ثبات ألفا كرومباخ (Cronbach'sAlpha):

تم تطبيق خطوات الثبات على مجتمع الدراسة وذلك باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach'sAlpha) لقياس مدى ثبات محاور الإستبيان، حيث . أن تكون قيمة أكبر من 0.6، والنتائج ممثلة في الجدول رقم (02-05):

الجدول رقم (02-05): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات

#### الإستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: القيادة الادارية	15	0,879
البعد الاول: شخصية القائد الاداري	5	0,652
البعد الثاني: مواقف القائد الاداري	5	0,697
البعد الثالث: تأثير القائد الاداري	5	0,764
المحور الثاني: العلاقات العامة	8	0,814
الاستبيان ككل	23	0,913

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v25) ملحق رقم (03)

من خلال الجدول رقم (02-05) يتضح أن معامل الثبات كان عالي بالنسبة لكل من المحورين إذ أن معامل الثبات للمحور الأول "القيادة الادارية" كانت بدرجة 0.879 وهي درجة جيدة، وهي أعلى من 0,6. كما أن معامل الثبات للمحور الثاني " تفعيل العلاقات العامة" كانت بدرجة 0.814 وهي درجة جيدة أيضا، وهي أعلى من 0,6 .

اما بالنسبة للابعاد نرى ان معامل ثبات البعد الاول "شخصية القائد الاداري" كان من ضعيف الى متوسط بدرجة 0,652 وهي اعلى من 0,6 .

و نرى ان معامل ثبات البعد الثاني "مواقف القائد الاداري" كان من ضعيف الى متوسط بدرجة 0,697 وهي اعلى من 0,6 .

ان معامل ثبات البعد الثالث "مواقف القائد الاداري" كان من جيدة نوعا ما بدرجة 0,814 وهي اعلى من 0,6 . أما معامل الثبات لجميع فقرات الإستبيان فكان بدرجة 0.913 ،أي أكبر من 0,6 وهي درجة جد رائعة مما تكسب الإستبيان مصداقية لتحقيق نتائج الدراسة.

## 2- صدق الاتساق الداخلي:

لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين سنستعمل معامل ارتباط بيرسون ، حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين -1 و 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كما يلي :

$r > 0$  علاقة طردية موجبة بين المتغيرين.

$r < 0$  علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين.

$r$  تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين.

كما أن كلما كانت قيمة  $r$  أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية.

الجدول رقم ( 02-06): يوضح إختبار العلاقة بين القيادة الادارية و تفعيل العلاقات العامة

المحور الثاني: العلاقات العامة		المحاور والأبعاد
PERSON	SIG	
0,745 **	0,000	المحور الأول: القيادة الادارية.
0,665 **	0,000	البعد الاول: شخصية القائد الاداري
0,613 **	0,000	البعد الثاني: مواقف القائد الاداري
0,728 **	0,000	البعد الثالث: تأثير القائد الاداري

**المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (04)**

يتضح من خلال الجدول رقم (02-22) أن هناك إرتباط طردي موجب بين القيادة الادارية و تفعيل العلاقات العامة حيث تقدر قيمته ب (0.745)، وهي قيمة موجبة وقوية، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة Sig أي أن معامل الإرتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية و تفعيل العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى القيادة الادارية في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية سيؤدي ذلك إلى تفعيل العلاقات العامة.

-هناك إرتباط طردي موجب بين عنصر شخصية القائد الاداري و تفعيل العلاقات العامة حيث تقدر قيمته ب (0,665)، وهي قيمة موجبة متوسطة، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة Sig أي أن معامل الإرتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عنصر شخصية القائد الاداري و تفعيل العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى شخصية القائد الاداري في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية سيؤدي ذلك إلى تفعيل العلاقات العامة.

-هناك إرتباط طردي موجب بين عنصر مواقف القائد الاداري و تفعيل العلاقات العامة حيث تقدر قيمته ب (0,613)، وهي قيمة موجبة متوسطة، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة Sig أي أن معامل الإرتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عنصر مواقف القائد الاداري و تفعيل العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى مواقف القائد الاداري في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية سيؤدي ذلك إلى تفعيل العلاقات العامة.

-هناك إرتباط طردي موجب بين عنصر تأثير القائد الاداري و تفعيل العلاقات العامة حيث تقدر قيمته ب (0,728)، وهي قيمة موجبة قوية، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة Sig أي أن معامل الإرتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عنصر تأثير القائد الاداري و العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى تأثير القائد الاداري في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية سيؤدي ذلك إلى تفعيل العلاقات العامة.

**المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج**

في هذا المبحث سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها، وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن المحاور المتعلقة القيادة الادارية و تفعيل العلاقات العامة، والقيام بإختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال الإجابات والنتائج المتحصل عليها.

**المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة**

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها احصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء الإختبارات اللازمة نقوم باختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبدلية، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (02-07): يوضح التوزيع الطبيعي

المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
القيادة الادارية	15	0,719	0,680
العلاقات العامة	8	0,676	0,751

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (05)

من خلال الجدول رقم (02-06) نلاحظ أن قيمة Z لمحور القيادة الادارية يساوي (0,719) وأن مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لمحور القيادة الادارية هو  $0.05 \leq 0.680$  وهو أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

و ايضا نلاحظ أن قيمة Z لمحور العلاقات العامة يساوي (0,676) وأن مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لمحور العلاقات العامة هو  $0.05 \leq 0.751$  وهو أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

في هذا الفرع سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ثم تحليلها ومناقشتها\*.

\*كل ما سيتم عرضه من نتائج "الجداول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة ب SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

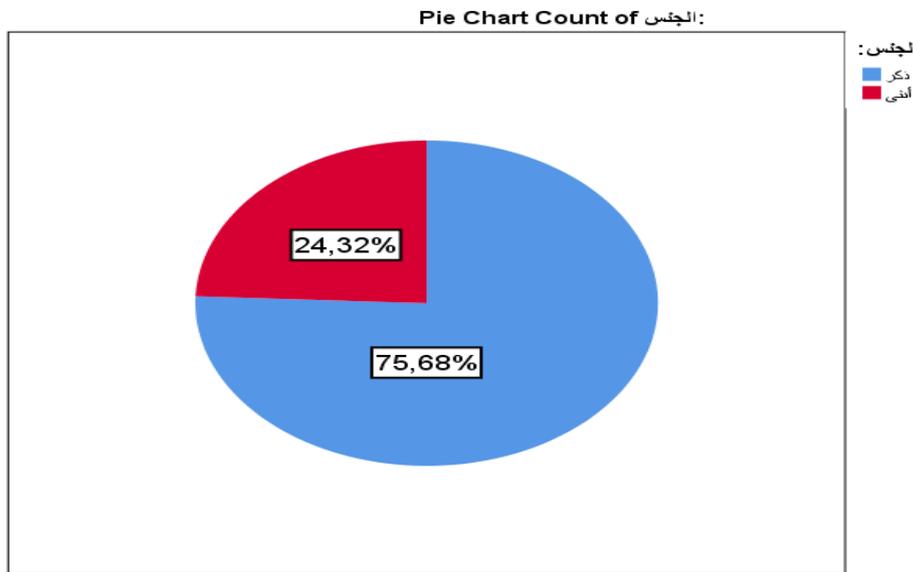
1- الجنس: وهوما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
75.7 %	28	ذكر
24.3 %	09	أنثى
100.0 %	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (06)

الشكل رقم (02-02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (06)

حسب الجدول رقم (02-07) والشكل رقم (02-03) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور بنسبة تبلغ 75,68% من مجموع المستجوبين في حين أن نسبة الإناث بلغت 24,32% فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات الاقتصادية حيث يتطلب عمل الذكور أكثر من الإناث لأن في الجانب التقني يكون العمل في الميدان وفي خارج المؤسسة.

2- العمر: وهوما يوضحه الجدول التالي:

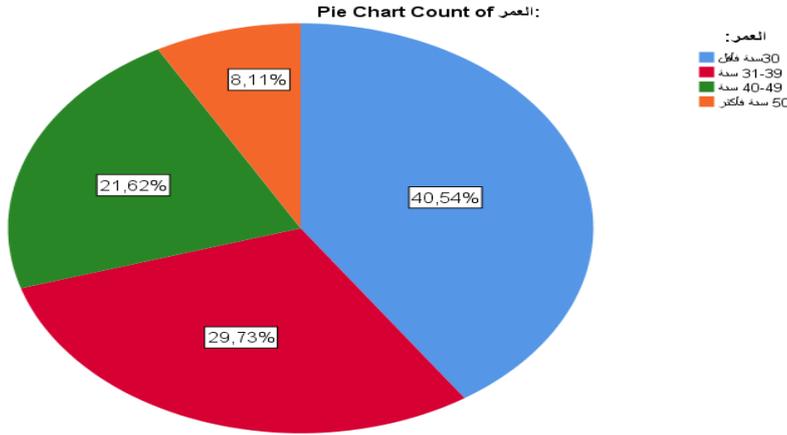
الجدول رقم (02-09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
40,54 %	15	30 سنة فأقل
29,73 %	11	31 - 39 سنة
21,62 %	8	40 - 49 سنة

أكثر من 50 سنة	3	8,11%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (06)

الشكل رقم ( 02-03): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (06)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02-08) والشكل رقم (02-04) توزيع الأفراد المستجوبين حسب العمر حيث كانت الفئة السائدة (30 سنة فأقل) من مجتمع الدراسة بنسبة 40,54%، تليها الفئة العمرية (31 - 39 سنة) بنسبة 29,73%، وتأتي في المرتبة الثالثة (40 - 49 سنة) أي ما نسبته 21,62%، في حين نجد 03 أفراد من الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 8,11%، وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على توظيف الشباب حيث أن المؤسسة تتميز بالمزج بين عنصر الخبرة وفئة الشباب وهذا ما يجعل المؤسسة عرضة للصراع في أي لحظة (صراع الأجيال).

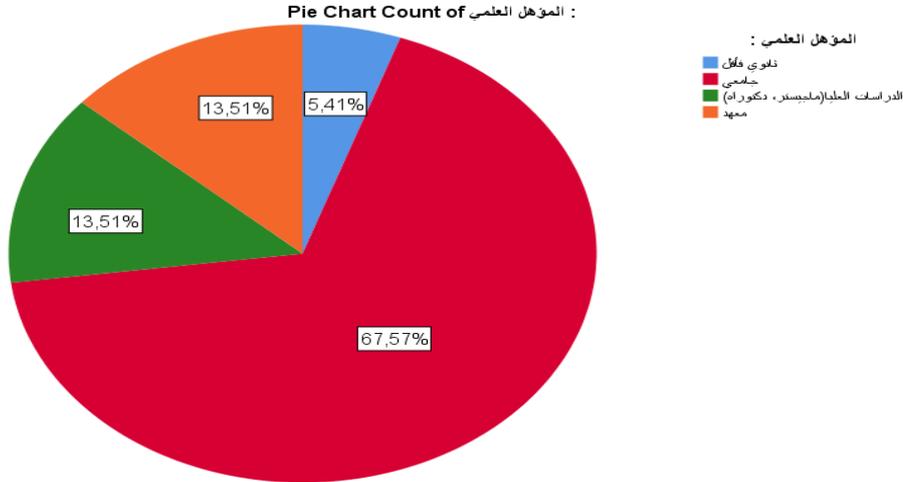
3- المؤهل العلمي: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي فأقل	2	6,4%
جامعي	25	67,6%
الدراسات العليا	5	13,5%
معهد	5	13,5%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (06)

الشكل رقم (02-04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (06) يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02-09) والشكل رقم (02-05) أن 25 فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته 67,57 %، وتليه فئة ثانوي فأقل بـ 02 فرد أي ما نسبته 6,4 % في حين نجد 05 فرد في فئة الدراسات العليا و معهد بنسبة 13,5%، وهذا ما يبرز إرتفاع المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة و وعي المستجيبين للإستبيان، كم أن لديهم مؤهلات علمية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

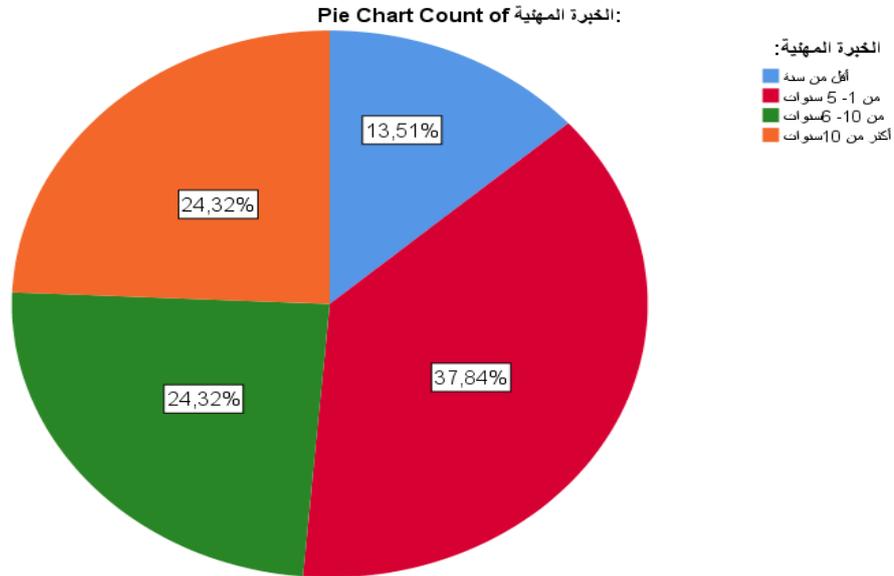
#### 4- الخبرة المهنية في المؤسسة: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
13,5 %	5	أقل من سنة
37,8 %	14	من 1 – 5 سنوات
24,3 %	9	من 6 – 10 سنوات
24,3 %	9	أكثر من 10 سنوات
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (06)

الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (06) يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02-10) والشكل رقم (02-06) أن 14 فردا من مجتمع الدراسة هم من أصحاب الخبرة من 1 - 5 سنوات أي ما نسبته % 37,8، وتليها فئة أصحاب الخبرة من 6-10 سنوات و أكثر من 10 سنوات بنسبة بلغت %24,32، وتليها فئة أصحاب الخبرة أقل من سنة بنسبة %13,5، وهذا ما يدل أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك خبرة لا بأس بها تساعد على فهم مشكلة الدراسة والإجابة على المتغيرات بكل شفافية ومصداقية.

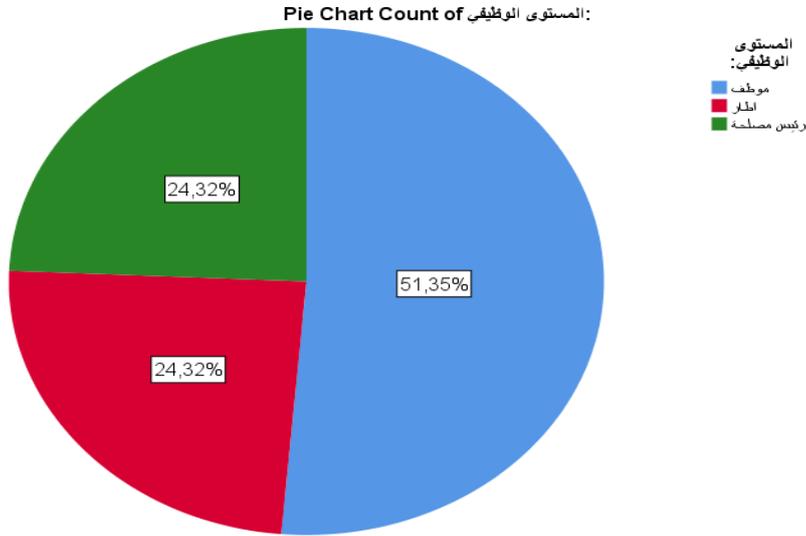
5- المستوى الوظيفي في المؤسسة: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي في المؤسسة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
موظف	19	51,4%
اطار	9	24,3%
رئيس مصلحة	9	24,3%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (06)

الشكل رقم (02-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (06)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02-10) والشكل رقم (02-06) أن 19 فردا من مجتمع الدراسة هم موظفين أي ما نسبته % 51,4، وتليها فئة اطار و رئيس مصلحة بنسبة بلغت 24,3%، وهذا ما يدل أن أغلبية عينة الدراسة هم موظفين .

من خلال ما سبق من نتائج التحليل المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة (الأقدمية)، المستوى الوظيفي مما يساهم في الحصول على إجابات متنوعة لأسئلة الدراسة.

### الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة

#### 1- عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور القيادة الادارية بأبعاده القسم الأول:

جدول رقم (02-13): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول القيادة الادارية بأبعاده

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	موافق نسبيا	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	الفقرات	الرقم
البعد الاول: شخصية القائد الاداري										

5	0,67	4,64	27	8	1	0	1	تكرار	يمتلك المدير في مؤسستي المقومات اللازمة لتحسين علاقتي معه والعمل تحت قيادته	1
			73	21,6	2,7	0	2,7	%نسبة		
5	0,55	4,4	16	20	1	0	0	تكرار	يمتلك مديري في المؤسسة سمات أخلاقية ونفسية رفيعة الأمانة التي تجعلني احترمه و اقدره	2
			43,2	54,1	2,7	0	0	%نسبة		
5	0,55	4,46	18	18	1	0	0	تكرار	يمتلك مديري الصفات التخطيطية والفكرية الضرورية لتأدية الدور القيادي في مؤسستي	3
			48,6	48,6	2,7	0	0	%نسبة		
5	0,59	4,37	16	19	2	0	0	تكرار	يمتلك مديري المهارات المطلوبة والخبرة الكافية لتسيير جهودي للعمل الافضل داخل مؤسستي	4
			43,2	51,4	5,4	0	0	%نسبة		
5	0,68	4,24	13	21	2	1	0	تكرار	يمتلك مديري القدرة على ضبط النفوس وإيجاد الحلول للمشاكل في مؤسستي	5
			35,1	56,8	5,4	2,7	0	%نسبة		
5	0,4	4,42	النتيجة العامة للبعد الاول: شخصية القائد الاداري							
<b>البعد الثاني: مواقف القائد الاداري</b>										
5	0,74	4,29	17	14	6	0	0	تكرار	سبق و ان كان لي موقف جيد في التعامل مع مديري في المؤسسة	6
			45,9	37,8	16,2	0	0	%نسبة		

4	0,92	3,91	10	17	8	1	1	تكرار	دائما ما كان مديري منصفا وعادلا في حل المشاكل التي تقع بمؤسستي	7
			27	45,9	21,6	2,7	2,7	%نسبة		
5	0,82	4,35	16	14	2	2	0	تكرار	يتصف مدير مؤسستي بالثبات والصرامة في مواجهة الأمور والمواقف الصعبة التي تواجه فريقه وزملائي في العمل	8
			51,4	37,8	5,4	5,2	0	%نسبة		
4	0,84	3,89	8	19	9	0	1	تكرار	يوفر مدير مؤسستي الجو المناسب والبيئة الملائمة لضمان أداء جيد لي و للموظفين وبمردودية أعلى	9
			21,6	51,4	24,3	0	2,7	%نسبة		
5	0,66	4,29	15	18	4	0	0	تكرار	شجعتني مواقف مدير مؤسستي على البقاء تحت قيادته والعمل بكل روح أخوية وطيبة	10
			40,5	48,6	10,8	0	0	%نسبة		
4	0,54	4,15	النتيجة العامة للبعد الثاني: مواقف القائد الاداري							
<b>البعد الثالث: تأثير القائد الاداري</b>										
5	0,68	4,4	19	14	4	0	0	تكرار	يمتلك مديري القدرة على التأثير الايجابي علي و في الموظفين وتوجيهنا لأداء عملنا على أكمل وجه	11
			51,4	37,8	10,8	0	0	%نسبة		

4	0,98	3,59	7	13	13	3	1	تكرار	سبق و ان أقنعني مدير بمؤسستي بتغيير رأيي بعد التشاور و التفاوض بحكمة معه	12
			18,9	35,1	35,1	8,1	2,7	%نسبة		
4	0,9	3,48	6	10	17	4	0	تكرار	يمتلك مديري القدرة على امتصاص غضبي بسبب ضغط العمل او مشكلة ما شخصية او عملية	13
			16,2	27	45,9	10,8	0	%نسبة		
3	0,96	3,29	4	11	15	6	1	تكرار	يمتلك مديري القدرة على جعلي اقلده لا شعوريا بتصرفاته وأقواله الحميدة	14
			10,8	29,7	40,5	16,2	2,7	%نسبة		
5	0,71	4,21	12	23	0	2	0	تكرار	يمتلك مديري القدرة على جعلي و جعل الموظفين يعملون كفريق واحد بعيدا عن المشاكل والمظاهر العدائية	15
			32,4	62,2	0	5,4	0	%نسبة		
4	0,61	3,8	النتيجة العامة للبعد الثالث: تأثير القائد الاداري							
4	0,52	4,12	نتيجة المحور الاول: القيادة الادارية							

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (07)

-تحليل نتائج البعد الاول (شخصية القائد الاداري): يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بشخصية المدير، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01): " يمتلك المدير في مؤسستي المقومات اللازمة لتحسين علاقتي معه والعمل تحت قيادته " فقد جاء متوسطها الحسابي ب (4,64) وانحرافها المعياري ب (0,67)، وهو ما يقابل درجة مرتفعة جدا تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): " يمتلك مديري الصفات التخطيطية والفكرية الضرورية لتأدية الدور القيادي في مؤسستي " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4,46) وانحراف معياري قدر ب (0,55) وهو ما يقابل درجة مرتفعة جدا، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(02): "يمتلك مديري في المؤسسة سمات أخلاقية ونفسية رفيعة الأمانة التي تجعلني احترمه و

اقدره" فقد جاء متوسطها الحسابي (4,4) وانحراف معياري قدر بـ (0,55) وهو ما يقابل درجة مرتفعة جدا، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (04) " يمتلك مديري المهارات المطلوبة والخبرة الكافية لتسيير جهودي للعمل الافضل داخل مؤسستي" بمتوسط حسابي بلغ (4,37) وانحراف معياري (0,59) بدرجة مرتفعة جدا، أما الفقرة (05) " يمتلك مديري القدرة على ضبط النفوس وإيجاد الحلول للمشاكل في مؤسستي" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4,24) وانحراف معياري (0,68)، وهو ما يقابل درجة مرتفعة جدا.

وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (4,42) وانحراف معياري قدر بـ (0,4) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تتبع بشكل كبير لعنصر شخصية القائد الاداري للقيادة الادارية وبالتالي فإن مستوى إتباع شخصية القائد الاداري جاء مرتفعا جدا بدرجة موافقة عالية جدا بالمؤسسة محل الدراسة.

-تحليل نتائج البعد الثاني (مواقف القائد الاداري): يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفع، حول البنود المتصلة بمواقف القائد الاداري ، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (08): " يتصف مدير مؤسستي بالثبات والصرامة في مواجهة الأمور والمواقف الصعبة التي تواجه فريقه وزملائه في العمل" فقد جاء متوسطها الحسابي (4,35) وانحرافها المعياري بـ (0,82)، وهو ما يقابل درجة مرتفعة جدا، تليها في المرتبة الثانية و الثالثة الفقرتين رقم (06): " سبق و ان كان لي موقف جيد في التعامل مع مديري في المؤسسة" و (10) : " شجعتني مواقف مدير مؤسستي على البقاء تحت قيادته والعمل بكل روح أخوية وطنية" وقدرى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4,29) وانحراف معياري قدر بـ (0,74) للفقرة (06) و (0,66) للفقرة (10) ، وهو ما يقابل درجة مرتفعة جدا، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (07): " دائما ما كان مديري منصفا وعادلا في حل المشاكل التي تقع بمؤسستي " فقد جاء متوسطها الحسابي(3,91) وانحراف معياري قدر بـ (0,92)، وهو ما يقابل درجة مرتفعة، بينما في المرتبة الخامسة فقد جاءت الفقرة رقم (09) " يوفر مدير مؤسستي الجو المناسب والبيئة الملائمة لضمان أداء جيد لي و للموظفين وبمردودية أعلى" بمتوسط حسابي بلغ (3,89) وانحراف معياري (0,84)، وهو ما يقابل درجة مرتفعة.

وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (4,15)، وانحراف معياري قدر بـ (0,54) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تتبع بشكل كبير مواقف القائد الاداري ، وبالتالي فإن مستوى إتباع مواقف القائد الاداري جاء مرتفعا و بدرجة موافقة عالية بالمؤسسة محل الدراسة.

-تحليل نتائج البعد الثالث (تأثير القائد الاداري): يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة نوعا ما حول البنود المتصلة بتأثير القائد الاداري ، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (11): " يمتلك مديري القدرة على التأثير الايجابي علي و في الموظفين وتوجيهنا لأداء عملنا على أكمل وجه" فقد جاء متوسطها الحسابي بـ (4,4) وانحراف معياري بـ (0,68)، وهو ما يقابل درجة مرتفع جدا، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15): " يمتلك مديري القدرة على جعلني و جعل الموظفين يعملون كفريق واحد بعيدا عن المشاكل والمظاهر العدائية" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (4,21) وانحراف معياري قدر بـ

(0,71)، وهو ما يقابل درجة مرتفع جدا ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(12): " سبق و ان أفنعي مدير بمؤسستي بتغيير رأيي بعد التشاور و التهاور بحكمة معه" فقد جاء متوسطها الحسابي (3,59) وانحراف معياري قدر بـ (0,98)، وهو ما يقابل درجة مرتفعة نوعا ما، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (13) " يمتلك مديري القدرة على امتصاص غضبي بسبب ضغط العمل او مشكلة ما شخصية او عملية" بمتوسط حسابي بلغ(3,48) وانحراف معياري (0,9)، وهو ما يقابل درجة فوق متوسط او مرتفعة على العموم، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(14): " يمتلك مديري القدرة على جعله لا شعوريا بتصرفاته وأقواله الحميدة" فقد جاء متوسطها الحسابي (3,29) وانحراف معياري قدر بـ (0,96)، وهو ما يقابل درجة متوسطة.

وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,8)، وانحراف معياري قدر بـ (0,61) لجميع الفقرات ما يدل على أنّ المؤسسة تتبع بشكل كبير تأثير القائد الاداري ، وبالتالي فإن مستوى إتباع تأثير القائد الاداري جاء مرتفعا الى حد ما و بدرجة موافقة عالية بالمؤسسة محل الدراسة.

- اما بالنسبة لمحور القيادة الادارية ككل فقد جاء بمتوسط حسابي بلغ (4,12)، و انحراف معياري قدر بـ (0,52) لجميع فقرات المحور وهو ما يقابل درجة مرتفع، ما يدل على ان للقيادة الادارية دورا كبيرا و ماثرا في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية ، وبالتالي فإن مستوى تأثير القيادة الادارية جاء مرتفعا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

## 2 - عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور تفعيل القيادة الادارية

### القسم الأول: تفعيل العلاقات العامة

جدول رقم (02-14): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول العلاقات العامة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	موافق نسبيا	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	الفقرات	رقم
4	0,82	4,08	13	15	8	0	1	تكرار	لدي علاقات جيدة ووطيدة مع زملائي داخل المؤسسة	1
			35,1	40,5	21,6	0	2,7	%نسبة		
3	1,29	2,91	4	10	9	7	7	تكرار	سبق وأن حدث لي شجار أو مشكل ما مع احد زملائي أو رئيسي وتم الصلح مباشرة	2
			10,8	27	24,3	18,9	18,9	%نسبة		
4	0,73	4,1	12	17	8	0	0	تكرار	أتلقي معاملة جيدة	3

			32,4	45,9	21,6	0	0	%نسبة	والكلمة الطيبة عند اتصالي برئيسي	
3	0,97	3,00	2	8	18	6	3	تكرار	تتولى الإدارة مهمة الترفيه والتخفيف من ضغط العمل على الموظفين بمؤسستي	4
			5,4	21,6	48,6	16,2	8,1	%نسبة		
3	0,96	2,89	2	6	18	8	3	تكرار	تتوفر مؤسستي على المرافقة الإجتماعية والنفسية للموظفين بغية تحسين علاقات العمل فيما بيننا	5
			5,4	16,2	48,6	21,6	8,1	%نسبة		
3	0,82	3,08	1	9	21	4	2	تكرار	توجد مصلحة تهتم بالعلاقات العامة لدى مؤسستي	6
			2,7	24,3	56,8	10,8	5,4	%نسبة		
3	0,86	3,24	2	11	20	2	2	تكرار	تهتم الإدارة بتكويننا كموظفين في مجال العلاقات العامة وتحسين أدائنا	7
			5,4	29,7	54,1	5,4	5,4	%نسبة		
3	0,78	3,21	2	8	25	0	2	تكرار	تسعى إدارتنا إلى تنصيب إطار يهتم بالعلاقات العامة داخل مؤسستنا من شأنه الرفع من الأداء الاجتماعي للموظفين	8
			5,4	21,6	67,6	0	5,4	%نسبة		
3	0,61	3,31	<b>النتيجة العامة</b>							

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (07)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بتفعيل العلاقات العامة ، بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (03): أتلقى معاملة جيدة والكلمة الطيبة عند اتصالي برئيسي " فقد جاء متوسطها الحسابي ب (4,1) وإنحراف معياري ب (0,73) وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): " لدي علاقات جيدة ووطيدة مع زملائي داخل المؤسسة" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (4,08) وإنحراف معياري قدر ب (0,82) وهو ما يقابل درجة مرتفع ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(07): " تهتم الإدارة بتكويننا كموظفين في مجال العلاقات العامة وتحسين أدائنا" بمتوسط حسابي بلغ (3,24) وإنحراف معياري قدر ب (0,86)، وهو ما يقابل درجة متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (08) " تسعى إدارتنا إلى تنصيب إطار يهتم بالعلاقات العامة داخل مؤسستنا من شأنه الرفع من الأداء الاجتماعي للموظفين" وذلك بمتوسط حسابي يبلغ (3,21) وإنحراف معياري (0,78)، أما الفقرة (06) "

توجد مصلحة تهتم بالعلاقات العامة لدى مؤسستي " فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3,08) وانحراف معياري (0,82). وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم(04): " تتولى الإدارة مهمة الترفيه والتخفيف من ضغط العمل على الموظفين بمؤسستي" بمتوسط حسابي بلغ (3,00) وانحراف معياري قدر بـ (0,97)، وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة السابعة الفقرة رقم(02): " سبق وأن حدث لي شجار أو مشكل ما مع احد زملائي أو رئيسي وتم الصلح مباشرة" بمتوسط حسابي بلغ (2,91) وانحراف معياري قدر بـ (1,29)، وهو ما يقابل درجة متوسط، اما في المرتبة الثامنة و الاخيرة الفقرة رقم(05): " تتوفر مؤسستي على المرافقة الاجتماعية والنفسية للموظفين بغية تحسين علاقات العمل فيما بيننا" بمتوسط حسابي بلغ (2,89) وانحراف معياري قدر بـ (0,96)، وهو ما يقابل درجة متوسط.

وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,31)، وانحراف معياري قدر بـ (0,61) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تتبع بشكل عادي العلاقات العامة، وبالتالي فإن مستوى تفعيل العلاقات العامة جاء متوسطا بالمؤسسة محل الدراسة.

#### الفرع الرابع: إختبار الفرضيات

بعد عرضنا لنتائج وإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض عناصر القيادة الادارية في تفعيل العلاقات العامة نحيث سنقوم الآن بإختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

**1- إختبار الفرضية الرئيسية:** والتي تنص على " هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية و العلاقات العامة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

ومن هذه الفرضية تتفرع إلى 3 فرضيات فرعية وهي كالتالي:

-إختبار الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شخصية القائد الاداري و العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي- غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ."

-الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مواقف القائد الاداري و العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي- غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ."

-الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تأثير القائد الاداري و العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي- غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ."

قبل تحليل الإندار بين المتغيرين المستقل والتابع للتحقق من صحة الفرضية، علينا التعرف على الإرتباط.

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وتفعيل العلاقات العامة للتحقق من أثر القيادة الادارية في تفعيل العلاقات العامة تم إجراء اختبار تحليل التباين للإنحدار لإختبار ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-15) يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	Beta	B	R2	R	
0.000	43.574	0.745	0.518	0.555	0.745	القيادة الادارية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (08)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محور القيادة الادارية يؤثر معنويا في تفعيل العلاقات العامة حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد)  $R^2(0.745)$  وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  أي أن محور القيادة الادارية يفسر ما نسبته 74% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور القيادة الادارية له أهمية في التأثير في هذه العلاقة، كما بلغت قيمة  $B(0.518)$ ، وبلغت قيم  $F$  المحسوبة  $(43,574)$ ، وبمستوى دلالة 0.000 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج.

ب- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين شخصية القائد الاداري وتفعيل العلاقات العامة

للتحقق من دور شخصية القائد الاداري في تفعيل العلاقات العامة تم إجراء اختبار تحليل التباين للإنحدار لإختبار ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-16) يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	Beta	B	R2	R	
0.000	27,760	0,665	1,632	0.442	0.665	شخصية القائد الاداري

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (08)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عنصر شخصية القائد يؤثر معنويا في تفعيل العلاقات العامة حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد)  $R^2(0.442)$  وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  أي أن شخصية القائد الاداري يفسر ما نسبته 44% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن عنصر شخصية القائد له أهمية في التأثير في هذه العلاقة، كما بلغت قيمة  $B(1.632)$ ، وبلغت قيم

F المحسوبة (27,760)، وبمستوى دلالة 0.000 أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج.

ج- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواقف القائد الإداري وتفعيل العلاقات العامة

للتحقق من دور مواقف القائد الإداري في تفعيل العلاقات العامة تم إجراء اختبار تحليل التباين للإنحدار لإختبار ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-17) يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	Beta	B	R2	R	
0.000	21,049	0,613	1,107	0.376	0.613	مواقف القائد الإداري

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (08)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مواقف شخصية القائد يؤثر معنويًا في تفعيل العلاقات العامة حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد)  $R^2$  (0.376) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أن مواقف القائد الإداري يفسر ما نسبته 37% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن مواقف شخصية القائد لها أهمية في التأثير في هذه العلاقة، كما بلغت قيمة B (1.107)، وبلغت قيم F المحسوبة (21,049)، وبمستوى دلالة 0.000 أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج.

د- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير القائد الإداري وتفعيل العلاقات العامة

للتحقق من دور تأثير القائد الإداري في تفعيل العلاقات العامة تم إجراء اختبار تحليل التباين للإنحدار لإختبار ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-18) يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	Beta	B	R2	R	
0.000	39,394	0,728	1,152	0,530	0,728	تأثير القائد الإداري

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (v25) ملحق رقم (08)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عنصر تأثير شخصية القائد يؤثر معنويا في تفعيل العلاقات العامة حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد)  $R^2$  (0.530) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أن تأثير القائد الإداري يفسر ما نسبته 53% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن تأثير شخصية القائد لها أهمية في التأثير في هذه العلاقة، كما بلغت قيمة  $B$  (1.152)، وبلغت قيم  $F$  المحسوبة (39,394)، وبمستوى دلالة 0.000 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث، من خلال الإعتماد على دراسة حالة، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام حول مؤسسة التسيير السياحي غرداية من حيث التعريف والهيكلة الإدارية التي تديرها ، وكذا وطرق وأدوات الدراسة إذ تم إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى إثبات صدق ووثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والذي يحتوي على متغيرين وهما الادارية و العلاقات العامة، والذي تم إستخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، بالإضافة إلى معرفة آراء المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها، وهذا بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، وذلك بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وقمنا بإستخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة بين المتغيرين، و ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات المحاور، و اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموروف -سمرنوف 1- sample K-S ) لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

الختامة

يمثل القيادة الادارية موضوعاً مهماً في الدراسات الإدارية وتعتبر القيادة الادارية من الوظائف الأساسية التي تساهم في تفعيل العلاقات العامة، لذلك وجب على الشركات و المؤسسات التعامل معها من خلال إدارتها بأساليب واستراتيجيات مختلفة حسب طبيعة ونوع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة التسيير السياحي بغرداية حاولنا التعرف على القيادة الادارية و دورها في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة ، والتوصل إلى تحديد الأثر بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة من خلال تصميم استبيان موجه للعاملين بالمؤسسة.

### نتائج الدراسة :

- توصل تحليل الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع لتطبيق تأثير القائد الاداري في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة الادارية (4,12) إذ أن شخصية القائد الاداري كانت الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير وبمستوى مرتفع جدا إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,42)، ثم تليها مواقف القائد الاداري إذ بلغ المتوسط الحسابي (4,15) ، ثم يليها في المرتبة الأخيرة تأثير القائد الاداري إذ بلغ المتوسط الحسابي (3,8).
- يتضح من نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لتفعيل العلاقات العامة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,31).
- أظهرت نتائج تحليل الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط طردية موجبة بين القيادة الادارية و تفعيل العلاقات العامة.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وتفعيل العلاقات العامة في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية.
- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول القيادة الادارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) .
- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول القيادة الادارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، إلا بالنسبة لمتغير الجنس.

### التوصيات :

- بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات:
- تعزيز وبناء علاقات عمل إيجابية مع القيادة الادارية لما لتلك العلاقات من أثار إيجابية في مستويات أداء العمال.
- وضع معايير موضوعية لاختيار أعضاء الفريق، وأن يتم تقسيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بغية تحسين الخدمات.
- ينبغي على إدارة المؤسسة تشجيع التنافس الإيجابي داخل فريق العمل باعتباره عاملا أساسيا في تحسين الخدمات وتنوعها.

- ينبغي على مؤسسة التسيير السياحي بغرداية تأهيل وتدريب فريق العمل في ميدان العلاقات العامة من اجل السير الافضل و تحسين ظروف العمل وكسب ثقة المدير و الجمهور.
- ضرورة زيادة وعي العاملين في مؤسسة التسيير السياحي بغرداية بضرورة العلاقات العامة لما لها أهمية كبيرة في جلب و كسب رضا الزبائن.
- الدعم المستمر من الإدارة العليا للعمال، ومكافأة الموظفين على النتائج التي تحقنها في المؤسسة.

#### آفاق الدراسة :

- من خلال الاطلاع على موضوع الدراسة فإننا نقترح مجموعة من المواضيع في الدراسات المستقبلية من بينها ما يلي:
- دور القيادة الادارية في تحسين العلاقات العامة.
  - أثر التسيير الاداري على التنظيم الاداري.
  - دور أسلوب القيادة في تحسين أداء العمال.
  - دور القيادة الادارية في إدارة الأزمات في المؤسسة.
  - تحفيز العاملين وأثره في تحسين العلاقات العامة في المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

-المراجع :

أولاً: الكتب

- 1- ابراهيم بن عبد الله السماري، القيادة العليا والعلاقات العامة، صحيفة يومية، مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر، ط1، 2001، العدد 10349.
- 2- حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة (الاسس و المهارات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ص.ب 202 هليوبوليس، مؤسسة الطوبجي للتجارة و الطباعة و النشر، 2008، القاهرة.
- 3- حسن الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة، دار منشورات عويدات، بيروت-باريس، ط1 1980.
- 4- خالد عبد الوهاب الزيد: القيادة الادارية و تطوير منظمات التعليم العالي، دار الايام، الاردن، ط2013، 1.
- 5- عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البلدية، الأردن، ط1، 2013.
- 6- فهمي مُجَّد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن-عمان، ط1 2011.
- 7- نواف كنعان: القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، ط2007، 1.
- 8- يحيى مُجَّد عبد المجيد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة و المنهج الاسلامي، مكتبة القرآن للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة.

ثانياً: المجلات والمراسيم:

- 9- ابريم سامية، ماهية القيادة الادارية، جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، ط2 2019.
- 10- كيرد عمار، القيادة الادارية و اثرها على الاداء، جامعة البويرة-الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08.
- 11- مُجَّد عبد الكريم جعو، أنماط القيادة الادارية لدى مديري المدارس الاهلية في بغداد، الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية، ط2018، 4.
- 12- مؤمل حسين جويسم، دور القيادة الادارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، جامعة بابل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، ط3 2018.
- 13- نور الهدى بن الدين، اثر القيادة الادارية على الاداء الوظيفي، جامعة الجليلي اليابس -بلعباس، مجلة الاقتصاد و المالية، ط1 2018.

رابعاً: المحاضرات و المؤتمرات:

- 14- الاكاديمية العربية الدولية، كلية الاعمال براغ.
- 15- بطرس حلاق، العلاقات العامة-مبادئ و ادارة، الاجازة في الاعلام و الاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 16- مُجَّد كمال القاضي: العلاقات العامة، الاتصال التنظيم الإداري.. (القاهرة، المركز الإعلامي للشرق الأوسط، 2001).
- 17- محمود يوسف مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة، كلية الإعلام - جامعة القاهرة، 2004.

18- مريهان منصور أبوسنة، محاضرة في العلاقات العامة والإعلان، كلية التربية النوعية قسم الإعلام التربوي، جامعة المتوفية.

ثالثا: الرسائل والأطروحات (ماجستير، دكتوراه، ماستر):

19- طافر مريم- بومجبرك احلام، القيادة الادارية و دورها في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة الصديق بن يحيى- جيجل.

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم (01)



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة الأعمال



### استمارة استبيان موجهة إلى الموظفين

أخي الفاضل...أختي الفاضلة .... السلام عليكم

أرجوا التكرم منكم بالاطلاع وتعبئة الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي حول " القيادة الادارية و دورها في تفعيل العلاقات العامة في المؤسسة " من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة التسيير السياحي -غرداية، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعنا نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة، وإننا على ثقة تامة بأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

كما أننا نؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

من إعداد الطالب:

بوكحول اباد

يرجى الإجابة بوضع علامة x في الخانة المناسبة

### الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: 30 سنة فأقل  31-39 سنة  40-49 سنة  50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل  جامعي  الدراسات العليا(ماجستير، دكتوراه)
- أخرى أذكرها.....
- 4- الخبرة المهنية: أقل من سنة  من 1- 5 سنوات
- من 6-10 سنوات  أكثر من 10سنوات

### الجزء الثاني: محور القيادة الادارية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نسبيا	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الاول: شخصية القائد الاداري</b>						
1	يمتلك المدير في مؤسستي المقومات اللازمة لتحسين علاقتي معه والعمل تحت قيادته					
2	يمتلك مديري في المؤسسة سمات أخلاقية ونفسية رفيعة الأمانة التي تجعلني احترمه و اقدره					
3	يمتلك مديري الصفات التخطيطية والفكرية الضرورية لتأدية الدور القيادي في مؤسستي					
4	يمتلك مديري المهارات المطلوبة والخبرة الكافية لتسيير جهودي للعمل الافضل داخل مؤسستي					
5	يمتلك مديري القدرة على ضبط النفوس وإيجاد الحلول للمشاكل في مؤسستي					
<b>البعد الثاني: مواقف القائد الاداري</b>						
6	سبق و ان كان لي موقف جيد في التعامل مع مديري في المؤسسة					
7	دائما ما كان مديري منصفا وعادلا في حل المشاكل التي تقع بمؤسستي					
8	يتصف مدير مؤسستي بالثبات والصرامة في مواجهة الأمور والمواقف الصعبة التي تواجه فريقه وزملائي في العمل					
9	يوفر مدير مؤسستي الجو المناسب والبيئة الملائمة لضمان أداء جيد لي و للموظفين وبمردودية أعلى					

					شجعتني مواقف مدير مؤسستي على البقاء تحت قيادته والعمل بكل روح أخوية وطيبة	10
<b>البعد الثالث: التأثير القائد الإداري</b>						
					يمتلك مديري القدرة على التأثير الإيجابي علي و في الموظفين وتوجيهنا لأداء عملنا على أكمل وجه	11
					سبق و ان أقنعني مدير بمؤسستي بتغيير رأبي بعد التشاور و التناور بحكمة معه	12
					يمتلك مديري القدرة على امتصاص غضبي بسبب ضغط العمل او مشكلة ما شخصية او عملية	13
					يمتلك مديري القدرة على جعلي اقلده لا شعوريا بتصرفاته وأقواله الحميدة	14
					يمتلك مديري القدرة على جعلي و جعل الموظفين يعملون كفريق واحد بعيدا عن المشاكل والمظاهر العدائية	15

### المحور الثاني: العلاقات العامة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نسبيا	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي علاقات جيدة ووطيدة مع زملائي داخل المؤسسة					
2	سبق وأن حدث لي شجار أو مشكل ما مع احد زملائي أو رئيسي وتم الصلح مباشرة					
3	أتلقي معاملة جيدة والكلمة الطيبة عند اتصالي برئيسي					
4	تتولى الإدارة مهمة الترفيه والتخفيف من ضغط العمل على الموظفين بمؤسستي					
5	تتوفر مؤسستي على المرافقة الإجتماعية والنفسية للموظفين بغية تحسين علاقات العمل فيما بيننا					
6	توجد مصلحة تهتم بالعلاقات العامة لدى مؤسستي					
7	تهتم الإدارة بتكويننا كموظفين في مجال العلاقات العامة وتحسين أدائنا					
8	تسعى إدارتنا إلى تنصيب إطار يهتم بالعلاقات العامة داخل مؤسستنا من شأنه الرفع من الأداء الاجتماعي للموظفين					

## الملحق رقم (02)

الدكتور: بن الزين حمزة	الأستاذة المحكمين للاستبيان
الدكتورة: فيها خير مريم	

## الملحق رقم (03)

### اختبار Cronbach's Alpha

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.652	5

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.697	5

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.764	5

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.814	8

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.879	15

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.913	23

## الملحق رقم (04)

### معامل ارتباط بيرسون (person)

#### Corrélations

		الإدارية القيادة	القائد شخصية	القائد مواقف	القائد مواقف	العامة العلاقات
الإدارية القيادة	Corrélation de Pearson	1	.830**	.905**	.946**	.745**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37
القائد شخصية	Corrélation de Pearson	.830**	1	.606**	.712**	.665**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37
القائد مواقف	Corrélation de Pearson	.905**	.606**	1	.791**	.613**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000

N		37	37	37	37	37
القائد مواقف	Corrélation de Pearson	.946**	.712**	.791**	1	.728**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
N		37	37	37	37	37
العامة العلاقات	Corrélation de Pearson	.745**	.665**	.613**	.728**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
N		37	37	37	37	37

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الملحق رقم (05)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرونوف)

##### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإدارية القيادة	العامة العلاقات
N		37	37
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	61.8919	26.5405
	Ecart-type	7.01104	4.87963
Différences les plus extrêmes	Absolue	.118	.111
	Positive	.118	.111
	Négative	-.108-	-.106-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.719	.676
Signification asymptotique (bilatérale)		.680	.751

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

### الملحق رقم (06)

#### التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

الجنس:

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	75.7	75.7	75.7
	أنثى	9	24.3	24.3	100.0
Total		37	100.0	100.0	

العمر:

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل سنة30	15	40.5	40.5	40.5
	سنة 31-39	11	29.7	29.7	70.3
	سنة 40-49	8	21.6	21.6	91.9
	فأكثر سنة 50	3	8.1	8.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

العلمي المؤهل :

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	2	5.4	5.4	5.4
	جامعي	25	67.6	67.6	73.0
	(دكتوراه ماجستير)، العليا الدراسات	5	13.5	13.5	86.5
	معهد	5	13.5	13.5	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

المهنية الخبرة:

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة من أقل	5	13.5	13.5	13.5
	سنوات 5 - 1 من	14	37.8	37.8	51.4
	سنوات 6 - 10 من	9	24.3	24.3	75.7
	سنوات 10 من أكثر	9	24.3	24.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

الوظيفي المستوى:

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	19	51.4	51.4	51.4
	اطار	9	24.3	24.3	75.7
	مصلحة رئيس	9	24.3	24.3	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

الملحق رقم (07)

الانحراف و المتوسطات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
والعمل معه علاقتي لتحسين اللازمة المقومات مؤسستي في المدير يمتلك [الاداري القائد شخصية: الاول البعد قيادته تحت	37	4.6486	.67562
تجعلني التي الأمانة رفيعة ونفسية أخلاقية سمات المؤسسة في مديري يمتلك [الاداري القائد شخصية: الاول البعد أقدره و احترمه	37	4.4054	.55073
القيادي الدور لتأدية الضرورية والفكرية التخطيطية الصفات مديري يمتلك [الاداري القائد شخصية: الاول البعد مؤسستي في	37	4.4595	.55750
للمعمل جهودي لتسيير الكافية والخبرة المطلوبة المهارات مديري يمتلك [الاداري القائد شخصية: الاول البعد مؤسستي داخل الافضل	37	4.3784	.59401
في للمشاكل الحلول وإيجاد النفوس ضبط على القدرة مديري يمتلك [الاداري القائد شخصية: الاول البعد مؤسستي	37	4.2432	.68335
[المؤسسة في مديري مع التعامل في جيد موقف لي كان ان و سبق] الاداري القائد مواقف: الثاني البعد	37	4.2973	.74030
[بمؤسستي تقع التي المشاكل حل في وعادلا منصفًا مديري كان ما دائمًا] الاداري القائد مواقف: الثاني البعد	37	3.9189	.92431
والمواقف الأمور مواجهة في والصرامة بالثبات مؤسستي مدير يتصرف [الاداري القائد مواقف: الثاني البعد [العمل في وزملائي فريقه تواجه التي الصعبة	37	4.3514	.82382
و لي جيد أداء لضمان الملائمة والبيئة المناسب الجو مؤسستي مدير يوفر [الاداري القائد مواقف: الثاني البعد [أعلى وبمردودية للموظفين	37	3.8919	.84274
روح بكل والعمل قيادته تحت البقاء على مؤسستي مدير مواقف شجعتني [الاداري القائد مواقف: الثاني البعد [وطنية أخوية	37	4.2973	.66101
لأداء وتوجيهنا الموظفين في و علي الايجابي التأثير على القدرة مديري يمتلك [الاداري القائد التأثير: الثالث البعد [وجه أكمل على عملنا	37	4.4054	.68554
بحكمة التفاوض و التشاور بعد رأيي بتغيير بمؤسستي مدير أقنعني ان و سبق] الاداري القائد التأثير: الثالث البعد [ معه	37	3.5946	.98487
ما مشكلة او العمل ضغط بسبب غضبي امتصاص على القدرة مديري يمتلك [الاداري القائد التأثير: الثالث البعد [عملية او شخصية	37	3.4865	.90128
[الحميدة وأقواله بتصرفاته شعوريا لا اقلده جعلي على القدرة مديري يمتلك [الاداري القائد التأثير: الثالث البعد	37	3.2973	.96796
بعيدا واحد كفريق يعملون الموظفين جعل و جعلي على القدرة مديري يمتلك [الاداري القائد التأثير: الثالث البعد [العداية والمظاهر المشاكل عن	37	4.2162	.71240
[المؤسسة داخل زملائي مع ووطيدة جيدة علاقات لدي]	37	4.0811	.82927
[مباشرة الصلح وتم رئيسي أو زملائي احد مع ما مشكل أو شجار لي حدث وأن سبق]	37	2.9189	1.29911
[برئيسي اتصالي عند الطيبة والكلمة جيدة معاملة أتلقى]	37	4.1081	.73725
[بمؤسستي الموظفين على العمل ضغط من والتخفيف الترفيه مهمة الإدارة تتولى]	37	3.0000	.97183
[بيننا فيما العمل علاقات تحسين بغية للموظفين والنفسية الإجتماعية المرافقة على مؤسستي تتوفر]	37	2.8919	.96563
[مؤسستي لدى العامة بالعلاقات تهتم مصلحة توجد]	37	3.0811	.82927
[أدائنا وتحسين العامة العلاقات مجال في كموظفين بتكويننا الإدارة تهتم]	37	3.2432	.86299
الاجتماعي الأداء من الرفع شأنه من مؤسستنا داخل العامة بالعلاقات يهتم إطار تنصيب إلى إدارتنا تسعى [للموظفين	37	3.2162	.78652
N valide (listwise)	37		

## تحليل الانحدار

القيادة الادارية

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإدارية القيادة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : العامة العلاقات

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.745 <sup>a</sup>	.555	.542	3.30293

a. Valeurs prédites : (constantes), الإدارية القيادة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	475.363	1	475.363	43.574	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	381.826	35	10.909		
	Total	857.189	36			

a. Variable dépendante : العامة العلاقات

b. Valeurs prédites : (constantes), الإدارية القيادة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-5.538-	4.890		-1.133-	.265
	الإدارية القيادة	.518	.079	.745	6.601	.000

a. Variable dépendante : العامة العلاقات

شخصية القائد الاداري:

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القائد شخصية <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : العامة العلاقات  
 b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.665 <sup>a</sup>	.442	.426	3.69572

- a. Valeurs prédites : (constantes), القائد شخصية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	379.148	1	379.148	27.760	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	478.041	35	13.658		
	Total	857.189	36			

- a. Variable dépendante : العامة العلاقات  
 b. Valeurs prédites : (constantes), القائد شخصية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-9.588-	6.884		-1.393-	.172
	القائد شخصية	1.632	.310	.665	5.269	.000

- a. Variable dépendante : العامة العلاقات

مواقف القائد الإداري:

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القائد مواقف <sup>b</sup>		Entrée

- a. Variable dépendante : العامة العلاقات  
 b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.613 <sup>a</sup>	.376	.358	3.91070

a. Valeurs prédites : (constantes), القائد موافف

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	321.914	1	321.914	21.049	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	535.276	35	15.294		
	Total	857.189	36			

a. Variable dépendante : العامة العلاقات

b. Valeurs prédites : (constantes), القائد موافف

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.568	5.048		.707	.484
	القائد موافف	1.107	.241	.613	4.588	.000

a. Variable dépendante : العامة العلاقات

#### تأثير القائد الاداري:

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	القائد تأثير <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : العامة العلاقات

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.728 <sup>a</sup>	.530	.516	3.39446

a. Valeurs prédites : (constantes), القائد تأثير

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	453.906	1	453.906	39.394	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	403.283	35	11.522		
	Total	857.189	36			

a. Variable dépendante : العامة العلاقات

b. Valeurs prédites : (constantes), القائد تأثير

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4.652	3.532		1.317	.196
	القائد تأثير	1.152	.184	.728	6.276	.000

a. Variable dépendante : العامة العلاقات