

## أنماط القيادة في المؤسسات السياحية المصرية " دراسة للقادة والممارسين "

غادة فتح الله محمد محمد (\*)

### مقدمة :

يعد النمط القيادي أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي ، كما أن لتنوع أساليبها تأثير كبير على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات ، فهناك النمط الديمقراطي الذي يشارك فيه القائد أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، و هناك النمط الأوتوقراطي الذي يمثل فيه القائد السلطة المطلقة و يتخذ القرارات بنفسه معتمدا في بعض الأحيان على ممارسة مبدأ التخويف في سبيل تنفيذ تلك القرارات، و هناك النمط الفوضوي الذي يترك فيه القائد للجماعة الحرية غير المنضبطة في اتخاذ قراراتهم .

كما تعد عملية صنع القرارات الإدارية عامة و القرارات الخاصة بالعلاقات العامة على وجه الخصوص و اتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة ، و لا سيما في المؤسسات السياحية ، لما لها من أهمية خاصة في ترويج المنتج السياحي الذي يتميز بخدماته الغير منظورة ، و الغير جائز انتقالها من مكان لآخر لمشاهدة عينة منه ، و كذلك لطبيعة الطلب السياحي المتنوع و المتغير يوما بعد يوم ، و هي مهمة قرينة و متلازمة مع عمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية .

و على الرغم من غزارة الأبحاث و الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة و تأثيرها إلا أن قطاع المؤسسات السياحية - حسب علم الباحثة - لم يحظ بالدراسات الكافية التي تناقش وضع الأنماط القيادية فيه و تأثيراتها .

و من هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أنماط القيادة السائدة في شركات السياحة المصرية بالقاهرة الكبرى ، و تأثيرها في تحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة في تلك المؤسسات .

### مشكلة الدراسة و أهميتها :

تعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيسي لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان إستمرارية عمل المنظمة ، كما يعد قطاع السياحة في مصر من أهم الروافد المحركة و الداعمة للإقتصاد الوطني ، و إذ أن شركات السياحة كغيرها من منظمات الأعمال تشهد تطورا سريعا و تغيرا مستمرا مما يستدعي إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة و إستبدالها بأنماط قيادية حديثة

(\*) 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. سامي عبد الرؤوف طابع - كلية الإعلام جامعة القاهرة & أ.م.د. مرزوق عبد الحكم العادلي كلية الآداب - جامعة سوهاج.

كالقيادة التحويلية تساعد في زيادة فاعلية عملية إتخاذ القرارات الإدارية فيها عامة و قرارات العلاقات العامة على وجه الخصوص، و لا سيما بعد التغيرات و الأزمات العديدة و المتتالية التي تعرضت لها شركات السياحة المصرية في سنوات عقدها الأخير بدءا بثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م ، ثم ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣م ، و ما تبعهما من بعض الاضطرابات الأمنية و السياسية بجانب سقوط الطائرة الروسية في سيناء نهاية عام ٢٠١٥م ، و التي أحدثت أزمة كبيرة في صناعة السياحة المصرية و تدهور وضع النسبة العظمى من شركات السياحة في مصر (١) ، ثم انتهت بجائحة فيروس كورونا المستجد منذ ٢٠٢٠م و حتى الآن .

فمثلا ، بات من الضروري في ظل تلك الأزمات و الحوادث المختلفة اللجوء إلى إشراك العاملين في إدارة شركاتهم و الاستفادة من آرائهم و مقترحاتهم ، و استغلال مهاراتهم و خبراتهم من أجل خلق أنشطة و خدمات جديدة ، و تحسين الأداء ، و تطوير الشركة و ضمان الاستمرار في سوق العمل ، و هو ما حدث بالفعل في الكثير من شركات السياحة التي اتجهت إلى إشراك العاملين في كافة القرارات ، و نتيجة لإشراك العاملين في إتخاذ هذه القرارات ، فقد زاد تقبلهم لها و نفذوها بدون مقاومة ، لأنه تم إطلاعهم على ظروف الشركة و حجم العمل المتاح .

و بالرغم من أهمية موضوع أنماط القيادة الفعالة في تحقيق العديد من رؤى المنظمات و تأثيرها على فاعلية إتخاذ القرار ، و لا سيما في ظل التحديات و الأزمات التي تواجه القطاع السياحي - كما سبقت الإشارة - إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع ما زالت قليلة نسبيا على حد علم الباحثة . و بذلك أمكن تلخيص مشكلة الدراسة - بعد الإطلاع على الدراسات السابقة و نتائج الدراسة الاستطلاعية - في السؤال الرئيسي التالي :

ما أهم الأنماط القيادية التي يتم بها إدارة العلاقات العامة في المؤسسات السياحية المصرية بمحافظات القاهرة الكبرى، بقطاعيها ( الأعمال و الخاص ) ؟ و ما هو تأثير تلك الأنماط المتبعة على فاعلية قرارات العلاقات العامة المتخذة فيها ؟

#### \* الدراسات السابقة : -

و التي تم تقسيمها زمنيا إلى محورين كالآتي :  
المحور الأول : الأنماط القيادية في المؤسسات المختلفة :

(١) بسلم سمير الرميدى (٢٠١٨م) : دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد ٢٠ ، جوان ، ص ٤٥

جاءت دراسة أسماء عزمى (٢٠٢٠م) (٢) حول "توسيط التمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة الخادمة و الاندماج فى العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا"، و التى استهدفت معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة و الاندماج فى العمل من خلال توسيط التمكين النفسى، و ذلك بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، و لتحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها تم إعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها ٣٤١ مفردة، و تم اختبار فروض الدراسة من خلال أسلوب الانحدار المتعدد Regression Analysis.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوى موجب بين القيادة الخادمة، و كل من التمكين النفسى و الاندماج فى العمل، كذلك وجود تأثير معنوى موجب للتمكين النفسى على الإندماج فى العمل.

كما قامت دراسة عبد القادر دبون و عبد اللطيف صيتى (٢٠١٨م) (٣) حول " دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة فى تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية فى قطاع السكان - حالة ديوان الترقية و التسيير العقارى لولاية غارداية"، و التى سعت إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية المعاصرة (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة بالذكاء العاطفى)، و مدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفى ديوان الترقية و التسيير العقارى.

و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفى و على أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و كان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريين و التقنيين لديوان الترقية و التسيير العقارى - بغارداية، البالغ عددهم (١٣٢) موظف، حيث شملت عينة الدراسة (٦٦) موظف.

و قد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، من أهمها وجود تأثير كبير لنمط القيادة التحويلية، و نمط القيادة الأخلاقية، و كذلك نمط القيادة بالذكاء العاطفى على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما هناك شبه غياب لتأثير نمط القيادة التبادلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، كذلك أظهرت أن درجة

(٢) أسماء عزمى عبد الحميد محمد (٢٠٢٠م): توسيط التمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة الخادمة و الاندماج فى العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد (٢١) - العدد الثانى، ابريل، ص ٤٢-٤٣

(٣) Abdelkader Dbon , and Abdelatif sety (2018) : The Role of Recent Administrative Leadership Styles in Supporting Citizenship Behaviour in Ppulation Sector - Case of Eltarkia Dewan and Eltasyer Elakari for Gharidaia State , Refaad , Global Journal of Economics and Business - Vol.4 , No.3, pp.291-312

ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية و التسيير العقارى - مرتفعة ، و جاء ترتيب أبعاد هذا السلوك بحيث كانت المرتبة الأولى لبعده الكرم ، يليه فى المرتبة الثانية بعد الروح الرياضية ، ثم فى المرتبة الثالثة بعد وعى الضمير ، ثم بعد الإيثار فى المرتبة الرابعة ، و أخيرا فى المرتبة الخامسة بعد السلوك الحضارى ، و هذه الأبعاد يتم ممارستها جميعا بدرجات مرتفعة .  
كذلك تناولت دراسة بسام الرميدى (٢٠١٨م) (٤) حول " أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية فى شركات السياحة المصرية "، و التى استهدفت التعرف على أهمية تطبيق القيادة التشاركية فى شركات لسياحة لمصرية فئة " أ " من خلال إيضاح تأثير تطبيقها على الرضا الوظيفى ، و الأداء ، و الروح المعنوية ، و الالتزام التنظيمى . و تكونت العينة النهائية للدراسة من ٢٦٦ مفردة من العاملين فى شركات لسياحة لمصرية فئة " أ " بالقاهرة الكبرى ، تم توزيع استمارات الاستقصاء عليهم ، و قد تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية .  
و توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التشاركية تتم ممارستها بشكل كبير نسبيا فى شركات السياحة ، إلا أن هناك بعض المجالات التى تحتاج إلى تحسين بشكل أكبر نسبيا ، كما أثبتت أيضا أن القيادة التشاركية تؤثر بشكل كبير فى كل من الرضا الوظيفى بنسبة (٣٢.٥%) ثم الالتزام التنظيمى (٢٦.٦%) ثم الروح المعنوية (٢٤.٩%) ، و أخيرا الأداء (١٧.١%) ، و كلها عوامل من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء و مستوى فاهلية اتخاذ القرارات فى المؤسسات السياحية ، و من بينها بالطبع قرارات العلاقات العامة الخاصة بها .

إلى جانب دراسة M.Sc Anita Azeska (٢٠١٧م) (٥) و آخرين حول " أساليب صناعة القرار و الإدارة و أبعاد الشخصية للمبادئ المدرسية " ، و التى تم إجراؤها للبحث فى أساليب صناعة القرار و تأثير الإدارة و الأبعاد الشخصية للمبادئ المدرسية ، حيث قامت الدراسة على ثلاثة فروض أساسية هى :

١- أن مبادئ المدرسة قد أوضحت كثيرا أسلوب مباشر و مفهومى لصناعة القرار ، بينما كانت أقل إعلانا للأسلوبين التحليلى و السلوكى لصناعة القرار .

(٤) بسلم سمير الرميدى (٢٠١٨م) : دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية فى شركات السياحة المصرية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد ٢٠ ، جوان ، ص ص ٤٤ ، ٤٥

(٥) M.Sc Anita Azeska , Jasmina Starc , and Ljupco Keverski ( 2017 ): (٥) 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

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

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

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

١- جرد أسلوب صناعة القرار ( Decision Style Inventory ) DSI من خلال المؤلف "Rowe" ، و يتكون من ٢٠ مطلب يقوم المستجيبون بإكمالها - مع ٤ عبارات مختلفة تختص بالأربعة أساليب الخاصة بصناعة القرار : الإدارية managerial ، و التحليلية analytical ، و المفهومية conceptual ، و السلوكية behavioural .

٢- اختبار الشخصية ( EPQ ) : الذي يتكون من ٩٠ عنصر في صورة أسئلة . و تم جمع البيانات في الفترة من يناير حتى مايو ٢٠١٦م ، 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 ) ، و أن المبادئ المدرسية يتم تحفيزها على أن تكون أكثر قربا للعلاقات الشخصية مع الأشخاص الآخرين في عملهم ، و أنها أيضا تقدم انبساطية أكثر و عصابية ، بينما تم إعلان ( إقرار ) السمات الشخصية الذهانية بشكل أقل .

و كذلك دراسة Nuran Bayram و Mine Aydemir (٢٠١٧م) (١) حول "أساليب صناعة القرار و السمات الشخصية " ، و التي سعت إلى إيجاد الدليل العلمي لاختلافات النوع في أسلوب صناعة القرار ، و السمات الشخصية ، و اختبار العلاقة و التأثير للسمات الشخصية و أساليب صناعة القرار .

و تم استخدام نوعين من المقاييس :

١- مقياس أسلوب صناعة القرار ، الذي تم تطويره بواسطة ( Scott and Bruce , 1995 ) ، و هو يقيس خمسة أساليب مختلفة لصناعة القرار ، هي العقلاني ، و الحدسي ( البديهي ) ، والاعتمادى ، و التجنبى ، و التلقائى .

٢- مقياس المخزونات الخمس الكبرى ( Big Five Inventory (BFI) ، و الذي قام بتطويره ( John , Donahue , and Kentle , 1991 ) .

Nuran Bayram, and Mine Aydemir ( 2017 ) : Decision – Making Styles (١) 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

وتكونت مجموعة الدراسة من ٣١٢ مشارك من الطلاب في الجامعة العامة ، ٥٧% منهم من الإناث ، و٤٣% من الذكور ، و كانت أعمارهم بين ١٨-٢٤ ، و كان معظمهم على درجة عالية من الصدق والشفافية ، حيث قال ٧٦% منهم بأنهم مسئولين عن الأحداث التي تحدث لهم .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، من أهمها أن الإناث أثبتوا قدرة أكبر على استخدام الأسلوب الحدسي ( البديهي ) في صناعة القرارات أكثر من الذكور . كذلك كان الإناث أكثر قبولا من الذكور ، بينما كانوا أكثر عصبية على الجانب الآخر ، كما أثبتت علاقات بين أساليب صناعة القرار و بين سمات الشخصية ، حيث كانت إيجابية مع أسلوب صناعة القرارات العقلاني و الحدسي ( البديهي ) ؛ بينما كانت علاقة سلبية بين الشخصية الانبساطية و التجنبية مع أسلوب صناعة القرار ، كما أثبتت نفس النتائج بالنسبة للانفتاح إلى الشخصية المجربة ، و كان هناك علاقات ارتباطية إيجابية محددة بين أساليب اتخاذ القرارات العقلانية و الحدسية و الاعتمادية ، مع سمات الشخصية المقبولة ( ذات القبول الاجتماعي ) .

و جاءت دراسة **Esfandiar Z Abadi & Amir Shahsavarani** (٢٠١٥م) (٧) حول " أساسيات و مبادئ و طرق صناعة القرار " ، و هي دراسة تحليلية مختلفة إلى حد ما ، لأنها دراسة مراجعة و ليس لها مجموعات تجريبية - ضابطة ، و لا استقصاءات مسحية ، و قامت بشكل أساسي على استخدام نتائج الدراسات السابقة ، بالإضافة إلى الدراسات الأكاديمية ذات العلاقة و الكتب الجامعية التي تم البحث عنها من خلال موقع **amazon.com** ، ثم تم استخدام طريقة **Simorgh** لمراجعة وجودهم و مواقعهم في المكتبات الدولية ، و بعد تجهيز جميع الوثائق ، تم توضيح المضامين ذات العلاقة بقواعد و مبادئ و طرق صناعة القرار وتصنيفها طبقا لمعيار مدخل الدراسة .

و تم تحليل البيانات من خلال تحليل المحتوى **content analysis** ، و تم حساب معدل الاستشهادات بطرق مختلفة ، و لزيادة صلاحية النتائج و تقليل التحيز في التحليل تم تطبيق طريقة **Delphi** لاختيار أفضل عناوين مضامين قواعد و مبادئ و طرق صناعة القرار ، حيث تم إرسال العناوين إلى ثلاثة من أساتذة علم النفس المتخصصين في طرق اتخاذ القرارات ، و اثنين من الأساتذة من المهندسين الصناعيين متخصصين في خبرة أنظمة اتخاذ القرارات و تحليلها ، على أن يتم ذلك بشكل منفصل، و على مدار ثلاثة جولات يصل في نهايتها

Amir Mohammad Shahsavarani and Esfandiar Azad Mar Z Abadi ( (٧) : 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

المراجعون الخمسة إلى اتفاق على كل العناوين و تشكيل العناوين النهائية لنتائج الدراسة التي كان من أهمها :

١- بالنسبة لتعريف صناعة القرار : فقد ظهر أن كل الأنشطة و الأعمال الخاصة بالنوع البشرى فى كل مجالات الحياة هى نتيجة لصناعة القرار، و اليوم فإن صناعة القرار: هى تلك العملية المتعلقة بحل المشكلة ... و بصفة عامة هناك عاملين أساسيين فى أى صناعة قرار ، الأول هو قيمة النتائج المتحققة من تطبيق القرار expected value ، و الثانى هو الفرصة و الإمكانية للنتائج المرغوبة لو سار الفرد طبقا لهذا القرار .

٢- بالنسبة للعوامل المتضمنة فى صناعة القرار ، أمكن تصنيفها إلى ٤ أنواع من العوامل هى العوامل العقلانية ( الكمية ) ، كالسعر و الوقت و التنبؤات و غيرها . و يميل الأشخاص إلى اعتبار هذه العوامل ، و إهمال العوامل الأخرى غير الكمية ، و العوامل النفسية مثل شخصية متخذ القرار و إمكانياته و و خبراته و إدراكاته و قيمه و أهدافه و أدواره ، تكون عوامل هامة فى صناعة القرار ، ثم العوامل الاجتماعية التى تشمل موافقة الآخرين و بخاصة هؤلاء الذين يؤثرن فى صانع القرار ، باعتبار هذه المسائل تقلل معارضة الآخرين ضد القرار ، و أخيرا العوامل الثقافية ، و التى تسمى ثقافة الدين و ثقافة الدولة و الثقافة الكونية ، كذلك ثقافة منظمة صانع القرار .

و كذلك قامت دراسة " هند على (٢٠١٤م) (٨) حول " تأثير اختلاف أنماط القيادة على كفاءة ممارسات العلاقات العامة الداخلية "، و التى استهدفت قياس العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية و التبادلية ، و الثقافة المؤسسية و ممارسة العلاقات العامة ، و قوة و كفاءة العلاقات المتبادلة بين القيادة و العاملين ومخرجاتها ؛ و قد نص الفرض الرئيسى للدراسة على أن هناك علاقة ارتباطية بين نمط القيادة و درجة كفاءة إدارة الاتصالات والعلاقات التنظيمية الداخلية بين القادة و العاملين - تختلف نوعيتها و شدتها باختلاف درجة تمكين الجهاز المنوط به إدارة العلاقات الداخلية للمنظمة ، بينما كانت أهم الفروض الفرعية هى وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة و نوعية الثقافة التنظيمية تختلف باختلاف نمط ملكية المنظمة ، كذلك وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة و مستوى تمكين الجهاز المسنول عن إدارة العلاقات الداخلية للمنظمة ، كما تفترض وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة المتبع و مستوى كفاءة ممارسات و مخرجات إدارة الاتصالات والعلاقات الداخلية للمنظمة .

حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة من العاملين عدد مفرداتها ٢٠٣ مبحوثا ، بينما قامت بإجراء مسح شامل لمديرى الاتصالات و إدارة

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

العلاقات الداخلية ، و البالغ عددهم ٦٠ مديرا ، و ذلك من خلال أداة الاستقصاء عبر المقابلات الشخصية معهم.

و قد توصلت 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 و التحويلي الملهم - إلا أننا نجد أيضا ارتفاع نسبة ممارسة سلوكيات تبادلية هي الإدارة النشطة بالإستثناء و المكافأة المشروطة ، و في 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 و هما متغيرى السن و المستوى الإداري فكلما ارتفع سن المبحوث أو مستواه الإداري يدرك أن القيادة تحويلية ( ديمقراطية ) أو أنها ليست تبادلية (العلاقة عكسية ) ، بينما لا يوجد أى تأثير للمتغيرات الديموجرافية الأخرى للعاملين ( النوع أو عدد سنوات الخبرة ) على مدركاتهم لأنماط قياداتهم، كذلك أوضحت الدراسة أن نمط القيادة التحويلية و التبادلية يمارسان معا داخل كلا القطاعين للأعمال العام و الخاص بنسب مختلفة ، و أن الأنماط السلبية للقيادة التبادلية كالإدارة الكامنة بالإستثناء تمارس بدرجة أعلى في القطاع العام .

كما تأتي دراسة عبد العزيز صيام(٢٠١٤م)<sup>(٩)</sup> حول " أثر التحول في أنماط القيادة على أداء المنظمات العامة "، و التي سعت إلى تحديد علاقة أنماط القيادة الخاصة بالمديرين في الشركتين محل الدراسة بمستويات أداء المنظمة و تحديد أى من هذه الأنماط أكثر تأثيرا على مستويات الأداء لتدعيم الأنماط القيادية التي تؤدي إلى مستويات أداء عالية من ناحية ، و محاولة التعرف على نقاط الضعف في مستويات الأداء و معالجتها مع تدعيم و تقوية جوانب القوة في مستويات الأداء لدى المرؤسين من ناحية أخرى ، بالإضافة إلى تحديد أنماط القيادة التي تؤدي إلى رفع معدلات الأداء و الانتاجية من وجهة نظر العاملين .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن القيادة الديمقراطية كانت هي الأسلوب القيادي المفضل اتباعه لدى معظم العاملين بنسبة (٨٤.٢%) ، بينما كان أسلوب القيادة الأوتوقراطية مفضلا لدى (٩.٨%) فقط من العاملين ، و أخيرا أسلوب القيادة الديكتاتورية الذي لم يفضله سوى (٦.٠%) من العاملين ، كذلك فإن النسبة الكبرى من العاملين (٦٣.٨%) تدرك أن كل من قدرات القائد و قدرات مرؤسيه و الهدف المراد تحقيقه تشترك جميعا في النهاية

<sup>٩</sup> محمد عبد العزيز عبد العزيز صيام : أثر التحول في أنماط القيادة على أداء المنظمات العامة - مع التطبيق على الشركة المصرية لتجارة الأدوية و شركة أكديما إنترناشونال للتجارة ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، ( جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، ٢٠١٤م ) .



فى تحسين الأداء و الإنتاجية ، و أن أهم مميزات القائد التى ترفع معدلات الأداء - من وجهة نظر العاملين - هى فهم أسس و أساليب العمل داخل الشركة بنسبة (٥.١٧%) و امتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر قادرة على التأثير فى الآخرين بنسبة (٥.٠٢%) و امتلاك القدرة الإبداعية بنسبة (٤.٧٢%) ثم المبادأة و تحمل أعباء القيادة بنسبتي ( ٣.٨١% و ٣.٣٩% ) على الترتيب.

كما قامت دراسة على السويدى (٢٠١٣م) (١) حول " أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات " ، و هى دراسة تطبيقية أهم فروضها وجود علاقة ارتباطية طردية بين كل من اتباع نمط القيادة التحويلية و بين أداء المنظمات فى قطاع الاتصالات السعودى و التى كان من أهم معاييرها تحقيق الربحية للمنظمة ، كذلك افترضت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من اتباع نمط القيادة التحويلية و تحقيق رضا العاملين بالمنظمة .

حيث بلغ حجم عينة العاملين ٣٩٣ مفردة ، و بلغ حجم عينة العملاء ٣٨٤ مفردة ، و تم أخذ كلتا العينتين بأسلوب العينة العشوائية الطبقية ، و استخدم الباحث مقياس القيادة متعددة العوامل لقياس القيادة التحويلية ؛ كما استخدم كل من نسبة صافى الربح و معدل العائد على الاستثمار و معدل العائد على حقوق الملكية ، لقياس الربحية ، بينما استخدم كل من معرفة العلاقة مع الرئيس ، و الرضا عن الرواتب و الحوافز و المكافآت ، و العدالة ، و الترقية ، الزملاء فى بيئة العمل ، لقياس رضا العاملين ؛ كذلك استخدم جودة الخدمة ، و سمعة المنظمة ، و سعر الخدمة ، و سرعة الأداء ، و تشكيلة الخدمة ، لقياس رضا العملاء .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ثبوت صحة الفرض الثانى جزئياً الذى يتناول العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية - التأثير المثالى ، الحافز الإلهامى ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردية و نتائج أداء قطاع الاتصالات السعودى و التى تشمل الربحية و رضا العاملين و رضا العملاء حيث توجد علاقة طردية دالة بين متغيرات القيادة التحويلية و ربحية القطاع من خلال مقاييسها المختلفة التى تشمل نسبة صافى الربح و العائد على الاستثمار و العائد على حق الملكية ، فيما عدا الإعتبارات الفردية فلا توجد علاقة معنوية بينهما .

(١) على صديق عبدالله السويدى (٢٠١٣م) : : أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، ( جامعة القاهرة ، كلية التجارة ) .

و جاءت دراسة " حافظ الغزالي " ( ٢٠١٢م ) ( ١١ ) حول " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية " ، و التي بحثت في مدى تبني المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية لنمط القيادة التحويلية ، كذلك في مدى تبنيهم لفاعلية عملية اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الاستثارة الفكرية ، التمكين ) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، كذلك في التعرف على الخصائص الديموجرافية للمديرين العاملين فيها و تأثيرها أيضا في فاعلية عملية اتخاذ القرار .

حيث تم تطبيق الدراسة على العاملين في شركات التأمين - في المستويات الإدارية العليا و الوسطى (مدير عام ، مساعد مدير عام ، مدير دائرة ، رئيس قسم ) - العاملة في المملكة الأردنية و البالغ عددها ٢٨ شركة في العام الدراسي (٢٠١١-٢٠١٢) ، بواقع ٤٢٢ مفردة بعد استبعاد الاستثمارات الغير صالحة للتطبيق ، و ذلك اعتمادا على متغيرات القيادة التحويلية المحددة من قبل ( Avolio,et al , 1999 ) و ( Rafferty&Griffin, 2004 ) و على متغيرات فاعلية اتخاذ القرارات المحددة من قبل ( ياغي ، ٢٠٠٢ ) ، و تم استخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط ، و تحليل الانحدار المتعدد التدريجي .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن كافة أبعاد القيادة التحويلية لها أهمية في التأثير على فاعلية اتخاذ القرار ، و أن نسبة تفسير القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي ، التحفيز ، الاعتبارية الفردية ، الانتثارة 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) و أن التمكين يفسر ٢٠% تقريبا من التغيرات في فاعلية اتخاذ القرار لشركات التأمين الأردنية ، و أن زيادة وحدة واحدة من التمكين ستزيد فاعلية اتخاذ القرار ب (٠.٣٤٥) .

إلى جانب دراسة كل من Juan Meng & Bruce Berger & Karlak.Gower, William C.Heyman ( ١٢ ) حول " مفهوم القيادة الممتازة

( ١١ ) 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 ) .

( ١٢ ) Juan Meng , Bruce Berger , Karlak.Gower , and William C.Heyman ( 2012 ) : A Test of Excellent Leadership in Public Relations : Key Qualities , Valuable Sources , and Distinctive Leadership Perceptions , UK , London , Routledge , pp.24-31  
نقلا عن Journal of Public Relations Research

فى العلاقات العامة " ، حيث قاموا فى هذه الدراسة بتقديم تطوير نظرى بهدف الإمداد بتعريف عالمى للقيادة الممتازة فى العلاقات العامة ، و لذلك فقد قاموا بتبنى منهج متكامل لإصطلاح بناء القيادة الممتازة فى العلاقات العامة، والذى طرح عددا من المنظورات المختلفة فى هذه الظاهرة المركبة و متعددة الوجوه ، و مرة أخرى قاموا باستخدام مصطلح " excellent " ممتاز فى التعبير عن النموذج المثالى .

- و هذا المنهج المتكامل يغطى معظم الخلافات و المسائل فى أدبيات بحث القيادة ، و هى تعرف القيادة الممتازة فى العلاقات العامة على أنها تشمل اسهامات الأفراد و سماتهم الشخصية و السلوكيات و القيم و الإنجازات الخاصة بأهداف المنظمة ، و إن بناء التعريف يرتكز على صفات القائد و سماته و أساليبه و علاقاته بمرووسيه من أجل إبراز الملامح الديناميكية للبناء ذاته .

\* و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن أهم المعالم الرئيسية للقيادة فى العلاقات العامة التى تجعلها متميزة ( مختلفة ) عن مجالات القيادة الأخرى – طبقا للبحث – هى الرؤية الواضحة و القهرية لكيفية قيام الاتصالات بربط المؤسسة ب جماهيرها و بنظماها الاجتماعى الأوسع ، و الفهم الشامل للإعلام و أنظمة المعلومات و القنوات و التكنولوجيات ، إلى جانب القدرة الإستراتيجية على بناء الرسائل ، و القدرة على الفاعلية فى تطوير و تنفيذ خطط اتصالية إستراتيجية شاملة ؛ هذا بالإضافة إلى الفهم الشامل للاحتياجات و الاهتمامات بالنسبة للجماهير المتنوعة ، و القدرة على بناء العلاقات مع معدل عريض من الأفراد داخل و خارج المؤسسة ، و الإعتقاد الراسخ ( غير المتذبذب ) فى أهمية الاتصالات و الأفعال المؤسسية التى تتسم بالأمانة و الأخلاقية، و القدرة على القيام بالدفاع بفاعلية مع المديرين التنفيذيين بالنيابة عن الجماهير المتنوعة ، كذلك القدرة على عمل الأكثر مع الموارد الأقل ( تفعيل الموارد القليلة ) أكثر من القادة الآخرين فى المؤسسة ، و أخيرا التفاوض القوى و مهارات حل الصراعات .

كذلك جاءت دراسة Bruce Berger ( ٢٠١٢م )<sup>(١٣)</sup> حول " القضايا و الأبعاد الأساسية السبعة للقيادة "، حيث قام فى هذا البحث العالمى باختبار - ما إذا كان النموذج المفاهيمى الذى طرحه " Juan Meng " و غيره من الأكاديميين و من لحق بهم من الباحثين لأبعاد القيادة السبعة – صالح للتطبيق و القياس فى البلاد الأخرى ، و لذلك تم سؤال المشاركين عن المدى الذى إليه يوافقون على

<sup>(١٣)</sup> Bruce Berger ( 2012 ) : Key Themes and Findings , The Cross – Cultural Study of Leadership in Public Relations And Communication Management , Heyman Associates , IBM , Corporation , pp.15-21

أهمية كل بعد من الأبعاد السبعة في مساعدة قائدهم الاتصالي للتعامل بنجاح مع المسائل والقضايا الأساسية لديهم .

فقد كانت فحوى الأبحاث التي قام بها " Juan Meng " و غيره ، تقترح أن القيادة الممتازة في العلاقات العامة هي مركب من ٦ أبعاد مترابطة على الأقل و هي : الديناميكية الذاتية ، تعاون الفريق ، التوجيه الأخلاقي ، مهارات بناء العلاقات ، القدرة على صنع القرارات الإستراتيجية ، الخبرة و المعرفة الاتصالية ، و هناك إجمالاً ٤٥ عنصر لقياس الأبعاد الستة قد تم إختبارهم في المسوحات مع الممارسين في الولايات المتحدة عام ٢٠٠٩م ، و منها تم رؤية بعدا سابعاً يؤثر على المدى الذي يجب أن يكون قادة العلاقات العامة ممتازين فيه و هو التخطيط و الثقافة التنظيمية (المؤسسية) ، و قد وجد البحث أن الأبعاد الستة متكاملين و مرتبطين بشكل كبير ، حيث لا يوجد بعد فيهم - بمفرده - يمكن النظر إليه على أنه هو الأكثر أهمية بدون الآخرين أو بمعزل عنهم .

\* و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- بالنسبة لتأثير المستوى الإداري ، فإن القادة في مستويات القمة في البحث قد أعطوا وسائل الإعلام الرقمية أهمية أكبر من هؤلاء الذين في المستويات الأخرى من التسلسل الهرمي الوظيفي ، بينما أعطى الممارسون في المستويات الأخرى دون مستوى القمة القيادية أهمية أكبر للثقافة التنظيمية ( المؤسسية) من هؤلاء الذين في مستوى القمة .

- بالنسبة لتأثير المستوى التعليمي ، فقد أعطى الحاصلون على مستويات ال BA أو BS (الجامعيون و ما فوقها ) أهمية أكبر لأبعاد القيادة السبعة أكثر من هؤلاء الذين في مستوى الخريجين وبخاصة لإدارة المعرفة الاتصالية و التوجيه الأخلاقي و العمل الجماعي و التعاون و الثقافة المؤسسية .

- بالنسبة للقدرة على القيادة ، فقد أشار المشاركون بقوة على أن الرجال و السيدات يتساويان في القدرة على القيادة ، بينما يفضل كلا النوعين من السيدات و الرجال العمل تحت قيادة ذكورية ، كما لم توافق السيدات و لا الرجال بأن السيدات لديهم مهارات اتصال شخصية أفضل من الرجال .

- بالنسبة للرأى بأن القيادة الخاصة بمهنة العلاقات العامة في المؤسسة قيادة ممتازة ، فقد تفاوتت آراء كل من القادة أنفسهم و الموظفين بشكل كبير جداً ، فبينما لم يعطى المشاركون معدل عالي لأداء القائد الاتصالي في مؤسساتهم ، نجد أن القادة قد أعطوا أنفسهم معدلات عالية أو أكثر من ذلك .

كما قامت دراسة حسين المراد (٢٠٠٩م) <sup>(١٤)</sup> حول " تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية "، و التي سعت إلى التعرف على التأثير الإيجابي الذي يمكن أن يلعبه الذكاء العاطفي – كمتغير عام – على العديد من المتغيرات التنظيمية ، و التي لها دور فاعل و متكامل في تحسين و تطوير العمل في المنظمة مما يقود لنتائج مرضية ، كذلك التعرف على إمكانية تعلم مهارة الذكاء العاطفي و ما تحتاجه من تغيير في سمات الفرد الخاصة و السلوكية معا .

حيث تألفت عينة الدراسة من (١٠٩) مفردة من القادة الإداريين العاملين في الشركة القابضة لمصر للطيران ، و قد تم استخدام مقياس ( Schutte, et al,1998 ) لقياس الذكاء العاطفي ، و مقياس (MLQ) ل ( Bass&Avolio , 1997 ) لقياس أنماط القيادة الإدارية، ومقياس (LPI) (Kouzes&Posner,2002) ، لقياس فاعلية القيادة الإدارية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور و الإناث لدى القيادات الإدارية فيما يتعلق بمستوى الذكاء العاطفي ، و إن هذه الإختلافات بين الذكور و الإناث ترجع لتأثير عامل الصدفة ، كذلك لا يوجد تأثير للاختلافات العمرية لدى القيادات الإدارية على مستوى ذكاءهم العاطفي حيث ثبت ارتفاع المتوسط الحسابي لمستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين من كافة الأعمار ، و هذا يعني أن المديرين يتميزون بقدرتهم على إدراك العواطف و على إدارتها و استخدامها و بالتالي القدرة على استخدام مزيج من المعرفة و العواطف عند تأدية مهامه الإدارية، كما ثبت أن ارتفاع وجود المعرفة لدى القادة الإداريين يساعدهم على استخدام عواطفهم بشكل أفضل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده إدراك العواطف و فهمها و تقويمها و التعبير عنها (٤.٥٣٨) ، و هذا يعني أن المديرين في هذه الشركة لديهم القدرة على التسجيل و الإصغاء و اكتشاف معنى الرسائل العاطفية المرسلة و المستقبلية من خلال تعابير الوجه و نغمات الصوت، و بمعنى آخر فإن لدى هؤلاء القادة القدرة على المعالجة المعرفية للعاطفة و بالتالي القدرة على التحول في العواطف ، كما أثبتت الدراسة ارتفاع مستوى القيادة التحويلية لدى المديرين بشكل جيد – كما يروه في أنفسهم – حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده القيادة الكاريزمية ( تأثير القدوة ) (٤.١٣٠)، و هذا يعني أن المديرين في هذه الشركة يشعرون بثقة الرؤسین بقدراتهم و حكمتهم و بأنهم يمثلون قدوة لهم كما أنهم يشعرون أن مروضيهم يقدرونهم و يحترمونهم ، هذا بالإضافة إلى إرتفاع المتوسط الحسابي

<sup>(١٤)</sup> حسين محمد المراد (٢٠٠٩م): تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية – دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، ( جامعة عين شمس ، كلية التجارة ) .

لأبعاد القيادة التحويلية الأخرى و هي الدفع و الإلهام ، و الاهتمام بالمشاعر الفردية ، و التشجيع الإبداعي بمتوسطات حسابية مرتفعة .  
و جاءت دراسة ولاء الوردانى (٢٠٠٩م) <sup>(١٥)</sup> حول " المشكلات الإدارية فى شركات السياحة المصرية " ، و التى سعت إلى التعرف على أهم التحديات و المشكلات الإدارية التى تواجهها شركات السياحة المصرية و تحليل هذه المشكلات للوصول إلى الأسباب المؤدية لحدوثها فى ضوء الأساليب الإدارية المستخدمة و التعريف بمدخل إعادة هندسة العمليات الإدارة ( الهندرة ) ، كمدخل إدارى حديث و محاولة الاستفادة من تطبيقه على الشركات السياحية المصرية أسوة بالشركات العالمية للوصول إلى أعلى معدلات الأداء ، و اتبعت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ، و قد اقتصر التطبيق الميدانى على الشركات السياحية من الفئة أ بمنطقة القاهرة الكبرى لدراسة المشكلات الإدارية بها .  
و كانت أهم نتائجها عدم فاعلية الأساليب الإدارية المستخدمة فى الشركات السياحية المصرية و خاصة الشركات الصغيرة الحجم و المتوسطة مما أدى إلى أن النسبة الأكبر من العاملين بالشركات السياحية لا يشعرون بصفة عامة بالرضا عن عملهم إلى جانب غياب التوجهات الإدارية الحديثة فى أغلب الشركات السياحية المصرية باستثناء عدد قليل منها من الشركات الكبيرة ، حيث غياب ثقافة ( التغذية العكسية ) المتمثلة فى عدم الاهتمام بمعرفة آراء العاملين فى سياسات الإدارة أو فى سياسات التحفيز، و بالإضافة إلى عدم معرفة العاملين بنتائج تقييم أدائهم .

إلى جانب دراسة سهام عبد النبى (٢٠٠٨م) <sup>(١٦)</sup> حول " دور القيادة الإدارية فى تفعيل أداء الشركات السياحية المصرية " ، و التى هدفت بشكل أساسى إلى إلقاء الضوء على الأنماط القيادية المتبعة فى إدارة الشركات السياحية المصرية و تحديد أهم أنماط القيادة التى تؤدى إلى رفع مستوى أداء هذه الشركات، كذلك التعرف على أهم المشكلات التى تواجه المديرين و العاملين بشركات السياحة، و كان الفرض الأساسى لهذه الدراسة هو أنه (يوجد قصور فى أداء القيادات الإدارية بشركات السياحة المصرية يعيق تفعيل دورها) ، و اعتمدت على المنهج الوصفى التحليلى ، حيث تناول الجانب الميدانى تصميم قائمتى استقصاء وزعتا على عينة من شركات السياحة المصرية فئة أ بالقاهرة الأولى موجهة للمديرين و الثانية إلى المرووسين بهدف التعرف على سلوك القادة و المديرين فى إدارة هذه الشركات .

<sup>(١٥)</sup> ولاء مصطفى محمد الوردانى(٢٠٠٩م) : دراسة المشكلات الإدارية فى الشركات السياحية المصرية ، جامعة حلوان، كلية السياحة و الفنادق، (رسالة ماجستير، غير منشورة) .

<sup>(١٦)</sup> سهام عبد النبى صديق(٢٠٠٨م) : دور القيادة الإدارية فى تفعيل أداء الشركات السياحية المصرية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، ( جامعة حلوان ، كلية السياحة و الفنادق ) .

و كانت أهم نتائج هذه الدراسة أن الأسلوب القيادي الأمثل هو الذى يتفق مع توقعات و أمانى و خبرات مجموعة العاملين فى الإدارة و مع أهدافها ، و هو الذى يتصف بالمرونة التى تساعد فى تحقيق الأمثل ، والقائد الإدارى الناجح ليس هو بالضرورة القائد الديمقراطى أو الأوتوقراطى أو الحر ، وإنما هو الذى يقدر بفاعلية القوى التى تحدد نوع السلوك الإدارى الأنسب لمواجهة موقف معين ، و هو الذى يستطيع التصرف بنجاح فى ضوء تصورهِ لنفسه و للمجموعة التى يقودها و للموقف الذى يمارس فيه وظيفة القيادة و لظروف البيئة الاجتماعية التى تعمل فيها الشركة و تطويع الأسلوب القيادى ليلانم متطلبات و ظروف معينة ، و أنه لا يوجد ما يسمى بالنموذج القيادى الأمثل .

**\* تحديد المشكلة البحثية :-**

يعد النمط القيادى أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمى ، و لأنماط القيادة المختلفة تأثير كبير على عملية اتخاذ القرارات فى المؤسسات فهناك النمط الديمقراطى الذى يشارك فيه القائد أعضاء الجماعة فى اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، و هناك النمط الأوتوقراطى الذى يمثل فيه القائد السلطة المطلقة و يتخذ القرارات بنفسه معتمداً فى بعض الأحيان على ممارسة مبدأ التخويف فى سبيل تنفيذ تلك القرارات، و هناك النمط الفوضوى الذى يترك فيه القائد للجماعة الحرية غير المنضبطة فى اتخاذ قراراتهم .

كما تعد عملية صنع القرارات الإدارية عامة و القرارات الخاصة بالعلاقات العامة على وجه الخصوص و اتخاذها فى العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة ، و لا سيما فى المؤسسات السياحية ، لما لها من أهمية خاصة فى ترويج المنتج السياحى الذى يتميز بخدماته الغير منظورة ، و الغير جائز انتقالها من مكان لآخر لمشاهدة عينة منه ، و كذلك لطبيعة الطلب السياحى المتنوع و المتغير يوماً بعد يوم ، و هى مهمة متلازمة مع عمل القيادات الإدارية فى مختلف المستويات التنظيمية .

و مع الأخذ فى الاعتبار أن قطاع السياحة فى مصر يعد من أهم الروافد المحركة و الداعمة للاقتصاد الوطنى ، إذ أن شركات السياحة كغيرها من منظمات الأعمال تشهد تطوراً سريعاً و تغيراً مستمراً مما يستدعى إعادة النظر فى الأنماط القيادية التقليدية المتبعة و إستبدالها بأنماط قيادية حديثة كالقيادة التحويلية تساعد فى زيادة فاعلية عملية إتخاذ القرارات الإدارية فيها عامة و قرارات العلاقات العامة على وجه الخصوص، و لا سيما بعد التغيرات و الأزمات العديدة و المتتالية التى تعرضت لها شركات السياحة المصرية فى سنوات عقدها الأخير بدءاً بثورة ٢٥ يناير ٢٠١١م ، ثم ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣م ، و ما تبعهما من بعض الاضطرابات الأمنية و السياسية بجانب سقوط الطائرة الروسية فى سيناء نهاية عام ٢٠١٥م، و التى أحدثت أزمة كبيرة فى صناعة السياحة المصرية و تدهور وضع

النسبة العظمى من شركات السياحة في مصر (١٧)، ثم انتهت بجائحة فيروس كورونا المستجد منذ ٢٠٢٠م وحتى الآن .

فمثلا ، بات من الضروري في ظل تلك الأزمات و الحوادث المختلفة اللجوء إلى إشراك العاملين في إدارة شركاتهم و الاستفادة من آرائهم و مقترحاتهم ، و استغلال مهاراتهم و خبراتهم ، و هو ما حدث بالفعل في الكثير من شركات السياحة ... و نتيجة لإشراك العاملين في اتخاذ هذه القرارات ، فقد زاد تقبلهم لها و نفذوها بدون مقاومة .

و بالرغم من أهمية موضوع القيادة في العلاقات العامة في المؤسسات السياحية المصرية ، و كيفية التصرف بشأنها ( سواء كانت قيادة عليا أو قيادة العلاقات العامة ذاتها ) ، و تأثير النمط المتبع على تحقيق الفاعلية في تلك القرارات ، و لا سيما في ظل التحديات و الأزمات التي تواجه القطاع السياحي - كما سبقت 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 الأنماط القيادية المتبعة في إدارة قرارات العلاقات العامة في المؤسسات السياحية المصرية بمحافظات القاهرة الكبرى ، و تأثير تلك الأنماط القيادية على تحقيق الفاعلية في قرارات العلاقات العامة المتخذة فيها .

\* التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة :

المفهوم الدور :

و الدور في هذه الدراسة يعني أن دور أنماط القيادة يعني تأثيرها الحافز و الدافع و التفعيلي والمغير للأفضل بالنسبة لاتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة في المؤسسات السياحية المصرية محل الدراسة التالي ذكرها لاحقا .

مفهوم أنماط القيادة:

و أنماط القيادة في هذه الدراسة هي: أساليب القيادة التي تتبعها القيادة العليا أو قيادة العلاقات العامة للمؤسسات السياحية في قيادة المؤسسة و موظفيها إداريا و تنظيميا و فنيا و بشريا و أخلاقيا ، و رأى ممارسي العلاقات العامة - في تلك القيادات و فيما يتبعونه من أساليب .

مفهوم اتخاذ قرارات العلاقات العامة :

و اتخاذ قرارات العلاقات العامة في هذه الدراسة : يعني اختيار البديل الأنسب بين مجموعة البدائل المتاحة المظروحة لحل مشكلة ما أو اتخاذ قرار يخص إدارة العلاقات العامة و أنشطتها المتعددة في الشركات السياحية محل الدراسة .

( ١٧ ) بسلم سمير الرميدى (٢٠١٨م) : دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد ٢٠ ، جوان ، ص٤٥



### مفهوم مقومات قرار العلاقات العامة 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 و بين العاملين ، و أن يحقق أهداف المؤسسة و أهداف العلاقات العامة فيها ، دون الإخلال باعتبارات الرضا الوظيفى ، و أن يتسم بمراعاة الموارد البشرية و الفنية و التكنولوجية للمؤسسة ، و أن يتسم بالمرونة فى التطبيق دون الإخلال باعتبارات السرعة فى التنفيذ .

### مفهوم المؤسسة السياحية:

تعنى الدراسة بالمؤسسات السياحية: شركات السياحة التى شملتها عينة الدراسة ، من قطاعى الدولة الاقصاديين (الأعمال و الخاص) ، و التى شملت اقليم القاهرة الكبرى متمثلا فى محافظاته الثلاثة (القاهرة و الجيزة و القليوبية)، و اسماء شركات العينة و أماكنها تفصيلا - تم تناولها فى مجتمع الدراسة و تحديد العينة - المتمثلة فى شركتى - مصر للطيران ( الموجودة بمنطقة مطار القاهرة الجوى ) و التابعة لشركة مصر للسياحة ، و الشركة المصرية العامة للسياحة و الفنادق " إيجوث" - من قطاع الأعمال ؛ و شركات ( 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 ، البكرى أوفرسيز ، AW ترافل ، ديسكونت ، سيف واى ، فرح تورز ، بيروين ، بيتكو ، أى كان ) من القطاع الخاص .

### \* أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة مما يلى:

١- طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم القيادة وهو أحد الموضوعات المهمة التى حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين و الباحثين فى مجال الإدارة .

٢- ربط موضوع فاعلية عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة بموضوع هام و حيوى و هو أنماط القيادة ، فلم يتم الربط بينهما - حسب علم الباحثة - فى الدراسات العربية إلا فيما ندر .

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

٤- لفت نظر المسؤولين في شركات السياحة إلى ضرورة إعادة النظر بالأساليب القيادية المتبعة و العمل على إختيار الأسلوب القيادي الأنسب لكل مرحلة .  
\* أهداف الدراسة :-

تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في التعرف على كيفية تصرف القيادة العليا أو قادة العلاقات العامة بشأن المشكلات الخاصة بقرارات العلاقات العامة في المؤسسات السياحية ، و يتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية و هي :-

١. التعرف على أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة العلاقات العامة بالمؤسسات السياحية محل الدراسة بقطاعيها الأعمال والخاص ، و تأثير تلك الأنماط المتبعة على فاعلية اتخاذ القرارات .

٢. التعرف على مدى تحقق الأهداف المرجوة من الترويج للمقصد السياحي المصري 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 .

٥- التعرف على البيانات الديموجرافية و المهنية الخاصة بمسئول العلاقات العامة ، و على مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل و المتغيرات و بين كفاءة و فاعلية قرارات العلاقات العامة المتخذة في المؤسسة.

#### \* نظريات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة فيما يتعلق بإطارها النظري ، ووضعت فروضها و تساؤلاتها بناء على النظريات و المداخل الآتية :

(أ) لنظريات السلوكية للقيادة أو المدخل التكنيكي للعمل ( حركة الإدارة العلمية ) التي بدأها تايلور Taylor ، و تشمل :

نظريتي x و y ل "ماكجريجور دوجلاس" :<sup>(١٨)</sup>

الأولى نظرية (x) للقيادة الأوتوقراطية متشائمة جدا تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس ، كمن يقول الإنسان متهم حتى تثبت براءته .

أما الثانية نظرية (y) فهي على العكس ، تفترض التفاؤل الكبير ، و تفترض الصواب في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس ، كمن يقول المتهم بريء إلى أن تثبت إدانته ، و قد تفعل الكثير من أجل العاملين لرفع معنوياتهم و تحفيزهم .

<sup>(١٨)</sup> بونوة على (٢٠١٥/٢٠١٦م): العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي – دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، ( جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ) ، ص ٢٦

**ب) المدخل السلوكي المتصل بالعلاقات و الدوافع الإنسانية التي بدأها Mayo Elton مايو<sup>(٩)</sup>،** و هو أحد علماء الإدارة المشهورين ، و قد قام بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو ، في الفترة (١٩٢٧-١٩٣٢م) و كان الهدف من التجارب معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية و إنتاجية العمال ، و قد أثبتت نتائج تجاربه تأثير العلاقات الاجتماعية للعاملين في محيط العمل على زيادة إنتاجيتهم .

**ج) نظرية محددات فاعلية اتخاذ القرار ل " ياغي ، ٢٠٠٢م" :** و القائمة أيضا على مقاييس الفاعلية الكلية للقرار وفقا ل(Vroom&Yitton,1973) ، حيث شملت ثلاثة محددات رئيسية يمكن بها الحكم على فاعلية القرار المتخذ ، و هي:

- ١- سهولة تنفيذ القرار . ٢- قبول القرار من قبل المعنيين .
- ٣- زمن اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

#### \* فرضيات الدراسة و تساؤلاتها :-

قامت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الأساسية ، و هي :

- ١- تمارس أنماط القيادة الثلاثة ( الديمقراطية و الأوتوقراطي و الترسلى الحر ) ، في المؤسسات السياحية محل الدراسة بالقاهرة الكبرى .
  - ٢- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ، و بين فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة في المؤسسات السياحية محل الدراسة .
  - ٣- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة الترسلى الحر ، و بين فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة في المؤسسات السياحية محل الدراسة .
  - ٤- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين نمط القيادة الأوتوقراطي ، و بين فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة في المؤسسات السياحية محل الدراسة .
- وأمكن بلورة أهداف الدراسة ، و فرضياتها التي تستند عليها و تسعى لاختبار صحتها ، في مجموعة من التساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عليها من أهمها :

- ١- ما الأنماط القيادية التي تتبعها القيادة العليا أو قيادة العلاقات العامة في المؤسسات السياحية المصرية بمحافظات القاهرة الكبرى بالقطاعين الأعمال و الخاص ؟

<sup>(٩)</sup> Kyle Bruce , and Chris Nyland( 2011 ) : Elton Mayo , and the Deification of Human Relations , Organization Studies , vol.32 , No3, p835

& سلطانية بلقاسم (٢٠٠٤م): العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد ٥ ، فبراير ، ص ص ٢١، ٢٢ .

٢- كيف تصرف القيادة العليا أو قيادة العلاقات العامة بشأن المشكلات الخاصة بقرارات العلاقات العامة فى المؤسسات السياحية المصرية بمحافظات القاهرة الكبرى بالقطاعين الأعمال و الخاص ؟

٣- ما مدى تحقق الأهداف المرجوة من الترويج للمقصد السياحى المصرى باستخدام العلاقات العامة الحالية فى المؤسسات السياحية المصرية بمحافظات القاهرة الكبرى بالقطاعين الأعمال و الخاص ؟

٤- ما أهم قرارات القيادة العليا أو قيادة العلاقات العامة فى المستقبل فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية للعلاقات العامة فى المؤسسات السياحية المصرية بمحافظات القاهرة الكبرى بالقطاعين الأعمال و الخاص ؟

٥- ما البيانات الديموجرافية و المهنية لمسئول العلاقات العامة ، و كذلك للقائد الأعلى أو مدير العلاقات العامة فى المؤسسات السياحية محل الدراسة ؟ - و ما مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل و المتغيرات و بين كفاءة و فاعلية قرارات العلاقات العامة المتخذة فى تلك المؤسسات ؟

\* التصميم المنهجى للدراسة :-

\* مجتمع الدراسة و تحديد العينة :-

المجال الجغرافى : شمل المجال الجغرافى لعينة الدراسة مجموعة من المؤسسات السياحية الرسمية و غير الرسمية بمحافظات القاهرة الكبرى ( القاهرة ، الجيزة ، القليوبية ) ، و ذلك كالاتى :

أولاً: بالنسبة للمقابلات المقننة :-

١- بالنسبة لقطاع الأعمال : فقد تم اختيار شركة مصر للطيران ( الموجودة بمنطقة مطار القاهرة الجوى ) و التابعة لشركة مصر للسياحة ، و الشركة المصرية العامة للسياحة و الفنادق "إيجوث" ؛ باعتبارهما الشركتين الوحيدتين فى قطاع الأعمال ، إلى جانب مكانة و تاريخ هذه الشركات فى المجتمع ، و كثافة حجم الجماهير المتعاملة معها ، و فاعلية و تنوع الأنشطة الاتصالية التى تقوم بها .

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

٢- بالنسبة للقطاع الخاص : شملت العينة ٦ قيادات للشركات ( تميمة للسياحة ، خطاب للسياحة ، أبو سمرة للسياحة ، بيتكو ترافل ، إنجاز تورز ، الهلال ، و إميكو للسياحة ) .

ثانياً: بالنسبة للاستبيان :

١- بالنسبة لقطاع الأعمال : فقد تم اختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل لكل ممارسى العلاقات العامة و الاتصال ، فى شركتى مصر للطيران ( الموجودة بمنطقة مطار القاهرة الجوى ) و التابعة لشركة مصر للسياحة ، و الشركة

المصرية العامة للسياحة و الفنادق "إيجوث" ، و لنفس الأسباب المذكورة أعلاه ، و ذلك بواقع ١٢١ مفردة بعد استبعاد الإستثمارات الغير صالحة ، منهم ٨٥ مفردة من شركة مصر للطيران التابعة لشركة مصر للسياحة ، ٣٦ مفردة من الشركة المصرية العامة للسياحة و الفنادق (إيجوث) .

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

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

و بإجمالى ٢٦٧ مفردة ، ليصل العدد الإجمالى لمفردات الدراسة إلى ٤٠٠ ، و بعد مراجعة الاستثمارات تم استبعاد ١٢ استثمارة غير مكتملين و غير صالحين للتطبيق ، ليصل العدد النهائى للاستثمارات الصالحة للتطبيق إلى ٣٨٨ مفردة .

و قد تم اختيار هذه الشركات للأسباب الآتية :

١- أنها تشمل مناطق عديدة و متنوعة من الشركات السياحية بمنطقة القاهرة الكبرى ، وتحديدا محافظتى القاهرة و الجيزة ، و التى تمثل القطاع الأكبر من مجتمع الدراسة ، و بذلك تكون العينة ممثلة للمجتمع الأسمى تمثيلا صادقا .

٢- أن الفترة الزمنية للتطبيق (عام ٢٠٢٠م) ، تعد من الفترات الزمنية العصبية و الاستثنائية بالنسبة للمؤسسات السياحية التى شاهدت فى تلك الفترة ركودا شديدا فى النشاط السياحى ، و عدم تواجد للكوادر البشرية ، بسبب ظروف فيروس كورونا العالمية ، و بالتالى كان من الملزم و المنطقى للباحثة أن تتأثر فيما هو متاح من الشركات .

٣- أنها تنوعت بين الشركات كبيرة الحجم - ( مثل شركتى مصر للسياحة ، الشركة المصرية العامة للسياحة و الفنادق (إيجوث) من قطاع الأعمال ) ، و ( شركة كوزموزموس ، اتحاد شركتى الهانوف و الطيار ، و شركة أبو سمرة ، من القطاع الخاص - و الشركات متوسطة الحجم ) مثل الهلال ، أديوايجبت ترافل سيرفيس ، ماك ، سفير ، ديسكونت ، الدلتا ، كالوفيدا ، نائل ستار تورز ، نجد ) من القطاع الخاص ، و الشركات صغيرة الحجم مثل ( AW ترافل ، رفادة ، آى كان ، جولدن بيرد ، كيميت ، البكرى أوفر سيز ، خطاب ، أسيد ، فرح تورز ، بيتكو ) من القطاع الخاص ، ما يساعد فى إعطاء صورة قريبة لواقع المجتمع الأسمى لشركات السياحة المصرية .

حيث كان أسلوب اختيار عينة الدراسة كالاتى :

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

- و بذلك فقد حققت شرط الحد المقبول للعينة ( و هو ألا تقل عن نسبة ١٠% من المجتمع الأصلي ، و الذى يعادل ٢٣٠ مفردة تقريبا ) .

ب- بالنسبة لشركتى قطاع الأعمال : ( مصر للطيران التابعة لمصر للسياحة ، المصرية العامة للسياحة و الفنادق ( إيجوث ) ، تم اختيار أسلوب العينة العمدية للتطبيق على لشركتى قطاع الأعمال (مصر للطيران التابعة لمصر للسياحة ، المصرية العامة للسياحة و الفنادق ( إيجوث ) ، و ذلك لقلّة عدد شركات قطاع الأعمال ، حيث أنهما الشركتان الوحيدتان فى قطاع الأعمال . و ذلك اعتمادا على :

١- متغيرات مقياس النمو القيادى لقياس أنماط القيادة الإدارية الكلاسيكية الثلاثة (الديمقراطى و الأوتوقراطى و الترسلّى الحر)، و الذى تم تطويره بواسطة (باقازى ، ١٩٨٤) ، الذى درس أنماط القيادة فى مدارس مكة المتوسطة و أثرها على المعلم فى المجتمع السعودى، و الذى على الرغم من قدمه زمنيا إلا أنه يتفق مع أسس المنطق النفسى السليم ، حيث يتكون من ٣٦ عبارة مقسمة إلى ثلاثة أقسام ، كل قسم ١٢ عبارة لقياس أحد أنماط القيادة الثلاثة .<sup>(٢٠)</sup>

٢- على متغيرات فاعلية اتخاذ القرارات المحددة من قبل ( ياغى ، ٢٠٠٢ م) بأنها :<sup>(٢١)</sup>

- ١- سهولة تنفيذ القرار . ٢- قبول القرار من قبل المعنيين
- ٣- زمن اتخاذ القرار .

### \* نوع الدراسة :-

تنتمى هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية ، حيث تم وصف واقع ممارسة القيادة فى المؤسسات السياحية محل الدراسة من القطاعين الأعمال والخاص

<sup>(٢٠)</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمى(٢٠٠٤م) : أنماط القيادة فى بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهنى لدى العاملين فى المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، ( جامعة الملك سعود ، كلية التربية ) ، ص ص ٨٩، ٩٠

<sup>(٢١)</sup> هاشم عيسى أبو حميد(٢٠١٧م) : أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية فى جامعة الأقصى بغزة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، (الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ) ، ص ٢٣

بالقاهرة الكبرى ، و وصف تأثير الأنماط القيادية المتبعة على فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة فى تلك المؤسسات .

#### \* منهج الدراسة :-

ويعتمد هذا البحث على منهج أساسى هو :

منهج المسح الإعلامى لأساليب الممارسة : حيث تم مسح لأساليب مماسة القيادة العليا ، أو قيادة العلاقات العامة - للقيادة فى مؤسساتهم ، بهدف وصف و معرفة دور ذلك الأسلوب القيادى فى فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة فيها ، سواء كان سلبيا أو إيجابيا - على مستويين :

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

(٢) مستوى ممارسى العلاقات العامة فى المؤسسات السياحية محل الدراسة لمعرفة آرائهم ووصفهم لأسلوب قيادة مؤسساتهم و تأثيرها 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 و دورها فى فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة فى المؤسسات السياحية بقطاع الأعمال - و بين ما يناظرها فى المؤسسات السياحية من القطاع الخاص .

#### \* أدوات جمع البيانات :-

فى ضوء أهداف الدراسة و فرضياتها و تساؤلاتها ، اعتمدت الدراسة على أداتين ، وهما :

١- صحيفة الاستقصاء ( الاستبيان ) : مع ممارسى العلاقات العامة و الأنشطة الاتصالية فى المؤسسات السياحية للدراسة أو من يقوم بدورهم تحت مسمى وظيفى آخر - كأداة لجمع البيانات و المعلومات التفصيلية حول الأنماط القيادية المتبعة فى تلك المؤسسات و وفقا لأهداف و تساؤلات البحث التى تم ذكرها تفصيلا .

حيث تم إعداد دليل أسئلة خاصة بها على هيئة استمارة أسئلة يتم الإجابة عليها و ملئها من قبل الممارسين ، و تم إعداد الاستمارة و أسئلتها - و تحكيمها سلفا قبل التطبيق الميدانى من خلال عرضها على عدد من أساتذة الإعلام و السياحة و إدارة الأعمال .

٢- المقابلة المقتنة : مع القيادات العليا للمؤسسات السياحية ، و كذلك مع مديرى إدارات العلاقات العامة باعتبارهما المسؤولين عن اتخاذ قرارات العلاقات

العامه 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 ، و تم إجراء اختبارات الصدق عليه من خلال عرضه على عدد من أساتذة الإعلام و السياحة و إدارة الأعمال ، لتحكيمه ، لتعديل أسئلته بالشكل الأمثل الذى يفي بأهداف البحث الموضوعية ، و فروضه ، و تساؤلاته .

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

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

\* المعالجة الإحصائية للدراسة و تحليل البيانات :-

تم استخدام برنامجى SPSS & Excel ( البرنامج الإحصائى للعلوم الاجتماعية ) ( Statistical Programme for Social Siences ) الإحصائيين الإلكترونيين، باعتبارهما أنسب البرامج الإحصائية لإيجاد التكرارات و العلاقات الارتباطية بين المتغيرات فى الدراسات الإنسانية والاجتماعية .

الإطار العملى للدراسة

أولاً : اختبار صحة فرضيات الدراسة :-

الفرض الأول : تمارس أنماط القيادة الثلاثة ( الديمقراطية و الأوتوقراطية و

الترسلى الحر ) ، فى المؤسسات السياحية محل الدراسة بالقاهرة الكبرى :

- بالنسبة للأسلوب المتبع فى قيادة المؤسسات محل الدراسة ، اختلفت نتائج الدراسة الميدانية بين القطاعين العام و الخاص ، حيث كانت :

١- بالنسبة لقطاع الأعمال :

- كانت تميل أكثر إلى النمط الدكتاتورى ، و الذى تمثل فى آراء ممارسى العلاقات العامة بانفراد القيادة العليا باتخاذ القرارات المؤسسية الهامة ، و عدم تمكين العاملين من المشاركة فى صنع هذه القرارات ، و الميل إلى عدم تشجيع



القيادة العليا للعاملين على التفكير في حل المشكلات بطرق جديدة و إبداعية ، و الميل إلى عدم تمثيل أداء القيادة العليا - قدوة للعاملين في الدقة و الإتقان ، كذلك ظهر الأسلوب الأوتوقراطي فيما يخص تقدير عدم ربط القيادة العليا منح حوافز للعاملين بما يبذلونه من جهود في العمل ، حيث كانت النتيجة بالموافقة إلى حد كبير جدا .

- كما ظهر الأسلوب الديمقراطي بشكل واضح في أكثر من جزئية منها إتاحة القيادة العليا للعاملين فرص الترقى الوظيفي ، و حرص القيادة العليا على البحث عن حلول للمشاكل الإنسانية للعاملين ، كما ظهر أسلوب القيادة الترسلية الحر واضحا في شركات قطاع الأعمال ، و الذى كان واضحا في تعمد القيادة عدم التدخل في أداء العاملين سواء كان سلبى أو إيجابى ، كذلك عدم اتخاذ القيادة العليا أى رد فعل في موضوعات العمل الجدلية إلا بعد أن تتحول إلى مشكلة .

٢- بالنسبة للقطاع الخاص :

\* كان النمط الديمقراطي أكثر ظهورا ، و الذى تمثل في آراء ممارسى العلاقات العامة بالمعارضة على انفراد القيادة العليا باتخاذ القرارات المؤسسية الهامة ، و بالموافقة على تمكين العاملين من المشاركة في صنع هذه القرارات ، و بذلك أيضا انتفى وجود الأسلوب الأوتوقراطي ( الديكتاتورى ) في القيادة .

- كذلك انتفى وجود أسلوب القيادة الترسلية الحر في الشركات السياحية التابعة للقطاع الخاص، و اتضح ذلك جليا في نقطة تخصيص القيادة العليا وقت لتوجيه العاملين ، فقد جاءت النتيجة إيجابية جدا ، و فيما يخص تعمد القيادة عدم التدخل في أداء العاملين سواء كان سلبى أو إيجابى ، فقد جاءت النتيجة معارضة لذلك معارضة شبه مطلقة .

- كذلك ظهر أسلوب القيادة الديمقراطية الموجهة للاهتمام بالعنصر الإنسانى في ، إتاحة القيادة العليا للعاملين فرص الترقى الوظيفي ، فحيث كانت النتيجة إيجابية جدا بالموافقة ، كذلك فيما يخص حرص القيادة العليا على البحث عن حلول للمشاكل الإنسانية للعاملين ، فقد كانت النتيجة إيجابية جدا بالموافقة على ذلك ، و فيما يخص الرأى في عدم مسئولية القيادة العليا عن حث العاملين على التفاؤل بالمستقبل ، جاءت النتيجة إيجابية إلى حد كبير ، حيث كانت الإجابة بالمعارضة ، و فيما يخص عدم اتخاذ القيادة العليا أى رد فعل في موضوعات العمل الجدلية إلا بعد أن تتحول إلى مشكلة ، فقد كانت النتيجة إيجابية جدا ، حيث جاءت الإجابات معارضة بنسبة إجمالية كبيرة جدا ، و أيضا فيما يخص تشجيع القيادة العليا للعاملين على التفكير في حل المشكلات بطرق جديدة و إبداعية ، فقد جاءت النتيجة إيجابية للغاية ، إلى جانب تمثيل أداء القيادة العليا يمثل قدوة للعاملين في الدقة و الإتقان ، فكانت النتائج إيجابية جدا ، حيث كان هناك شبه إجماع على الموافقة .

- و بذلك ، ثبت صحة الفرض الأول للدراسة إجمالاً ، حيث اتضح ممارسة كل الأنماط القيادة الأوتوقراطي و الديمقراطي و الترسلى الحر ( فى قطاع الأعمال ) ، كما ثبت ممارسة نمطى القيادة الديمقراطي ، و الأوتوقراطي ( فى القطاع الخاص ) .

**الفرض الثانى : وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادى الديموقراطى الذى تتبعه القيادة ، و بين محددات فاعلية اتخاذ القرار**

**لدى العاملين بالقطاع العام والقطاع الخاص بالموسسة السياحية :**

وللتحقق من صحة هذا الفرض حُسبت قيمة معامل الارتباط البسيط "بيرسون" ؛ وذلك لمعرفة العلاقة بين النمط القيادى الترسلى الحر الذى تتبعه القيادة ومحددات فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بالقطاع العام والقطاع الخاص بالموسسة السياحية، ويوضح جدول (١) نتائج هذا الفرض. جدول (١) معاملات الارتباط بين النمط القيادى الديموقراطى الذى تتبعه القيادة ومحددات فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بالقطاع العام والقطاع الخاص بالموسسة لسياحية

معاملات الارتباط		محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة	
النمط القيادى الديموقراطى للعاملين الخاص	النمط القيادى الديموقراطى للأعمال	النمط القيادى الديموقراطى للعاملين الخاص	النمط القيادى الديموقراطى للأعمال
ن=٢٦٧	ن=١٢١	ن=٢٦٧	ن=١٢١
٠.١٦٤- **	٠.٥٤٤- **	وجود مشكلات تعوق التنفيذ	سهولة تنفيذ القرار
٠.١٢١ *	٠.٨٢٢ **	توافر المهارات و المؤهلات اللازمة لتنفيذ القرارات	قبول القرار من المعنيين
٠.٠٦٤-	٠.٨٦٥- **	تصرف القيادة فى المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة	الزمن المناسب لتنفيذ القرار
٠.٤٨٨ **	٠.٨٦٠ **	تأثير العاملين فى صناعة القرار بالموسسة	الوقت كعامل ضغط داخلى فى اتخاذ القرارات
٠.٥٣٥ **	٠.١٨٩ *	توفر المعلومات فى الوقت المناسب	
٠.٠٥٥	٠.٣٦٠ **		

(\*\*) دالة عند ٠.٠١ (\*) داله عند ٠.٠٥

باستقراء الجدول السابق ( ٤-١ ) يتضح الآتى :

- وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادي الديموقراطي وسهولة تنفيذ القرار كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بالقطاعات الأعمال و الخاص .
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادي الديكتاتوري و توافر المهارات و المؤهلات في القائمين بالتنفيذ ، كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بقطاع الأعمال، وكانت دالة عند (٠.٠٥) فيما يخص القطاع الخاص .
- وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادي الديموقراطي وتصرف القيادة في المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بقطاع الأعمال ، في حين لم ترق العلاقة إلى مستوى الدلالة فيما يخص القطاع الخاص.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادي الديموقراطي وتأثير العاملين في صناعة القرار بالمؤسسة كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بالقطاعات الأعمال و الخاص .
- وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائيا عند (٠.٠٥) بين النمط القيادي الديموقراطي وتوفر المعلومات في الوقت المناسب كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بقطاع الأعمال، في حين كانت العلاقة موجبة ودالة احصائيا عند ٠.٠١ فيما يخص القطاع الخاص.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادي الديموقراطي الوقت كعامل ضغط داخلي في اتخاذ القرارات كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بقطاع الأعمال، في حين لم ترق العلاقة إلى مستوى الدلالة فيما يخص القطاع الخاص.
- و بذلك يثبت صحة فرض الدراسة الثاني إلى حد كبير ، حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديموقراطي و بين عدد من محددات و عناصر فاعلية اتخاذ القرار التي وردت في نموذج الدراسة ، و هي توافر المهارات لدى القائمين بالتنفيذ ( و بالتالي سهولة التنفيذ ) تأثير العاملين في صناعة القرار بالمؤسسة ، و عدم تمثيل الوقت عامل ضغط داخلي في اتخاذ القرارات في كلا القطاعين ، تحقيق تصرف القيادة في المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة في القطاع الخاص .
- و إن كان يؤخذ على هذا النمط عدم تحقيق سهولة تنفيذ القرار في كلا القطاعين ، و عدم تحقيق تصرف القيادة في المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة في القطاع الأعمال .

**الفرض الثالث : وجود علاقة ارتباطية سالبة بين النمط القيادي الأوتوقراطي ( الديكتاتوري) الذي تتبعه القيادة ، و بين محدودات فاعلية اتخاذ القرار**

**لدى العاملين بالقطاع العام والقطاع الخاص بالموسسة السياحية :**

وللتحقق من صحة هذا الفرض حُسبت قيمة معامل الارتباط البسيط "بيرسون" ؛ وذلك لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي الديكتاتوري الذى تتبعه القيادة ومحددات فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بالقطاع العام والقطاع الخاص بالموسسة السياحية، ويوضح جدول (٢) نتائج هذا الفرض.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين النمط القيادي الديكتاتوري الذى تتبعه القيادة ومحددات فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بالقطاع العام والقطاع الخاص بالموسسة السياحية

معاملات الارتباط		محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة	
النمط القيادي الديكتاتوري للعاملين بالقطاع الخاص ن=٢٦٧	النمط القيادي الديكتاتوري للعاملين بقطاع الأعمال ن=١٢١		
**٠.٢٥١	**٠.٤٩٨	وجود مشكلات تعوق التنفيذ	الزمن المناسب لتنفيذ القرار
٠.٠٤٤	٠.١٧٣	توافر المهارات و المؤهلات اللازمة لتنفيذ القرارات	
*٠.١٢١	**٠.٨٢٢	تصرف القيادة فى المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة	
**٠.٢٠٥-	**٠.٨٥٢-	تأثير العاملين فى صناعة القرار بالموسسة	
**٠.٣٤١-	٠.١٥٤	توفر المعلومات فى الوقت المناسب	
٠.١١٤-	**٠.٨٥٢-	الوقت كعامل ضغط داخلى فى اتخاذ القرارات	

(\*\*) دالة عند ٠.٠١ ، (\*) داله عند ٠.٠٥

باستقراء الجدول السابق (٢) ، يتضح الآتى :

- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادي الديكتاتوري وسهولة تنفيذ القرار كمحدد من محدثات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بالقطاعين الأعمال و الخاص .
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي الديكتاتوري وتوافر المهارات و المؤهلات فى القائمين بالتنفيذ كمحدد من محدثات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بالقطاعين الأعمال و الخاص.

□ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادي الديكتاتوري وتصرف القيادة في المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بقطاع الأعمال، وكانت دالة عند ٠.٠٥. فيما يخص القطاع الخاص.

□ وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادي الديكتاتوري وتأثير العاملين في صناعة القرار بالمؤسسة كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بالقطاعين الأعمال والخاص .

□ وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادي الديكتاتوري وتوفر المعلومات في الوقت المناسب كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بالقطاع الخاص، في حين كانت العلاقة غيردالة احصائيا فيما يخص قطاع الأعمال .

□ وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادي الديكتاتوري والوقت كعامل ضغط داخلي في اتخاذ القرارات كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بقطاع الأعمال، في حين كانت العلاقة دالة عند (٠.٠٥) فيما يخص القطاع الخاص .

- و بذلك ثبت خطأ فرض الدراسة الثالث إجمالاً ، حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الأوتوقراطي ، وبين تحقيق معظم محددات و عناصر فاعلية اتخاذ القرار التي وردت في نموذج الدراسة ، و هي سهولة تنفيذ القرار ، وتصرف القيادة في المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة ، و عدم تمثيل الوقت عامل ضغط داخلي في اتخاذ القرارات .

و الجزئية التي تؤخذ على النمط القيادي الأوتوقراطي ، عدم تحقيقها ، هي تأثير العاملين في صناعة القرار بالمؤسسة ، و هي منطقية بالطبع و لا تحتاج إلى تبرير .

الفرض الرابع : وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة الترسلي الحر ، و

بين فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة في المؤسسات السياحية محل

الدراسة :

وللتحقق من صحة هذا الفرض حُسبت قيمة معامل الارتباط البسيط "بيرسون" ؛ وذلك لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي الترسلي الحر الذي تتبعه القيادة ومحددات فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بالقطاع العام والقطاع الخاص

أنماط القيادة في المؤسسات السياحية المصرية " دراسة للقادة و الممارسين "

بالمؤسسة السياحية، ويوضح جدول (٣) نتائج هذا الفرض.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين النمط القيادي الترسلى الحر الذى تتبعه القيادة ومحددات فاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بقطاع الأعمال والقطاع الخاص بالمؤسسة السياحية

معاملات الارتباط		محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة	
النمط القيادى الترسلى الحر للعاملين بالقطاع الخاص ن=٢٦٧	النمط القيادى الترسلى الحر للعاملين بالقطاع العام ن=١٢١	وجود مشكلات تعوق التنفيذ	سهولة تنفيذ القرار
**٠.١٦٦	**٠.٤٩٩	توافر المهارات و المؤهلات اللازمة لتنفيذ القرارات	قبول القرار من المعنئين
*٠.١٢١	**٠.٨٢٢	تصرف القيادة فى المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة	الزمن المناسب لتنفيذ القرار
٠.٠٩٦	**٠.٧٩٢	تأثير العاملين فى صناعة القرار بالمؤسسة	
**٠.٢٥٢-	**٠.٨١٢-	توفر المعلومات فى الوقت المناسب	
**٠.٤٠٠-	*٠.١٨٥	الوقت كعامل ضغط داخلى فى اتخاذ القرارات	
٠.٠٥٩-	*٠.٣٠٦		

(\*\*) دالة عند ٠.٠١ (\*) داله عند ٠.٠٥

يتضح من جدول (٣) :

□ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادى الترسلى الحر وسهولة تنفيذ القرار كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بالقطاع الأعمال و الخاص .

\* وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادى الترسلى الحر وتوافر المهارات و المؤهلات فى القائمين بالتنفيذ كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بقطاع الأعمال ، و كانت دالة عند (٠.٠٥) فيما يخص القطاع الخاص .

□ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادى الترسلى الحر وتصرف القيادة فى المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة كمحدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بقطاع الأعمال ، فى حين لم ترق العلاقة إلى مستوى الدلالة فيما يخص القطاع الخاص.

□ وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادى الترسلى الحر وتأثير العاملين فى صناعة القرار بالمؤسسة كمحدد من محددات

## فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بالقطاعات الأعمال و الخاص

□ وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة احصائيا عند (٠.٠١) بين النمط القيادي الترسلى الحر وتوفر المعلومات فى الوقت المناسب كمدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بالقطاع الخاص، فى حين كانت العلاقة موجبة دالة احصائيا عند (٠.٠٥) فيما يخص قطاع الأعمال .

□ وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا عند (٠.٠٥) بين النمط القيادي الترسلى الحر والوقت كعامل ضغط داخلى فى اتخاذ القرارات كمدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بقطاع الأعمال، فى حين لم ترق العلاقة إلى مستوى الدالة فيما يخص القطاع الخاص.

- و بذلك ثبت صحة فرض الدراسة الرابع إجمالاً ، حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الترسلى الحر، و بين تحقيق عدد من محددات و عناصر فاعلية اتخاذ القرار الهامة التى وردت فى نموذج الدراسة ، و هى سهولة تنفيذ القرار ، وتصرف القيادة فى المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة . و إن كان يؤخذ على هذا النمط من القيادة عدم وجود تأثير للعاملين فى صناعة القرار بالمؤسسة ، و تمثيل الوقت عامل ضغط داخلى فى اتخاذ القرارات ، و إن كانت محددات أقل أهمية نسبياً فى فاعلية اتخاذ القرارات ، و خاصة مع مقارنتها بسهولة تنفيذ القرار ، ونجاح القيادة فى التصرف بشأن المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة .

- - كما يؤخذ على أنماط القيادة الثلاثة عدم توفر المعلومات فى الوقت المناسب كمدد من محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة لدى العاملين بالقطاعات الخاص و الأعمال - و إن كانت أقل حدة فى قطاع الأعمال ، و هو ما يوضحه الجدول التالى :

جدول (٤) علاقة القطاع بمدى توافر المعلومات المطلوبة لإتخاذ قرارات العلاقات العامة فى الوقت المناسب

الدالة	درجة الحرية	كأ المحسوبة	القطاع				ما مدى توافر المعلومات المطلوبة لإتخاذ قرارات العلاقات العامة فى الوقت المناسب؟
			أعمال		خاص		
			%	التكرار	%	التكرار	
دالة عند ٠.٠١	١	٨١.٩٥	٩٥.٨	١١٦	٤٧.٩	١٢٨	تتوافر بشكل كبير
			٤.١	٥	٥٢.١	١٣٩	تتوافر إلى حد ما
			١٠٠	١٢١	١٠٠	٢٦٧	الإجمالى

ثانيا : أهم النتائج التفصيلية و المقارنات الخاصة بالدراسة :-

(١) محددات فاعلية اتخاذ القرار و أهم مقاييسها :-

١- سهولة تنفيذ القرار و التي يمكن قياسها من خلال كل من :

أ وجود مشكلات تعوق التنفيذ :

فقد كانت النتيجة سلبية في كلا القطاعين ، و أن كانت أقل حدة في القطاع الخاص، حيث كانت الموافقة على ذلك بنسبة مرتفعة بلغت (٨٥.٩٥%) في قطاع الأعمال ، و بنسبة (٤٧.٥٧%) في القطاع الخاص .  
- و بالنسبة لأهم المشكلات التي تواجه ممارسي العلاقات العامة في تنفيذ قرارات العلاقات العامة :

(١) في قطاع الأعمال : يلاحظ وجود مفارقة بين آراء المديرين و الممارسين ، فبينما أجمع مديرا العلاقات العامة لشركتي الدراسة على عدم وجود عوائق تذكر في تنفيذ قرارات العلاقات العامة ، اللهم إلا عامل الوقت و الحاجة إلى السرعة في تنفيذ القرارات و الحصول 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 ، و نقص الاعتمادات المالية - في المرتبة الأولى و بنسب مرتفعة جدا قاربت الإجماع ، حيث كانت في الأولى (٩٩.١٧%) ، و في الثانية (٩٨.٣٥%) ، ثم التأثير على الأطراف الأخرى للاشتراك في الحل ، بنسبة (٩٧.٥٢%) ، و يلي ذلك كلا من - - تأخر صدور قرارات الإدارة العليا بشأن الاشتراك في المناسبات ، و عدم توافر دراسات علمية لمختلف الأسواق التقليدية و الواعدة بنفس النسبة (٩٥.٨٧%) ، ثم قبول الآخرين لوجهة نظرك (٨٨.٤٣%) ، و يأتي كلا من - عدم توافر المعلومات الكافية ، و تقاعس الشركات عن الاشتراك في المناسبات السياحية المختلفة - في مراحل لاحقة و بنسب أقل ، حيث كانت في الأولى (٣٥.٥٤%) ، و في الثانية (٣٤.٧١%)  
- و بذلك كانت النتيجة سلبية في كلا القطاعين ، و أن كانت أقل حدة في القطاع الخاص .

(٢) في القطاع الخاص : فقد كان اتفاق بين آراء المديرين و الممارسين على أن نقص الاعتمادات المالية ، يأتي كأهم مشكلة تعوق تنفيذ قرارات العلاقات العامة ، و وافق 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 يستدعى مزيدا من الدعم المالي الذي قد يفوق في الغالب إمكانات الشركة السياحية .  
و كذلك على أن ضيق الوقت و الحاجة 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 و الواعدة (٤٣.٨٢%) ، و تأخر صدور قرارات الإدارة العليا بشأن الاشتراك فى المناسبات (٤٣.٠٧%) ، إلى جانب ، تقاعس الشركات عن الاشتراك فى المناسبات السياحية المختلفة (٣٨.٩٥%) ، و إيجاد روح التحدى لدى الشخص لإعادة الحماس (٣٧.٨٦%) ، و قبول الآخرين لوجهة نظرك (٣٧.٨٣%) ، ثم عدم توافر المعلومات الكافية (٣٢.٩٦%) ، و التأثير على الأطراف الأخرى للاشتراك فى الحل (٢٨.٨٤%) .

- و بذلك ، و مع الأخذ فى الإعتبار أن هناك شىء من التحيز المنطقى و المتوقع لدى مديرى العلاقات العامة فى قطاع الأعمال - يلاحظ اتفاق القطاعين الأعمال و الخاص على تعدد المشكلات التى تعوق تنفيذ قرارات العلاقات العامة ، و التى كان من أهمها ضيق الوقت و الحاجة إلى عامل السرعة فى اتخاذ القرار ، و نقص الاعتمادات المالية ، و التكاليف المغالى فيها لأنشطة العلاقات العامة .

#### ب- توفر المهارات و المؤهلات لدى القائمين بالتنفيذ :

(١) فى قطاع الأعمال : فقد كان هناك اتفاق بين آراء المديرين و الممارسين ، حيث أجمع مديرا شركتى الدراسة على إمتلاك غالبية القائمين بتنفيذ قرارات العلاقات العامة للمهارات و المؤهلات اللازمة لتنفيذها ، حيث يتم تعيين المديرين و الموظفين المسؤولين بعد إختبارات عديدة ، و دراسة خبراتهم السابقة و المؤهلات المطلوبة لكل وظيفة ، و فى نفس الوقت كان هناك إجماع على نفس الرأى من الممارسين .

(٢) فى القطاع الخاص : فقد كان هناك اتفاق أيضا بين آراء المديرين و الممارسين ، حيث أجمع مديرو الشركات السياحية محل الدراسة على إمتلاك غالبية القائمين بتنفيذ قرارات العلاقات العامة للمهارات و المؤهلات اللازمة لتنفيذها ، و ذلك لأنه فى الأساس يتم التنسيق بين مؤهلات الموظف و مهاراته و بين مهام الوظيفة التى تناسبه ، و بذلك يتم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، على الرغم من أن غالبية القائمين بتنفيذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة ليسوا من خريجي السياحة و الفنادق ، إلا أن لديهم من المهارات و الخبرات و الثقافة و الدورات التدريبية ما يمكنهم من تنفيذ تلك القرارات بنجاح ، و فى نفس الوقت أيضا جاءت آراء الممارسين بالموافقة تماما على ذلك ، و بنسبة قاربت الإجماع (٩٥.١٣%) .

- و بذلك يلاحظ اتفاق القطاعين الأعمال و الخاص فى إمتلاك غالبية القائمين بتنفيذ قرارات العلاقات العامة للمهارات و المؤهلات اللازمة لتنفيذها .

بالنسبة للعوامل الإنسانية : جاء المساعدون و المستشارون ، 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 و وجهات 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 و عواطفه و قيمه و خبراته و مركزه الاجتماعي و حالته 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 ، ( و هل تتصرف بمفردها أم تعرضها على المرؤوسين ) .

- يلاحظ وجود مفارقة بين آراء المديرين و آراء الممارسين - في قطاع الأعمال ، فبينما يرى المديرين أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الذى يتم تطبيقه ، حيث يتم طرح الآراء و التفكير 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 فى إتخاذ القرار ، بينما يلاحظ وجود اتفاق - فى القطاع الخاص - بين المديرين و الممارسين على اتباع الأسلوب الديمقراطي و أسلوب مشاركة القرارات مع المرؤوسين فى أحيان كثيرة ؛ و بين الجمع بين الأسلوبين الديمقراطي و الترسلى الحر فى بعض الأحيان لتحقيق المرونة فى التطبيق و السرعة فى انجاز المهام و القرارات المتخذة ؛ و بين الجمع بين الأسلوبين الديمقراطي و الأوتوقراطى فى حالة القرارات المصيرية مثل تسجيل الشركة فى 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 فى إتخاذ القرار ، و هو ما يدل على أن القادة على وعى عالى بأهمية مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات .

## ب- معرفة مدى تأثير العاملين فى صناعة القرار بالمؤسسة :

جاء نفس الرأى من المديرين و الممارسين بكلا القطاعين ، ليؤكد نفس النتيجة السابقة حيث جاءت بنسبة (٤٢.١٥%) من الممارسين فى قطاع الأعمال يرون أنه ليس لهم تأثير على الإطلاق ، و (٢٦.٤٥%) تأثير ضعيف x بينما أيد إجمالى (٩٨.١٢%) من الممارسين بأن للعاملين تأثير فى صناعة القرارات

بالمؤسسة ، منهم (٤٤.٩٤%) يرون أن لهم تأثير كبير ، و(٢٠.٢٢%) يرون هذا التأثير كبير جدا .

### ٣- معرفة الزمن المناسب لتنفيذ القرار :

و تم قياس هذا المحدد من خلال :

أ- مدى توافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب و مدى تعدد مصادرها ودرجة المصدقية فيها .

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

كما اتفق المديرين و الممارسون - في القطاع الخاص - أيضا على توافر المعلومات في الوقت المناسب في أغلب الأحيان ، و ذلك - كما ذكر المديرين - بسبب توفير المعلومات بشكل دائم من خلال وزارة السياحة و غرفة السياحة و المنشورات الدورية لوزارة السياحة و المعارض الدائمة ( السنوية ) ، إلى جانب التواجد الدائم في قلب الأحداث ، و الإطلاع على كل جديد من خلال الإنترنت و السوشيل ميديا ، و الدورات التدريبية ، و التواصل 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 و العمرة و عملها تكميلي في السياحة ، و يقال أنها هي القائمة بعمل موقع " بوابة العمرة " ، و تتولى الأمور الخاصة بالبوابة أو إدخال الجوازات . و أكدت إجابات الممارسين على ذلك ، بأنها تتوافر بشكل كبير بنسبة (٤٧.٩%) ، و تتوافر إلى حد ما بنسبة (٥٢.١%) .

- و قد 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 ، و الإنترنت ، و كذلك آراء اتحاد الغرف السياحية و أبحاث شركات السياحة ، و الخبرات العلمية السابقة ، و المستشارون ، و آراء المكاتب السياحية بالخارج ، إلى جانب مراكز المعلومات و الحاسبات و الهيئات ، و اللقاءات المهنية مع منظمى الرحلات و مسئولى شركات الترويج و وكالات الإعلان ، و دراسات و إحصائيات و تقارير المنظمات و الأجهزة السياحية ، و آراء مسئولى الحملات الإعلانية في الدول السياحية المصدرة لمصر .

- و بذلك يتضح تعدد و تنوع مصادر الحصول على المعلومات لدى متخذ قرارات العلاقات العامة في كلا القطاعين الأعمال و الخاص ، و هي نتيجة طيبة تبشر

بصحة و دقة القرارات المتخذة ، و تدل على مدى اليسر و السرعة التي يتمتع بها متخذ القرار ، ما لم يكن هناك عوائق أخرى تقف أمامه بخلاف الحصول على المعلومات .

- وبذلك كانت النتيجة إيجابية جدا في كلا القطاعين ، و إن كانت أقل إيجابية نسبيا في القطاع الخاص .

#### ب- مدى تشكيل الوقت عامل ضغط داخلي في اتخاذ القرارات :

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

- و أما في 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 " ، و أن اختيار الوقت المناسب يقلل من الأضرار الحادثة عن التأخير فيه .

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

- كما يضرب أ / شريف عبد الحميد مدير العلاقات العامة بشركة " خطاب " مثلا آخر ، و هو تأخير القرار في الإشتراك بالمعارض ، و ترتب على ذلك عدم وجود أماكن ، و بالتالي فقدان الأولوية ، و فقدان شروط أفضل في التعامل ، كذلك عند تأخير منشورات الحج و العمرة عن بقية الشركات فإن ذلك يقلل من نسبة المتعاملين و يضطر الشركة إلى تقليل الربحية لتعويض حجم العملاء ، كما يؤكد الممارسون على عامل الوقت أيضا كأهم الضغوط الداخلية التي تؤثر على فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة ، و بنسبة إجمالية قاربت الإجماع ( ٩٥.٥٠% ) .

- و بذلك فإن النتيجة إجمالا إيجابية و مباشرة من المديرين و الممارسين في كلا القطاعين ( الأعمال و الخاص ) فيما يخص محددات فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة الواردة في نموذج الدراسة ، فقد كانت النتائج إيجابية فيما يخص نقاط متعددة من تلك المحددات ، مثل اتفاق كلا من المديرين و الممارسين في كلا القطاعين على إمتلاك غالبية القائمين بتنفيذ قرارات العلاقات العامة

للمهارات و المؤهلات اللازمة لتنفيذها ، و على توافر المعلومات المطلوبة فى الوقت المناسب و تعدد و تنوع مصادرها لدى متخذ قرارات العلاقات العامة .  
كذلك فيما يخص النمط القيادى و تأثيره ، فقد جاءت النتيجة إيجابية فى القطاع الخاص باتباع النمط الديمقراطي فى أغلب الأحيان ، و المزاجية بينه و بين النمط الترسلى الحر فى بعض الأحيان ، و بينه و بين 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 و مراعاة العنصر الإنسانى من تحقيق الرضا و القناعة و الحماس لدى المرؤوسين لتبنى قرارات العلاقات العامة و العمل على تنفيذها و انجازها بنجاح ، و مع ما يستتبعه الأسلوب الترسلى الحر من تحقيق المرونة فى اتخاذ القرارات و انجازها بأقصى سرعة ممكنة ، و مع ما يستتبعه النمط الأوتوقراطى فى بعض الأحيان من تحقيق الإلتزام الذى يكون ضرورة فى بعض القرارات المصيرية التى لا تتحمل التراخى و التأخير .

و جاءت النتيجة إيجابية أيضا فى قطاع الأعمال - على الرغم من سيادة النمط الأوتوقراطى - من وجهة نظر الممارسين ، و ذلك لأنه بالقياس بمحددات فاعلية اتخاذ القرارات الخاصة بالدراسة ، فإنها لم تؤثر بشكل ملحوظ على تحقيق تلك المحددات ، و بالتالى 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 و المؤهلات اللازمة لتنفيذها ، و توافر المعلومات المطلوبة فى الوقت المناسب و تعدد و تنوع مصادرها لدى متخذ قرارات العلاقات العامة ، كما أن نتائج الدراسة أثبتت تحقق الرضا الوظيفى لدى الممارسين و تحقيق الكثير من النقاط المضيئة فى القيادة ، مثل تخصيص وقت لتوجيه العاملين ، و حرص القيادة العليا على البحث عن حلول للمشاكل الإنسانية للعاملين ، و إعطاء العاملين درجة عالية من التمكين لتحقيق الحرية فى تنفيذ المهام - مما يدل على وجود عدد من الممارسات الديمقراطية و الترسلية الحرة فيها على الرغم من سيادة النمط الأوتوقراطى ؛ و إن كان من الإنصاف أن نعترف بتدنى الأجور فى قطاع الأعمال و بشكل مجحف فى كثير من الأحيان .

- - - هذا بالإضافة إلى العديد من المعلومات و الممارسات التى كشفت عنها نتائج الدراسة ، و التى لها تأثير إيجابى على فاعلية اتخاذ قرارات العلاقات العامة - و التى لا يمكن إغفالها - من أهمها اتفاق المديرين و الممارسين فى كلا القطاعين على النقاط التالية :

- تنظيم الاجتماعات بين القيادة العليا و العاملين و اللقاءات الدورية - التى كانت بشكل يومى فى الغالب ، و حرص القيادة على تحليل شكاوى و مقترحات العاملين .

- تعدد المواد الاتصالية الإعلامية المنتجة ، و كانت النشرات هي أهم هذه المواد الاتصالية ، إلى جانب البروشورات الدعائية في حالة عروض الحج و العمرة ، و استخدام السوشيال ميديا و الإنترنت و الإيميل ( البريد الإلكتروني ) و تويتر - كوسائل للتواصل فيما بين القيادة و العاملين .

- سرعة الاتصالات التي يقوم بها قائد المؤسسة أو مدير العلاقات العامة في أغلب الأحيان ، كما أن هذه الاتصالات تتسم بالموودة في الغالب ، و تعتمد هذه الاتصالات على قنوات متعددة أهمها المحادثات الهاتفية و الواتساب ( حيث يتم عمل جروبات جماعية للعاملين كلهم لتعميم المعلومات و حسن مشاركتها و التواصل من خلالها ) ، إلى جانب السوشيال ميديا و الفيسبوك و الماسنجر و الإيميلات ، إلى جانب الكتابات الدورية بين الإدارات المتعددة و السكرتارية ؛ كما أجمعت الشركات على اتصاف هذه الاتصالات بالوضوح و عدم وجود أى غموض فيها .

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

- وضوح الأطر القانونية و التشريعية لاتخاذ قرارات العلاقات العامة السياحية دون الحاجة إلى نظم دعم القرار ، لأن كلا من وزارة السياحة و غرفة السياحة كفيلتان بوضع قوانين مريدة لنظم دعم القرار ، و أنه يتم الرجوع إليهما في حالات مثل نظم الأجازات ، و نظم تسعير رحلات الحج و العمرة ، و العودة إلى الظروف الاقتصادية لتحديد سقف لأعداد المعتمرين و رسوم الغرفة و غيرها ... ، كذلك فإن رخصة الشركة و تصنيفها 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 و يسير في الإطار القانوني و التشريعي و الاقتصادى و الاجتماعى و السياسى الصحيح أم لا .

- التأثير الإيجابى للقيم الشخصية الخاصة بمدير العلاقات العامة على نظرتة للموقف في اتخاذ القرارات الخاصة بالعلاقات العامة ، و الذى يدفعهم لاتخاذ قرارات أخلاقية مثل عدم المبالغة في الربح طالما كانت تكلفة السلعة قليلة ، و رفضهم لبعض العروض و المشاركات التي تتنافى مع الطابع الدينى الملتزم ، و الالتزام بالنزاهة في التعامل فيما يخص حجوزات العلاقات العامة مع " قطار النوم " مثلا أو غيره من الحجوزات التي يكون فيها المطلوب أكثر من المعروف من قبل شركات خارجية أو من قبل غرفة السياحة ، و رفض تفضيل أصحاب الرشاوى و الإتاوات و غيرها ...

- القناعة التامة لدى مديرى العلاقات العامة بتنمية قيادات مؤسسية من بين العاملين و ضرورة ترقيتهم و تطويرهم و منحهم دورات تدريبية ، و تكليفهم بمهام تنمى لديهم المهارة و الحس القيادى ، كما أجمعوا على قناعتهم بأنه من مصلحة أى مؤسسة أن تكون قياداتها المستقبلية من بين العاملين بها و عدم

إستقطاب قيادات من خارج المؤسسة ، و ذلك لضمان ولائهم و انتمائهم للمؤسسة ، و ضمان معرفتهم التامة بالعمل فى الشركة و تفاصيله و كيفية تحقيق الفاعلية و النجاح فيه ، و أن الفرصة متاحة للجميع للترقى و التطور ، و المتميز 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 " تميمة " تتعرض لمشكلة فرض " رسوم طبية " فى أول الموسم قدرها ١٨٩ ريال يتم تطبيقها على المعتمرين ، فبدأت الشركة تقوم بإجراءات سريعة ، قبل تنفيذ هذه الرسوم ، و خاطبت كل الفروع الخاصة بشركة " تميمة " و تم إنجاز الرحلات قبل تطبيق القرار ؛ كما تتخذ شركة " خطاب " بعض الإجراءات فى مواجهة الأزمات مثل إعادة الاتصالات بشركات متعاملة معها فى السابق ، و الاتصال بالعملاء السابقين ؛ كذلك مواجهة أزمات السياحة الداخلية بتزويد الترويج للسياحة الخارجية و العكس ، أى التركيز على السائح الداخلى فى حالة وجود أزمات دولية ( خارجية ) ؛ و تؤكد شركة " أبو سمرة " على نفس المضمون حيث ظلت لمدة ١٤ سنة لم يكن فيها برامج جاهزة و كان الاعتماد على السياحة الداخلية لتعويض السياحة الخارجية ؛ كما تتبنى شركة " بيتكو " بعض الإجراءات التى من شأنها تخطى الأزمات مثل محاولة تزويد عدد العملاء ، و محاولة تزويد عدد السماسرة الذين يجلبون العملاء ، كذلك وضع عروض جاذبة ، و تزويد الجهد التسويقى .

- أن جميع مديرى العلاقات العامة للشركات السياحية محل الدراسة من الحاصلين على مؤهل على ، و الذى كان تحديدا " بكالوريوس تجارة " فى أغلب مديرى القطاع الخاص ؛ و " السياحة و الفنادق " فى شركتى القطاع العام ، و هو مؤشر طيب يكفل إرتفاع المستوى الفكرى و الثقافى لمديرى العلاقات العامة لتلك الشركات .

- إرتفاع مستوى إجادة الحاسوب و اللغة الإنجليزية بشكل مرضى جدا لدى كل من المديرين و الممارسيم من كلا القطاعين ، إلى جانب اجتيازهم دورات تدريبية فى أكثر من مجال له علاقة بالعمل السياحى مثل مهارات التواصل و مهارات اتخاذ القرارات و مهارات القيادة و القيادة العليا و مهارات فى البرمجة **soft skills** و غيرها ، و كلها دورات مفيدة و توفرها غرفة و وكالات السفر و السياحة فى أغلب الأحيان .

- و هى نتيجة إيجابية تدل على إرتفاع المستوى المهنى لمديرى و ممارسى العلاقات العامة ، و تمتعهم بخبرات عالية فى التواصل و القيادة و اتخاذ القرارات ، كما تدل على حرص غرفة و وكالات السفر على القيام بدورها الفعال و النافع فى الارتقاء بمستوى العاملين فى المجال السياحى .

**(٢) بالنسبة لدرجة رضا العاملين عن علاقاتهم مع القيادة العليا :**  
جدول ( ٤ - ١٩ ) التكرارات والنسب المئوية للعاملين فى قطاع الأعمال والخاص فى درجة رضا العاملين عن علاقاتهم مع القيادة العليا

العاملين بالشركات الخاصة ن=٢٦٧		العاملين العامة ن=١٢١		من وجهة نظرک ، 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 . ، و ترتبط درجة رضا العاملين عن علاقاتهم مع القيادة العليا بعدة عوامل من بينها ، مقدار المرونة الإستراتيجية التى يتبعها هؤلاء القادة مع مرؤوسيهم ، و هو ما يتفق مع نتائج دراسة (الأشرم ، ٢٠١٦م) ( ) ، حيث كانت درجة ممارسة رؤساء الأقسام فى الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية ، و مستوى 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 . - و هى نتيجة إيجابية جدا فى كلا القطاعين ، و بينما كانت منطوية فى القطاع الخاص- نظرا للقيادة الديمقراطية و الاهتمام بالعنصر الإنسانى و غيرها - إلا إنها كانت غير متوقعة بالنسبة لشركات القطاع الأعمال ، التى يسيطر عليها الطابع الأوتوقراطى فى القيادة ، و هذا ما يلفت النظر إلى توافر عوامل أخرى للرضا الوظيفى منها على سبيل المثال ، إتاحة فرص الترقى الوظيفى ، و حرص القيادة العليا على البحث عن حلول للمشاكل الإنسانية للعاملين ، و تخصيص القيادة العليا وقت لتوجيه العاملين ، مع إتاحة درجة عالية من الحرية و عدم التدخل فى أداء العاملين ، و هو ما يؤكد أيضا على تنوع النمط القيادى فى شركات قطاع الأعمال ، و وجود بعض مؤشرات النمط الديمقراطى ، و بعض



مؤشرات النمط الترسلى الحر ، بجانب النمط الأتوقراطى الأكثر وضوحا فى العديد من مؤشرات النمط القيادى فيها .

**٣) بالنسبة لدرجة عمل القيادة العليا على تنمية قيادات مؤسسية جديدة من بين العاملين :**

**جدول ( ٤-٢٠) التكرارات والنسب المئوية للعاملين فى درجة عمل القيادة العليا على تنمية قيادات مؤسسية جديدة من بين العاملين**

العاملين بالشركات الخاصة ن=٢٦٧		بشركات العاملين الأعمال ن=١٢١		من وجهة نظر ، ما درجة عمل القيادة العليا فى مؤسستكم على تنمية قيادات مؤسسية جديدة من بين العاملين
%	التكرار	%	التكرار	
٣٠.٣٤	٨١	٢٣.١٤	٢٨	تقوم بذلك دائما
٣٧.٤٥	١٠٠	٧.٤٤	٩	تقوم بذلك بشكل كبير
٢٨.٠٩	٧٥	٦٩.٤٢	٨٤	تقوم بذلك حد ما
٤.١٢	١١	صفر	صفر	لا تقوم بذلك مطلقا

(أ) بالنسبة لقطاع الأعمال : جاءت النتائج إيجابية جدا ، حيث جاءت النتيجة بالموافقة على ذلك بالإجماع بنسبة (٠.١٠٠%) ، منهم (٦٩.٤٢%) رأبهم تقوم بذلك إلى حد ما ، و (٢٣.١٤%) تقوم بذلك دائما ، و (٧.٤٤%) تقوم بذلك بشكل كبير .

(ب) بالنسبة للقطاع الخاص : جاءت النتائج إيجابية جدا أيضا ، حيث جاءت النتيجة بالموافقة على ذلك بنسبة إجمالية بلغت (٩٥.٨٨%) ، منهم (٣٧.٤٥%) رأبهم تقوم بذلك بشكل كبير ، و تقوم بذلك دائما بنسبة (٣٠.٣٤%) ، و تقوم بذلك إلى حد ما بنسبة (٢٨.٠٩%) .

- - و يتضح أن النتيجة إيجابية جدا فى كلا القطاعين ، و تدل على تطور الفكر الإدارى و إيمانه بأهمية تطوير العاملين و تنمية قدراتهم و مهاراتهم استعدادا لتأهيل المتميزين منهم لتقلد المناصب القيادية فى المؤسسة ، كما أن ذلك سيكون له طيب الأثر على نمو المؤسسة و تطورها ، نظرا لانتماء القائد و ولانه للمؤسسة و حرصه على نجاحها و تميزها ، نظرا أيضا لمعرفته بكل تفاصيل العمل فيها ، و أسهل و أسرع الطرق لانجازه .

\* المراجع و المصادر :

أولاً: المراجع العربية :-

(١) أسماء عزمى عبد الحميد محمد(٢٠٢٠م) : توسيط التمكين النفسى فى العلاقة بين القيادة الخادمة و الاندماج فى العمل بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا ، مجلة البحوث المالية و التجارية ، المجلد (٢١) – العدد الثانى ، ابريل .

(٢) بسلم سمير الريمى(٢٠١٨م) : دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية فى شركات السياحة المصرية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ، العدد ٢٠ ، جوان .

(٣) بنونة على (٢٠١٥/٢٠١٦م): العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفى – دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعى – وكالة الجلفة ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، ( جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ) .

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

(٥) حسين محمد المراد (٢٠٠٩م): تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفى و أنماط القيادة و تأثيرها فى زيادة فاعلية القيادة الإدارية – دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، ( جامعة عين شمس ، كلية التجارة ) .

(٦) سلاطنية بلقاسم (٢٠٠٤م): العلاقات الإنسانية فى المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد ٥ ، فبراير .

(٧) سهام عبد النبى صديق(٢٠٠٨م) : دور القيادة الإدارية فى تفعيل أداء الشركات السياحية المصرية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، ( جامعة حلوان ، كلية السياحة و الفنادق ) .

(٨) عبد المحسن بن عبد الله بن على الغامدى (٢٠١١م) : القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمى لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، ( جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ) .

(٩) على صديق عبدالله السويدى(٢٠١٣م) : أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، ( جامعة القاهرة ، كلية التجارة ) .

(١٠) محمد عبد العزيز عبد العزيز صيام(٢٠١٤م) : أثر التحول فى أنماط القيادة على أداء المنظمات العامة – مع التطبيق على الشركة المصرية لتجارة الأدوية و شركة أكديما إنترناشونال للتجارة ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، ( جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، ٢٠١٤م ) .

- (١١) ناصر محمد إبراهيم مجمى(٢٠٠٤م) : أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، ( جامعة الملك سعود ، كلية التربية ) .
- (١٢) هاشم عيسى أبو حميد(٢٠١٧م) : أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاغلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ،( الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ) ، ص٢٣
- (١٣) هند محمد محمد على (٢٠١٤م) : تأثير اختلاف أنماط القيادة على كفاءة ممارسات العلاقات العامة الداخلية ، رسالة ماجستير ، غير مشورة ، ( جامعة القاهرة ، كلية الإعلام ) .
- (١٤) ولاء مصطفى محمد الوردانى(٢٠٠٩م) : دراسة المشكلات الإدارية في الشركات السياحية المصرية ، جامعة حلوان، كلية السياحة والفنادق، (رسالة ماجستير، غير منشورة) .

#### ثانيا : المراجع الأجنبية :-

- (1) Abdelkader Dbon , and Abdelatif sety (2018 ) : The Role of Recent Administrative Leadership Styles in Supporting Citizenship Behaviour in Ppulation Sector – Case of Eltarkia Dewan and Eltasyer Elakari for Ghardaia State , Refaad , Global Journal of Economics and Business – Vol.4 , No.3.
- (2) 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 ,
- (3) Bruce Berger ( 2012 ) : Key Themes and Findings , The Cross – Cultural Study of Leadership in Public Relations And Communication Management , Heyman Associates , IBM , Corporation .
- (4) Juan Meng , Bruce Berger , Karlak.Gower , and William C.Heyman ( 2012 ) : ATest of Excellent Leadership in PublicRelations : Key Qualities ,

**Valuable Sources , and Distinctive Leadership Perceptions , UK , London , Routledge.**

**(5) Kyle Bruce , and Chris Nyland( 2011 ) : Elton Mayo , and the Deification of Human Relations , Organization Studies , vol.32 , No3.**

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

**(7)M.ScAnita Azeska , Jasmina Starc , and Ljupco Keverski ( 2017 ): Styles Of Making Decision And Management An Dimensions Of Personality Of School Principals , International Journal of Cognitive Research in Science , Engineering and Education, Vol.5, No.2.**

**(8) 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.**

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