

أساليب اتخاذ قرارات العلاقات العامة في المؤسسات السياحية المصرية "

دراسة للقادة والممارسين "

غادة فتح الله محمد محمد (*)

مقدمة :

يرى علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي العنصر القوي والحركي في نظرية القرارات الإدارية ، وهي أيضا جوهر الوظيفة الإدارية وقلبها النابض فهذه العملية ذات أهمية كبيرة في حياة المؤسسة ، فهي وسيلة عملية وفنية حتمية ناجحة لرسم المخططات ووضع السياسات والاستراتيجيات العامة ، كذلك تحديد الأهداف المراد الوصول إليها ، فاتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل ، حيث لم تعد القرارات الإدارية المتخذة - في الوقت الحالي - ضربا من ضروب الارتجال والحدس أو مجالا للتعلم عن طريق التجربة والخطأ ، وإنما أصبحت قائمة على أسلوب علمي متطور وواضح الأسس في تجميع المعلومات وتحليلها تحليليا كيميا يتفق مع توجهات الإدارة في القطاعات الاقتصادية المختلفة لدراسة العوامل المادية وغير المادية للمشاكل الإدارية بالأسلوب العلمي السليم المتمثل في الطرق الإحصائية وبحوث العمليات للوصول إلى قرارات أكثر دقة ومنطقية . ومن أجل أن يتم تحقيق الأهداف المرجوة واختيار القرارات الصائبة للإدارة لابد من توفير الكفاءة اللازمة في متخذى القرارات ، وعملية اتخاذ القرار تلعب دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية بما فيها تجميع المعلومات والبيانات اللازمة للوظيفة الإدارية .

و هذا ما سيتم مناقشته ومحاولة الإلمام به في هذا الفصل ، حيث يتناول هذا الفصل ماهية وطبيعة اتخاذ القرار ، كما يتناول دراسة عملية اتخاذ القرار من حيث: (الخصائص ، العوامل المؤثرة ، المعوقات ، المشاركة في صنع القرار) ، وكذلك أنواع القرارات ، والأساليب ، والنماذج ، وحالات اتخاذ القرار... كما يتناول هذا الفصل بشيء من الإيجاز أهمية التنظيم في العلاقات العامة والعوامل المؤثرة في اختيار التنظيم الداخلي لجهاز العلاقات العامة ووظائف القائمين بأعباء العلاقات العامة سواء أكانوا مديريين أم مستشارين أم ممارسين والمواصفات التي تفرضها كل وظيفة منهم في القائمين بأعبائها الأقسام التي تتكون منها المؤسسة السياحية الرسمية مع توضيح الأدوار والمهام الخاصة بكل منها - وذلك في محاولة لتقريب الصورة وتسليط الأضواء على الواقع الإداري التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسات السياحية المصرية ومعرفة نقاط القوة ومواقع الخلل الموجودة فيه ووصولاً إلى التصور الأمثل للتنظيم الإداري

(*) هذا البحث من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحثة، وهي بعنوان: [دور أنماط القيادة في فاعلية إتخاذ قرارات العلاقات العامة في شركات السياحة المصرية - دراسة للقادة والممارسين "] ، تحت إشراف : أ.د. سامى عبد الرؤوف طابع - كلية الإعلام جامعة القاهرة & أ.م.د. مرزوق عبد الحكم العادلى كلية الآداب - جامعة سوهاج.

النموذجي الذي ينبغي أو بتعبير أكثر واقعية الذي نأمل أن تكون عليه المؤسسات السياحية في مصر .
* الدراسات السابقة :

جاءت دراسة Eugene Abrokwah & Chenli Meng (٢٠٢٠م) (١) حول " تطوير أداء القرار المستدام للصناعات العلمية والتكنولوجية في الصين "، والتي وضعت في الاعتبار الدور الوسيط لفريق الإدارة العليا (TMTs) للتكامل السلوكي في كشف العلاقة بين عملية صنع القرار الاستراتيجية، وأداء القرار المستدام (نوعية القرار، والرضا عن القرار) .

وقامت على مجموعة من الفروض ، من أهمها أن العقلانية الإجرائية لها تأثير إيجابي على كل من ، نوعية القرار المستدام لشركات العلوم والتكنولوجيا ، وعلى الرضا المتحقق من القرار المستدام لشركات العلوم والتكنولوجيا ، كذلك افترضت أن السلوك السياسي البنوي له تأثير إيجابي على كل من ، نوعية القرار المستدام ، ودرجة الرضا المتحققة منه ، في شركات العلوم والتكنولوجيا ، وأن التكامل السلوكي يتوسط تأثير العقلانية الإجرائية على كل من نوعية القرار ، ودرجة الرضا المتحققة من القرارات المستدامة في شركات العلوم والتكنولوجيا .
وتم إجراء مسح البيانات بإجمالي ٥٨٠ من فريق الإدارة العليا لشركات العلوم والتكنولوجيا من مدن الدرجة الأولى في الصين ، حيث تم تحليلهم من خلال " نمذجة المعادلة البنوية "

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، من أهمها :

١- أن هناك تأثير إيجابي للسلوك الإجرائي العقلاني والسياسي البنائي - على نوعية القرارات المستدامة ، ودرجة الرضا المتحققة منها ، وأن التكامل السلوكي ظهر ليكون وسيطاً للرابطة بين عملية صناعة القرار المستدام ، وبين أداء القرارات الاستراتيجية .

٢- أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فرق الإدارة العليا العقلانية Rational Top Management Team ، والنوعية الإجرائية الخاصة بفرق عمل الإدارة العليا لصناعة القرارات الاستراتيجية ، أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك السياسي البنوي لفرق عمل الإدارة العليا ، ونوعية صناعة القرارات الاستراتيجية ، حيث (بيتا = ٠.٦٤٩ و $p < ٠.٠٠١$) .

كما تناولت دراسة عبد القادر السيد (٢٠١٩م) (٢) حول " عمليات اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس بسلطنة عمان " ، وهي دراسة تحليلية تطويرية سعت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس بسلطنة عمان لعمليات

(١) Chenli Meng , Yuhui Ge , and Eugene Abrokwah (2020) : Developing Sustainable Decision Performance for Science and Technology Industries in China , Sustainability 2020 , 12 , 2068 , doi : 10.3390 / su 12052068
www.mdpi.com / journal / sustainability 8/4/2020

(٢) عبد القادر محمد السيد (٢٠١٩م): دراسة تحليلية تطويرية لعمليات اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس بسلطنة عمان ، ورقة بحثية لمؤتمر " متطلبات الفاعلية الإدارية لدعم التنمية المستدامة " ، أكاديمية طيبة ، ديسمبر .

اتخاذ القرار الإداري ، ومعرفة تأثير كل من سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية للمبحوثين على اختيار المواقف الإدارية ، كذلك هدفت إلى وضع مقترحات لتطوير ممارسة مديري المدارس بسلطنة عمان لعمليات اتخاذ القرار الإداري . واعتمدت على منهج دراسة الحالة لجمع البيانات وتحليلها ، وتم التطبيق على عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان - والتي تنحدرها بأسلوب العينة العشوائية ، بواقع ١٠٠ مفردة ، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها عدم وجود تأثير لأي من سنوات الخبرة أو المرحلة التعليمية للمبحوثين على اختيار المواقف الإدارية ، كذلك اقترحت الدراسة إقامة الندوات والمجاضرات وورش العمل لمديري المدارس حول عملية اتخاذ القرار الإداري لزيادة الوعي به وممارسته ، وضرورة إعطاء مزيد من الصلاحيات للمديرين لإتاحة الفرصة لهم لأخذ القرارات بحرية أكبر ، كذلك اقترحت الاتصال المستمر بين مراكز التدريب ومديري المدارس للتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل ، وجمع تلك المشكلات وتصنيفها ومعالجتها بشكل مستمر ، حتى لا تسبب عائق في انسيابية وتنفيذ العمل والقرارات الإدارية .

كما جاءت دراسة بسام الرميدى (٢٠١٨م) (٣) حول دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، والتي استهدفت التعرف على أهمية تطبيق القيادة التشاركية في شركات لسياحة لمصرية فئة " أ " من خلال إيضاح تأثير تطبيقها على الرضا الوظيفي ، والأداء ، و الروح المعنوية ، والالتزام التنظيمي (وكلها عوامل من شأنها التأثير على فاعلية اتخاذ القرارات ، ولو بشكل ضمني) ، وتكونت العينة النهائية للدراسة من ٢٦٦ مفردة من العاملين في شركات لسياحة لمصرية فئة " أ " بالقاهرة الكبرى ، تم توزيع استمارات الاستقصاء عليهم ، وقد تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية .

و توصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن القيادة التشاركية تتم ممارستها بشكل كبير نسبيا في شركات السياحة ، إلا أن هناك بعض المجالات التي تحتاج إل تحسين بشكل أكبر نسبيا ، كما أثبتت أيضا أن القيادة التشاركية تؤثر بشكل كبير في كل من الرضا الوظيفي بنسبة (٣٢.٥%) ثم الالتزام التنظيمي (٢٦.٦%) ثم الروح المعنوية (٢٤.٩%) ، وأخيرا الأداء (١٧.١%) ، وكلها عوامل من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات السياحية ، ومن بينها بالطبع قرارات العلاقات العامة الخاصة بها .

كما أوضحت دراسة صالح غميص (٢٠١٧م) (٤) والتي كانت حول " نظم المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي ، وهدفت إلى معرفة نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي داخل جامعة

(٣) بسلم سمير الرميدى(٢٠١٨م) : دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد ٢٠ ، جوان .

(٤) صالح أحمد مفتاح غميص(٢٠١٧م): نظم المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي - دراسة حالة لجامعة بروايجايا الحكومية مالانج ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (جامعة مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة) .

بروايجيا الحكومية بمالانج إندونيسيا ، ثم معرفة الاستراتيجيات المتبعة ، ومعرفة الاستراتيجيات المتبعة لنظام المعلومات الإدارية بالجامعة ، كذلك معرفة الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعة في نظام المعلومات الإدارية والحلول التي يمكن اتباعها في سبيل مواجهتها ، والتي اعتمدت على المنهج الكيفي ، بإجراء المقابلات الشخصية غير المنظمة (غير المقننة) ، مع العينة المسنولة عن نظام المعلومات الإدارية ومنتخذي القرار الاستراتيجي .

و توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها ، أن نظام المعلومات الإدارية يساهم في عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات ذات الجودة العالية من حيث الصدق والدقة والشمول ، وتوفير بنية تحتية متكاملة ، ومن خلال اعتماد الإدارة العليا عليه أثناء مراحل صنع القرار ؛ كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود دزرات خارجية تأهيلية متخصصة في مجال المعلومات وتحليل البيانات ، وأن برمامج تطوير العاملين يقتصر على البرنامج التدريبي الداخلي ، وذلك لارتفاع تكاليف وميزانيات البرامج التدريب والتأهيل عالية الجودة ، مع عدم استقلال الجامعة ماليا ، كما أكتشفت وجود بيانات خاطئة وغير دقيقة في المعلومات التي تحال إلى الإدارة ، وذلك بسبب أن الإدارة تطلب المعلومات وقت الاحتياج إليها ، وبذلك يكون الوقت غير كاف للحصول على معلومات دقيقة ، كذلك أثبتت عدم وجود آلية للحصول على البيانات الخارجية من مصادرها المختلفة ، بغية تقديم معلومات تستفيد منها الإدارة العليا والوسطى في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة .

كما جاءت دراسة هاشم أبو حميد (٢٠١٧م) (٥) حول "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة" والتي بحثت في أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة ، حيث استخدم الباحث أداة الاستبانة وقام بتطبيقها على جميع القيادات الإدارية في الوظائف الإشرافية بجامعة الأقصى بغزة (الأكاديميين، والإداريين) ، حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل ، والذي شمل ١٦٦ استبانة صالحة للتطبيق .

و من أبرز نتائجها وجود علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة ، وأن هذه العلاقة ذات تأثير إيجابي على فاعلية اتخاذ تلك القرارات ، كما أثبتت أن لا تأثير لكل من النوع أو العمر أو عدد سنوات الخبرة على تقدير مد جودة حياة العمل وعلى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ، بينما كان لكل من المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي تأثير على هذا التقدير لصالح الذين مؤهلهم العلم دكتوراه ، ولمن مساهم الوظيفي نائب / مساعد رئيس .

(٥) هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد (٢٠١٧م) : أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة) .

كما قامت دراسة دراسة Matteo Cristofaro (٢٠١٧م) (٦) حول "تقليل التحيز لعملية صناعة القرار في المنظمات المعقدة"، والتي تعد "دراسة حالة حقيقية عن منظمة إيطالية معقدة (متراكبة التنظيم)"، حيث حاولت تسليط الضوء على عملية صناعة القرارات بهدف فهمها وتصحيح تشوهاتها، من خلال إجراء المقابلات مع ثلاثة من صناع القرارات من ثلاثة مبادرات عمل جديدة، وذلك باستخدام أداة التحكم في الجودة الحديثة (مثال: قائمة التدقيق check list)، ونماذج الشخصية التي تم تتبعها من خلال تطبيق اختبارات MBTI tests، وذلك في محاولة لتدارك تجاهل استخدام الأدوات النفسية لفهم دور شخصية صانعي القرار في جودة عملية صناعة القرار - الذي ظل طويلاً خلال الثلاثين سنة الأخيرة مع استمرارهم في الاهتمام بتطوير أدوات تحكم الجودة لتخفيف آثار التشوهات المعرفية.

و تم عمل التحليل الموضوعي باستخدام برنامج NVivo، وبعد ٦ شهور من الملاحظة المباشرة بداخل المنظمة بما يسمح بفهم عمليات القرار وتشوهاتها. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

١- أن المبادرات من خلال كل من آليات التحكم في الجودة المتكررة ومن خلال أصحاب مصالح مختلفين، هي الأكثر قدرة على اجتياز مرحلة القرار، أكثر من المبادرات دون المزاوجة مع وسائل التحكم، لأنهما يمدانا بتحكم أفضل للجودة لعمليات صناعة القرار.

٢- أن تحسين نوعية اتخاذ القرار تعني - بشكل كبير - زيادة فعالية عملية صناعة القرار من خلال تصحيح أو توقع أوجه القصور التي يمكن أن يتكبدها صناع القرار، وفي هذه الفرضية فإن النقطة الأولى في تقليل التحيزات هي التعرف عليهم؛ كذلك فإن طرق هيكلية المشكلة تكون ضرورية لمواقف المشكلة واحتواء أصحاب المصالح المتعددين ووجهات النظر والاهتمامات وعدم اليقين، وهناك العديد من الأدوات التي تم تطويرها في هذا الشأن - منذ الستينيات - ثم التركيز على معرفة صناعة القرار كما هو الحال في الخريطة المعرفية cognitive mapping بواسطة) Edén, 2004، كذلك تطوير الاختيارات الاستراتيجية وتحليلها SODA الذي قدم مسائل الهيكلية من خلال دمج الخرائط المعرفية الموضوعية من كل صانع قرار متضمن في موقف المشكلة، ومن أهم تلك الأدوات

Check list التي وضعها (Kahneman et al, 2011)، وهي استقصاء من مجموعة من ١٢ سؤال، وكل سؤال منهم مرتبط بمعرفة دقيقة أو تشويه إجرائي.

٣- أن الثلاثة مواضيع الرئيسية التي انبثقت كجذور مشتركة لتأثير التشويه المكتشفة هي الاتصال الداخلي، وإدارة أكل لحوم البشر للشركات (استنزاف الطاقة البشرية)، وعملية اتخاذ القرار المطولة.

(٦) Matteo Cristofaro (2017) : Reducing Biases of Decision - Making Processes in Complex Organizations, Management Research Review, vol.40, no.3, February.

كما تم إجراء دراسة Jasmina Starc & M.Sc Anita Azeska و Ljupco Kevereski (٢٠١٧م) (٧) وآخرين حول " أساليب صناعة القرار والإدارة وأبعاد الشخصية للمبادئ المدرسية " ، بهدف في أساليب صناعة القرار وتأثير الإدارة والأبعاد الشخصية للمبادئ المدرسية ، حيث قامت الدراسة على ثلاثة فروع أساسية هي :

١- أن مبادئ المدرسة قد أوضحت كثيرا أسلوب مباشر ومفهومي لصناعة القرار ، بينما كانت أقل إعلانا للأسلوبين التحليلي والسلوكي لصناعة القرار .

٢- أن المبادئ المدرسية تفضل العلاقة الموجهة للقيادة ، وتبدي تفضيلا أقل للإدارة الموجهة للمهام (الإدارة بالأهداف) .

٣- أنه يتم ملاحظة مبادئ الانبساطية في المدرسة ، أكثر كسمة (صفة مميزة) ، بينما الذهان (الشتات الذهني) هو الأقل ملاحظة .

و تم إجراء المسح على عينة مائة من ٦١ من المستجيبين (بصفة أساسية من المدارس الابتدائية والثانوية) ، وتم استخدام أدوات القياس الآتية :

١- جرد أسلوب صناعة القرار (Decision Style Inventory) (DSI) من خلال المؤلف "Rowe" ، ويتكون من ٢٠ مطلب يقوم المستجيبون بإكمالها – مع ٤ عبارات مختلفة تختص بالأربعة أساليب الخاصة بصناعة القرار : الإدارية managerial ، والتحليلية analytical ، والمفهومية conceptual ، والسلوكية behavioural .

٢- اختبار الشخصية (EPQ) : الذي يتكون من ٩٠ عنصر في صورة أسئلة .
و تم جمع البيانات في الفترة من يناير حتى مايو ٢٠١٦م ، في أماكن عمل المستجيبين ، كما تم إجراء المعالجة الإحصائية من خلال برنامج SPSS الإحصائي .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، من أهمها أن المبادئ المدرسية تفضل الأسلوب التوجيهي ، بينما الأسلوب السلوكي كان هو الأقل إعلانا (إقرارا) ، وأن المبادئ المدرسية يتم تحفيزها على أن تكون أكثر قربا للعلاقات الشخصية مع الأشخاص الآخرين في عملهم ، كذلك توصلت إلى أن المبادئ المدرسية تقدم انبساطية أكثر وعصابية ، بينما تم إعلان (إقرار) السمات الشخصية الذهانية بشكل أقل .

وقامت أيضا دراسة Mine Aydemir & Nuran Bayram (٢٠١٧م) (٨) حول " أساليب صناعة القرار والسمات الشخصية " ، والتي تهدف إلى إيجاد

(٧) M.Sc Anita Azeska , Jasmina Starc , and Ljupco Kevereski (2017): Styles Of Making Decision And Management And Dimensions Of Personality Of School Principals , International Journal of Cognitive Research in Science , Engineering and Education , Vol.5, No.2 , p.48

(٨) Nuran Bayram, and Mine Aydemir (2017) : Decision – Making Styles and Personality Traits , International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB), AnOnline International Research Journal (ISSN:2311-3197) , Vol.3 , Issue.1

الدليل العلمي لاختلافات النوع في أسلوب صناعة القرار ، والسمات الشخصية ، واختبار العلاقة والتأثير للسمات الشخصية وأساليب صناعة القرار .

و تم استخدام نوعين من المقاييس :

١- مقياس أسلوب صناعة القرار ، الذي تم تطويره بواسطة (Scott and Bruce , 1995) ، وهو يقيس خمسة أساليب مختلفة لصناعة القرار ، هي العقلاني ، والحدسي (البديهي) ، والاعتمادى ، والتجنبى ، والتلقائى ؛ وقد تم رؤية هذا المقياس واختبار صلاحيته من خلال (Tasdelen , 2002) .

٢- مقياس المخزونات الخمس الكبرى (Big Five Inventory) (BFI) ، والذي قام بتطويره (John , Donahue , and Kentle , 1991) ، وتم إجراء اختبار صلاحيته بواسطة (Sumer 2005 , Alkan 2007) .

و قد تم تطبيق دراسة (Alkan, 2007) ، حيث تم استخدام مقياس الأبعاد الخمسة الكبيرة ، وهو مختصر إلى حد ما ، لجرد السمات الشخصية متعددة الأبعاد ، ويتكون من عبارات قصيرة بكلمات سهلة لها علاقة بالموضوع ، وكانت السمات الشخصية الخمسة التى يتم قياسها هي : الانبساط ، والقبول ، والضمير ، والعصبية ، والانفتاح إلى الخبرة .

و تتكون مجموعة الدراسة من ٣١٢ مشارك من الطلاب فى الجامعة العامة ، ٥٧% منهم من الإناث ، و ٤٣% من الذكور ، وكانت أعمارهم بين ١٨-٢٤ ، وكان معظمهم على درجة عالية من الصدق والشفافية ، حيث قال ٧٦% منهم بأنهم مسئولين عن الأحداث التى تحدث لهم .

و توصلت إلى مجموعة من النتائج ، من أهمها :

١- أن الإناث أثبتوا قدرة أكبر على استخدام الأسلوب الحدسي (البديهي) فى صناعة القرارات أكثر من الذكور . كذلك كان الإناث أكثر قبولا من الذكور ، بينما كانوا أكثر عصبية على الجانب الآخر .

٢- أن هناك علاقات بين أساليب صناعة القرار وبين سمات الشخصية ، حيث كانت العلاقة إيجابية مع أسلوب صناعة القرارات العقلاني والحدسي (البديهي) ؛ بينما كانت هناك علاقة سلبية بين الشخصية الانبساطية والتجنبية مع أسلوب صناعة القرار .

٣- كما أثبتت نفس النتائج بالنسبة للانفتاح إلى الشخصية المجربة ، وكان هناك علاقات ارتباطية إيجابية محددة بين أساليب اتخاذ القرارات العقلانية والحدسية والاعتمادية ، مع سمات الشخصية المقبولة (ذات القبول الاجتماعى) .

كما جاءت دراسة (Esfandiar Z Abadi & Amir Shahsavarani (٢٠١٥م)) حول " أساسيات ومبادئ وطرق صناعة القرار " ، وهى دراسة تحليلية مختلفة إلى حد ما ، لأنها دراسة مراجعة وليس لها مجموعات تجريبية - ضابطة ، ولا استقصاءات مسحية ، وقامت بشكل أساسى على استخدام نتائج الدراسات السابقة ، بالإضافة إلى الدراسات الأكاديمية ذات العلاقة والكتب

(^١) Amir Mohammad Shahsavarani and Esfandiar Azad Mar Z Abadi (2015) : The Bases , Principles , and Methods of Decision - Making - A Review of Literature , International Journal of Medical Reviews , Volume 2 , Issue 1 , Winter , pp.218-219

الجامعية التي تم البحث عنها من خلال موقع amazon.com ، ثم تم استخدام طريقة Simorgh لمراجعة وجودهم ومواقعهم في المكتبات الدولية ، وبعد تجهيز جميع الوثائق ، تم توضيح المضامين ذات العلاقة بقواعد ومبادئ وطرق صناعة القرار وتصنيفها طبقاً لمعيار مدخل الدراسة .

و تم تحليل البيانات من خلال تحليل المحتوى **content analysis** ، وتم حساب معدل الاستشهادات بطرق مختلفة ، ولزيادة صلاحية النتائج وتقليل التحيز في التحليل تم تطبيق طريقة **Delphi** لاختيار أفضل عناوين مضامين قواعد ومبادئ وطرق صناعة القرار ، حيث تم إرسال العناوين إلى ثلاثة من أساتذة علم النفس المتخصصين في طرق اتخاذ القرارات ، واثنين من الأساتذة من المهندسين الصناعيين متخصصين في خبرة أنظمة اتخاذ القرارات وتحليلها ، على أن يتم ذلك بشكل منفصل، وعلى مدار ثلاثة جولات يصل في نهايتها المراجعون الخمسة إلى اتفاق على كل العناوين وتشكيل العناوين النهائية لنتائج الدراسة التي كان من أهمها :

١- بالنسبة لتعريف صناعة القرار : فقد ظهر أن كل الأنشطة والأعمال الخاصة بالنوع البشري في كل مجالات الحياة هي نتيجة لصناعة القرار، واليوم فإن صناعة القرار: هي تلك العملية المتعلقة بحل المشكلة ... وبصفة عامة هناك عاملين أساسيين في أي صناعة قرار : الأول : هو قيمة النتائج المتحققة من تطبيق القرار **expected value** ، والثاني : هو الفرصة والإمكانية للنتائج المرغوبة لو سار الفرد طبقاً لهذا القرار .

٢- العوامل المتضمنة في صناعة القرار : أمكن تصنيفها إلى ٤ أنواع من العوامل ، وهي العوامل العقلانية (الكمية) ، كالسعر والوقت والتنبؤات وغيرها ، والتي يميل الأشخاص إلى اعتبارها ، وإهمال العوامل الأخرى غير الكمية ، إلى جانب العوامل النفسية مثل مشاركة الأفراد في صناعة القرار ، وشخصية متخذ القرار وإمكانياته وخبراته وإدراكاته وقيمه وأهدافه وأدواره ، تكون عوامل هامة في صناعة القرار ، وكذلك العوامل الاجتماعية التي تتمثل في موافقة الآخرين وبخاصة هؤلاء الذين يؤثرون في صانع القرار ، ودرجة معارضة الآخرين للقرار ، وأخيراً العوامل الثقافية ، والتي تعرف بثقافة الدين وثقافة الدولة والثقافة الكونية ، كذلك ثقافة منظمة صانع القرار يجب وضعهم جميعاً في الاعتبار ، حيث تؤثر على قرارات الفرد والمنظمة في صورة القيم المقبولة اجتماعياً والتحويلات والقيم المشتركة .

في حين قامت دراسة **Olga Orosova & Joseph Baval,ar** (٢٠١٥م) (١) حول " أساليب صناعة القرار وارتباطاتها بكفاءات صنع القرار والصحة العقلية " ، والتي أعدت لقياس كفاءات صنع القرار وعلاقتها بالصحة العقلية ، حيث تم استخدام عينتين شكلتا مجتمعين ٤٢٧ من تلاميذ المدارس الثانوية والجامعات ، كان منهم ٦٤.٦ % من الإناث ، في المرحلة العمرية ١٨-٣٦ ، حيث كان متوسط العمر ٢١.٤٣ - تلك العينة الإجمالية تم استخدامها لتقييم

(١) Joseph Baval,ar and Olga Orosova (2015) : Decicion – making styles and their associations with decision – making competencies and mental health , Judgment and Decision Making , Vol.10 , No.1

الإصرار الداخلي ، وبناء عامل المقياس العام لصناعة القرار GDMS (General Decision Making Scale) .

وتكونت العينة الأولى - من ٢١٣ من طلاب الجامعة والمدارس الثانوية ، من مدارس مختلفة في Kosice في سلوفاكيا الشرقية ، كان منهم ٧٤% إناث في المرحلة العمرية من ١٨-٢٦ بمتوسط عمر ٢١.٤٧ - تم استخدامها لاختبار العلاقة بين أساليب صناعة القرار ، وكفاءات صناعة القرار ، وتم التطبيق عام ٢٠١٢م ، بينما كان عدد أفراد العينة الثانية ٢١٢ ، منهم ٨٢.٥ إناث في المرحلة العمرية ١٩-٣٦ ، بمتوسط عمر ٢١.٣٩ ، وتكونت من طلاب آخرين من الجامعات في Kosice ، وجاءت البيانات من الجولة الثانية من الدراسة ، حيث قامت الجامعات المختارة بالإمداد بعنوانين البريد الإلكتروني لكل طلاب السنة الأولى ، وتم طلب المشاركة منهم في الجزء الأول من الدراسة .

و تم استخدام الاستقصاء الخاص بالأساليب العامة لصناعة القرار (Scott & Bruce , 1995) التي سبقت الإشارة إليها ، والمزود بخمسة مقاييس فرعية لقياس أساليب صناعة القرار الخمسة : العقلاني والحدسي والاعتمادى والتجنبى والتلقائى ، حيث يتكون المقياس من ٢٥ سؤال ، مع خمسة فى كل مقياس فرعى ، ويتم قياسهم جميعا من خلال مقياس بين عدم الموافقة الشديدة (١) إلى الموافقة الشديدة (٥) ، وقد تم اختبار ٦ كفاءات لصناعة القرار هي : مقاومة التأطير ، والتعرف على الأعراف الاجتماعية ، وضعف الثقة أو الإفراط فيها ، وتطبيق قواعد القرار ، والأضرار فى إدراك المخاطرة ، وقاومة تكاليف الغرق ؛ كما كان هناك ثلاثة مؤشرات للصحة العقلية هي : الحالة المزاجية الإيجابية ، والحيوية ، والاهتمامات العامة وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

١- أن العلاقات الارتباطية الأعلى وجدت فى الأسلوبين التجنبى والتلقائى ، حيث كان المشتركون من أصحاب هذه الأساليب فى صناعة القرار ، لهم نقاط أقل فى التعرف على الأعراف الاجتماعية ، وتطبيق قواعد القرارات ، والإصرار على إدراك المخاطرة ، ومقاومة تكاليف الغرق .

٢- كان الأسلوب العقلانى فقط ، هو صاحب العلاقة الإيجابية بكفاءات صناعة القرار ، والمسماه ب (الثقة الناقصة أو المفرطة) ، وتطبيق قواعد القرارات ، على الرغم من أن العلاقات الارتباطية كانت أقل .

٣- وجد أن أسلوبى صناعة القرار التجنبى والتلقائى قد توقعا كفاءات صنع القرار بشكل كبير ، كما كانت نفس النتيجة بالنسبة للإناث ، وذلك ما اتضح من الانحدار الخطى المتعدد .

وقامت دراسة هند على (٢٠١٤م) (١) حول " تأثير اختلاف أنماط القيادة على كفاءة ممارسات العلاقات العامة الداخلية "

و هي دراسة ميدانية استهدفت قياس العلاقة بين المتغيرات الآتية : أنماط القيادة التحويلية والتبادلية ، والثقافة المؤسسية وممارسة العلاقات العامة ، وقوة وكفاءة العلاقات المتبادلة بين القيادة والعاملين ومخرجاتها ؛ وقد نص الفرض

(١) هند محمد محمد على : تأثير اختلاف أنماط القيادة على كفاءة ممارسات العلاقات العامة الداخلية ، رسالة ماجستير ، غير مشورة ، (جامعة القاهرة ، كلية الإعلام ، ٢٠١٤م) .

الرئيسي للدراسة على أن هناك علاقة ارتباطية بين نمط القيادة ودرجة كفاءة إدارة الاتصالات والعلاقات التنظيمية الداخلية بين القادة والعاملين - تختلف نوعيتها وشدتها باختلاف درجة تمكين الجهاز المنوط به إدارة العلاقات الداخلية للمنظمة ، بينما كانت أهم الفروض الفرعية هي وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة ونوعية الثقافة التنظيمية تختلف باختلاف نمط ملكية المنظمة ، كذلك وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة ومستوى تمكين الجهاز المسنول عن إدارة العلاقات الداخلية للمنظمة ، كما تفترض وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة المتبع ومستوى كفاءة ممارسات ومخرجات إدارة الاتصالات والعلاقات الداخلية للمنظمة .

حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة من العاملين عدد مفرداتها ٢٠٣ مبحوثا ، بينما قامت بإجراء مسح شامل لمديري الاتصالات وإدارة العلاقات الداخلية أيا كان المسمى الوظيفي لهم في المنظمات محل الدراسة - والبالغ عددهم ٦٠ مديرا ، وذلك من خلال أداة الاستقصاء عبر المقابلات الشخصية معهم.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أنه على الرغم من ارتفاع نسبة ممارسات القيادة التحويلية في القطاع الخاص لتصل أحيانا إلى ضعف ممارستها في القطاع العام - كما في سلوكيات التحويلي المحفز على التفكير والتحويلي الملهم - إلا أننا نجد أيضا ارتفاع نسبة ممارسة سلوكيات تبادلية هي : الإدارة النشطة بالإستثناء والمكافأة المشروطة ، وفي المقابل نجد ارتفاع نسبي (٦٠%) في وجود سلوك القادة التحويليين

الكارزميين في شركات القطاع العام ، كما أثبتت الدراسة أن بعض المتغيرات الديموجرافية فقط هي المؤثرة على اتجاهات العاملين عند حكمهم على نمط القيادة وهما متغيري السن والمستوى الإداري فكلما ارتفع سن المبحوث أو مستواه الإداري يدرك أن القيادة تحويلية (ديمقراطية) أو أنها ليست تبادلية (العلاقة عكسية) ، بينما لا يوجد أي تأثير للمتغيرات الديموجرافية الأخرى للعاملين (النوع أو عدد سنوات الخبرة) على مدركاتهم لأنماط قياداتهم ، كذلك أوضحت الدراسة أن نمط القيادة التحويلية والتبادلية يمارسان معا داخل كلا القطاعين للأعمال العام والخاص بنسب مختلفة ، وأن الأنماط السلبية للقيادة التبادلية كالإدارة الكامنة بالإستثناء تمارس بدرجة أعلى في القطاع العام .

كما جاءت دراسة حافظ الغزالي(٢٠١٢م) (١) حول " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية " ، والتي سعت إلى التعرف على مدى تبني المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية لنمط القيادة التحويلية، كذلك التعرف على مدى تبنيهم لفاعلية عملية اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الاستشارة الفكرية ، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار

(١) حافظ عبد الكريم الغزالي (٢٠١٢م): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال) .

في شركات التأمين الأردنية ، كذلك التعرف على الخصائص الديموجرافية للمديرين العاملين فيها وتأثيرها أيضا في فاعلية عملية اتخاذ القرار . حيث تم تطبيق الدراسة على العاملين في شركات التأمين - في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدير عام ، مساعد مدير عام ، مدير دائرة ، رئيس قسم) - العاملة في المملكة الأردنية والبالغ عددها ٢٨ شركة في العام الدراسي (٢٠١١-٢٠١٢) ، بواقع ٤٢٢ مفردة بعد استبعاد الاستثمارات الغير صالحة للتطبيق ، وذلك اعتمادا على متغيرات القيادة التحويلية المحددة من قبل (Avolio,et al , 1999) و (Rafferty&Griffin, 2004) وعلى متغيرات فاعلية اتخاذ القرارات المحددة من قبل (ياغي ، ٢٠٠٢) ، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط ، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي .

و قد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن كافة أبعاد القيادة التحويلية لها أهمية في التأثير على فاعلية اتخاذ القرار ، وأن نسبة تفسير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الاثارة الفكرية ، التمكين) للاختلافات في فاعلية اتخاذ القرار بلغت ($R^2=54.3\%$) ، كما ثبت أن هنالك أثر معنوي للتمكين على فاعلية اتخاذ القرار إذ أن قيمة f المحسوبة تساوي (١٠٤.٣٧٠) وأن التمكين يفسر ٢٠% تقريبا من التغيرات في فاعلية اتخاذ القرار لشركات التأمين الأردنية، وأن زيادة وحدة واحدة من التمكين ستزيد فاعلية اتخاذ القرار ب (٠.٣٤٥) .

* تحديد المشكلة البحثية :-

مما لا شك فيه أن إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة عامة وقرارات العلاقات العامة على وجه الخصوص ، هو جوهر العملية الإدارية وأهم متطلباتها في المؤسسات السياحية ، أو كما عرف (سيمون ، ١٩٩٨) - عملية إتخاذ القرارات - بأنها " القلب النابض في العمل الإداري " إذ تدور حولها جميع وظائف التنظيم ، وإن كفاءة المدير تعتمد في ممارسة وظائفه الإدارية على القرار الناجح الذي يتخذه إزاء المواقف المختلفة ، وذلك لأن العلاقات الساندة في المنظمة تستدعي معالجات هادفة وفق منظور قادر على إستيعاب تطورات المستقبل .

و لا سيما أن قطاع السياحة في مصر يعد من أهم الروافد المحركة والداعمة للإقتصاد الوطنى ، وإذ أن شركات السياحة كغيرها من منظمات الأعمال تشهد تطورا سريعا وتغيرا مستمرا مما يستدعى إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة وإستبدالها بأنماط قيادية حديثة كالقيادة التحويلية تساعد في زيادة فاعلية عملية إتخاذ القرارات الإدارية فيها عامة وقرارات العلاقات العامة على وجه الخصوص، ولا سيما بعد التغيرات والأزمات العديدة والمتتالية التي تعرضت لها شركات السياحة المصرية في سنوات عقدها الأخير بدءا بثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م ، ثم ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣م ، وما تبعهما من بعض الاضطرابات الأمنية والسياسية بجانب سقوط الطائرة الروسية في سيناء نهاية عام ٢٠١٥م ، والتي أحدثت أزمة كبيرة في صناعة السياحة المصرية وتدهور وضع النسبة

العظمى من شركات السياحة في مصر (١٣)، ثم انتهت بجائحة فيروس كورونا المستجد منذ ٢٠٢٠م، وحتى الآن.

فمثلا ، بات من الضروري في ظل تلك الأزمات والحوادث المختلفة اللجوء إلى إشراك العاملين في إدارة شركاتهم والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم ، واستغلال مهاراتهم وخبراتهم من أجل خلق أنشطة وخدمات جديدة ، وتحسين الأداء ، وتطوير الشركة وضمان الاستمرار في سوق العمل ، وهو ما حدث بالفعل في الكثير من شركات السياحة التي اتجهت إلى إشراك العاملين في كافة القرارات ، مثل تخفيض رواتب العاملين نتيجة توقف العمل وانخفاض الأرباح ، أو إعطاء إجازات بدون مرتب لعدد كبير من العاملين ، أو تسريح الكثير من العاملين ؛ ونتيجة لإشراك العاملين في اتخاذ هذه القرارات ، فقد زاد تقبلهم لها ونفذوها بدون مقاومة ، لأنه تم إطلاعهم على ظروف الشركة وحجم العمل المتاح .

و بالرغم من أهمية موضوع اتخاذ قرارات العلاقات العامة في المؤسسات السياحية المصرية ، وكيفية تصرف قيادة المؤسسة فيها (سواء كانت قيادة عليا أو قيادة العلاقات العامة ذاتها) ، وتأثير نمطهم القيادي على تحقيق الفاعلية في تلك القرارات ، ولا سيما في ظل التحديات والأزمات التي تواجه القطاع السياحي - كما سبق الإشارة - إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع ما زالت قليلة نسبيا على حد علم الباحثة .

و لذلك قامت الباحثة بتحديد مشكلة الدراسة في معرفة الأساليب المتبعة في اتخاذ قرارات العلاقات العامة في المؤسسات السياحية المصرية بمحافظة القاهرة الكبرى ، وتأثير النمط القيادي المتبع على تحقيق الفاعلية في تلك القرارات .

* التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة :

اتخاذ قرارات العلاقات العامة :-

يعنى اختيار البديل الأنسب بين مجموعة البدائل المتاحة المظروحة لحل مشكلة ما أو اتخاذ قرار يخص إدارة العلاقات العامة وأنشطتها المتعددة في الشركات السياحية محل الدراسة .

مفهوم مقومات القرار الفعال:-

تقصد الدراسة بفعالية اتخاذ قرارات العلاقات العامة أنها القدرة على اتخاذ قرار العلاقات العامة الأفضل بالنسبة للشركات السياحية محل الدراسة ، على أن يتم بالمشاركة بين قيادة المؤسسة أو قيادة العلاقات العامة فيها وبين العاملين ، وأن يحقق أهداف المؤسسة وأهداف العلاقات العامة فيها ، دون الإخلال باعتبارات الرضا الوظيفي ، وأن يتسم بمراعاة الموارد البشرية والفنية والتكنولوجية للمؤسسة ، وأن يتسم بالمرونة في التطبيق دون الإخلال باعتبارات السرعة في التنفيذ .

مفهوم المؤسسة السياحية:-

تعنى الدراسة بالمؤسسات السياحية: شركات السياحة التي شملتها عينة الدراسة ، من قطاعي الدولة للاقتصاديين (الأعمال والخاص)، والتي شملت إقليم القاهرة

(١٣) بسلم سمير الرميدي (٢٠١٨م) : دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد ٢٠ ، جوان ، ص ٤٥

الكبرى متمثلا في محافظات الثلاثة (القاهرة والجيزة والقليوبية)، واسماء شركات العينة وأماكنها تفصيلا - تم تناولها في مجتمع الدراسة وتحديد العينة - المتمثلة في شركتي - مصر للطيران (الموجودة بمنطقة مطار القاهرة الجوى) والتابعة لشركة مصر للسياحة ، والشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق "إيجوث" - من قطاع الأعمال ؛ وشركات (كوزموس ، الهانوف ، الطيار ، جولدن بيرد ، ماك ، الدلتا ، أديو إيجبت ترافل سيرفيس ، رفادة تورز ، كالوفيدا ترافل ، نجد للسياحة ، سفير للسياحة ، دريمرز ، الهلال ، مور شير ترافل ، أبو سمرة للسياحة ، كيميت ، البكري أوفرسيز ، AW ترافل ، ديسكونت ، سيف واى ، فرح تورز ، بيروين ، بينكو ، أى كان) من القطاع الخاص .

* أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة مما يلي:

١- طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم القيادة وهو أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة .

٢- ربط موضوع فاعلية عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة بموضوع هام وحيوى وهو أنماط القيادة ، فلم يتم الربط بينهما - حسب علم الباحثة - في الدراسات العربية ، باستثناء الدراسة التي قام بها الباحث " حافظ عبد الكريم الغزالي " الذى تناول أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية .

٣- محاولة لفت أنظار إدارات المنظمات إلى ضرورة معرفة العلاقة بين أنماط القيادة والفاعلية فى عملية إتخاذ القرار ومحاولة إبراز أهمية النمط القيادى الفعال فى أداء مدير المؤسسة السياحية لعمله وأثرها على فاعلية عملية إتخاذ قرارات العلاقات العامة - لا سيما فى ظل الأزمات والأحداث المتلاحقة المعرقله لنمو النشاط السياحى فى مصر - مما يساعدهم فى التفكير لتطوير أساليبهم القيادية للسعى لزيادة فاعلية عملية إتخاذ القرار .

٤- قد تسهم هذه الدراسة فى إضافة شيء من المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين فى مجال الأعمال .

٥- لفت نظر المسئولين فى شركات السياحة إلى ضرورة إعادة النظر بالأساليب القيادية المتبعة والعمل على إختيار الأسلوب القيادى الأنسب لكل مرحلة .

* أهداف الدراسة :-

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسى يتمثل فى التعرف على كيفية تصرف القيادة العليا أو قادة العلاقات العامة بشأن المشكلات الخاصة بقرارات العلاقات العامة فى المؤسسات السياحية ، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية وهى :-

١. التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادى المتبع فى كل قطاع من مؤسسات الدراسة ، وبين محددات فاعلية إتخاذ القرارات - وقوة هذه العلاقة إن وجدت .

٢. التعرف على مدى تحقق الأهداف المرجوة من الترويج للمقصد السياحى المصرى باستخدام العلاقات العامة الحالية .

٣. التعرف على أهم قرارات القيادة العليا أو قادة العلاقات العامة في المستقبل فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية للعلاقات العامة في المؤسسة .
٤. التعرف على البيانات الأساسية للمؤسسات السياحية محل الدراسة ، وعلى مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل والمتغيرات وبين كفاءة وفاعلية قرارات العلاقات العامة المتخذة في المؤسسة .
٥- التعرف على البيانات الديموجرافية والمهنية الخاصة بمسئول العلاقات العامة ، وعلى مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل والمتغيرات وبين كفاءة وفاعلية قرارات العلاقات العامة المتخذة في المؤسسة .
* تساؤلات الدراسة :-

أمكن بلورة أهداف الدراسة ، وفروضها التي تستند عليها وتسعى لاختبار صحتها ، في مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عليها كالآتي :
١- كيف تصرف القيادة العليا أو قيادة العلاقات العامة بشأن المشكلات الخاصة بقرارات العلاقات العامة في المؤسسات السياحية المصرية بمحافظة القاهرة الكبرى بالقطاعين الأعمال والخاص ؟

٢- ما الأنماط القيادية التي تتبعها القيادة العليا أو قيادة العلاقات العامة في المؤسسات السياحية المصرية بمحافظة القاهرة الكبرى بالقطاعين الأعمال والخاص ؟ وما تأثير تلك الأنماط على فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة في تلك المؤسسات .

٣- ما مدى تحقق الأهداف المرجوة من الترويج للمقصد السياحي المصري باستخدام العلاقات العامة الحالية في المؤسسات السياحية المصرية بمحافظة القاهرة الكبرى بالقطاعين الأعمال والخاص ؟

٤- ما أهم قرارات القيادة العليا أو قيادة العلاقات العامة في المستقبل فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية للعلاقات العامة في المؤسسات السياحية المصرية بمحافظة القاهرة الكبرى بالقطاعين الأعمال والخاص ؟

٥- ما البيانات الديموجرافية والمهنية لمسئول العلاقات العامة ، وكذلك للقائد الأعلى أو مدير العلاقات العامة في المؤسسات السياحية محل الدراسة ؟ - وما مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل والمتغيرات وبين كفاءة وفاعلية قرارات العلاقات العامة المتخذة في تلك المؤسسات ؟

* التصميم المنهجي للدراسة :-

مجتمع الدراسة وتحديد العينة :-

المجال الجغرافي : شمل المجال الجغرافي لعينة الدراسة مجموعة من المؤسسات السياحية الرسمية وغير الرسمية بمحافظة القاهرة الكبرى (القاهرة ، الجيزة ، القليوبية) ، وذلك كالآتي :

أولاً: بالنسبة للمقابلات المقننة :-

١- بالنسبة لقطاع الأعمال : فقد تم اختيار شركة مصر للطيران (الموجودة بمنطقة مطار القاهرة الجوي) والتابعة لشركة مصر للسياحة ، والشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق "إيجوث" (التي يوجد مقرها الإداري الذي تم التطبيق عليه في منطقة أحمد عرابي بالجيزة) ، ومقرها الرسمي بمنطقة جاردن سيتي بكورنيش النيل ؛ باعتبارهما الشركتين الوحيدتين في قطاع الأعمال ، إلى

جانب مكانة وتاريخ هذه الشركات في المجتمع، وكثافة حجم الجماهير المتعاملة معها، وفعالية وتنوع الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها .

- و بذلك تم تطبيق اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل ، حيث شمل التطبيق مديري الشركتين المذكورتين .

٢- بالنسبة للقطاع الخاص : شملت العينة ٦ قيادات للشركات (تميمة للسياحة ، خطاب للسياحة ، أبو سمرة للسياحة ، بيتكو ترافل ، إنجاز تورز ، الهلال) من منطقة ميدان عبد المنعم رياض ، وشركة إميكو للسياحة من منطقة ميدان التحرير بوسط البلد .

ثانياً: بالنسبة للاستبيان :

١- بالنسبة لقطاع الأعمال : فقد تم اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل لكل ممارسي العلاقات العامة والاتصال ، في شركتي مصر للطيران (الموجودة بمنطقة مطار القاهرة الجوى) والتابعة لشركة مصر للسياحة ، والشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق " إيجوث " (التي يوجد مقرها الإداري الذي تم التطبيق عليه في منطقة أحمد عرابي بالجيزة) ، كما سبقت الإشارة ، ولنفس الأسباب المذكورة أعلاه ، وذلك بواقع ١٢١ مفردة بعد استبعاد الاستثمارات الغير صالحة ، منهم ٨٥ مفردة من شركة مصر للطيران التابعة لشركة مصر للسياحة ، ٣٦ مفردة من الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث) .

٢- بالنسبة للقطاع الخاص : فقد تم التطبيق إجمالياً على ٢٦٧ مفردة من الشركات السياحية مجتمع الدراسة موزعين كالتالي :

(٦ نيل ستار تورز ، ٥ خطاب ، ٦ نجد ، ٨ أدبوايجت ترافل سيرفيس ، ١٢ ماك ، ٥ ديسكونت ، ١٦ الدلتا ، ٨ AW ترافل ، ٧ رفادة ، ٩ آى كان ، ٩ جولدن بيرد ، ١١ كيمييت ١٢ الهلال ، ٩ البكرى أوفر سيز ، ٥ فرح تورز ، ٧ سفير ، ٤ أبو سمرة ، ٣ بيتكو) من منطقة وسط البلد ، ١١ سيف واى بنطقة مدينة نصر ، وشركات (٢٣ كوزموس ، ٢١ الهانوف ، ١٨ الطيار ، ٤ لا كوست ، ٩ دريمرز ، ١١ مور شير ، ١٠ كالوفيدا) من منطقة جامعة الدول العربية ، وشركات (٧ بروين ، ٦ أسيد ترافل) من منطقة مساكن الشيراتون بمصر الجديدة .

و بإجمالي ٢٦٧ مفردة ، ليصل العدد الإجمالي لمفردات الدراسة إلى ٤٠٠ ، وبعد مراجعة الاستثمارات تم استبعاد ١٢ استثمارة غير مكتملين وغير صالحين للتطبيق ، ليصل العدد النهائي للاستثمارات الصالحة للتطبيق إلى ٣٨٨ مفردة .

حيث كان أسلوب اختيار عينة الدراسة كالاتي :

أ- بالنسبة لشركات القطاع الخاص : فقد تم اختيارها بطريقة العينة العمدية ، وذلك لكثرة عددها الذي بلغ نحو ٢٢٩٧ شركة ، بحيث تكون في مناطق متنوعة من القاهرة الكبرى (وسط البلد ، ميدان التحرير ، ميدان عبد المنعم رياض ، الدقى ، العجوزة ، جامعة الدول ، مصر الجديدة) ، وبعدد مفردات بلغ ٣٨٨ مفردة .

- وبذلك فقد حققت شرط الحد المقبول للعينة (وهو ألا تقل عن نسبة ١٠% من المجتمع الأصلي ، والذي يعادل ٢٣٠ مفردة تقريباً) .

ب- بالنسبة لشركتي قطاع الأعمال : (مصر للطيران التابعة لمصر للسياحة ، المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث) ، تم اختيار أسلوب العينة العمدية للتطبيق على لشركتي قطاع الأعمال (مصر للطيران التابعة لمصر للسياحة ،

المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث) ، وذلك لقلّة عدد شركات قطاع الأعمال ، حيث أنهما الشركتان الوحيدتان في قطاع الأعمال .
وذلك اعتمادا على :

١- متغيرات مقياس النمو القيادي لقياس أنماط القيادة الإدارية الكلاسيكية الثلاثة (الديمقراطي والأوتوقراطي والترسلي الحر)، والذي تم تطويره بواسطة (باقازى ، ١٩٨٤) ، الذي درس أنماط القيادة في مدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم في المجتمع السعودي، والذي على الرغم من قدمه زمنيا إلا أنه يتفق مع أسس المنطق النفسي السليم ، حيث يتكون من ٣٦ عبارة مقسمة إلى ثلاثة أقسام ، كل قسم ١٢ عبارة لقياس أحد أنماط القيادة الثلاثة.^(١٤)

٢- على متغيرات فاعلية اتخاذ القرارات المحددة من قبل (ياغى ، ٢٠٠٢ م) ، وهي :^(١٥)

- ١- سهولة تنفيذ القرار أن يكون القرار المتخذ قابلا للتنفيذ دون معوقات .
 - ٢- قبول القرار من قبل المعنيين : أن يكون القرار الإداري مرحبا به ومقبولا من قبل العاملين .
 - ٣- زمن اتخاذ القرار : أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة .
- نوع الدراسة :-

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية ، وهي تلك النوع من الدراسات التي تمثل غالبا البصمة العلمية الأولى في حقول البحث الجديدة، والعنصر الرئيسي للتقرير الوصفي هو وضع تعريف واضح ومحدد وقابل للقياس للمرض أو الظرف محل الإستفسار^(١٦) .

حيث تم وصف واقع ممارسة القيادة في المؤسسات السياحية محل الدراسة من القطاعين الأعمال والخاص بالقاهرة الكبرى ، ووصف تأثير الأنماط القيادية المتبعة على فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة في تلك المؤسسات .
* منهج الدراسة :-

ويعتمد هذا البحث على منهج أساسي هو:

منهج المسح الإعلامي لأساليب الممارسة : حيث تم مسح لأساليب ممارسة القيادة العليا ، أو قيادة العلاقات العامة – للقيادة في مؤسساتهم ، بهدف وصف ومعرفة دور ذلك الأسلوب القيادي في فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة فيها ، سواء كان سلبيا أو إيجابيا - على مستويين :

^(١٤) ناصر محمد إبراهيم مجمى(٢٠٠٤م) : أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (جامعة الملك سعود ، كلية التربية) ، ص ص ٨٩، ٩٠ .
^(١٥) هاشم عيسى أبو حميد(٢٠١٧م) : أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة) ، ص ٢٣

^(١٦) Sue Finch , et al (2013) : Random Sampling – A guide for teachers , Years 11-12 Education Services Australia , p.12

١) مستوى القيادة العليا أو قيادة العلاقات العامة فى عدد من المؤسسات السياحية محل الدراسة من خلال المقابلات المقننة مع عدد منهم ، بحيث تشمل قطاعى الدراسة الأعمال والخاص .

٢) مستوى ممارسى العلاقات العامة فى المؤسسات السياحية محل الدراسة لمعرفة آرائهم ووصفهم لأسلوب قيادة مؤسساتهم وتأثيرها على قرارات العلاقات العامة فيها ، من خلال استمارة استقصاء لعدد كبير من ممارسى العلاقات العامة العاملين فى المؤسسات السياحية من قطاعى الدراسة .

حيث تمت المقارنة بين أنماط القيادة المتبعة ودورها فى فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة فى المؤسسات السياحية بقطاع الأعمال - وبين ما يناظرها فى المؤسسات السياحية من القطاع الخاص .

* أدوات جمع البيانات :-

فى ضوء أهداف الدراسة وفروضها وتساؤلاتها ، اعتمدت الدراسة على أداتين ، وهما :

١- صحيفة الاستقصاء (الإستبيان) : مع ممارسى العلاقات العامة والأنشطة الاتصالية فى المؤسسات السياحية للدراسة أو من يقوم بدورهم تحت مسمى وظيفى آخر - كأداة لجمع البيانات والمعلومات التفصيلية حول الأنماط القيادية المتبعة فى تلك المؤسسات وفقا لأهداف وتساؤلات البحث التى تم ذكرها تفصيلا . حيث تم إعداد دليل أسئلة خاصة بها على هيئة استمارة أسئلة يتم الإجابة عليها وملئها من قبل الممارسين ، وتم إعداد الاستمارة وأسئلتها - وتحكيمها سلفا قبل التطبيق الميدانى من خلال عرضها على عدد من أساتذة الإعلام والسياحة وإدارة الأعمال .

٢- المقابلة المقننة : مع القيادات العليا للمؤسسات السياحية ، وكذلك مع مديرى إدارات العلاقات العامة باعتبارهما المسؤولين عن اتخاذ قرارات العلاقات العامة فى المؤسسة السياحية بحسب اختلاف درجة التفويض التى تمنحها القيادة العليا للمؤسسة لمديرى إدارة العلاقات العامة فى اتخاذ قرارات العلاقات العامة بالمؤسسة .

حيث تم إجراء المقابلات المقننة بدليل أسئلة معدة سلفا لقياس نفس ما تقيسه أسئلة الاستقصاءات الموجهة للممارسين ، وتم إجراء اختبارات الصدق عليه من خلال عرضه على عدد من أساتذة الإعلام والسياحة وإدارة الأعمال ، لتحكيمه ، لتعديل أسئلته بالشكل الأمثل الذى يفي بأهداف البحث الموضوع ، وفروضه ، وتساؤلاته .

حيث تم إلقاء الأسئلة على القيادات العليا أو مديرى إدارات العلاقات العامة بالمؤسسات السياحية محل الدراسة ، وذلك بناء على نتائج الاستقصاء السابق مع ممارسى العلاقات العامة بنفس المؤسسات ، وذلك بهدف مراجعة هذه النتائج والتأكد من صدقها والتوسع فى تفاصيلها وتعميق الرؤية حولها .

٣- أداة المقارنة : حيث تمت مقارنة الأساليب القيادية المتبعة في المؤسسات السياحية محل الدراسة في قطاع الأعمال ، وبين نظيراتها في القطاع الخاص ، كما تمت المقارنة بين تأثير تلك الأنماط القيادية المتبعة – على فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة في تلك المؤسسات من قطاع الأعمال ، وبين نظيراتها من مؤسسات القطاع الخاص .

* المعالجة الإحصائية للدراسة وتحليل البيانات : -

تم استخدام برنامجي (SPSS& Excel) (البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية) (Statistical Programme for Social Siences) الإحصائيين الإلكترونيين، باعتبارهما أنسب البرامج الإحصائية لإيجاد التكرارات والعلاقات الارتباطية بين المتغيرات في الدراسات الإنسانية والاجتماعية .

الإطار العملي للدراسة

أولا : عرض نتائج الدراسة الميدانية مع ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات السياحية محل الدراسة :-

١- بالنسبة لكيفية تصرف القيادة العليا أو مدير العلاقات العامة بشأن المشكلات الخاصة بقرارات العلاقات العامة :

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية للعاملين في القطاع العام والقطاع الخاص في تصرف القيادة العليا بشأن المشكلات الخاصة بقرارات العلاقات العامة

العاملين بالشركات الخاصة ن=٢٦٧		العاملين بالشركات العامة ن=١٢١		تصرف القيادة العليا أو مدير العلاقات العامة بشأن المشكلات الخاصة بقرارات العلاقات العامة
التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	
١٣.٤٨	٣٦	٦٩.٤٢	٨٤	يتخذ القرار بمفرده لحل المشكلة
٨٦.٥٢	٢٣١	٣٠.٥٨	٣٧	يعرض المشكلة على المرؤوسين في إتخاذ القرار

أ) بالنسبة لشركات قطاع الأعمال : فإن النسبة الأكبر من الممارسين (٦٩.٤٢%) ، ترى أن (القيادة العليا أو مدير العلاقات العامة) ، يقومون باتخاذ القرار بمفردهم ، بشأن المشكلات الخاصة بقرارات العلاقات العامة ، في مقابل نسبة (٣٠.٥٨%) يعرضون المشكلة على المرؤوسين في إتخاذ تلك القرارات ، وهي أيضا نسبة لا بأس بها مقارنة بتوجه القطاع .

(ب) بالنسبة لشركات القطاع الخاص : فإنها على عكس قطاع الأعمال ، نجد النسبة الأكبر من الممارسين (٨٦.٥٢%) ، ترى أن (القيادة العليا أو مدير العلاقات العامة) ، يقومون بعرض المشكلة على المروؤسين في إتخاذ قرارات العلاقات العامة .

- وهو ما يدل على أن القادة - وبخاصة فى القطاع الخاص - على وعى على بأهمية مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات .

٢- بالنسبة للأساليب التى يتبعها القائد الأعلى أو مدير العلاقات العامة عند إتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة :

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية للعاملين فى القطاع العام والقطاع الخاص فى الأساليب التى يتبعها القائد الأعلى عند إتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة

العاملين بالشركات الخاصة ن=٢٦٧		العاملين بشركات الأعمال ن=١٢١		الأساليب التى يتبعها القائد الأعلى عند إتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة
التكرار	%	التكرار	%	
١٧٥	٦٥.٥٤	٧٠.٢٥	٨٥	يعتمد بالدرجة الأولى على تقديره الشخصى للموقف ويتخذ القرار بناء على ذلك التقدير
٩٢	٣٤.٤٦	٢٩.٧٥	٣٦	يستعين بالأساليب العلمية المساعدة فى إتخاذ القرار بجانب خبرته الشخصية فى تقدير الموقف

يتضح من استقراء الجدول السابق ، أن النسبة الأكبر من الممارسين فى كلا القطاعين - بنسبتي (٧٠.٢٥% ، ٦٥.٥٤%) للأعمال والخاص على الترتيب - ترى أن القيادة العليا أو قيادة العلاقات العامة ، تعتمد بالدرجة الأولى على تقديرها الشخصى للموقف وتتخذ القرار بناء على ذلك التقدير .

وذلك لأن قرارات العلاقات العامة فى معظم الأحيان متكررة ونمطية ولا تستدعى الرجوع إلى الأساليب العلمية بما فيها من تخطيط وجمع معلومات وإتخاذ إجراءات وتقييم بدائل ومفاضلة واختيار ، لا تتناسب فى الغالب مع السرعة التى تستلزمها قرارات العلاقات العامة السياحية والتي تعد أحد السمات الأساسية لها ولضمان فاعليتها .

٢- بالنسبة للرأى فى أهمية كل خطوة من خطوات الأسلوب العلمى المساعدة فى اتخاذ قرارات العلاقات العامة :

جدول (٣) التكرارات والنسب المنوية للعاملين فى القطاع العام فى درجة أهمية كل خطوة من خطوات الأسلوب العلمى المساعدة فى إتخاذ القرار

العاملين بشركات الأعمال = ١٢١										الخطوات العلمية
مهمة غير مطلقا		غير مهمة		متوسطة		مهمة إلى حد كبير		مهمة جدا		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
صفر	صفر	صفر	صفر	٠.٨	١	٢٨.١	٣٤	٧١.١	٨٦	تحديد المشكلة أو الموقف المراد إتخاذ قرار بشأنه وتحليله
٠.٨	١	صفر	صفر	١٤	١٧	٣٩.٧	٤٨	٤٥.٥	٥٥	جمع الحقائق والمعلومات
٠.٨	١	٤.١	٥	١٨.٢	٢٢	٢٤	٢٩	٥٢.٩	٦٤	تحديد البدائل المختلفة للمشكلة.
٦.٦	٨	٥	٦	٣.٣	٤	٣٣.١	٤٠	٥٢.١	٦٣	تقييم البدائل المتاحة ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل.
٣.٣	٤	٠.٨	١	٩.١	١١	٢٨.١	٣٤	٥٨.٧	٧١	المفاضلة بين البدائل وإختيار أنسبها.
٠.١.٧	٢	١.٧	٢	٣.٣	٤	٣٧.٢	٤٥	٥٦.٢	٦٨	وضع القرار موضع التنفيذ.

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية للعاملين في القطاع الخاصة في درجة أهمية كل خطوة من خطوات الأسلوب العلمي المساعدة في إتخاذ القرار

العاملين بالشركات الخاصة = ٢٦٧										الخطوات العلمية
مهمة غير مطلقا		غير مهمة		متوسطة		مهمة إلى حد كبير		مهمة جدا		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
صفر	صفر	صفر	صفر	١.٥	٤	٢٨.١	٧٥	٧٠.٤	١٨	تحديد المشكلة أو الموقف المراد إتخاذ قرار بشأنه وتحليله
صفر	صفر	صفر	صفر	٤.١	١١	٢٦.٢	٧٠	٦٩.٦	١٨	جمع الحقائق والمعلومات
صفر	صفر	صفر	صفر	٢.٢	٦	٤١.٦	١١	٥٦.٢	١٥	تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة.
صفر	صفر	صفر	صفر	٥.٦	١٥	٤٣.٨	١١	٥٠.٢	١٣	تقييم البدائل المتاحة ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل.
صفر	صفر	صفر	صفر	١٦.١	٤٣	٢٨.٥	٧٦	٥٥.١	١٤	المفاضلة بين البدائل وإختيار أنسبها.
صفر	صفر	صفر	صفر	٤.٩	١٣	٢٦.٢	٧٠	٦٨.٥	١٨	وضع القرار موضع التنفيذ.

باستقراء الجدولين السابقين يتضح الآتي :

(أ) بالنسبة لشركات قطاع الأعمال : أوضحت النتائج أهمية كل خطوة من خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ قرارات العلاقات العامة ، حيث حصلت جميع الخطوات على نسب مرتفعة جدا

، وكان في مقدمتها خطوة تحديد المشكلة أو الموقف المراد اتخاذ القرار بشأنه وتحليله بنسبة إجمالية بلغت (٩٩.٢%) منها (٧١.١%) مهمة جدا ، و(٢٨.١%) مهمة إلى حد كبير ، يليها خطوة وضع القرار موضع التنفيذ بنسبة إجمالية بلغت (٩٣.٤%) ، منها (٥٦.٢%) مهمة جدا ، و(٣٧.٢%) مهمة إلى حد كبير ، يليها خطوة المفاضلة بين البدائل واختيار أنسبها بنسبة إجمالية بلغت (٨٦.٨%) ، منها (٥٨.٧%) مهمة جدا ، و(٢٨.١%) مهمة إلى حد كبير ، يليها خطوتى (جمع الحقائق والمعلومات) و(تقييم البدائل المتاحة ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل) بنسبة إجمالية بلغت (٨٥.٢%) لكليهما ، منها (٤٥.٥%) مهمة جدا ، و(٣٩.٧%) مهمة إلى حد كبير للأولى ، (٥٢.١%) مهمة جدا ، و(٣٣.١%) مهمة إلى حد كبير للثانية ، يليهما خطوة تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة بنسبة إجمالية بلغت (٧٦.٩%) ، و(٥٢.٩%) مهمة جدا ، (٢٤%) مهمة إلى حد كبير .

(ب) بالنسبة لشركات القطاع الخاص : فقد أوضحت النتائج أيضا أهمية كل خطوة من خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ قرارات العلاقات العامة ، حيث حصلت جميع الخطوات على نسب مرتفعة جدا ، وكان في مقدمتها خطوة تحديد المشكلة أو الموقف المراد اتخاذ القرار بشأنه وتحليله بنسبة إجمالية بلغت (٩٨.٥%) منها (٧٠.٤%) مهمة جدا ، و(٢٨.١%) مهمة إلى حد كبير ، يليهما خطوة تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة بنسبة إجمالية بلغت (٩٧.٨%) ، و(٥٦.٢%) مهمة جدا ، (٤١.٦%) مهمة إلى حد كبير ، يليها خطوة (جمع الحقائق والمعلومات) بنسبة إجمالية بلغت (٩٥.٨%) منها (٦٩.٦%) مهمة جدا ، و(٢٦.٢%) مهمة إلى حد كبير ، يليها خطوة وضع القرار موضع التنفيذ بنسبة إجمالية بلغت (٩٤.٧%) ، منها (٦٨.٥%) مهمة جدا ، و(٢٦.٢%) مهمة إلى حد كبير ، يليها خطوة تقييم البدائل ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل (بنسبة إجمالية بلغت (٩٤%) ، منها (٥٠.٢%) مهمة جدا ، و(٤٣.٨%) مهمة إلى حد كبير ، يليها خطوة المفاضلة بين البدائل واختيار أنسبها بنسبة إجمالية بلغت (٨٣.٦%) ، منها (٥٥.١%) مهمة جدا ، و(٢٨.٥%) مهمة إلى حد كبير .

- ويلاحظ أن جميع النسب مرتفعة ومتقاربة في كلا القطاعين (الأعمال والخاص) ، مما يدل على أهمية كل خطوة منها ، كذلك فإن كل خطوة تابعة للنقطة التي قبلها ومبنية عليها ، مما يجعل الإستغناء عن أى خطوة منهم من الصعوبة بمكان ؛ وإن كانت طبيعة العمل السياحى تستدعى السرعة فى الإنجاز ، كما أن أنشطة

العلاقات العامة في أغلب الأحيان بسيطة ومنطقية ومتكررة ولا تحتاج إلى خطوات علمية مسبقة ، مما يقلل من الاعتماد على خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات - رغم القناعة التامة بأهميته .

٤- بالنسبة للعقبات التي تحول دون تطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ قرارات العلاقات العامة فكانت كالآتي :

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية للعاملين في القطاع العام والخاصة في العقبات التي تحول دون تطبيق الأسلوب العلمي في إتخاذ قرارات العلاقة العامة بالمؤسسة

العاملين بالخاصة ن=٢٦٧		العاملين بالشركات ن=١٢١		العقبات التي تحول دون تطبيق الأسلوب العلمي في إتخاذ قرارات العلاقة العامة بالمؤسسة
%	التكرار	%	التكرار	
٦٨.٩	١٨٤	٧٣.٦	٨٩	التقدير الشخصي يكون أكثر تأثيرا عند إتخاذ القرار
٥٥.١	١٤٧	٢٦.٤	٣٢	صعوبة الحصول على المعلومات
٤٧.٩	١٢٨	٢٨.١	٣٤	عامل الوقت غالبا يشكل ضغطا يحول دون إتباع الطريقة العلمية
٥٤.٧	١٤٦	٢٦.٤	٣٢	الضغوط المالية
٤٦.٤	١٢٤	٢٦.٤	٣٢	القوانين واللوائح والنظم

باستقراء الجدول السابق يتضح أن :

أ) بالنسبة لشركات قطاع الأعمال : فجاءت النتائج بأن أهم عقبات اتباع الأسلوب العلمي هي أن التقدير الشخصي يكون أكثر تأثيرا عند اتخاذ القرار بنسبة (٧٣.٨%) ، ثم تلا ذلك عقبات أخرى بنسب أقل ، منها أن عامل الوقت يشكل ضغطا يعيق اتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار بنسبة (٢٨.١%) ، وصعوبة الحصول على المعلومات بنسبة (٢٦.٤%) ، والضغوط المالية بنسبة (٢٦.٤%) ، والقوانين واللوائح والنظم بنسبة (٢٦.٤%) .

أ) بالنسبة لشركات القطاع الخاص : فتنوعت المعوقات التي كان في مقدمتها أيضا أن التقدير الشخصي يكون أكثر تأثيرا عند اتخاذ القرار بنسبة (٦٨.٩%) ، وصعوبة الحصول على المعلومات بنسبة (٥٥.١%) ، والضغوط المالية بنسبة (٥٤.٧%) ، وعامل الوقت بنسبة (٤٧.٩%) ، والقوانين واللوائح والنظم بنسبة (٤٦.٤%) .

- ويلاحظ ارتفاع نسبة (صعوبة الحصول على المعلومات) كعائق لاتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ قرارات العلاقات العامة بمؤسسات القطاع الخاص ،

وهو ما يستدعى ضرورة إعادة النظر في أسباب وجود هذا العائق ، وطرق حلها ؛ حيث إنه من الثابت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات ، وفاعلية اتخاذ القرارات ، وبين كفاءة العاملين .

٥- بالنسبة لمدى توافر المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات العلاقات العامة في الوقت المناسب فكانت :

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية للعاملين في قطاع الأعمال والخاصة في مدى توفر المعلومات المطلوبة لإتخاذ قرارات العلاقات العامة في الوقت المناسب

العاملين بالشركات الخاصة ن=٢٦٧		بشركات العاملين الأعمال ن=١٢١		مدى توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات العلاقات العامة في الوقت المناسب
%	التكرار	%	التكرار	
٤٧.٩	١٢٨	٨٢.٦٥	١٠٠	تتوافر بشكل كبير
٥٢.١	١٣٩	١٧.٣٥	٢١	تتوافر إلى حد ما

باستقراء الجدول السابق يتضح الآتى :

(أ) بالنسبة لقطاع الأعمال : كان هناك شبه إجماع على توافر المعلومات بشكل كبير بنسبة بلغت (٩٥.٨%) .

(ب) بالنسبة لشركات القطاع الخاص : فقد كانت النتائج أيضا إيجابية إلى حد كبير ، وإن كانت أقل إيجابية من قطاع الأعمال ، حيث جاءت الإجابات بأنها تتوافر بشكل كبير بنسبة (٤٧.٩%) ، وتتوافر إلى حد ما بنسبة (٥٢.١%) .

- وهي نتيجة إيجابية في كلا القطاعين ، وتتفق مع نتائج دراسة " عبد الرحيم المحاسنة، ٢٠٠٥م " ، حيث أظهرت أن هناك ارتباط هام ذو دلالة إحصائية بين كفاءة نظم المعلومات من جهة ، وبين المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرارات) ، بمختلف أبعاده التابعة : (تحديد المشكلة ، وطرح البدائل ، والمقارنة بين البدائل ، والتنفيذ والمتابعة) من جهة أخرى ، وجاءت تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) ، كما جاءت تصوراتهم مرتفعة أيضا بالنسبة لكفاءة عمليات اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) .

٦- بالنسبة لأهم مصادر المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار في اتخاذ قرارات العلاقات العامة:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية للعاملين في القطاع العام والخاصة في مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات العلاقات العامة

العاملين بالشركات العامة ن=١٢١ %		العاملين بالشركات الخاصة ن=٢٦٧ %		مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات العلاقات العامة
التكرار	%	التكرار	%	
١١٤	٩٤.٢١	٢١٣	٧٩.٧٧	دراسات للأسواق المصدرة للسياحة لمصر
١١٤	٩٤.٢١	١٢١	٤٥.٣٢	آراء مسئولى الحملات الإعلانية في الدول السياحية المصدرة لمصر
١١٣	٩٣.٣٨	١٥٩	٥٩.٥٥	آراء المكاتب السياحية بالخارج
١١٤	٩٤.٢١	١٧٩	٦٧.٠٤	آراء اتحاد الغرف السياحية وأبحاث شركات السياحة
١١٤	٩٤.٢١	١٧٢	٦٤.٤٢	الخبرات العلمية السابقة
١١٢	٩٢.٥٦	١٢٨	٤٧.٩٤	دراسات وإحصائيات وتقارير المنظمات والأجهزة السياحية
٧٤	٦١.١٥	٦٢	٢٣.٢٢	المجلات والمطبوعات السياحية التي تصدرها الدول المصدرة للسياحة
١١٢	٩٢.٥٦	١٣٤	٥٠.١٩	اللقاءات المهنية مع منظمى الرحلات ومسئولى شركات الترويج ووكالات الإعلان
٣٦	٢٩.٧٥	٦٩	٢٥.٨٤	القنوات الإذاعية والتليفزيونية والفضائيات
١١٣	٩٣.٣٨	١٤٠	٥٢.٤٣	المؤسسات المتخصصة فى بحوث الأسواق
٣٣	٢٧.٢٧	٩٨	٣٦.٤٠	المراجع الأجنبية والمحلية
١١٤	٩٤.٢١	١٣٥	٥٠.٥٦	مراكز المعلومات والحاسبات والهيئات
١١٣	٩٣.٣٨	١١٢	٤١.٩٥	الأجهزة الحكومية المختصة
١١٢	٩٢.٥٦	٤٣	١٦.١٠	الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء
١١٢	٩٢.٥٦	١٠٥	٣٩.٣٢	تقارير الوفود الرسمية والشركات

السياحية في المناسبات التثقيفية في الخارج			
١٢١	١٠٠	١١٣	٤٢.٣٢
١١٢	٩٢.٥٦	١٨٨	٧٠.٤١
٨٤	٦٩.٤٢	١٦٢	٦٠.٦٧
٣٠	٢٤.٧٩	١٠١	٣٧.٨٣
١٢	٩.٩٢	٩	٣.٣٧

باستقراء الجدول السابق يتضح الآتي :

(أ) بالنسبة لقطاع الأعمال : فقد تعددت مصادر المعلومات ، والتي كان في مقدمتها تقارير السفارات المصرية بالدول التي يوجد بها مكاتب سياحية بنسبة (١٠٠%) ، وآراء اتحاد الغرف السياحية وأبحاث شركات السياحة ، ومراكز المعلومات والحاسبات والهيئات ، ودراسات للأسواق المصدرة للسياحة لمصر ، والخبرات العلمية السابقة ، وآراء مسئولى الحملات الإعلانية في الدول السياحية المصدرة لمصر ، بنفس النسبة للمصادر الخمسة (٩٤.٢١%) ، إلى جانب الأجهزة الحكومية المختصة ، والمؤسسات المتخصصة في بحوث الأسواق ، وآراء المكاتب السياحية بالخارج ، بنفس النسبة للمصادر الثلاثة (٩٣.٣٨%) ، كذلك دراسات وإحصائيات وتقارير المنظمات والأجهزة السياحية ، واللقاءات المهنية مع منظمى الرحلات ومسئولى شركات الترويج ووكالات الإعلان ، والجهاز المركزى للتعبة العامة والإحصاء ، وتقارير الوفود الرسمية والشركات السياحية في المناسبات التثقيفية في الخارج ، والإنترنت ، بنفس النسبة للمصادر الخمسة (٩٢.٥٦%) ، ثم يتلو ذلك المستشارون بنسبة (٦٩.٤٢%) ، والمجلات والمطبوعات السياحية التي تصدرها الدول المصدرة للسياحة بنسبة (٦١.١٥%) ؛ بينما كانت كلا من المراجع الأجنبية والمحلية ، الأبحاث العلمية والميدانية هي الأقل وجودا كمصادر للمعلومات بنسبتي (٢٧.٢٧%) و(٢٤.٧٩%) على الترتيب .

(ب) بالنسبة للقطاع الخاص : فقد تنوعت أيضا مصادر الحصول على المعلومات ، والتي كان في مقدمتها دراسات للأسواق المصدرة للسياحة لمصر ، بنسبة (٧٩.٧٧%) ، يليها الإنترنت بنسبة (٧٠.٤١%) ، يليها آراء اتحاد الغرف السياحية وأبحاث شركات السياحة بنسبة (٦٧.٠٤%) ، والخبرات العلمية السابقة بنسبة (٦٤.٤٢%) ، والمستشارون بنسبة (٦٠.٦٧%) ، وآراء المكاتب السياحية بالخارج بنسبة (٥٩.٥٥%) ، إلى جانب مراكز المعلومات والحاسبات والهيئات ، واللقاءات المهنية مع منظمى الرحلات ومسئولى شركات الترويج ووكالات الإعلان ، بنسبتي (٥٠.٥٦%) و(٥٠.١٩%) على الترتيب ،

إلى جانب دراسات وإحصائيات وتقارير المنظمات والأجهزة السياحية ، وآراء مسئولى الحملات الإعلانية فى الدول السياحية المصدرة لمصر ، بنسبتي (٤٧.٩٤%) و(٤٥.٣٢%) على الترتيب ؛ بينما كانت كلا من - المجالات والمطبوعات السياحية التى تصدرها الدول المصدرة للسياحة ، والجهاز المركزى للتعبيئة العامة والإحصاء بنسبتي (٢٣.٢٢%) و(١٦.١٠%) على الترتيب - هما الأقل وجودا كمصادر للمعلومات فى اتخاذ قرارات العلاقات العامة .

- وبذلك يتضح تعدد وتنوع مصادر الحصول على المعلومات لدى متخذ قرارات العلاقات العامة فى كلا القطاعين الأعمال والخاص ، وهى نتيجة طيبة تبشر بصحة ودقة القرارات المتخذة ، وتدل على مدى اليسر والسرعة التى يتمتع بها متخذ القرار ، ما لم يكن هناك عوائق أخرى تقف أمامه بخلاف الحصول على المعلومات .

- - كذلك يتضح إهمال البحث العلمى - سواء كان (ميدانيا) أو من خلال (المراجع الأجنبية والمحلية) - كمصدر للمعلومات التى يعتمد عليها متخذ القرار ، وهو ما يلفت النظر إلى إمكانية دراسة أسباب قلة وندرة الاعتماد على هذا المصدر ، وما إذا كانت تلك الأسباب تتعلق بالإمكانات المادية أو البشرية أو كليهما ، أم بعدم القناعة بجدوى البحوث ، أم لتوافر بدائل أخرى أسرع وأيسر ، أم لغيرها من الأسباب .

٧- بالنسبة لأهم المشكلات والعقبات التى تواجه متخذ قرارات العلاقات العامة فى الحصول على المعلومات :

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية للعاملين فى القطاع العام والخاصة فى المشكلات والعقبات التى تواجه مدير مؤسستك أو مدير العلاقات العامة فى سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات العلاقات العامة

العاملين بالشركات العامة ن = ١٢١		العاملين بالشركات الخاصة ن = ٢٦٧		المشكلات والعقبات التى تواجه مدير مؤسستك أو مدير العلاقات العامة فى سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات العلاقات العامة
التكرار	%	التكرار	%	
١١٠	٩٠.٩٠	١٩٣	٧٢.٢٨	عدم وجود دراسات كافية عن الأسواق السياحية
١١٠	٩٠.٩٠	٩٨	٣٦.٧٠	عدم جدية شركات السياحة بموافقاتنا بالتقارير اللازمة
١٠٧	٨٨.٤٣	١٤٣	٥٣.٥٦	عدم توافر البيانات والإحصاءات بالقدر المطلوب
٨٢	٦٧.٧٧	٦١	٢٢.٨٥	عدم توافر الكمبيوتر والإنترنت

٧٣.٧٨	١٩٧	٨٧.٦٠	١٠٦	عدم توافر المعلومات الكاملة فى الوقت المناسب
٥٩.١٨	١٥٨	٦٨.٦٠	٨٣	صعوبة الحصول على تطور الحركة السياحية العالمية دوريا
٢٧.٧٢	٧٤	٣.٣١	٤	التكلفة العالية للحصول على المعلومات
١٠.١١	٢٧	٣.٣١	٤	لا يوجد
٢.٩٩	٨	١٠.٧٤	١٣	لا أشارك وبالتالي لا أعرف العقبات

أ) بالنسبة لقطاع الأعمال : كان كلا من - عدم وجود دراسات كافية عن الأسواق السياحية ، وعدم جدية الشركات السياحة بموافقاتنا بالتقارير اللازمة - فى مقدمة معوقات الحصول على المعلومات ، بنفس النسبة (٩٠.٩٠%) ، ثم عدم توافر البيانات والإحصاءات بالقدر المطلوب ، وعدم توفر المعلومات الكاملة فى الوقت المناسب بنسبتى (٨٨.٤٣%) و(٨٧.٦٠%) على الترتيب ، ثم صعوبة الحصول على تطور الحركة السياحية العالمية دوريا ، وعدم توافر الكمبيوتر والإنترنت ، ينسبتى (٦٨.٦٠%) و(٦٧.٧٧%) على الترتيب ؛ بينما لم تمثل التكلفة العالية للحصول على المعلومات أى موافقة تذكر ، حيث كانت بنسبة (٣.٣١%) .

ب) بالنسبة للقطاع الخاص : فقد جاء كلا من - عدم توفر المعلومات الكاملة فى الوقت المناسب ، وعدم وجود دراسات كافية عن الأسواق السياحية - فى مقدمة المعوقات بنسبتى (٧٣.٧٨%) و(٧٢.٢٨%) على الترتيب ، ثم تلا ذلك صعوبة الحصول على تطور الحركة السياحية العالمية دوريا ، وعدم توافر البيانات والإحصاءات بالقدر المطلوب بنسبتى (٥٩.١٨%) و(٥٣.٥٦%) على الترتيب ، ثم عدم جدية الشركات السياحة بموافقاتنا بالتقارير اللازمة بنسبة (٣٦.٧٠%) ؛ بينما لم تحظ كلا من - التكلفة العالية للحصول على المعلومات ، وعدم توافر الكمبيوتر والإنترنت - على موافقة مرتفعة حيث كانتا بنسبتى (٢٧.٧٢%) و(٢٢.٨٥%) على الترتيب .

- وبذلك فقد اتفقت شركات القطاعين (الأعمال والخاص) - فى عدم وجود دراسات كافية عن الأسواق السياحية وعدم توفر المعلومات الكاملة فى الوقت المناسب ، وعدم توافر البيانات والإحصاءات بالقدر المطلوب وصعوبة الحصول على تطور الحركة السياحية العالمية دوريا - كأهم معوقات الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات العلاقات العامة ، وهو ما يعد منطقي وبديهي بالنسبة للنتيجة السابقة الخاصة بانعدام أو ندرة البحوث العلمية والميدانية فى مجال السياحة ، كذلك فإنه يتفق مع الحساسية التى يتميز بها عامل الوقت كعامل فارق ومحورى فى قطاع السياحة .

- كما اتفق كلا القطاعين ، فى عدم وجود تكلفة عالية فى الحصول على المعلومات اللازمة لمتخذ القرار .

- - وإجمالاً ، فإنه - وبالمقارنة بنتائج المقابلات المقتنة (التى تعتبر أكثر دقة وثقة فى المعلومات المستقاه منها شفهيًا) - فإنه لا توجد مشكلة ملحة فى الحصول على المعلومات ، وذلك لأن كلا من وزارة السياحة ، وغرفة السياحة كفيلتين بإمداد الشركات السياحية بكافة المعلومات اللازمة ، وذلك بشهادة معظم القادة والمدراء والممارسين أنفسهم .

٨- فيما يخص استعانة مدير المؤسسة ، أو مدير العلاقات العامة بنظم دعم القرار عند اتخاذ قرارات العلاقات العامة فكانت :

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية للعاملين فى القطاع العام والخاصة فى استعانة مدير المؤسسة أو مدير العلاقات العامة بنظم دعم القرار عند إتخاذ قرارات العلاقات العامة

العاملين العامة ن = ١٢١		العاملين الخاصة ن = ٢٦٧		هل يستعين مدير مؤسستك أو مدير العلاقات العامة بنظم دعم القرار عند إتخاذ قرارات العلاقات العامة ؟
التكرار	%	التكرار	%	
٨٤	٦٩.٤٢	٧٧	٢٨.٨٤	نعم
٣٧	٣٠.٥٨	١٩٠	٧١.١٦	لا

باستقراء الجدول السابق يتضح أن :

- (أ) بالنسبة لقطاع الأعمال : فقد كان هناك تأييد كبير للاستعانة بنظم دعم القرار ، حيث جاءت الموافقة بنسبة (٦٩.٤٢%) .
- (ب) بالنسبة للقطاع الخاص : كانت النسبة الأكبر غير مؤيدة للاستعانة بنظم دعم القرار ، حيث جاءت الرفض بنسبة (٧١.١٦%) .

٩) فيما يخص استعانة مدير المؤسسة ، أو مدير العلاقات العامة بخبراء أو استشاريين سياحيين عند اتخاذ قرارات العلاقات العامة فكانت :

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية للعاملين في القطاع العام والخاصة في استعانة مدير المؤسسة أو مدير العلاقات العامة بشخصيات معينة كخبراء أو استشاريين سياحيين للاستفادة من خبراتهم عند اتخاذ قرارات العلاقات العامة

العاملين الأعمال ن = ١٢١		بشركات العاملين الخاصة ن = ٢٦٧		هل يستعين مدير مؤسستك أو مدير العلاقات العامة بشخصيات معينة كخبراء أو استشاريين سياحيين للاستفادة من خبراتهم عند اتخاذ قرارات العلاقات العامة	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
٣	٢.٤٨	٨١	٣٠.٣٣	دائما	
٦٩	٥٧.٠٢	١٦٧	٧.١٢	أحيانا	
٤٩	٤٠.٥٠	١٩	٦٢.٥٥	لا يستعين بهم مطلقا	

باستقراء الجدول السابق يتضح الآتي :

أ) بالنسبة لقطاع الأعمال : فقد كان هناك تأييد كبير للاستعانة بخبراء أو استشاريين سياحيين ، و لكن بشكل غير دائم ، حيث جاءت الموافقة بنسبة إجمالية بلغت (٥٩.٥٠%) ، منها (٥٧.٠٢%) أحيانا ، و(٢.٤٨%) دائما .

ب) بالنسبة للقطاع الخاص : كانت النسبة الأكبر غير مؤيدة للاستعانة بنظم دعم القرار ، حيث جاءت الرفض بنسبة (٦٢.٥٥%) .

و هو ما يتفق مع النتيجة السابقة لها ، وهي وجود درجة كبيرة من الاستعانة بنظم دعم القرار لدى شركات قطاع الأعمال ، وقلة الاستعانة بها لدى شركات القطاع الخاص ، باعتبار أن الخبراء أو الاستشاريين ، هم بمثابة جزء من نظم دعم القرار ، التي تشمل القوانين والتشريعات والأعراف والتقاليد ، والثقافة ، والظروف السياسية والبيئية للبلاد ، وغيرها من المرجعيات الخاصة بالبلاد التي يلجأ إليها متخذ القرار ، لمعرفة ما يتناسب أو يختلف معها من القرارات التي يعزم على اتخاذها .

- - ومع أن النتيجة إيجابية إلى حد كبير لدى شركات قطاع الأعمال ، إلا أنها ليست سلبية لدى القطاع الخاص - على الرغم من قلة استعانتها بها - وذلك لتبريرهم ذلك بأن كلا من غرفة السياحة ، ووزارة السياحة تعدان المرجعية الأساسية لمتخذ قرارات العلاقات العامة ، وهما كافيتين تماما ، وكفيلتين بما فيهما من قوانين ولوائح بما يضمن صلاحية ومشروعية أى قرار ، دون الإستعانة بجهات استشارية أو أية جهات أخرى أو نظم لدعم القرار .

-- وبذلك فهما نتيجتان إيجابيتان – على كلا الصعيدين – الأعمال والخاص ، رغم اختلاف المنهج لدى كل منهما ، طالما أن له ما يبرره فى كل من القطاعين .

١٠- بالنسبة لتأثير القيم الشخصية لمدير المؤسسة أو مدير العلاقات العامة على نظرتة وتقديره للموقف فى إتخاذة للقرارات الخاصة بالعلاقات العامة :

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية للعاملين فى القطاع العام والخاصة فى تأثير القيم الشخصية لمدير المؤسسة أو مدير العلاقات العامة على نظرتة وتقديره للموقف فى إتخاذة للقرارات الخاصة بالعلاقات العامة

العاملين بالشركات العامة ن=١٢١		العاملين بالشركات الخاصة ن=٢٦٧		هل تؤثر القيم الشخصية لمدير مؤسستك أو مدير العلاقات العامة على نظرتة وتقديره للموقف فى إتخاذة للقرارات الخاصة بالعلاقات العامة فى مؤسستك
التكرار	%	التكرار	%	
٢٨	٢٣.١٤	٣٠	١١.٢٤	نعم
٩٣	٧٦.٨٦	٢٣٧	٨٨.٧٦	لا

باستقراء الجدول السابق يتضح الآتى :

(أ) بالنسبة لقطاع الأعمال : جاءت النتائج بالموافقة بنسبة (٧٦.٨٦%) .

(ب) بالنسبة للقطاع الخاص : جاءت النتائج أيضا بالموافقة بنسبة (٨٨.٧٦%) . ، وبذلك كانت النتيجة إيجابية جدا ومنطقية فى كلا القطاعين ، إيجابية لأن المبحوثين برهنوا على ذلك ، باستبعاد المديرين والقادة لأى قرار يتنافى مع المعايير الأخلاقية والدينية والشفافية مع العملاء والنزاهة ؛ ومنطقية ، لأن متخذ القرار لن يستطيع أن يتخذ قرارات بمعزل عن قيمة الشخصية - مهما حاول - فسيكون لقيمة تأثيرا على تلك القرارات وعلى نظرتة وتقييمه للمواقف الخاصة بها .

- - وهو ما يتفق مع نتائج دراسة " Chenli Meng " () بوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العقلانية الإجرائية لفرق عمل الإدارة العليا وسلوكهم السياسى البنىوى ، وبين كل من - نوعية صناعة القرارات الإستراتيجية ، والرضا عن صناعة تلك القرارات - حيث كانت بالنسبة للأولى (بيتا = ٠.٦٤٩ ، $p < ٠.٠٠١$) ، وبالنسبة للثانية (بيتا = ٠.٦٧١ ، $p < ٠.٠٠١$) .

كما تختلف مع نتائج دراسة " منى عبد الله " () التى تناولت بالتحليل الحملة السياحية المصرية ، والتى كان من أهم عيوبها عدم اتفاقها مع القيم الخاصة بالمصريين ، سواء كانوا قادة أو ممارسين ، أو حتى أفراد المجتمع أنفسهم - حيث استخدمت الحملة ، فتيات شابات بملابس كاشفة نوعا ما ، دون استخدام شخصية الفتاة المحجبة ولو مرة ، وكأنه يربط الحجاب بالإرهاب ، فلا يريد للغرب

رؤيته في الإعلان ، بالرغم من أن الفتاة المحجبة تحتل مكان ومكانة ليست بالقليلة في المجتمع ، بل وتمثل جزء ليس بالقليل منه .

١١ - بالنسبة لمدى تأثير العاملين في صناعة القرارات بالمؤسسة :

جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية للعاملين في القطاع العام والخاصة في مدى تأثير العاملين في المؤسسة في صناعة القرار بالمؤسسة

العاملين العامة ن = ١٢١		العاملين الخاصة ن = ٢٦٧		إلى أي مدى ترى أن للعاملين في المؤسسة تأثير في صناعة القرار بالمؤسسة
التكرار	%	التكرار	%	
٣	٢.٤٨	٥٤	٢٠.٢٢	تأثير كبير جدا
٣٠	٢٤.٧٩	١٢٠	٤٤.٩٤	تأثير كبير
٥	٤.١٣	٨٨	٣٢.٩٦	تأثير إلى حد ما
٣٢	٢٦.٤٥	٣	١.١٢	تأثير ضعيف
٥١	٤٢.١٥	٢	٠.٧٥	ليس لهم تأثير على الإطلاق

باستقراء الجدول السابق ، يتضح الآتي :

(أ) بالنسبة لقطاع الأعمال : جاءت النتائج سلبية إلى حد كبير ، حيث جاءت بنسبة (٤٢.١٥%) ليس لهم تأثير على الإطلاق ، و(٢٦.٤٥%) تأثير ضعيف .
 (ب) بالنسبة للقطاع الخاص : جاءت النتائج إيجابية إلى حد كبير ، حيث كانت الإجابات بتأثير كبير بنسبة (٤٤.٩٤%) ، وتأثير كبير جدا بنسبة (٢٠.٢٢%) ، وتأثير إلى حد ما بنسبة (٣٢.٩٦%) ، وبذلك بلغت النسبة الإجمالية للموافقة (٩٨.١٢%) .

- - وهي نتيجة منطقية ، وتأكيدية للسؤال الأول بالاستمارة ، والخاص بالنمط القيادي المتبع في المؤسسات محل الدراسة ، حيث كان النمط الأوتوقراطي أكثر وضوحا في مؤسسات قطاع الأعمال ، بينما النمط الديمقراطي هو الأكثر وضوحا في مؤسسات القطاع الخاص ، وهو ما تم تناوله وتناوله أسبابه تفصيلا ، في تحليل نتائج السؤال الأول .

١٢- بالنسبة لدرجة رضا العاملين عن علاقاتهم مع القيادة العليا :

جدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية للعاملين فى قطاع الأعمال والخاص فى درجة رضا العاملين عن علاقاتهم مع القيادة العليا

العاملين الخاصة ن=٢٦٧		العاملين العامة ن=١٢١		من وجهة نظرك ، ما درجة رضا العاملين عن علاقاتهم مع القيادة العليا ؟
التكرار	%	التكرار	%	
٣٠.٣٤	٨١	١.٦٥	٢	راضين تماما
٣٣.٣٣	٨٩	٢٥.٦٢	٣١	راضين إلى حد كبير
٣٢.٩٦	٨٨	٣١.٤٠	٣٨	راضين إلى حد ما
٣.٣٧	٩	٤١.٣٢	٥٠	غير راضين مطلقا

أ) بالنسبة لقطاع الأعمال : جاءت النتائج إيجابية إلى حد كبير ، حيث جاءت النتيجة بالرضا بنسبة إجمالية بلغت (٥٨.٦٧%) منهم (٣١.٤٠%) راضين إلى حد ما ، و(٢٥.٦٢%) راضين إلى حد كبير ، و(١.٦٥%) راضين تماما .

، وترتبط درجة رضا العاملين عن علاقاتهم مع القيادة العليا بعدة عوامل من بينها ، مقدار المرونة الإستراتيجية التى يتبعها هؤلاء القادة مع مرؤوسيهـم ، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (الأشـرم ، ٢٠١٦م) () ، حيث كانت درجة ممارسة رؤساء الأقسام فى الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية ، ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، كانت بتقدير متوسطة .

ب) بالنسبة للقطاع الخاص : جاءت النتائج إيجابية جدا ، حيث جاءت النتيجة بالرضا بنسبة إجمالية بلغت (٩٦.٦٣%) منهم (٣٣.٣٣%) راضين إلى حد كبير ، و(٣٠.٣٤%) راضين تماما ، و(٣٢.٩٦%) راضين إلى حد ما .

- وهى نتيجة إيجابية جدا فى كلا القطاعين ، وبينما كانت منطوية فى القطاع الخاص- نظرا للقيادة الديمقراطية والاهتمام بالعنصر الإنسانى وغيرها - إلا إنها كانت غير متوقعة بالنسبة لشركات القطاع الأعمال ، التى يسيطر عليها الطابع الأوتوقراطى فى القيادة ، وهذا ما يلفت النظر إلى توافر عوامل أخرى للرضا الوظيفى منها على سبيل المثال ، إتاحة فرص الترقى الوظيفى ، وحرص القيادة العليا على البحث عن حلول للمشاكل الإنسانية للعاملين ، وتخصيص القيادة العليا وقت لتوجيه العاملين ، مع إتاحة درجة عالية من الحرية وعدم التدخل فى أداء العاملين ، وهو ما يؤكد أيضا على تنوع النمط القيادى فى شركات قطاع الأعمال ، ووجود بعض مؤشرات النمط الديمقراطى ، وبعض مؤشرات النمط الترسلوى الحر ، بجانب النمط الأتوقراطى الأكثر وضوحا فى العديد من مؤشرات النمط القيادى فيها .

١٣- بالنسبة لتأثير اختيار الوقت المناسب لاتخاذ قرارات العلاقات العامة في إنجاح هذه القرارات :

جدول (١٤) التكرارات والنسب المنوية للعاملين في تأثير إختيار الوقت المناسب لإتخاذ قرارات العلاقات العامة في إنجاح هذه القرارات

العاملين بالشركات الخاصة ن=٢٦٧		العاملين بالشركات العامة ن=١٢١		هل يؤثر إختيار الوقت المناسب لإتخاذ قرارات العلاقات العامة في إنجاح هذه القرارات ؟
التكرار	%	التكرار	%	
٢٤٥	٩١.٧٦	١٢٠	٩٩.١٧	يؤثر بشكل كبير
٢٢	٨.٢٤	١	٠.٨٣	يؤثر إلى حد ما

باستقراء الجدول السابق يتضح الآتى :

(أ) بالنسبة لقطاع الأعمال : جاءت النتائج إيجابية جدا ، حيث كان هناك شيه إجماع بالموافقة على ذلك بنسبة (٩٩.١٧%) .

(ب) بالنسبة للقطاع الخاص : جاءت النتائج إيجابية جدا أيضا ، حيث كان شبه إجماع بالموافقة على ذلك ، بنسبة بلغت (٩١.٧٦%) .

و هى نتيجة هامة ، حيث تدل على إدراك العاملين لأهمية عامل الوقت كعنصر حاسم فى نجاح قرارات العلاقات العامة السياحية ، ويدلل الكثير من العاملين على ذلك بقولهم أن بعض القرارات إذا لم يكون هناك سرعة فى اتخاذها فلا جدوى منها ، لأن معظم قرارات العلاقات العامة فى السياحة مرتبطة بتوقيت معين ، مثل رحلات الحج والعمرة وبعض المهرجانات والمعارض والأحداث الخاصة المرتبطة بتوقيت معين ، وإذا لم يكن هناك إلتزام تام فى المواعيد فإن ذلك سوف يودى إلى خسائر مادية طائلة ، وإلى عقوبات قانونية ، وإلى تشويه الصورة الذهنية للمؤسسة وخسارة عملائها بالتبعية .

١٤ - بالنسبة لمفهوم قرار العلاقات العامة الفعال ، من وجهة نظر ممارسي العلاقات العامة :
جدول (١٥) التكرارات والنسب المئوية للعاملين في مفهوم قرار العلاقات العامة الفعال من وجهة نظر العاملين بشركات الأعمال

العاملين بشركات الأعمال ن=١٢١										
غير موافق مطلقا		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		مفهوم قرار العلاقات العامة الفعال من وجهة نظر
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
صفر	٠	صفر	٠	صفر	٠	٧١.٩	٨٧	٢٨.١	٣٤	هو القرار الذي ينجح فيه متخذ تاقرار في الاختيار المناسب بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار .
صفر	٠	صفر	٠	صفر	٠	٧١.٩	٨٧	٢٨.١	٣٤	هو القرار الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه .
صفر	٠	صفر	٠	٠.٨٢	١	٧١.٩	٨٧	٢٧.٢٧	٣٣	هو القرار الذي يستطيع فيه متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار والمزايا التي قد يجلبها .
صفر	٠	صفر	٠	٠.٨٢	١	٧٢.٧٢	٨٨	٢٦.٤٤	٣٢	هو القرار الذي يتم اتخاذه بناء على المشكلات المحلية أو الوقتية .

جدول (١٦) التكرارات والنسب المئوية للعاملين في مفهوم قرار العلاقات العامة الفعال من وجهة نظر العاملين بالشركات الخاصة

العاملين بالشركات الخاصة ن=٢٦٧										مفهوم قرار العلاقات العامة الفعال من وجهة نظرك
غير موافق مطلقا		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
صفر	١	١.٤٩	٤	١.٨٧	٥	٣٤.٤٥	٩٢	٦٢.١٧	١٦٦	هو القرار الذي ينجح فيه متخذ تاقرار في الاختيار المناسب بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار .
صفر	١	٠.٣٧	١	٢.٢٤	٦	٣٥.٩٥	٩٦	٦١.٤٢	١٦٤	هو القرار الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه .
صفر	١	٠.٣٧	١	٧.١١	١٩	٣٥.٥٨	٩٥	٥٦.٩٢	١٥٢	هو القرار الذي يستطيع فيه متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار والمزايا التي قد يجلبها .
صفر	١	صفر	صفر	١٤.٩٨	٤٠	٣٤.٠٨	٩١	٥٠.٩٣	١٣٦	هو القرار الذي يتم اتخاذه بناء على المشكلات المحلية أو الوقتية .

باستقراء الجدولين السابقين ، يتضح الآتى :

أ) بالنسبة لقطاع الأعمال : جاءت النتائج إيجابية جدا ، حيث كان هناك إجماع أو شبه إجماع بالموافقة على كل المفاهيم الواردة للقرار الفعال ، وبنسب متقاربة جدا ، حيث كان المفهوم بأنه " القرار الذى يستطيع منفذه أن يوازن بين مخاطر القرار ومزاياه " بنسبة (٧١.٩%) موافقين ، و(٢٧.٢٧%) موافقين تماما ، والمفهوم بأنه " القرار الذى ينجح متخذه فى اختيار المناسب من بين البدائل المتاحة " بنسبة (٧١.٩%) موافقين ، و(٢٨.١%) موافقين تماما ، والمفهوم بأنه " القرار الذى يتم اتخاذه فى ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه " بنسبة (٧١.٩%) موافقين ، و(٢٨.١%) موافقين تماما ، وبأنه " القرار الذى يتم اتخاذه بناء على المشكلات المحلية أو الوقتية " بنسبة بلغت (٧٢.٧٢%) موافقين ، و(٢٦.٤٤%) موافقين تماما .

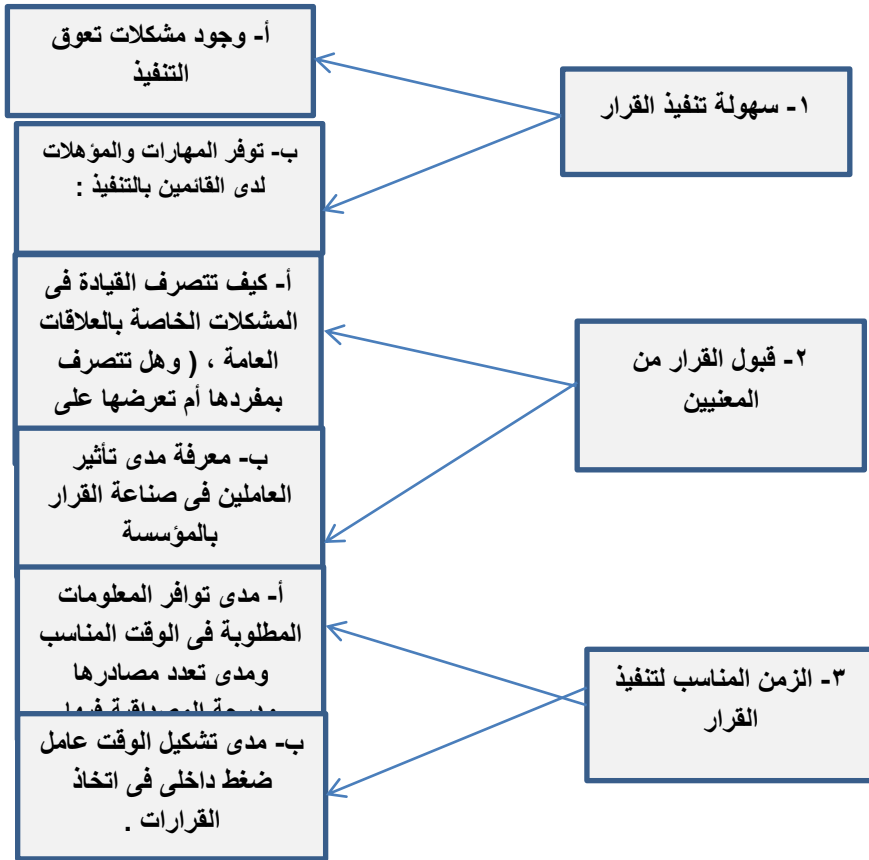
ب) بالنسبة للقطاع الخاص : جاءت النتائج إيجابية جدا ، حيث كان شبه إجماع أيضا بالموافقة على كل المفاهيم الواردة بالاستمارة ، وبنسب متقاربة جدا ، حيث كان المفهوم بأنه " القرار الذى ينجح متخذه فى اختيار المناسب من بين البدائل المتاحة " بنسبة (٦٢.١٧%) موافقين تماما ، و(٣٤.٤٥%) موافقين ، والمفهوم بأنه " القرار الذى يتم اتخاذه فى ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه " بنسبة (٦١.٤٢%) موافقين تماما ، و(٣٥.٥٩%) موافقين ، والمفهوم بأنه " القرار الذى يستطيع منفذه أن يوازن بين مخاطر القرار ومزاياه " بنسبة (٥٦.٩٢%) موافقين تماما ، و(٣٥.٥٨%) موافقين ، بأنه " القرار الذى يتم اتخاذه بناء على المشكلات المحلية أو الوقتية " بنسبة بلغت (٥٠.٩٣%) موافقين تماما ، و(٣٤.٠٨%) موافقين .

- - وهذا يدل على حسن تقدير الممارسين لكل مفهوم من مفاهيم القرار الفعال ، بدرجة أهمية متساوية تقريبا ، وأنه لا توجد أهمية خاصة لأحدهم دون الآخر ، لأن لكل منهم أهميته التى لا يمكن إغفالها ولا يمكن النجاح بدونها ، وأن غياب أى منها سيسبب خلافا فى التنفيذ وفى النتائج المترتبة على ذلك .

ثانيا: المقارنة بين أهم نتائج الاستبيان الخاص بالممارسين والمقابلات المقننة الخاصة بالمديرين فى قطاعى الدراسة الأعمال والخاص :

١) بالنسبة لمقياس فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة :

فبالنظر على محددات فاعلية اتخاذ القرار (المحددة من قبل ياغى ٢٠٠٢م) ، ومقاييسها الفرعية (المجتهد فى وضعها من قبل الباحثة) ، وطبقا لنموذج الدراسة والموضح فى الشكل (٤ - ١٢) أدناه ، كانت كالاتى :



شكل رقم (١) يوضح محددات فاعلية اتخاذ القرار وأهم مقاييسها

١- سهولة تنفيذ القرار والتي يمكن قياسها من خلال كل من :

أ وجود مشكلات تعوق التنفيذ :

فقد كانت النتيجة سلبية في كلا القطاعين ، وأن كانت أقل حدة في القطاع الخاص ، حيث كانت الموافقة على ذلك بنسبة مرتفعة بلغت (٨٥.٩٥%) في قطاع الأعمال ، وبنسبة (٤٧.٥٧%) في القطاع الخاص .

- وبالنسبة لأهم المشكلات التي تواجه ممارسي العلاقات العامة في تنفيذ قرارات العلاقات العامة :

(١) في قطاع الأعمال : يلاحظ وجود مفارقة بين آراء المديرين والممارسين ، فبينما أجمع مديرا العلاقات العامة لشركتي الدراسة على عدم وجود عوائق تذكر في تنفيذ قرارات العلاقات العامة ، اللهم إلا عامل الوقت والحاجة إلى السرعة في تنفيذ القرارات والحصول على المعلومات الخاصة بها قبل التنفيذ – فإننا نجد الممارسين على الجانب الآخر يطرحون مشكلات متعددة تواجههم في تنفيذ

قرارات العلاقات العامة كان في مقدمتها مشكلتي - إيجاد روح التحدي لدى الشخص لإعادة الحماس ، ونقص الاعتمادات المالية - في المرتبة الأولى وبنسب مرتفعة جدا قاربت الإجماع ، حيث كانت في الأولى (٩٩.١٧%) ، وفي الثانية (٩٨.٣٥%) ، ثم التأثير على الأطراف الأخرى للاشتراك في الحل ، بنسبة (٩٧.٥٢%) ، ويلي ذلك كلا من - تأخر صدور قرارات الإدارة العليا بشأن الاشتراك في المناسبات ، وعدم توافر دراسات علمية لمختلف الأسواق التقليدية والواعدة بنفس النسبة (٩٥.٨٧%) ، ثم قبول الآخرين لوجهة نظرك (٨٨.٤٣%) ، ويأتي كلا من - عدم توافر المعلومات الكافية ، وتقاعس الشركات عن الاشتراك في المناسبات السياحية المختلفة - في مراحل لاحقة وبنسب أقل ، حيث كانت في الأولى (٣٥.٥٤%) ، وفي الثانية (٣٤.٧١%) .
- وبذلك كانت النتيجة سلبية في كلا القطاعين ، وأن كانت أقل حدة في القطاع الخاص .

٢) في القطاع الخاص : فقد كان اتفاق بين آراء المديرين والممارسين على أن نقص الاعتمادات المالية ، يأتي كأهم مشكلة تعوق تنفيذ قرارات العلاقات العامة ، ووافق الممارسون على ذلك بنسبة (٧٣.٧٨%) ، كذلك فإن التكاليف المغالى فيها لأنشطة العلاقات العامة - حيث يوجد بعض المعارض تفوق ٤ أو ٥ آلاف دولار ، كذلك تكلفة إنتاج المطبوعات ، مما يستدعي مزيدا من الدعم المالي الذي قد يفوق في الغالب إمكانات الشركة السياحية .
و كذلك على أن ضيق الوقت والحاجة إلى عامل السرعة في اتخاذ القرار ، يعد من أهم المشكلات التي تعوق التنفيذ .

، ثم أضاف الممارسون مشكلات أخرى بنسب أقل مثل عدم توافر دراسات علمية لمختلف الأسواق التقليدية والواعدة (٤٣.٨٢%) ، وتأخر صدور قرارات الإدارة العليا بشأن الاشتراك في المناسبات (٤٣.٠٧%) ، إلى جانب ، تقاعس الشركات عن الاشتراك في المناسبات السياحية المختلفة (٣٨.٩٥%) ، وإيجاد روح التحدي لدى الشخص لإعادة الحماس (٣٧.٨٦%) ، وقبول الآخرين لوجهة نظرك (٣٧.٨٣%) ، ثم عدم توافر المعلومات الكافية (٣٢.٩٦%) ، والتأثير على الأطراف الأخرى للاشتراك في الحل (٢٨.٨٤%) .

- وبذلك ، ومع الأخذ في الاعتبار أن هناك شييء من التحيز المنطقي والمتوقع لدى مديري العلاقات العامة في قطاع الأعمال - يلاحظ اتفاق القطاعين الأعمال والخاص على تعدد المشكلات التي تعوق تنفيذ قرارات العلاقات العامة ، والتي كان من أهمها ضيق الوقت والحاجة إلى عامل السرعة في اتخاذ القرار ، ونقص الاعتمادات المالية ، والتكاليف المغالى فيها لأنشطة العلاقات العامة .

ب- توفر المهارات والمؤهلات لدى القائمين بالتنفيذ :

(١) في قطاع الأعمال : فقد كان هناك اتفاق بين آراء المديرين والممارسين ، حيث أجمع مديرا شركتي الدراسة على إمتلاك غالبية القائمين بتنفيذ قرارات العلاقات العامة للمهارات والمؤهلات اللازمة لتنفيذها ، حيث يتم تعيين المديرين والموظفين المسؤولين بعد إختبارات عديدة ، ودراسة خبراتهم السابقة والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة ، وفي نفس الوقت كان هناك إجماع على نفس الرأي من الممارسين .

(٢) في القطاع الخاص : فقد كان هناك اتفاق أيضا بين آراء المديرين والممارسين ، حيث أجمع مديرو الشركات السياحية محل الدراسة على إمتلاك غالبية القائمين بتنفيذ قرارات العلاقات العامة للمهارات والمؤهلات اللازمة لتنفيذها ، وذلك لأنه في الأساس يتم التنسيق بين مؤهلات الموظف ومهاراته وبين مهام الوظيفة التي تناسبه ، وبذلك يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، على الرغم من أن غالبية القائمين بتنفيذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة ليسوا من خريجي السياحة والفنادق ، إلا أن لديهم من المهارات والخبرات والثقافة والدورات التدريبية ما يمكنهم من تنفيذ تلك القرارات بنجاح ، وفي نفس الوقت أيضا جاءت آراء الممارسين بالموافقة تماما على ذلك ، وبنسبة قاربت الإجماع (٩٥.١٣%) .
- وبذلك يلاحظ اتفاق القطاعين الأعمال والخاص في إمتلاك غالبية القائمين بتنفيذ قرارات العلاقات العامة للمهارات والمؤهلات اللازمة لتنفيذها .

بالنسبة للعوامل الإنسانية : جاء المساعدون والمستشارون ، كأهم مقياس لفاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة ، بنسبة إجمالية قاربت الإجماع (٩٩.٩٩%) ، منهم (٦٣.٦٣%) موافقين تماما ، و(٣٦.٣٦%) موافقين ؛ و المرؤوسون - من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في ايجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل - بنسبة إجمالية بلغت (٩٧.٥٢%) ، منهم (٥٩.٥٠%) موافقين ، و(٣٨.٠٢%) موافقين تماما ؛ ثم شخصية متخذ القرار وعواطفه وقيمه وخبراته ومركزه الاجتماعي وحالته النفسية عند اتخاذ القرار - بنسبة إجمالية بلغت (٦٣.٦٤%) ، منهم (٣٩.٦٧%) موافقين تماما ، و(٢٣.٩٧%) موافقين .

٢- قبول القرار من قبل المعنيين :

والذى أمكن قياسه من خلال :

أ- معرفة كيفية تصرف القيادة في المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة ، (وهل تتصرف بمفردها أم تعرضها على المرؤوسين) .

- يلاحظ وجود مفارقة بين آراء المديرين وأداء الممارسين - في قطاع الأعمال ، فبينما يرى المديرين أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الذى يتم تطبيقه ، حيث يتم طرح الآراء والتفكير خارج الصندوق - بتعبير أ / إيهاب الحلوانى - لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ، نجد أن (٦٩.٤٢%) من أفراد العاملين

بقطاع الأعمال يرون أن مديرو العلاقات العامة يتخذون القرار بمفردهم لحل المشكلة، بينما يرى (٣٠.٥٨%) منهم أن مديرو العلاقات العام يعرضون المشكلة على المرؤوسين في إتخاذ القرار ، بينما يلاحظ وجود اتفاق – في القطاع الخاص – بين المديرين والممارسين على اتباع الأسلوب الديمقراطي وأسلوب مشاركة القرارات مع المرؤوسين في أحيان كثيرة ؛ وبين الجمع بين الأسلوبين الديمقراطي والترسلي الحر في بعض الأحيان لتحقيق المرونة في التطبيق والسرعة في انجاز المهام والقرارات المتخذة ؛ وبين الجمع بين الأسلوبين الديمقراطي والأوتوقراطي في حالة القرارات المصيرية مثل تسجيل الشركة في معرض أو مكان معين أو انضمامها إلى جروب معين .

- كذلك ترى النسبة الأكبر من الممارسين (٨٦.٥٢%) من افراد القطاع الخاص أن مديرو العلاقات العامة يعرضون المشكلة على المرؤوسين في إتخاذ القرار ، وهو ما يدل على أن القادة على وعى عالية بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

ب- معرفة مدى تأثير العاملين في صناعة القرار بالمؤسسة :

جاء نفس الرأى من المديرين والممارسين بكلا القطاعين ، ليؤكد نفس النتيجة السابقة حيث جاءت بنسبة (٤٢.١٥%) من الممارسين في قطاع الأعمال يرون أنه ليس لهم تأثير على الإطلاق ، و(٢٦.٤٥%) تأثير ضعيف × بينما أيد إجمالي (٩٨.١٢%) من الممارسين بأن للعاملين تأثير في صناعة القرارات بالمؤسسة ، منهم (٤٤.٩٤%) يرون أن لهم تأثير كبير ، و(٢٠.٢٢%) يرون هذا التأثير كبير جدا .

٣- الزمن المناسب لتنفيذ القرار :

و تم قياس هذا المحدد من خلال :

أ- مدى توافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ومدى تعدد مصادرها

ودرجة المصادقية فيها .

فقد اتفق كلا من المديرين والممارسين – في قطاع الأعمال - على توافر المعلومات بشكل كبير ، وتعدد مصادرها ، التي كان من أهمها : غرفة السياحة ، ووزارة السياحة ، كذلك العلاقات مع زملاء العمل في الشركات الأخرى ، إلى جانب الإنترنت وما يتيح من معلومات خاصة بالمجال .، وكان هناك شبه إجماع من الممارسين على ذلك بنسبة بلغت (٩٥.٨%) .

كما اتفق المديرون والممارسون – في القطاع الخاص – أيضا على توافر المعلومات في الوقت المناسب في أغلب الأحيان ، وذلك - كما ذكر المديرون - بسبب توفير المعلومات بشكل دائم من خلال وزارة السياحة وغرفة السياحة والمنشورات الدورية لوزارة السياحة والمعارض الدائمة (السنوية) ، إلى جانب التواجد الدائم في قلب الأحداث ، والإطلاع على كل جديد من خلال الإنترنت

والسوشيال ميديا ، والدورات التدريبية ، والتواصل مع الشركات الأخرى في نفس المجال ، إلى جانب الخبرة الشخصية ، إلى جانب توصيات الإدارة العليا للشركة .

- كما توجد شركة تسمى " صفا " تساعد شركات السياحة في عمل رحلات الحج والعمرة وعملها تكميلي في السياحة ، ويقال أنها هي القائمة بعمل موقع " بوابة العمرة " ، وتتولى الأمور الخاصة بالبوابة أو إدخال الجوازات .
و أكدت إجابات الممارسين على ذلك ، بأنها تتوافر بشكل كبير بنسبة (٤٧.٩ %) ، وتتوافر إلى حد ما بنسبة (٥٢.١ %) .

- وقد أضاف الممارسون في كلا القطاعين مصادر أخرى متنوعة للمعلومات ، كان في مقدمتها تقارير السفارات المصرية بالدول التي يوجد بها مكاتب سياحية ، ودراسات للأسواق المصدرة للسياحة لمصر ، والإنترنت ، وكذلك آراء اتحاد الغرف السياحية وأبحاث شركات السياحة ، والخبرات العلمية السابقة ، والمستشارون ، وآراء المكاتب السياحية بالخارج ، إلى جانب مراكز المعلومات والحاسبات والهيئات ، واللقاءات المهنية مع منظمى الرحلات ومسئولى شركات الترويج ووكالات الإعلان ، ودراسات وإحصائيات وتقارير المنظمات والأجهزة السياحية ، وآراء مسئولى الحملات الإعلانية فى الدول السياحية المصدرة لمصر .

- وبذلك يتضح تعدد وتنوع مصادر الحصول على المعلومات لدى متخذ قرارات العلاقات العامة فى كلا القطاعين الأعمال والخاص ، وهى نتيجة طيبة تبشر بصحة ودقة القرارات المتخذة ، وتدل على مدى اليسر والسرعة التى يتمتع بها متخذ القرار ، ما لم يكن هناك عوائق أخرى تقف أمامه بخلاف الحصول على المعلومات .

- - وبذلك كانت النتيجة إيجابية جدا فى كلا القطاعين ، وإن كانت أقل إيجابية نسبيا فى القطاع الخاص .

ب- مدى تشكيل الوقت عامل ضغط داخلى فى اتخاذ القرارات :

فقد أكد مدير شركتى الدراسة - فى قطاع الأعمال - على أهمية اختيار الوقت المناسب ، لإنجاح قرارات العلاقات العامة إلى حد كبير ، وأكد الممارسون أيضا على ذلك مؤكدين بأن ضغوط الوقت جاءت فى مقدمة الضغوط الداخلية المؤثرة فى اتخاذ قرارات العلاقات العامة ، وبنسبة إجمالية قاربت الإجماع - حيث بلغت (٩٩.١٧ %) .

- وأما فى القطاع الخاص ، فقد أجمع مديرو الشركات على أهمية اختيار الوقت المناسب لإنجاح قرارات العلاقات العامة ، لأن الوقت يعنى الأموال **time equal money** " بتعبير أ / إنجي أنور مديرة العلاقات العامة بشركة " أبو سمرة " ، وأن اختيار الوقت المناسب يقلل من الأضرار الحادثة عن التأخير فيه .

- ويضرب أ / عمرو عبد العزيز - مدير العلاقات العامة بشركة " تميمة " - أمثلة على ذلك بحدوث مشكلة فى السعودية بخصوص تأخير الباصات (الأتوبيسات) فى العمرة ، حيث تم محادثة الوكالة فى نفس الوقت وحل المشكلة بشكل فوري ، وذلك تجنباً لغرامات وزارة الحج ولحدوث مشكلات مع وزارة السياحة فى حالة حدوث شكاوى .

- كما يضرب أ / شريف عبد الحميد مدير العلاقات العامة بشركة " خطاب " مثالا آخر ، وهو تأخير القرار فى الإشتراك بالمعارض ، وترتب على ذلك عدم وجود أماكن ، وبالتالي فقدان الأولوية ، وفقدان شروط أفضل فى التعامل ، كذلك عند تأخير منشورات الحج والعمرة عن بقية الشركات فإن ذلك يقلل من نسبة المتعاملين ويضطر الشركة إلى تقليل الربحية لتعويض حجم العملاء ، كما يؤكد الممارسون على عامل الوقت أيضاً كأهم الضغوط الداخلية التى تؤثر على فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة ، وبنسبة إجمالية قاربت الإجماع (٩٥.٥٠ %) .

- - ويذكر أن النتيجة إجمالاً إيجابية ومبشرة من المديرين والممارسين فى كلا القطاعين (الأعمال والخاص) فيما يخص محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة الواردة فى نموذج الدراسة ، فقد كانت النتائج إيجابية فيما يخص نقاط متعددة من تلك المحددات ، مثل اتفاق كلا من المديرين والممارسين فى كلا القطاعين على إمتلاك غالبية القائمين بتنفيذ قرارات العلاقات العامة للمهارات والمؤهلات اللازمة لتنفيذها ، وعلى توافر المعلومات المطلوبة فى الوقت المناسب وتعدد وتنوع مصادرها لدى متخذ قرارات العلاقات العامة .

كذلك فيما يخص النمط القيادى وتأثيره ، فقد جاءت النتيجة إيجابية فى القطاع الخاص باتباع النمط الديمقراطى فى أغلب الأحيان ، والمزاوجة بينه وبين النمط الترسلى الحر فى بعض الأحيان ، وبينه وبين النمط الأوتوقراطى فى حالات أخرى ، بحسب ما تقتضيه الضرورة من ظروف العمل المختلفة ، و هو ما كان له كبير الأثر فى تحقيق الفاعلية فى اتخاذ قرارات العلاقات العامة ، بما يستتبعه أسلوب التشاور ومراعاة العنصر الإنسانى من تحقيق الرضا والقناعة والحماس لدى المرؤوسين لتبنى قرارات العلاقات العامة والعمل على تنفيذها وانجازها بنجاح ، ومع ما يستتبعه الأسلوب الترسلى الحر من تحقيق المرونة فى اتخاذ القرارات وانجازها بأقصى سرعة ممكنة ، ومع ما يستتبعه النمط الأوتوقراطى فى بعض الأحيان من تحقيق الإلتزام الذى يكون ضرورة فى بعض القرارات المصيرية التى لا تتحمل التراخى والتأخير .

و جاءت النتيجة إيجابية أيضاً فى قطاع الأعمال - على الرغم من سيادة النمط الأوتوقراطى - من وجهة نظر الممارسين ، وذلك لأنه بالقياس بمحددات فاعلية اتخاذ القرارات الخاصة بالدراسة ، فإنها لم تؤثر بشكل ملحوظ على تحقيق تلك المحددات ، وبالتالي لم تؤثر على فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة فيها ، حيث إنه على الرغم من ذلك فقد تحقق إمتلاك غالبية القائمين بتنفيذ قرارات

العلاقات العامة للمهارات والمؤهلات اللازمة لتنفيذها ، وتوافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وتعدد وتنوع مصادرها لدى متخذ قرارات العلاقات العامة ، كما أن نتائج الدراسة أثبتت تحقق الرضا الوظيفي لدى الممارسين وتحقيق الكثير من النقاط المضيئة في القيادة ، مثل تخصيص وقت لتوجيه العاملين ، وحرص القيادة العليا على البحث عن حلول للمشاكل الإنسانية للعاملين ، وإعطاء العاملين درجة عالية من التمكين لتحقيق الحرية في تنفيذ المهام – مما يدل على وجود عدد من الممارسات الديمقراطية والترسلية الحرة فيها على الرغم من سيادة النمط الأوتوقراطي ؛ وإن كان من الإنصاف أن نعترف بتدني الأجور في قطاع الأعمال وبشكل مجحف في كثير من الأحيان .

- - - هذا بالإضافة إلى العديد من المعلومات والممارسات التي كشفت عنها نتائج الدراسة ، والتي لها تأثير إيجابي على فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة – والتي لا يمكن إغفالها – من أهمها اتفاق المديرين والممارسين في كلا القطاعين على النقاط التالية :

- تنظيم الاجتماعات بين القيادة العليا والعاملين واللقاءات الدورية - التي كانت بشكل يومي في الغالب ، وحرص القيادة على تحليل شكاوى ومقترحات العاملين .
- تعدد المواد الاتصالية الإعلامية المنتجة ، وكانت النشرات هي أهم هذه المواد الاتصالية ، إلى جانب البروشورات الدعائية في حالة عروض الحج والعمرة ، واستخدام السوشيال ميديا والإنترنت والإيميل (البريد الإلكتروني) وتويتر - كوسائل للتواصل فيما بين القيادة والعاملين .

- سرعة الاتصالات التي يقوم بها قائد المؤسسة أو مدير العلاقات العامة في أغلب الأحيان ، كما أن هذه الاتصالات تتسم بالمودة في الغالب ، وتعتمد هذه الاتصالات على قنوات متعددة أهمها المحادثات الهاتفية والواتساب (حيث يتم عمل جروبات جماعية للعاملين كلهم لتعميم المعلومات وحسن مشاركتها والتواصل من خلالها) ، إلى جانب السوشيال ميديا والفيسبوك والمانسجر والإيميلات ، إلى جانب الكتابات الدورية بين الإدارات المتعددة والسكرتارية ؛ كما أجمعت الشركات على اتصاف هذه الاتصالات بالوضوح وعدم وجود أي غموض فيها .

- أن مدير العلاقات العامة يقوم بمتابعة التنفيذ بنفسه في أغلب الأحيان ، ويفوض آخرين في أحيان قليلة جدا ، وذلك بحسب أهمية القرار .

- وضوح الأطر القانونية والتشريعية لاتخاذ قرارات العلاقات العامة السياحية دون الحاجة إلى نظم دعم القرار ، لأن كلا من وزارة السياحة وغرفة السياحة كفيلتان بوضع قوانين مؤيدة لنظم دعم القرار ، وأنه يتم الرجوع إليهما في حالات مثل نظم الأجازات ، ونظم تسعير رحلات الحج والعمرة ، والعودة إلى الظروف الاقتصادية لتحديد سقف لأعداد المعتمرين ورسوم الغرفة وغيرها ... ، كذلك فإن رخصة الشركة وتصنيفها في وزارة السياحة (شركة أ ، أو ب ، أو ج) ، كذلك انتماء الشركة (حكومي أو خاص أو أعمال) - كل ذلك من شأنه أن يحدد ما هو

مسموح لها ويسير فى الإطار القانونى والتشريعى والاقتصادى والاجتماعى والسياسى الصحيح أم لا .

- التأثير الإيجابى للقيم الشخصية الخاصة بمدير العلاقات العامة على نظرتة للموقف فى اتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة ، والذى يدفعهم لاتخاذ قرارات أخلاقية مثل عدم المبالغة فى الربح طالما كانت تكلفة السلعة قليلة ، ورفضهم لبعض العروض والمشاركات التى تتنافى مع الطابع الدينى الملتزم ، والالتزام بالنزاهة فى التعامل فيما يخص حجوزات العلاقات العامة مع " قطار النوم " مثلا أو غيره من الحجوزات التى يكون فيها المطلوب أكثر من المعروض من قبل شركات خارجية أو من قبل غرفة السياحة ، ورفض تفضيل أصحاب الرشاوى والإتاوات وغيرها ...

- الفئاعة التامة لدى مديرى العلاقات العامة بتنمية قيادات مؤسسية من بين العاملين وضرورة ترقيتهم وتطويرهم ومنحهم دورات تدريبية ، وتكليفهم بمهام تنمى لديهم المهارة والحس القيادى ، كما أجمعوا على قناعتهم بأنه من مصلحة أى مؤسسة أن تكون قياداتها المستقبلية من بين العاملين بها وعدم إستقطاب قيادات من خارج المؤسسة ، وذلك لضمان ولائهم وانتمائهم للمؤسسة ، وضمان معرفتهم التامة بالعمل فى الشركة وتفاصيله وكيفية تحقيق الفاعلية والنجاح فيه ، وأن الفرصة متاحة للجميع للترقى والتطور ، والتميز من العاملين هو من يفرض نفسه على المنصب القيادى .

- عمل برامج لمواجهة تلك الأزمات ، أو بالأحرى " إجراءات " لأنها أبسط من أن تسمى " برامج " ، فمثلا نجد شركة " تيممة " تتعرض لمشكلة فرض " رسوم طبية " فى أول الموسم قدرها ١٨٩ ريال يتم تطبيقها على المعتمرين ، فبدأت الشركة تقوم بإجراءات سريعة ، قبل تنفيذ هذه الرسوم ، وخاطبت كل الفروع الخاصة بشركة " تيممة " وتم إنجاز الرحلات قبل تطبيق القرار ؛ كما تتخذ شركة " خطاب " بعض الإجراءات فى مواجهة الأزمات مثل إعادة الاتصالات بشركات متعاملة معها فى السابق ، والاتصال بالعملاء السابقين ؛ كذلك مواجهة أزمات السياحة الداخلية بتزويد الترويج للسياحة الخارجية والعكس ، أى التركيز على السائح الداخلى فى حالة وجود أزمات دولية (خارجية) ؛ وتؤكد شركة " أبو سمرة " على نفس المضمون حيث ظلت لمدة ١٤ سنة لم يكن فيها برامج جاهزة وكان الاعتماد على السياحة الداخلية لتعويض السياحة الخارجية ؛ كما تتبنى شركة " بيتكو " بعض الإجراءات التى من شأنها تخطى الأزمات مثل محاولة تزويد عدد العملاء ، ومحاولة تزويد عدد السماسرة الذين يجلبون العملاء ، كذلك وضع عروض جاذبة ، وتزويد الجهد التسويقى .

- أن جميع مديرى العلاقات العامة للشركات السياحية محل الدراسة من الحاصلين على مؤهل على ، والذى كان تحديدا " بكالوريوس تجارة " فى أغلب مديري القطاع الخاص ؛ و" السياحة والفنادق " فى شركتى القطاع العام ، وهو مؤشر

طيب يكفل ارتفاع المستوى الفكرى والثقافى لمديرى العلاقات العامة لتلك الشركات .

- ارتفاع مستوى إجادة الحاسوب واللغة الإنجليزية بشكل مرضى جدا لدى كل من المديرين والممارسين من كلا القطاعين ، إلى جانب اجتيازهم دورات تدريبية فى أكثر من مجال له علاقة بالعمل السياحى مثل مهارات التواصل ومهارات اتخاذ القرارات ومهارات القيادة والقيادة العليا ومهارات فى البرمجة **soft skills** وغيرها ، وكلها دورات مفيدة وتوفرها غرفة ووكالات السفر والسياحة فى أغلب الأحيان .

- وهى نتيجة إيجابية تدل على ارتفاع المستوى المهنى لمديرى وممارسى العلاقات العامة ، وتمتعهم بخبرات عالية فى التواصل والقيادة واتخاذ القرارات ، كما تدل على حرص غرفة ووكالات السفر على القيام بدورها الفعال والنافع فى الارتقاء بمستوى العاملين فى المجال السياحى .

٢) بالنسبة لمفهوم قرار العلاقات العامة الفعال :

أ) بالنسبة لقطاع الأعمال : جاءت النتائج إيجابية جدا ، حيث كان هناك إجماع أو شبه إجماع بالموافقة - من الممارسين - على كل المفاهيم الواردة للقرار الفعال ، وبنسب متقاربة جدا ، حيث كان المفهوم بأنه " القرار الذى يستطيع منفذه أن يوازن بين مخاطر القرار ومزاياه " بنسبة (٧١.٩%) موافقين ، و(٢٧.٢٧%) موافقين تماما ، والمفهوم بأنه " القرار الذى ينجح متخذه فى اختيار المناسب من بين البدائل المتاحة " بنسبة (٧١.٩%) موافقين ، و(٢٨.١%) موافقين تماما ، والمفهوم بأنه " القرار الذى يتم اتخاذه فى ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه " بنسبة (٧١.٩%) موافقين ، و(٢٨.١%) موافقين تماما ، وبأنه " القرار الذى يتم اتخاذه بناء على المشكلات المحلية أو الوقتية " بنسبة بلغت (٧٢.٧٢%) موافقين ، و(٢٦.٤٤%) موافقين تماما .

ب) بالنسبة للقطاع الخاص : جاءت النتائج إيجابية جدا ، حيث كان شبه إجماع أيضا بالموافقة على كل المفاهيم الواردة بالاستمارة ، وبنسب متقاربة جدا ، حيث كان المفهوم بأنه " القرار الذى ينجح متخذه فى اختيار المناسب من بين البدائل المتاحة " بنسبة (٦٢.١٧%) موافقين تماما ، و(٣٤.٤٥%) موافقين ، والمفهوم بأنه " القرار الذى يتم اتخاذه فى ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه " بنسبة (٦١.٤٢%) موافقين تماما ، و(٣٥.٥٩%) موافقين ، والمفهوم بأنه " القرار الذى يستطيع منفذه أن يوازن بين مخاطر القرار ومزاياه " بنسبة (٥٦.٩٢%) موافقين تماما ، و(٣٥.٥٨%) موافقين ، بأنه " القرار الذى يتم اتخاذه بناء على المشكلات المحلية أو الوقتية " بنسبة بلغت (٥٠.٩٣%) موافقين تماما ، و(٣٤.٠٨%) موافقين .

- كما ذكر المديرين فى كلا القطاعين أيضا نفس تلك العوامل ، مؤكدين على أهمية تحقيق التوازن بين المرونة فى تنفيذ القرار ، والسرعة فى الإنجاز .

- وهذا يدل على حسن تقدير كلا من المديرين والممارسين لكل مفهوم من مفاهيم القرار الفعال ، بدرجة أهمية متساوية تقريبا ، وأنه لا توجد أهمية خاصة لأحدهم دون الآخر ، لأن لكل منهم أهميته التي لا يمكن إغفالها ولا يمكن النجاح بدونها ، وأن غياب أى منها سيسبب خلافاً في التنفيذ وفي النتائج المترتبة على ذلك .

٣) الوسائل التي يستخدمها مدير المؤسسة أو مدير العلاقات العامة في متابعة قرارات العلاقات العامة المتخذة :

(١) في قطاع الأعمال : اتفقت نتائج المقابلات المقننة للمديرين مع نتائج الاستبيان الخاص بالممارسين ، حيث أتى تحليل النتائج كل ٣ شهور ، وكذلك تحليل تقدم الشركة سنويا وهو ما يعنى قياس الإنتاجية (عدد السائحين) كأهم وسيلة لمتابعة قرارات العلاقات العامة المتخذة من وجهة نظر المديرين ، وهو ما حاز أيضا نسبة مرتفعة جدا من وجهة نظر الممارسين بلغت (٩٢.٥٦%) .

- بينما أضاف الممارسون وسائل أخرى متعددة للمتابعة ، فجاءت الإدارات والمكاتب الفنية بوزارة السياحة وهينة التنشيط السياحي ، كأهم وسيلة يستخدمها مديرو العلاقات العامة في متابعة تنفيذ القرارات الخاصة بها بنسبة (٩٣.٣٩%) ، والإستفتاءات التي تتم مع منظمى الرحلات ووكلاء السفر فى الخارج ، بنفس النسبة (٩٣.٣٩%) لكليهما ؛ ثم تلاهما مباشرة إستطلاع رأى الجهات المشاركة فى العمل الترويجي ، بنسبة (٩٢.٥٦%) ، وبنسب مرتفعة جدا أيضا بلغت (٩١.٧٤%) ، أتى كل من المكاتب السياحية الخارجية ، والشركات السياحية ، والإطلاع على تقارير المشاركة فى المناسبات السياحية وتحليلها ، تبعتهم وسائل الإعلام الخارجى بنسبة (٩٠.٠٨%) ، وآراء منفذى الحملات وخبراء السياحة ، من خلال برنامج متابعة زمنى قد يشترك فيه المعاونون ، بنسبة (٨٩.٢٦%) ، ثم أتى كلا من تحليل الإحصاءات السياحية ، والمعلومات المتوفرة لدى الحاسب الآلى فى مرحلة لاحقة بنسبتي (٥١.٢٤%) ، و(٣٢.٢٣%) على الترتيب .

(٢) فى القطاع الخاص اتفقت نتائج المقابلات المقننة للمديرين مع نتائج الاستبيان الخاص بالممارسين ، حيث أتى قياس الإنتاجية (عدد السائحين) كأهم وسيلة لمتابعة قرارات العلاقات العامة المتخذة بنسبة مرتفعة جدا بلغت (٨١.٦٥%) ، ثم الإدارات والمكاتب الفنية بوزارة السياحة وهينة التنشيط السياحي ، بنسبة (٦١.٤٢%) ، ثم الإستفتاءات التي تتم مع منظمى الرحلات ووكلاء السفر فى الخارج (٤٩.٠٦%) ، والمعلومات المتوفرة لدى الحاسب الآلى بنسبة (٤٣.٠٧%) ..

- وبذلك يلاحظ اتفاق القطاعين الأعمال والخاص فى أن كلا من - قياس الإنتاجية (عدد السائحين) ، والإدارات والمكاتب الفنية بوزارة السياحة وهينة التنشيط السياحي ، والإستفتاءات التي تتم مع منظمى الرحلات ووكلاء السفر فى الخارج ، والمعلومات المتوفرة لدى الحاسب الآلى - هى أهم وسائل متابعة قرارات العلاقات

العامة المتخذة ، كما اتفق كلا القطاعين على أن متابعة تنفيذ هذه القرارات تكون شخصية (يقوم بها مدير العلاقات العامة بنفسه) في أغلب الأحيان ، ويفوض آخرين في أحيان قليلة جدا .

* المراجع والمصادر :

أولاً: المراجع العربية :-

(١) بسلم سمير الرميدى (٢٠١٨م) : دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد ٢٠ ، جوان .

(٢) حافظ عبد الكريم الغزالي (٢٠١٢م) : أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال) .

(٣) صالح أحمد مفتاح غميص (٢٠١٧م) : نظم المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي - دراسة حالة لجامعة بروايجيا الحكومية مالانج ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (جامعة مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية ، كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة) .

(٤) عبد القادر محمد السيد (٢٠١٩م) : دراسة تحليلية تطويرية لعمليات اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس بسلطنة عمان ، ورقة بحثية لمؤتمر " متطلبات الفاعلية الإدارية لدعم التنمية المستدامة " ، أكاديمية طيبة ، ديسمبر .

(٥) ناصر محمد إبراهيم مجمى (٢٠٠٤م) : أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (جامعة الملك سعود ، كلية التربية) ، ص ص ٨٩،٩٠ .

(٦) هاشم عيسى أبو حميد (٢٠١٧م) : أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة) ، ص ٢٣ .

(٧) هند محمد محمد على (٢٠١٤م) : تأثير اختلاف أنماط القيادة على كفاءة ممارسات العلاقات العامة الداخلية ، رسالة ماجستير ، غير مشورة ، (جامعة القاهرة ، كلية الإعلام) .

ثانياً : المراجع الأجنبية :-

(1) Amir Mohammad Shahsavarani and Esfandiar Azad Mar Z Abadi (2015) : The Bases , Principles , and Methods of Decision – Making : A Review of Literature , International Journal of Medical Reviews , Volume 2 , Issue 1 , Winter .

- (2) Chenli Meng , Yuhui Ge , and Eugene Abrokwah (2020) : Developing Sustainable Decision Performance for Science and Technology Industries in China , Sustainability 2020 , 12 , 2068 , doi : 10.3390 / su 12052068 / www.mdpi.com / journal sustainability 8/4/2020
- (3)Joseph Bavor,ar and Olga Orosova (2015) : Decicion – making styles and their associations with decision – making competencies and mental health , Judgment Decision Making , Vol.10 , No.1. and (4) Matteo Cristofaro (2017) : Reducing Biases of Decision – Making Processes in Complex Organizations, Management Research Review , . vol.40 , no.3 , February
- (5)M.ScAnita Azeska , Jasmina Starc , and Ljupco Keverski (2017): Styles Of Making Decision And Management And Dimensions Of Personality Of School Principals , International Journal of Cognitive Research in Science , Engineering and Education , Vol.5, No.2 , p.48
- (6)Nuran Bayram, and Mine Aydemir (2017) : Decision – Making Styles and Personality Traits , International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJJRAOB), AnOnline International Research Journal (ISSN:2311-3197) , Vol.3 , Issue.1 .
- (7)Sue Finch , et al (2013) : Random Sampling – A guide for teachers , Years 11-12 Education Services Australia , p.12

