

فاعلية القوة الناعمة في تحقيق الخبرة القيادية لدى مديري العلاقات العامة - دراسة تجريبية في المؤسسات الأمنية

**A Research Extracted from a PhD Dissertation
The Effectiveness of Soft Power in Achieving Leadership
Expertise among Public Relations Managers: An
Experimental Study in Security Institutions**

مصطفى منذر مسلم

Mustafa Munther Muslim

جامعة بغداد / كلية الإعلام / قسم العلاقات العامة

Baghdad University/College Of Mas Communications / Public Relations
Dept.

mostafa.monzer1203a@comc.uobaghdad.edu.iq

009647715185658

أ.د. سالم جاسم محمد العزاوي

PHD.Salem Jassim Mohammed Al-Azzawi

جامعة بغداد / كلية الإعلام / قسم العلاقات العامة

Baghdad University/College Of Mas Communications / Public Relations
Dept.

Drsalimjasim@comc.uobaghdad.edu.iq

009647804180996

الكلمات المفتاحية: القوة الناعمة ، القيادة ، صورة القائد ، سمعة القائد ، هوية القائد.

Keywords: Soft Power, Leadership, Leader's Image, Leader's Reputation, Leader's Identity.

المخلص

يهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين القوة الناعمة و الخبرة القيادية لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الأمنية، واستكشاف الفروق بين المجموعات الضابطة والتجريبية في استجابات المبحوثين للخبرة القيادية في السياق الأمني العراقي.

ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحث **المنهج التجريبي** بتصميمه (القبلي-البعدي) لمجموعتين (ضابطة وتجريبية)، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قصدية بلغت (200) من مديري العلاقات العامة. وصُممت أداة جمع البيانات (الاختبار التحصيلي) (45 فقرة) لقياس فاعلية برنامج القوة الناعمة في تحقيق الخبرة القيادية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، أبرزها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة في الاختبار البعدي للخبرة القيادية لصالح المجموعة التجريبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة التجريبية (111.0400) مقابل (110.8980) للمجموعة الضابطة، وبقيمة تائية محسوبة (0.46) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)، وحجم أثر (0.870) وهو تأثير كبير.

وخلصت الدراسة إلى أن برنامج القوة الناعمة أثبت فاعليته في تحقيق الخبرة القيادية لدى مديري العلاقات العامة في المؤسسات الأمنية العراقية، مما يؤكد أن القيادة هي مهارات قابلة للتنمية من خلال التدريب.

Abstract

This research aims to analyze the relationship between soft power and leadership expertise among public relations practitioners in security institutions, and to explore the differences between control and experimental groups in respondents' perceptions of leadership expertise within the Iraqi security context.

To achieve these objectives, the researcher adopted the experimental method with a pretest-posttest design for two groups (control and experimental). The study was applied to a purposive sample of (200) public relations directors. A data collection instrument (an achievement test consisting of 45 items) was designed to measure the effectiveness of a soft power program in achieving leadership expertise.

The study reached a set of key findings, most notably:

First, there are statistically significant differences between the experimental and control groups in the post-test of leadership expertise, in favor of the experimental group. The mean score of the experimental group was (111.0400) compared to (110.8980) for the control group, with a calculated t-value of (0.46), which is statistically significant at the significance level of (0.001), and an effect size of (0.870), indicating a large effect.

The study concluded that the soft power program has proven its effectiveness in achieving leadership expertise among public relations directors in Iraqi security institutions, confirming that leadership is a set of developable skills through training.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاتها :

تُعد القوة الناعمة من المفاهيم الحديثة والمتطورة في مجال القيادة التي تعتمد على الإقناع، مما يجعلها أداة استراتيجية فعالة في تعزيز مصادر القيادة لاسيما لدى قادة المؤسسات الأمنية التي تواجه تحديات معقدة ومتعددة الأبعاد، وهنا تظهر أهمية تطبيق مفهومها كآلية متقدمة لتعزيز القدرات القيادية لديهم الذين يؤدون دوراً محورياً في التأثير على الرأي العام الداخلي والخارجي، كما أن التدريب المنهجي على مهارات القيادة يمثل ضرورة ملحة لفهم كيفية تفعيلها بما يتناسب مع الخصوصية النفسية والاجتماعية للعاملين في المؤسسات الأمنية العراقية. وبناءً على ذلك لاحظ الباحث وجود فجوة بحثية تستلزم تصميم تجريبي متكامل يراعي الخصائص النفسية والسياقية للمؤسسات الأمنية، بما يساهم في تطوير مصادر القيادة التي تحقق الاستدامة في إنجاز الأهداف الأمنية الإعلامية بكفاءة عالية، ومما سبق نتلخص مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

((ما فاعلية القوة الناعمة في تحقيق الخبرة القيادية لدى مديري العلاقات العامة في المؤسسات الأمنية؟))
وتنبثق عن التساؤل الرئيس للبحث مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

1. ما الفرق في الإختبار البعدي لدى (مديري العلاقات العامة) للمجموعتين (الضابطة والتجريبية) بالنسبة للخبرة القيادية؟.
2. ما تأثير برنامج (القوة الناعمة) في تنمية (الخبرة القيادية) لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الأمنية؟.
3. ما الأبعاد التي تشكل الخبرة القيادية؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الأكاديمية والاجتماعية من نقاط عدة أهمها :

1. تُضيف دراسة "القوة الناعمة" إلى اختصاص العلاقات العامة بعداً استراتيجياً لتعزيز فعالية الاتصال الداخلي، مما يبني الثقة والانضباط لدى الجمهور الداخلي في المؤسسات الأمنية.
2. يقدم إختباراً علمياً دقيقاً، مما يعزز من منهجية البحث العلمي في دراسات القيادة.
3. ندرة اتباع (المنهج التجريبي) في الدراسات الإعلامية ضمن مرحلة الدكتوراه، والذي يعد أكثر المناهج العلمية دقة في إثبات نتائج الدراسات على وجه الخصوص ومن ثم الكشف عن العلاقات السببية بين المتغيرات المؤثرة في الظاهرة موضوع البحث ، بالرغم من صعوبة إجراءاته.
4. تساهم في تطوير قدرات مديري العلاقات العامة على التواصل الفعال وإدارة الصورة الإعلامية للمؤسسة الأمنية، وهو أمر حيوي لاستقرار المجتمع ورفع مستوى الوعي الأمني.

ثالثاً: أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف هي :

1. حساب حجم تأثير القوة الناعمة في الخبرة القيادية لدى مديري العلاقات العامة في المؤسسات الأمنية.

2. قياس الفروق في الإختبار البعدي لدى (مديري العلاقات العامة) للمجموعتين (الضابطة والتجريبية) لمصادر (الخبرة القيادية).

3. تطوير إطار نظري يربط بين القوة الناعمة و الخبرة القيادية في السياق الأمني العراقي.

رابعاً: فروض البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (الخبرة القيادية) في الإختبار البعدي لدى (مديري العلاقات العامة) للمجموعتين (الضابطة والتجريبية).

2. لا يوجد تأثير دال إحصائياً لبرنامج (القوة الناعمة) في تنمية (الخبرة القيادية) لدى مديري العلاقات العامة في المؤسسات الأمنية.

خامساً: منهج البحث :

يعد (المنهج التجريبي) الذي إعتده الباحث في دراسته من أهم المناهج العلمية التي تعتمد على التحكم الدقيق في المتغيرات بهدف دراسة العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وهو الأساس في البحوث المتقدمة التي تسعى إلى تحقيق دقة وموضوعية في النتائج. يتميز هذا المنهج بقدرته على خلق بيئة مضبوطة تسمح للباحث بفصل تأثير المتغير المستقل. (Shadish&Campbell,2002,P.13).

سادساً: حدود البحث :-

1. الحدود الموضوعية : الكشف عن فاعلية برنامج (القوة الناعمة) في تحقيق (الخبرة القيادية) لدى مديري العلاقات العامة في المؤسسات الأمنية.

2. الحدود المكانية : تم إختيار المؤسسات الأمنية المرتبطة بـ(خلية الإعلام الأمني- قيادة العمليات المشتركة).

3. الحدود الزمانية : طبقت التجربة لمدة ستة أشهر متواصلة ابتداءً من (2025/10/22) لغاية (23 نيسان 2026).

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من مديري العلاقات العامة في المؤسسات الأمنية العراقية , جرى إختيار العينة القصدية بناءً على معايير محددة تتعلق بموضوع البحث وأهدافه، و تتوافر فيها الشروط المطلوبة بحيث تكون العينة ممثلة للفئة التي يجري البحث دراستها (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016, p. 2).

ثامناً: النظرية الموجهة للبحث:

إختار الباحث نظرية أسس القوة الاجتماعية (The Bases of Social Power) التي وضعها عالما النفس الاجتماعي "جون فرنش" (John French) و"بيرترام ريفن" (Bertram Raven) عام 1959 ، و تُعد من النظريات الأساسية في فهم مصادر القوة التي يستخدمها القائد للتأثير في الآخرين وتحقيق القيادة الفعالة، و تنص هذه النظرية على أن القوة

هي الإمكانية التي يمتلكها القائد للتأثير في معتقدات، مواقف، أو سلوكيات الآخرين، وتحدد هذه القوة عن طريق ستة مصادر رئيسية:

1. قوة الشخصية (Referent Power) : التي تركز على الجاذبية الشخصية والكاريزما التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد القائد أو الانتماء إليه.
2. قوة السلطة (Legitimate Power) : التي تستمد من المنصب أو الدور الرسمي المعترف به.
3. قوة الخبرة (Expert Power) : التي تعتمد على المعرفة والمهارات المتخصصة التي يمتلكها القائد.
4. القوة المعلوماتية (Informational Power) : التي تعتمد على القدرة التحليلية للقائد في التحكم بسلوك الأفراد.
5. القوة المكافئة (Reward Power) : التي تعتمد على قدرة القائد على تقديم الحوافز والمكافآت.
6. القوة العقوبة (Coercive Power) : التي تنبع من القدرة على فرض العقوبات أو التهديد بها (French & Raven, 1959, p. 312).

تؤكد هذه النظرية على أن القوة هي إمكانيات قد تُستخدم كلها أو بعضها لإجراء التأثير الفعلي الذي يحدث في سلوك أو مواقف الأفراد. ويُعد فهم هذه المصادر ضرورياً لتطوير القيادة الفعالة، حيث يمكن للقائد أن يوازن بين هذه القوى لتحقيق تأثير مستدام وإيجابي في بيئة العمل، لاسيما في السياقات الحساسة كالمؤسسات الأمنية (French & Raven, 1959, p. 315).

و تُعد نظرية أسس القوة الاجتماعية لـ فرنش وريفن (French and Raven's Bases of Social Power) إطاراً نظرياً متكاملاً يوضح كيف تتفاعل مصادر القوة المختلفة لتشكيل أنماط القيادة والتأثير داخل المؤسسات، وهو ما يجعلها أداة قيمة لفهم القيادة وفهم كيف يمكن للقيادة استخدام مصادر القوة المختلفة لتعزيز تأثيرهم وتحقيق أهدافهم. وقد أجرى دراسته في هذا الباحث إلى تحقيق المصدر الثالث وهو قوة الخبرة (Expert Power) .

تاسعاً: أدوات قياس فاعلية البرنامج وانعكاساته:

استخدم الباحث أداة (الإختبار التحصيلي) متعلق بقياس (فاعلية Effects) (برنامج القوة الناعمة) موجه الى عينة البحث (مديري العلاقات العامة).

عاشراً: صدق أداة القياس وثباتها:

الصدق الظاهري (Face Validity) هو درجة يبدو فيها للخبراء أن أداة القياس صالحة لتقيس ما صُممت له ظاهرياً، بناءً على وضوح العبارات وملاءمتها السطحية للغرض، ويُقِيمُ ذاتياً من خلال آراء الخبراء، وهو خطوة أولية بسيطة لكنها غير مدعومة إحصائياً (السعدي، 2021، ص66).

وعليه جرى التأكد من الصدق الظاهري لأدوات البحث عبر عرضها على (9) خبراء (من جامعات أجنبية و عربية و عراقية و مؤسسات أمنية) , ينظر الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) يوضح نسبة الصدق الظاهري لإستمارة الإختبار التحصيلي

ت	أسم الخبير	الإختصاص العلمي	الإختصاص المكاني و المنصب	الصدق
الخبراء الأجانب				
1.	Prof.Dr.Josif S.Neya	"Smart Power" Theory Developer	Harvard University	89%
2.	Prof.Dr.Ronald Heifetz	Public Leadership	-Harvard University -Center For Public Leadership Founder	87%
3.	أ.د. هويدا مصطفى	العلاقات العامة	العميد الأسبق كلية الإعلام -جامعة القاهرة	95%
4.	أ.د. أماني البرت	العلاقات العامة	رئيس قسم العلاقات العامة - كلية الإعلام - جامعة بني سويف	96%
5.	أ.د. محمد عبد حسن العامري	العلاقات العامة	رئيس قسم العلاقات العامة كلية الإعلام - جامعة بغداد	90%
6.	أ.د . فاطمة عبد الكاظم	العلاقات العامة	كلية الإعلام - جامعة بغداد	85%
7.	أ. د. خالد جمال جاسم	القياس و التقويم	كلية التربية ابن رشد – جامعة بغداد	90%
8.	اللواء الركن الدكتور خالد عبد الغفار البياتي	العلوم العسكرية	خبير مركز النهرين للدراسات الاستراتيجية/ مستشارية الامن القومي	91%.
9.	اللواء الدكتور احمد عبد الحسين ثاني	الإذاعة و التلفزيون	مدير قسم العمليات النفسية مكتب الوزير/ وزارة الداخلية	95%
متوسط نسبة الصدق				90.88%

اعتمد الباحث معادلة الفا كرونباخ لإختبار ثبات أداة القياس الأولى : استمارة الإختبار التحصيلي (مديري العلاقات العامة) لان معامل الثبات المستخرج بهذه المعادلة هو معامل ثبات داخلي يبين مدى تجانس ،أو اتساق الفقرات فيما بينها (أبو علام ،2005، ص 156) ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات المحسوب (0.891) وهي تعد مقبولة

للاختبارات حسب (Gronlund) فإذا كان معامل ثبات الاختبارات يتجاوز (0.60) تعد مقبولة
(Gronlund, 1976, p.125).

عاشراً: دراسات سابقة

1. Nye, J.S. (2023). Get Smart: Combining Hard and Soft Power. In Soft Power and Great-Power Competition. Singapore: Springer.¹

ناي، ج. س. (2023). كن ذكياً: الجمع بين القوة الصلبة والقوة الناعمة. في كتاب "القوة الناعمة والتنافس بين القوى العظمى". سنغافورة: سبرينغر.

تمثلت مشكلة الدراسة في بحث ضرورة الدمج الذكي بين القوة الصلبة والناعمة لمواجهة العجز المؤسسي والاختلالات السياسية في فاعلية السياسة الخارجية الأمريكية، مع عدم كفاءة الاعتماد على أي منهما بشكل منفرد، وهدفت إلى تطوير إطار مفاهيمي يوضح متى وكيف يمكن للمؤسسات الأمريكية استخدام القوة الناعمة لتحقيق الأهداف الخارجية، ودور العلاقات العامة في تعزيز الجاذبية والشرعية، اعتمدت على تحليل محتوى مقارن ودراسة حالات في السياسة الأمريكية، مع الاعتماد على بيانات نوعية من تقارير مؤسسات حكومية وأكاديمية بارزة، وأكدت الدراسة أن مزج أدوات العلاقات العامة الدولية مع السياسات التقليدية أدى لتعظيم الاستجابة الجماهيرية، ورافد الحضور الأمريكي بأساليب أكثر فاعلية من القوة الصلبة وحدها، وأن على صنّاع القرار الاستثمار في تطوير أجهزة مبتكرة للعلاقات العامة.

حدود الاقتراب والابتعاد: تقترب الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في تأكيدها على أهمية القوة الناعمة كمنهج استراتيجي وأداة للعلاقات العامة الدولية، وتحديدًا في قدرتها على تعزيز الاستجابة الجماهيرية. ومع ذلك، تبتعد الدراسة في تركيزها على السياق الجيوسياسي والدولي، بينما تركز الدراسة الحالية على تطبيق القوة الناعمة في البيئة المؤسسية الداخلية، وتحديدًا في المؤسسات الأمنية العراقية. كما أن دراسة ناي تتناول القوة الناعمة من منظور نظري ومفاهيمي واسع، في حين تسعى الدراسة الحالية لإجراء تدخل تجريبي مباشر لقياس أثرها على مصادر القيادة.

2. Nye, J.S. Jr. (2004). Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York: PublicAffairs.²

جوزيف إس. ناي ، 2021 ، "القوة الناعمة: وسائل النجاح في السياسة العالمية" ، جامعة هارفارد، الولايات المتحدة الأمريكية.

¹https://www.researchgate.net/publication/370311554_Get_Smart_Combining_Hard_and_Soft_Power

²https://www.academia.edu/28699788/Soft_Power_the_Means_to_Success_in_World_Politics_Joseph_S_Nye_Jr

- تمثلت مشكلة الدراسة في أن القوة الناعمة كأداة علاقات عامة متقدمة تركز على جاذبية الثقافة والقيم الأمريكية، لكنها مهددة بفقدان فعاليتها إن طغت القوة الصلبة أو ساءت السياسات، وهدفت إلى صياغة نظرية عملية لتعظيم منفعة القوة الناعمة عبر استراتيجيات اتصال شاملة توازن بين الجاذبية والمصلحة الوطنية، واعتمدت تحليل مضمون لآثار الثقافات والقيم والإعلام على موقف الأمريكي في العالم، وثبت أن العلاقات العامة تحتل مركز الصدارة في تقوية جاذبية الدولة، لكن مخاطر التنافر بين السياسات والأخلاق تضعف النتائج المرجوة.
- **حدود الاقتراب والابتعاد:** تتقارب الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في إبرازها لدور العلاقات العامة كأداة محورية لتعزيز التأثير القيادي عن طريق الجذب والإقناع. كما أنها تؤكد على أن التنافر بين الممارسات والقيم يضعف المصادقية، وهي نقطة مهمة للقيادة. ومع ذلك، تبتعد هذه الدراسة في تركيزها على القوة الناعمة في سياق السياسة الخارجية والدبلوماسية الدولية، بينما تركز الدراسة الحالية على القوة الناعمة (التي تتضمن القوة الناعمة) وتطبيقها في سياق القيادة المؤسسية الداخلية، وتحديدًا في المؤسسات الأمنية.

3. Sonia Hukil, 2020, "Is Public Diplomacy Inherently a Manifestation of 'Soft Power'?", Georgetown University, Washington D.C., United States.³

سونيا هوكيل، 2020، "هل الدبلوماسية العامة هي بطبيعتها مظهر من مظاهر "القوة الناعمة؟"، جامعة جورجتاون، واشنطن العاصمة، الولايات المتحدة الأمريكية.

- تمثلت مشكلة الدراسة في دراسة التشابهات والاختلافات الدبلوماسية العامة مع العلاقات العامة، وأثر كلاهما على القوة الناعمة للدولة، وهدفت إلى إيضاح مدى ارتباط الدبلوماسية العامة والعلاقات العامة بمفاهيم القوة الناعمة، وتقييم فاعلية السياسات الأمريكية بعد 2001، واعتمدت منهج تحليل نوعي للأدبيات والسياسات مع دراسة حالة تطبيقية لأداء أمريكا في إدارة صورتها عالمياً، وأشارت إلى أن الدبلوماسية العامة الفعالة، المعززة بأساليب علاقات عامة متجددة، توسع دوائر التأثير الأمريكي في المجتمع الدولي رغم معوقات القوة الصلبة. يتطلب النجاح مواءمة صورة أمريكا مع قيمها وأفعالها الواقعية.
- **حدود الاقتراب والابتعاد:** تتقارب الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في اهتمامها بالعلاقة بين العلاقات العامة ومفهوم القوة الناعمة، وتأثيرها على الصورة والفاعلية، كما أن تركيزها على دور العلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية يتوازى مع اهتمام الدراسة الحالية بدور مديري العلاقات العامة في المؤسسات الأمنية. ومع ذلك، تبتعد هذه الدراسة في تركيزها على الدبلوماسية العامة كأداة للقوة الناعمة على المستوى الدولي، بينما تركز الدراسة الحالية على تطبيق القوة الناعمة داخلياً لتعزيز القيادة لمديري العلاقات العامة في المؤسسات الأمنية العراقية.

³ <https://gjis3.journals.yorku.ca/index.php/gjis/article/view/39123/>

4. خالد علي عبد الله الشهيب، 2022، "دور العلاقات العامة بالأجهزة الأمنية في بناء الصورة الذهنية الإيجابية لعناصر الأمن لدى الجمهور السعودي"، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان.⁴

تجلت مشكلة الدراسة في التعرف على أنشطة وآليات ووسائل الاتصال المتبعة في العلاقات العامة بالأجهزة الأمنية السعودية وتحليل دورها في تحسين الصورة الذهنية الإيجابية لعناصر الأمن لدى الجمهور السعودي، لاسيما في منطقة مكة المكرمة ومحافظاتها، وهدفت الى التعرف على الأنشطة والآليات ووسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة بالأجهزة الأمنية السعودية لتحسين الصورة الذهنية لعناصر الأمن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، باستخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و تكون مجتمع البحث من الجمهور السعودي في مدينة مكة المكرمة ومحافظاتها (جدة، الجموم، بحرة، الكامل). تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية شملت 397 فرداً من هذا المجتمع، وتوصلت الى أهم النتائج وهي وجود صورة ذهنية إيجابية عن رجل الأمن لدى الجمهور السعودي في منطقة مكة المكرمة ومحافظاتها.

حدود الاقتراب و الابتعاد:

كلا الدراستين تتناولان العوامل التي تؤثر في فاعلية العلاقات العامة لدى المؤسسة الأمنية، ولكن الدراسة الحالية تركز بعمق على البعد القيادي وتطوير القيادة باستخدام نموذج متطور (القوة الناعمة) مع تطبيق تدريبي تجريبي، فيما تركز الدراسة السابقة على دور العلاقات العامة بشكل عام وتحسين الصورة الذهنية الإيجابية للجمهور باستخدام الوسائل الرقمية والتفاعلية، بينما تتعد الدراسة الحالية في منهجها التجريبي عن الدراسة السابقة التي تعتمد على المنهج التحليلي.

5. سالم جاسم محمد، فاطمة عبد каظم حمد، 2019، "توظيف العلاقات العامة للقوة الناعمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة تحليلية لمنشورات وزارة الخارجية الأمريكية على تويتر"، جامعة بغداد، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة.⁵

تمثلت مشكلة الدراسة في تحليل كيفية توظيف العلاقات العامة للقوة الناعمة عبر منصة تويتر من قبل وزارة الخارجية الأمريكية لتشكيل الصورة الذهنية وتحويلها لأداة نفوذ وهدفت الى توضيح تطور مفهوم القوة الناعمة ودورها العالمي و تحليل أساليب إدارة الصورة عن طريق العلاقات العامة الرقمية. واعتمدت المنهج المسحي التحليلي مع تحليل محتوى منشورات وزارة الخارجية الأمريكية على تويتر. وتوصلت الى أهم النتائج وهي نجاح العلاقات العامة الأمريكية في استخدام تويتر بفاعلية و التركيز على إبراز مواقف في السياسة الخارجية، العدالة، وحقوق الإنسان، و تعزيز نفوذ القوة الناعمة عبر الحملات الرقمية.

⁴https://sjocs.journals.ekb.eg/article_292636_4d775e76d0d0d50f6ce5958e3e6aeb02.pdf

⁵ <https://nc.uobaghdad.edu.iq/?p=26338>

• حدود الاقتراب والابتعاد:

الدراسة تتشارك مع الدراسة الحالية في مكون القوة الناعمة لكنها تقتصر على تحليل البيئة الرقمية الأمريكية دون بحث أثر القوة الناعمة مجتمعة ولا تدخل تدريبي تجربي في بيئة أمنية محلية.

ثالث عشر: تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1. القوة الناعمة: هي قدرة القائد على التأثير في العاملين عن طريق (إقناعهم) ب (خبرته) و جعلهم يشعرون بالطاقة و الحماس إزاء الأعمال المكلفين في المؤسسة الامنية.
2. الخبرة القيادية: هي قدرة القائد المستندة إلى (هوية القائد، صورة القائد، سمعة القائد) للتأثير في العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة الأمنية.

المبحث الثاني

الإطار النظري

العلاقات العامة والقوة الناعمة والقيادة الكاريزمية: التكامل الثلاثي في بناء التأثير المؤسسي

يمثل الفصل الثاني من هذه الدراسة محطة نظرية محورية تنقضي العلاقات التكاملية بين ثلاثة مفاهيم مركزية هي: العلاقات العامة، القوة الناعمة، والقيادة الكاريزمية. ولم يأت اختيار هذه المفاهيم الثلاثة بشكل عشوائي، بل استند إلى إدراك بأن فاعلية المؤسسات المعاصرة، ولا سيما في السياقات الأمنية، لم تعد تقف عند حدود الأداء التقليدي أو الالتزام باللوائح والتعليمات، بل تجاوزته إلى قدرتها على بناء علاقات قائمة على الثقة، وتوظيف القوة بنكاء، وإلهام العاملين والجمهور عبر قيادة كاريزمية مؤثرة.

أولاً: البنية المفاهيمية للعلاقات العامة وتعريفها :

إن العلاقات العامة تُظهر كيف يمكن لهذا الاختصاص أن يكتسب طابعاً استشرافياً يقوم على تحليل الاتجاهات والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، مما يسهل للمؤسسات اتخاذ قرارات مبنية على أساس من المعرفة الدقيقة والرصد المستمر للبيئة المحيطة، وهذا التوجه يؤكد ضرورة تضافر الجوانب البحثية والعملية في تعزيز مكانة العلاقات العامة كعنصر حيوي متكامل في أي نظام إداري معاصر.

إذ تستند ممارسات العلاقات العامة إلى حقيقة أن الاتصال ليس حدثاً منفرداً، بل هو عملية ديناميكية تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً متكاملاً، وهذا ما تدعمه أحدث النظريات الاتصالية التي تشير إلى أهمية التفاعل والتغذية الراجعة لتحقيق التشاركية والقبول من قبل الجمهور، وهو ما يجعل العلاقات العامة وظيفة

استراتيجية ذات إثر بالغ في تعزيز السمعة المؤسسية وديمومتها (Balasubramanian, & Gaur, 2019, P.351)

و يرى (Grunig) أن العلاقات العامة ليست مجرد عملية إعلامية عابرة، بل هي علم وفن ومجال تطبيقي قائم على مبادئ إدارة الاتصال، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، والإدارة، إذ تعمل كوسيط بين المؤسسة والمجتمع عبر منظومة متكاملة من السياسات والممارسات (James , 1992, p. 55) و يؤكد هذا المنظور Shamsuddin إذ يرى بأن العلاقات العامة تركز على العمليات الاتصالية بشكل مخطط ومدرّس، يعزز من فاعلية العمل المؤسسي ويضمن ادراجه ضمن الاستراتيجيات التنظيمية الكبرى (Bohari & Shamsuddin, 2021, P.156)

و يعرف Grunig العلاقات العامة بأنها: "مجموعة الأنشطة والخطوات المخططة التي تقوم من خلالها المؤسسات بإدارة تواصلها مع جماهيرها المختلفة بغرض تحقيق تفاهم متبادل وبناء علاقات مستدامة تصب في مصلحة جميع الأطراف المعنية". (Grunig & Hunt, 2001, p. 6)

ثانياً : مهارات العلاقات العامة:

أهم المهارات الواجب توافرها لدى مديري العلاقات العامة:

- 1 - فن الإلقاء والتحدث أمام الجمهور.
- ٢ - استعمال الحاسوب والانترنت
- 3 - فن إدارة الأزمات وحل المشكلات.
- ٤ - مهارة الكتابة الصحفية.
- ٥ - فن الاستماع والإنصات (عبد الهادي، 2012، ص 165)

ثالثاً: الأنشطة الاتصالية لممارسي العلاقات العامة

إن ممارسي العلاقات العامة يقضون معظم وقتهم في الأنشطة الاتصالية الهادفة إلى تكوين وتعزيز علاقات المؤسسة بجماهيرها، وخلال ذلك فإن المحترفين يتقنون أنشطتهم الاتصالية باعتبارهم دبلوماسيين من الدرجة الأولى، والناس يحبون أن يعاملوا بطريقة محببة، وأن يحظوا بالاحترام والتقدير اللائقين من طرف الآخرين، وكذلك يحترمون صفاتهم ومكاناتهم ومنازلهم، ولا يقبلون التنازل عنها في بعض الأحيان. فالعادات العامة توفر لهم ذلك، فإن مسألة كسبهم والحصول على رضاهم ومحبتهم تصبح مسألة غاية في السهولة. وهذا الأسلوب يُعد واحداً من أهم الأسباب المستخدمة في الإقناع، وسمي بالمقدمات الإقناعية، وبهذا تصبح عملية الإقناع أكثر سهولة، وفرص التواصل تحقق نتائج أكيدة، لأن الخطأ فيها قد يكلف المؤسسة كثيراً وقد يتسبب في توريث العلاقات، نتيجة شعور الأطراف بعدم الاحترام أو التقدير (إسحاق، مالك، 2020، ص 40).

رابعاً: مفهوم القوة و تعريفها:

يتسم مفهوم القوة بالتعقيد والتعدد، إذ تُعدّ (القوة) ظاهرة اجتماعية وسياسية تعبر عن القدرة على التأثير في سلوك العاملين أو الجماعات لتحقيق أهداف محددة، سواء كان ذلك بالإقناع أو الإكراه، وهي علاقة تبادلية بين من يمتلك القوة ومن يتأثر بها، فالقوة ليست مجرد سلطة رسمية أو مركز وظيفي، بل تتضمن القدرة على توظيف الموارد المختلفة لتوجيه العاملين والمؤسسات نحو تحقيق مصالح محددة (Gallarotti, 2014, p. 2)

و يُنظر إلى القوة على أنها "أداة مركزية في الإدارة، حيث تُستخدم لتنسيق الجهود، وضمان الالتزام، وتحفيز الأداء بما يخدم مصلحة المؤسسة" فمن منظور السلوك التنظيمي، القوة تعني القدرة على جعل الآخرين يتصرفون بطريقة معينة حتى وإن كانوا في البداية غير راغبين بذلك، وهي تعتمد بشكل كبير على درجة اعتماد العاملين على مصدر القوة، فكلما زادت درجة الاعتماد، زادت القدرة على التأثير (French & Raven, 1959, p. 47)

إذا فأن القوة في العلاقات العامة تُمارس عبر قنوات رسمية وغير رسمية، حيث يمكن أن تكون القوة الرسمية مرتبطة بالسلطة الممنوحة من قبل المؤسسة، في حين تنبع القوة غير الرسمية من العلاقات الشخصية والمعرفة والخبرة التي يمتلكها الفرد.

رابعاً: القوة الناعمة: الإطار المفاهيمي والأسس النظرية

تُعرّف القوة الناعمة بأنها "القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتحقيق الأهداف من خلال الجاذبية والإقناع بدلاً من الإكراه أو استخدام القوة الصلبة" (Nye, 2019, p. 130) وفقاً لجوزيف ناي، مؤسس مفهوم القوة الناعمة، فهي "سلاح مؤثر يسعى إلى تحقيق الأهداف عن طريق الجاذبية بدلاً من الإرغام"، إذ تعكس قدرة القائد أو المؤسسة على جذب الآخرين للانخراط طوعاً في تحقيق الأهداف التنظيمية عبر بناء الثقة والمصداقية والشرعية (Nye, 2004, p. 190)،

خامساً: القوة الناعمة في السياق الأمني: استراتيجيات التأثير وبناء الثقة

تُعدّ القوة الناعمة أداة بالغة الأهمية في سياق المؤسسات الأمنية لدى توجيه القيادات لمنسوبيها، فبدلاً من الاعتماد الكلي على الأوامر والتهديدات، تسعى القيادات إلى بناء الولاء والالتزام الطوعي من خلال التأثير غير المباشر. يركز هذا النهج على استخدام الجاذبية والإقناع لبناء بيئة عمل محفزة، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وزيادة الكفاءة في المؤسسات الأمنية. من أبرز جوانب استخدام القوة الناعمة في هذا السياق:

1. بناء الثقة والمصداقية: القيادات التي تتمتع بالمصداقية والشفافية تكتسب ثقة منسوبيها، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التوجيهات والقرارات. هذا النوع من القوة يعتمد على احترام القائد وقدرته على الإلهام بدلاً من الإكراه

2. تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية: تسعى القيادات الأمنية إلى غرس قيم الانضباط، التعاون، والتفاني في الخدمة من خلال برامج التدريب والتوجيه المستمر. هذه الثقافة الإيجابية تُسهم في خلق بيئة عمل تدعم الأداء المتميز وتحد من السلوكيات السلبية (Nossel, 2004, p. 15).

سادساً: القيادة: المفهوم والبناء النظري

تُعرف القيادة في الأدبيات العلمية الإدارية على أنها "عملية اجتماعية تتضمن القدرة على توجيه وتحفيز العاملين والجماعات نحو تحقيق أهداف مشتركة تتناغم مع رؤية المؤسسة أو البيئة المحيطة". إذ ينظر إلى القيادة على أنها فن وعلم يتم من خلاله التأثير على عاملين معينين عبر سلطة أو تأثير معتمدين على التواصل الفاعل، تحديد الاتجاهات، وتنظيم الموارد بطريقة استراتيجية تمكن من الإنجاز الفاعل (ديري، 2019، ص 43).

و يرى بركات أن القيادة تتمثل في القدرة على التأثير في الآخرين ليشاركوا بفاعلية في فهم ما يجب عمله وكيفية إنجازه، مع التركيز على تعزيز الجهود الفردية والجماعية (بركات، 2019، ص 44) و من منظور Northouse ، تُعرّف القيادة بأنها "عملية تأثيرية متبادلة بين القائد والعاملين تهدف إلى تحقيق غاية محددة، حيث يُنظر إليها كعملية ديناميكية أكثر من كونها صفة فردية" (Northouse, 2019, p. 3).

أن القيادة تتجسد في مجموعة من المواقف والسلوكيات التي تهدف إلى توجيه العاملين نحو هدف مشترك والعمل بتعاون ضمن فريق، مع الإشارة إلى أهمية مفهوم القيادة الخدمية التي تركز على تيسير التعاون والإنجاز ، حسب Bass فأن القيادة تتضمن تفاعلات تتسبب في إعادة تشكيل الوضع الإدراكي للأعضاء من خلال عمليات التأثير والإقناع التي تبني التوقعات التنظيمية. (Bass, 1990, p. 19) و يعرف (الخاتنة) القيادة بأنها "القدرة على التأثير في العاملين بهدف تحقيق غاية مشتركة من خلال مهارات متطورة في التفاعل والذكاء الاجتماعي الذي يعزز الولاء والاستمرارية التنظيمية" (الخاتنة، 2011، ص 47).

ويوضح (حجازي) أن القيادة الناجحة تتطلب من القائد تحفيز وتنظيم الموارد البشرية بشكل تشاركي قائم على منظومة قيم تتوافق مع أهداف المؤسسة (حجازي، 2013، ص 33). و وفقاً للبرنوطي ، فإن القيادة هي "عملية اجتماعية وسياسية هدفها توجيه طاقات العاملين بشكل نقدي ومبدع لتحقيق النتائج المرجوة، مع التركيز على الطابع التشاركي للقيادة (برنوطي، 2001، ص 59). ويركز الفارس على أن القيادة ممارسة مستدامة تتضمن بناء اتجاه موحد والعمل على تعزيز الجهود المشتركة من خلال التفاعل والتواصل المستمر (الفارس، 2017، ص 41).

سابعاً : الخبرة القيادية (التعريف و الابعاد):

الخبرة القيادية: هي قدرة القائد المستندة إلى (هوية القائد, صورة القائد, سمعة القائد) للتأثير في العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة , و ينبثق عنه الابعاد الاتية:

البعد الأول: هوية القائد:

هي قدرة القائد على توظيف (سماته) الشخصية في التأثير على الآخرين لتحقيق اهداف المؤسسة الأمنية,

البعد الثاني: صورة القائد:

هي قدرة القائد على توظيف (القيم) لتشكيل الانطباع العام في أذهان العاملين لتعزيز دوره القيادي المؤسسة الأمنية,

البعد الثالث: سمعة القائد:

هي قدرة القائد على توظيف (المبادئ) في دعم تأثيره القيادي ضمن المؤسسة الأمنية.

المبحث الثالث

الإطار الميداني

مراحل التصميم، الضبط المنهجي، تحليل النتائج وتفسيرها

أولاً: الإجراءات التجريبية: الضبط المنهجي وتصميم المعالجات

يُمثل التصميم التجريبي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي بحث تجريبي، إذ تُبنى عليه دقة النتائج ومدى إمكانية تعميمها. وعليه، يأتي هذا المبحث ليقدم إطاراً منهجياً متكاملاً للإجراءات التي تم اتباعها في تصميم التجربة الحالية، وذلك في ضوء الأهداف المحددة للدراسة وطبيعة الفرضيات المراد اختبارها. فالباحث التجريبي، بطبيعته، لا يقتصر على مجرد الملاحظة والوصف، بل يتجاوز ذلك إلى معالجة متغيرات محددة تحت شروط مضبوطة بدقة، بهدف تحديد أسباب حدوث التغيير في الظاهرة أو المتغير التابع، والتحقق من كيفية هذا الحدث. ومن هذا المنطلق، يستعرض الباحث في هذا المبحث الأسس العلمية التي قام عليها التصميم التجريبي، موضحاً المنهج المتبع، والمتغيرات بأنواعها المستقلة والتابعة والضابطة، كما يتناول الإجراءات التفصيلية التي تمت في مرحلة التخطيط للتجربة، بدءاً من تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث، مروراً باختيار التصميم التجريبي المناسب المتمثل في التصميم ذي المجموعتين المتكافئتين مع القياسين القبلي والبعدي، وانتهاءً ببناء الأدوات التجريبية وإجراءات تقنياتها.

ثانياً: تحديد عناصر المنهج التجريبي: البنية المنهجية للتجربة ومكوناتها الأساسية

1. المجموعة التجريبية: وتشمل الأشخاص الذين يتعرضون للمؤثر التجريبي (مديري العلاقات العامة).
2. المجموعة الضابطة: وتشمل الأشخاص الذين لا يتعرضون للمؤثر التجريبي (مديري العلاقات العامة).
3. المثير / المؤثر: وهو المتغير التجريبي أو المتغير المستقل المراد معرفة تأثيره على (المتغير التابع) وحدده الباحث ببرنامج (القوة الناعمة).
4. المتغير التابع: ويعني المتغير الذي يقع عليه التغيير بسبب المؤثر التجريبي (المتغير المستقل) وحدده الباحث بـ (الخبرة القيادية).
5. التعريض: بمعنى تعريض المجموعة التجريبية للمؤثر التجريبي وحددها الباحث بتعريضهم الى (برنامج تدريبي).
6. الحجب / المنع: بمعنى أن المجموعة الضابطة لا تتعرض أو لا يتم تعريضها للمؤثر التجريبي.
7. التأثير: ويعني كافة التغييرات التي تحدث للمتغير (الخبرة القيادية) التابع بسبب المتغير المستقل برنامج (القوة الناعمة).
8. المتغيرات الدخيلة: وهي كافة العوامل الأخرى غير المؤثر التجريبي التي تؤثر أو يحتمل أن تؤثر في المتغير التابع و تعطي نفس نتائج المتغير المستقل.
9. التحكم: ويعني إتخاذ إجراءات معينة تعزل تأثير العوامل الخارجية وتأثيرات المتغير الدخيل في (المتغير التابع).
10. المقارنة: بمعنى المقارنة بين نتائج التجريب على المجموعتين الضابطة و التجريبية من حيث التكافؤ وتأثير المتغير المستقل بالمتغير التابع.

ويتضح من تلك العناصر أن البحث التجريبي لا يعتمد على مجرد التجريب والملاحظة والوصف ، بل إنه ينتقل بالعملية البحثية الى معالجة متغيرات معينة تحت شروط مضبوطة ضبطاً دقيقاً بهدف تحديد أسباب حدوث التغيير في الظاهرة أو المتغير التابع و التحقق من كيفية هذا الحدث. (بركات ، 2015، ص211).

ثالثاً: تحديد شروط اختيار العينة: المعايير المنهجية لاختيار المشاركين وضبط خصائص العينة

1. أن يكون مديراً للعلاقات العامة في المؤسسات الأمنية
2. أن يكون مديراً لفريق مكون من ثلاثة منتسبين على الأقل
3. أن تتوفر لديه الخبرة العملية في مجال الإعلام الأمني
4. أن تكون لديه القدرة على المشاركة في التدريب
5. أن يلتزم بكافة إجراءات البرنامج التدريبي
6. أن يكون للنوع الاجتماعي تمثيل (ذكور، إناث)

رابعاً: تحديد حجم العينة:

بلغ حجم العينة التي رشحتها المؤسسات الأمنية المشاركة في البرنامج التدريبي عدداً وقدره (245) (مديراً للعلاقات العامة) لكلا المجموعتين (الضابطة و التجريبية) قبل الإندثار التجريبي، ينظر جدول رقم (2).

جدول (2) يبين حجم الإندثار التجريبي

حجم العينة	الفقرة
245	العدد في بداية التجربة
33	الحجب
2	الاستبعاد
10	التسرب
200	العدد المتبقي في نهاية التجربة

نسبة الإندثار من عينة المدراء (18.36%) و تعد مقبولة نسبياً ولكنها تستدعي تحليلاً دقيقاً لضمان عدم تأثيرها على صحة النتائج، إذ ان نسبة 13-15% شائعة في الدراسات التجريبية، و حدث اندثار لعدد من أفراد العينة المشاركين بالتجربة بسبب تأثير الاضطرابات الأمنية التي أدت إلى عدم فقدان الالتزام الكامل.

خامساً: إجراءات التكافؤ: الضبط الإحصائي لتجانس المجموعتين وضمان صحة المقارنات

اتبع الباحث الأسلوب الإحصائي في إختبار مجموعتي البحث لإجراء التكافؤ بينهما في درجات الاختبار القبلي لكونها تؤثر في نتائج البحث وتضمن ضبط الشروط الداخلية لها، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة التجريبية (111.0400)، و الانحراف المعياري (21.60570) وبلغ المتوسط الحسابي للمجموعة الضابطة (110.8980) بينما بلغ الانحراف المعياري (21.80395) وبعد أختبار الفرق بين المتوسطين

باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، فظهر عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المجموعتين في مستويات المعرفة في (برنامج القوة الناعمة) ، إذ أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (0.46) درجة، وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ، وبدرجة حرية (198) مما يدل على تكافؤ المجموعتين في مستويات المعرفة في (برنامج القوة الناعمة) كما موضح في جدول (3).

جدول (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة والجدولية للمجموعتين التجريبية والضابطة

المجموعة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية د.ح=198		الدلالة الإحصائية 0.05
				محسوبة	جدولية	
التجريبية	100	111.0400	21.60570	0.46	1.96	غير دالة
الضابطة	100	110.8980	21.80395			إحصائياً

تفسير النتائج:

المتوسطان متقاربان جداً (فرق بسيط جداً)، والانحرافات المعيارية متشابهة تقريباً، مما يشير إلى توزيعات متداخلة عالية. هذا يؤكد تكافؤ المجموعتين في مستوى المعرفة السابق، مما يضمن أن أي تغييرات لاحقة في الدراسة (مثل التدخل التجريبي) تعزى إلى المتغير المستقل (برنامج القوة الناعمة) لا إلى التفاوتات الأولية التي حددها الباحث و أخذ الإجراءات المنهجية اللازمة لتجاوز الصعوبات المتعلقة باختلاف (الرتب العسكرية (لواء، ملازم)، الصفة الوظيفية (مدني ، عسكري)، الخبرات الإعلامية (سنة واحدة ، 30 سنة) .

سادساً: تحديد مدة التجربة :

يُشير جوزيف ناي (Joseph Nye) في مفهوم القوة الناعمة إلى الفهم العميق والتطبيق العملي يستلزم وقتاً للتدريب على المهارات المركبة ، لذا، فإن مدة التدريب المناسبة هي (14 يوماً) مكثفة، بما يسمح بتغطية مصادر القيادة الستة وتطبيق استراتيجيات القوة الناعمة (Nye, 2011, P.211).

ثامناً: التصميم التجريبي:

وتتضمن توزيع عينة البحث (مديري العلاقات العامة) الذين شاركوا في البرنامج التدريبي كما يأتي:

أ- قياس أولي: إجراء الاختبار القبلي للمجموعتين لضمان التكافؤ .

ب- معالجة : تعريض المجموعة التجريبية الى برنامج القوة الناعمة لمدة أسبوعين.

ج- قياس نهائي: إجراء الاختبار القبلي للمجموعتين لمقارنة الفروق.

- د- اختيار العينة: 200 مشاركًا (100 لكل مجموعة).
- هـ- الاختبارات: استخدم أداة موحدة (الاختبار التحصيلي) قبل وبعد.
- و- التحليل: حساب الفرق ($O_2 - O_1$) لكل مجموعة، ثم مقارنتها إحصائيًا (t-test)، ينظر جدول (4).

• جدول (4) يبين التصميم التجريبي لعينة المسار الأول

المجموعة	الاختبار	المعالجة	اختبار
التجريبية	قبلي	تعريض لبرنامج القوة الناعمة	بعدي
الضابطة	قبلي	بدون التعريض لبرنامج القوة الناعمة	بعدي

تاسعاً: آلية توحيد السياق: ضبط الظروف التطبيقية وتوحيد بيئة التجربة

1. توحيد طبيعة العمل: اختيار مدراء من نفس الاختصاص الاتصالي (مثلاً: العلاقات العامة، الإذاعة التلفزيون، الصحافة، الإعلام الرقمي) لتقليل تباين بيئة العمل.
2. مراقبة التزام المشاركين: تسجيل نسب الحضور والمشاركة الفعلية في التدريب.
3. المنسحبون: حذف بيانات المشاركين المنسحبين من التجربة.
4. ضبط التداخلات الخارجية: منع أي تدخل تدريبي آخر خلال فترة التجربة، والتأكد من عدم مشاركة المدراء في برامج أخرى قد تؤثر على النتائج.

المعالجة الإحصائية للخبرة القيادية:

1. اختبار الفرضية:

الفرضية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية للخبرة القيادية بين متوسط درجات (المجموعة التجريبية) الذين شاركوا في (برنامج القوة الناعمة) ومتوسط درجات (المجموعة الضابطة).

أجرى الباحث المقارنة بين درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في اختبار (الخبرة القيادية) ضمن (برنامج القوة الناعمة) ، و استخرج المتوسط الحسابي للمجموعة التجريبية البالغ (35.7400)، والانحراف المعياري (8.56894)، و المتوسط الحسابي للمجموعة الضابطة البالغ (17.8100) ، والانحراف المعياري (7.70372) .

ولأجل التحقق من الفرضية تم تحليل البيانات احصائياً باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (T- test) ، فقد اظهرت النتائج وجود فرق دال احصائياً بين متوسط درجات المجموعة التجريبية ومتوسط درجات المجموعة الضابطة، اذ كانت القيمة التائية المحسوبة تساوي (15.561)، وهي اكبر من القيمة

التائية الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) و بدرجة حرية (198), والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لاختبار (قوة الخبرة) ضمن (برنامج القوة الناعمة) لمجموعي البحث

المجموعة	العيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية د.ح=	الدلالة الإحصائية	الحكم
				198	0.05	
				محسوبة	جدولية	
التجريبية	100	35.7400	8.56894	15.561	دالة إحصائية	دالة لصالح
الضابطة	100	17.8100	7.70372	1.96		المجموعة التجريبية

تفسير النتائج:

دلت النتائج على وجود فرق ذو دلالة احصائية في اختبار (الخبرة القيادية) ولصالح المجموعة التجريبية التي تدربت باستعمال (برنامج القوة الناعمة), وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تعني (وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الإختبار البعدي لكلا المجموعتين الضابطة والتجريبية بالنسبة للخبرة القيادية).

2. حساب فاعلية (برنامج القوة الناعمة) إزاء الخبرة القيادية:

وللتحقق من حجم الأثر للمتغير المستقل برنامج (القوة الناعمة) بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة , إستخدم الباحث معادلة استخدم الباحث صيغة (مربع إيتا η^2 ETA) الذي ساعدة في فهم قوة العلاقة بين المتغير المستقل (القوة الناعمة) والمتغير التابع (الخبرة القيادية), و التي تشير الى أن حجم التأثير للمتغير المستقل في تجربة البحث الحالي قد بلغت قيمته (0.870) عند درجة حرية (198), ويعد بمثابة حجم (تأثير عالي) في تحقيق الخبرة القيادية لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الأمنية, وبذلك يتبين أن التغيرات التي تحققت في (الخبرة القيادية) تعزى إلى فاعلية برنامج (القوة الناعمة), ينظر جدول (6).

جدول (6)

فاعلية برنامج القوة لناعمة بالنسبة للخبرة القيادية

المتغير التابع	مربع إيتا ETA	مقدار حجم الأثر
الخبرة القيادية	0.757	كبير

وان حجم الأثر كان كبيراً لبرنامج القوة لناعمة وفقاً للتصنيف الذي وضعه إيتا ETA.

3. مؤشر تغير درجات مديري العلاقات العامة للخبرة القيادية

باعتداد النسب المئوية لمجموع الإجابات الصحيحة البعدية للخبرة القيادية ، أجرى الباحث تحقيقاً من دلالة الفروق الإحصائية بين مجموعي إجابات المجموعتين التجريبية والضابطة، لتحديد مدى فاعلية برنامج القوة الناعمة في تنمية هذا المتغير، ينظر الجدول (7).

جدول رقم (7)

فروق في مجموع الإجابات المثالية للاختبار البعدي بين المجموعتين (الضابطة والتجريبية) للخبرة القيادية

الاختبار البعدي				النسبة المئوية	مجموع الإجابات المثالية	الفقرة
التجريبية		الضابطة				
النسبة المئوية	مجموع الإجابات الصحيحة	النسبة المئوية	مجموع الإجابات الصحيحة			
66.18%	3574	36.48%	1781	100%	4500	قوة الخبرة

أظهرت نتائج الاختبار البعدي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموع درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في متغير قوة (الخبرة). حيث بلغ مجموع الإجابات الصحيحة المجموعة التجريبية (3574) بينما بلغ مجموع الإجابات الصحيحة المجموعة الضابطة (1781)، وذلك لصالح المجموعة التجريبية. يُشير هذا إلى أن استخدام برنامج القوة الناعمة كان له أثر إيجابي وكبير في تحقيق (الخبرة القيادية) لدى أفراد المجموعة التجريبية.

و نلاحظ من الجدول السابق أن مجموع الإجابات الصحيحة لنتائج الاختبار البعدي التابع الى المجموعة التجريبية قريب جداً من مجموع الإجابات المثالية.

أن الإرتفاع الحاصل في النسب المئوية لنتائج الاختبار البعدي لدى المجموعة التجريبية (66.18%) وفرقه عن المجموعة الضابطة (36.48%) كان كبيراً جداً، ويعزى فرق النتائج في الخبرة القيادية الى فاعلية برنامج (القوة الناعمة).

أهم النتائج:

1. نتائج الخبرة القيادية : توجد فروق دالة إحصائية لصالح المجموعة التجريبية ($T=15.561$) ، حيث بلغت النسبة المئوية للتجريبية (79.42%) مقابل (39.58%) للضابطة، وحجم أثر كبير (0.870).

الاستنتاجات :

نستنتج من النتائج ($T=15.561$) و (حجم الأثر 0.870) بأن حجم الأثر الكبير هنا يدل على أن برنامج القوة الناعمة قد عزز بشكل واضح قدرة القائد على توظيف خبراته المعرفية والعملية كمصدر للجذب والإقناع. من وجهة نظر اتصالية، يعني ذلك أن القائد لم يعد يُنظر إليه فقط كقائد هرمي، بل كمرجعية معرفية وموثوقة (مصدر خبير). ضرورة توافر هذا المصدر بشكل كبير في بيئة معقدة مثل المؤسسات الأمنية، حيث تزيد من مصداقية الرسائل الاتصالية وتقلل من الشكوك والمقاومة الداخلية.

المصادر العربية:

1. ديري، زاهد محمد. (2019). السلوك التنظيمي. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. الختاتنة، سامي محسن. (2011). علم النفس الإداري. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. حجازي، سعاد معاليم إسماعيل. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.
4. برونوطي، سعاد نائف. (2001). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). الأردن : دار وائل للطباعة والنشر.
5. السكارنة، بلال. (2020). القيادة الادارية الفعالة. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. الفارس، سمراء هليل، والفارس، صباح هليل. (2017). القيادة علم وفن. لندن: إي-كتب.
7. إسحاق، خالد، ومالك، محمد. (2020). العوامل الثقافية المؤثرة في المُتصل في العلاقات العامة الدولية: قراءة في ضوء نظرية النسبية الثقافية. مجلة الباحث الإعلامي. مجلد (12)، عدد (48)، (ص 40).
<https://doi.org/10.33282/abaa.v12i48.579>
8. السعدي، حسام أحمد عباس. (2021). الشخصية الكاريزمية وعلاقتها بالانغماس الأكاديمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير . كربلاء: كلية التربية للعلوم الإنسانية /جامعة كربلاء.
9. عبد الهادي، حسن. (2012)، مهارات التسويق الواجب توافرها عند العاملين في العلاقات العامة ، مجلة الباحث الإعلامي، المجلد (4)، العدد (18)، ص (165)
<https://abaa.uobaghdad.edu.iq/index.php/abaa/article/view/798/374>
10. الشهيبي، خالد علي عبد الله. (2022)، "دور العلاقات العامة بالأجهزة الأمنية في بناء الصورة الذهنية الإيجابية لعناصر الأمن لدى الجمهور السعودي"، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، بحث منشور في المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان.
11. بركات، زياد، وأبو علي، ليلي. (2019). مظاهر الشخصية الكاريزمية. طولكرم: مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد 5 ، العدد1.
12. محمد، سالم جاسم، وحمد، فاطمة عبد الكاظم. (2019)، "توظيف العلاقات العامة للقوة الناعمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة تحليلية لمنشورات وزارة الخارجية الأمريكية على تويتر"، جامعة بغداد، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة.
13. السعدي، هبة غالب كامل ، (2019)، "دور القوة الناعمة في السياسة الخارجية العراقية: دراسة تطبيقية"، جامعة النهدين، كلية العلوم السياسية، ماجستير، بغداد.



14. Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*.
15. Alkhawlati, M. A. S., Bohari, A. M., & Shamsuddin, J. (2021). The moderating effect of crisis experience on the relationship between transformational leadership, decision-making styles and crisis management in Yemen organizations. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*.
16. Bass B. (1988). The inspirational processes of leadership. *Journal of Management Development*.
17. Etikan, I., Musa, S.A., and Alkassim, R.S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*.
18. French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
19. Gallarotti, G. M. (2014). Smart power and military force: An introduction. *Journal of Strategic Studies*.
20. Grunig, J. E., & Hunt, T. (2020). *Managing Public Relations*. New York, Routledge.
21. Grunig, J.E. (2001). Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future. In R.L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
22. House R., Mitchell T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*.
23. Northouse P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
24. Nossel, S. (2004). Smart power: Reclaiming liberal internationalism. *Council on Foreign Relations (CFR)*
25. Nye, J. (2017). **Soft power: the origins and political progress of a concept**. *Palgrave Communications*.
26. Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs.
27. Nye, J. S. (2008). *The Powers to Lead*. New York: Oxford University Press.
28. Nye, J. S. (2011). *The future of power*. PublicAffairs.
29. Nye, J. S. (2019). Soft Power and Public Diplomacy Revisited. *The Hague Journal of Diplomacy*.



30. Nye, J. S. (2023). *Soft power and great-power competition: Shifting sands in the balance of power between the United States and China*. Springer.
31. Nye, J. S., & Owens, M. (2016). *Wielding smart power in world affairs*. Belfer Center / Harvard Kennedy School.
32. Nye, J. S., 2011, *The Future of Power*, New York, PublicAffairs.
33. Nye, J. S., Jr. (2006). *Soft power, hard power and leadership*. New York, NY, USA: Oxford University Press.
34. Nye, J.S. (2023). *Get Smart: Combining Hard and Soft Power*. In *Soft Power and Great-Power Competition*. Singapore: Springer.
35. Sonia Hukil, (2020), "Is Public Diplomacy Inherently a Manifestation of 'Soft Power'?", Georgetown University, Washington D.C., United States.