



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

رسالة بعنوان:

نموذج مقترح لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس  
الوزراء

نبيلة محمود إسماعيل جودة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1432 هـ / 2011 م

نموذج مقترح لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس  
الوزراء

إعداد:

نبيلة محمود إسماعيل جودة

بكالوريوس خدمة اجتماعية - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: د. محمد أبو زايد

قُدمت هذه الدراسة إبتكماً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التنمية الريفية المستدامة، مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من  
معهد التنمية المستدامة جامعة القدس.

1432 هـ / 2011 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

نموذج مقترح لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء

إعداد: نبيلة محمود إسماعيل جودة  
الرقم الجامعي: (20811777)

المشرف: د. محمد أبو زايد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 26/6/2011 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- |               |   |
|---------------|---|
| التوقيع:..... | 1- رئيس لجنة المناقشة: د. محمد أبو زايد |
| التوقيع:..... | 2- ممتحناً داخلياً: د. يوسف أبو فارة    |
| التوقيع:..... | 3- ممتحناً خارجياً: د. أحمد أبو دية     |
| التوقيع:..... | 4- عضواً: د. سمير بيضون                 |

القدس - فلسطين

1432 هـ / 2011 م

## الإهداء

إلى الشعب الفلسطيني القوي بإيمانه وشموخه على أرضه.

إلى المعتقلين والأسرى في غياهب المعتقلات.

إلى النور الذي استقر في أعماق قلبي.

وبدد لي ظلمات دربي.

إلى والدي الكريمين.

إلى إخوتي وأخواتي صناع مجدي حفظهم الله.

إلى زوجي ورفيق دربي.

إلى أبنائي وعزوتي وفخاري.

أهدي إليكم جميعاً هذا البحث

حُباً..... وعطاءً..... لا ينبض أبداً.

## الإقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع.....

نبيلة محمود إسماعيل جودة

التاريخ.....

## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، والحمد لله الذي أوهبني الصبر والمقدرة حتى استطعت انجاز هذا الجهد المتواضع.

أتقدم بالشكر والتقدير

للدكتور محمد أبو زايد مشرفي الحالي لما قدمه لي من توجيهات وإرشادات علمية، وللدكتور مفيد الشامي مشرفي السابق حفظه الله ورعا.

كما أتقدم بالشكر إلى جامعة القدس عامة ممثلة بإدارتها ودوائرها، وخاصة إلى الدكتور زياد قنام مدير معهد التنمية المستدامة، وإلى موظفي برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة لما قدموه ويقدموه من مساعدة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الممثلة في الدكتور يوسف أبو فارة، والدكتور أحمد أبو دية، والدكتور سمير بيضون لما قدموه من اقتراحات ساعدت في تطوير البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الإمتنان إلى المحكمين (الدكتور عبد الرحمن الحاج، الدكتور محمد بدر، الدكتور إياد الرمال، الدكتور هاني الحروب، والأستاذ عماد غياظة) الذين ساهمت أرائهم في انجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور عزمي الأطرش لما قدمه لي من مساعدات واقتراحات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى زملائي الأعضاء موظفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء لتعاونهم معي ودعمهم لي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى رؤساء وحدات شؤون الوزراء، والمدراء العامون في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية الذين شملتهم العينة لتعاونهم معي.

نبيلة محمود اسماعيل جودة

## مصطلحات الدراسة

- العلاقات العامة : هي الجهاز الذي يربط المؤسسة ب جماهيرها.
- نموذج : وسيلة علمية لطرح الرؤى والأفكار التي تحمل آليات التطبيق.(الزهراني، 2008)
- الأداء : الانجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية.(المصري، 2007)
- مجلس الوزراء : هو الأداة التنفيذية والإدارية العليا التي تضطلع بمسؤولية وضع البرنامج الذي تقره السلطة التشريعية موضع التنفيذ.(فلسطين، رئاسة الوزراء، 2008)
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء : هي الجهاز الإداري الحاضن لمؤسسة الحكومة.(فلسطين، رئاسة الوزراء، 2008)
- المنظمة : تكوين إجتماعي منسق يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود واضحة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.(السالم، 2005)
- ثقافة المنظمة : هي مزيج من القيم والاعتقادات والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة، ويستخدمونها في توجيه السلوك وحل المشكلات.(حريم، 2009)
- الصورة الذهنية : الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد إزاء موضوع معين.(عجوة، 2003)
- الجمهور : هو مجموعة من الناس تجمعهم مصالح مشتركة وبيئة واحدة.(عبد الرحمن، 2000)
- الهيكل التنظيمي : البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والوحدات والأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة.(العلاق، 2008)
- الإعلام : هو نشر الآراء والأخبار بين الجمهور بوسائل الإعلام للتفاهم معه وإقناعه وكسب تأييده.(جرادات، 2009)

## ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهري شباط- تشرين ثاني لعام 2010. وهدفت بشكل رئيسي إلى اقتراح نموذج لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وهدفت بشكل فرعي إلى التعرف على واقع دائرة العلاقات العامة الحالية في الأمانة العامة، وإلى التعرف على أسباب ضعف الأداء في هذه الدائرة. وإلى اقتراح عناصر للنموذج.

كانت من أهم العوامل وراء القيام بهذه الدراسة عدم تفعيل دائرة العلاقات العامة رغم وجودها على الهيكل التنظيمي كمسمى وظيفي دون أن يشغلها كادر وظيفي، وبالإضافة إلى ذلك عدم اهتمام الإدارات العليا بموضوع العلاقات العامة.

تم استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، مثل مجتمع الدراسة الأول الموظفين الإداريين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء في محافظة رام الله والبيرة، والذين يقدر عددهم بحوالي (100) موظف، وتم أخذ عينة قصدية، وتم الاستعانة بالاستبانة، وتم تحليل مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها بواسطة حزمة SPSS الإحصائية. ومثل المجتمع الثاني والثالث الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية في محافظة رام الله والبيرة، والذي يتكون من (22) وزارة، (11 مؤسسة حكومية غير وزارية)، وتم الاستعانة بالمقابلات لتعزيز نتائج الاستبيان، بأخذ عينة قصدية ممثلة من رؤساء وحدات شؤون مجلس الوزراء في (وزارة التربية والتعليم، وزارة الاقتصاد، وزارة الحكم المحلي، ديوان الرقابة المالية والإدارية، الإحصاء، سلطة جودة البيئة). وعينة قصدية أخرى من مدراء عامون العلاقات العامة في (جهاز الإحصاء، وزارة الاقتصاد، وزارة الأشغال، وزارة الثقافة، وزارة الحكم المحلي)

وكانت أهم نتائج الدراسة أن القيمة الكلية لمحور واقع دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة (1.75) موافقة بدرجة ضعيفة، والقيمة الكلية لمحور أسباب ضعف دائرة العلاقات العامة (2.28) موافقة بدرجة كبيرة، والقيمة الكلية لمحور المهام التي تتناسب ودائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة (2.41) موافقة بدرجة كبيرة، والقيمة الكلية لمحور أقسام دائرة العلاقات العامة (2.65) موافقة بدرجة كبيرة، والقيمة الكلية لمحور تابعة دائرة العلاقات العامة (1.84) موافقة بدرجة كبيرة، والقيمة الكلية لمحور الجمهور المستهدف (2.72) موافقة بدرجة كبيرة، والقيمة الكلية لمحور وسائل الاتصال (2.51) موافقة بدرجة كبيرة، والقيمة الكلية لمحور مواصفات شاغل وظيفة العلاقات العامة (2.79) موافقة بدرجة كبيرة.



ومن أهم المقترحات ضرورة ربط دائرة العلاقات العامة برأس الهرم الإداري، ضرورة توظيف ذوي الخبرة والمؤهلات الكافية في مجال العلاقات العامة، العمل على تفعيل دائرة العلاقات العامة في المؤسسة بكافة السبل والإمكانيات، دعم دائرة العلاقات العامة مادياً وبالكادر البشري لتتمكن من القيام بمهامها، فتح قنوات اتصال متطورة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، العمل على عدم التضارب في الصلاحيات مع دوائر وإدارات أخرى في المؤسسة.

# **A proposed model for performance development of the public relations department in the Cabinet Secretariat of the Council of Ministers**

## **Abstract**

The aim of this study is mainly to propose a model to develop the performance of the Public Relations Department in the Cabinet Secretariat of the Council of Ministers, also to identify the causes of poor performance and to suggest an improved model.

The first study group were the administrative employees in the Cabinet Secretariat of the Council of Ministers in Ramallah and Al Bireh, were estimated at (100) employees. Using purposive sample, the output of the questionnaire were analyzed statistically and displayed by SPSS statistical package. The second and third group of the study were the ministries and governmental institutions which are in Ramallah and Al Bireh, they consist of (22 ministries, 11 governmental institutions)

The most important results of the study, that the total value of the axis of the reality of public relations department in the secretariat was (1.75) the consent degree is weak, and the total value of the axis of the causes of poor public relations department was (2.28) the approval were significant, and the total value of the axis of the tasks that suit the public relations department in the secretariat was (2.41) the approval were significant, and the total value of the center sections of the Department of public Relations was (2.65) the approval were significant, and the total value of the axis of subordination of the Department of public Relations was (1.84) the approval were significant, and the total value of the axis of the target audience was (2.72) the approval were significant, and the total value of the axis of the communications means was (2.51) the approval were significant, and the total value of the axis of specifications concern the public relations function was (2.79) approval were significant.

The main suggestions are to put the public relations department under direct supervision of the head of the administrative pyramid, the need to recruit qualified and experienced employees in the field of public relations, the implementation of training programs for the employees of the Public Relations Department, support the department of public relations financially, and with human resource, and open advanced communications channels between the foundation affairs, and other institutions to resolve any conflict of authority in the foundation.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة

كانت العلاقات العامة قديماً تمارس نشاطاتها بشكل عشوائي غير مخطط، أما في العصور الحديثة فأصبحت تمارس نشاطاتها بشكل مهني ومخطط حيث شمل كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية، ونظراً لأهمية العلاقات العامة ولمساهمتها في نجاح المؤسسة، فقد شرعت المؤسسات في إنشاء وحدات متخصصة للعلاقات العامة وأمدتها بكافة الإمكانيات المادية والبشرية.

تعد العلاقات العامة من المواضيع الحديثة نسبياً، وأصبحت تحظى باهتمام الحكومات والدول بالإضافة إلى اهتمام الشركات والمؤسسات الخاصة بها، فالعلاقات العامة هي حلقة الوصل بين المؤسسة وجماهيرها، ولا تستطيع أية مؤسسة القيام بأداء مهامها وأعمالها وتحقيق أهدافها دون وجود ثقة متبادلة بين المؤسسة وجماهيرها. (جودة، 2006)

العلاقات العامة في الوطن العربي وظيفية حديثة جداً، إذ قامت الكثير من الحكومات في هذه الأقطار بإنشاء أجهزة مركزية على الصعيد القومي، غرضها الأساسي إيجاد علاقات قوية وطيبة مع المواطنين، وتزودهم بالمعلومات الضرورية من جهة وتستقبل آراءهم وأفكارهم واقتراحاتهم من جهة أخرى. (سليمان، 2009)

#### 2.1 مبررات الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من المبررات التالية:

- عدم تفعيل دائرة العلاقات العامة رغم وجودها على الهيكل التنظيمي كمسمى وظيفي دون أن يشغلها كادر وظيفي.
- عدم اهتمام الإدارات العليا بموضوع العلاقات العامة داخل المؤسسة.

### 3.1 أهمية الدراسة

تكمن الأهمية لهذه الدراسة فيما يلي:

- الأهمية التطبيقية: تطبيق النموذج قد يعمل على تطوير الأداء في دائرة العلاقات العامة، وقد يعمل على تحسين العلاقات داخل المؤسسة في الأمانة العامة من جهة، وبين الأمانة العامة والوزارات والمؤسسات الأخرى من جهة أخرى، ويمكن الاستفادة منه من قبل مؤسسات أخرى في تطوير أداء دوائر وإدارات ووحدات العلاقات العامة فيها بعد إجراء التعديلات المناسبة.
- الأهمية العلمية: كونها من أوائل الدراسات العلمية في واقع المجتمع الفلسطيني التي تختص في مجال اقتراح نموذج لتطوير أداء العلاقات العامة في المؤسسات، وتفتح آفاق البحث العلمي في تطوير النموذج بشكل يتناسب وطبيعة عمل المؤسسات المختلفة.
- نابعة من حدود البحث: الأمانة العامة لمجلس الوزراء هي الجهاز الإداري الحاضن لأنشطة الحكومة، وهي حلقة الوصل ما بين الحكومة والوزارات والمؤسسات الحكومية، فلذلك وجود دائرة فاعلة للعلاقات العامة له أثر ايجابي.

### 4.1 مشكلة الدراسة

نتيجة لدور العلاقات العامة في الارتقاء بالعمل المؤسسي، ولدور الأمانة العامة لمجلس الوزراء في تحقيق التنمية الفلسطينية لكونها حلقة الوصل والمتابعة ما بين مجلس الوزراء (الحكومة) وما بين الوزارات والمؤسسات الحكومية، فجاءت هذه الدراسة بغرض " اقتراح نموذج لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء".

### 5.1 أهداف الدراسة

ترتكز الدراسة على هدف رئيسي ينبثق منه عدة أهداف فرعية.

الهدف الرئيس: اقتراح نموذج لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

وأما الأهداف الفرعية التي ستساعد في بناء النموذج المقترح، فتتلخص في:

- التعرف على واقع دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة.
- التعرف على أسباب ضعف الأداء في دائرة العلاقات العامة.
- اقتراح مكونات للنموذج:
  - المهام المناسبة لدائرة العلاقات العامة.
  - البناء التنظيمي المناسب لدائرة العلاقات العامة.
  - الموقع الأفضل لدائرة العلاقات العامة على الهيكل التنظيمي.
  - الجمهور المستهدف.
  - وسائل الاتصال المناسبة.
  - المواصفات الواجب توافرها في شاغل وظيفة العلاقات العامة.

## 6.1 أسئلة الدراسة

تتكون أسئلة الدراسة من سؤال رئيس ويتمثل في: ما هو النموذج المناسب لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؟

وينبع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة؟
- ما هي الأسباب التي أدت إلى ضعف الأداء في الدائرة؟
- ماهي مكونات النموذج؟
  - المهام المناسبة لدائرة العلاقات العامة.
  - البناء التنظيمي المناسب لدائرة العلاقات العامة.
  - الموقع الأفضل لدائرة العلاقات العامة على الهيكل التنظيمي.
  - الجمهور المستهدف.
  - وسائل الاتصال المناسبة.
  - المواصفات الواجب توافرها في شاغل وظيفة العلاقات العامة.

## 7.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول على النحو التالي:

- الفصل الأول : مقدمة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، وهيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول موضوع العلاقات العامة بشكل عام تعريفاتها، عناصرها، أهميتها، أهدافها، مجالاتها، خصائصها، وأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة، نظرة عامة حول العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.
- الفصل الثالث : منهجية الدراسة وأدواته، عينة ومجتمع الدراسة وخصائصه، أدوات الدراسة، صدق أداة الدراسة والتحكيم، ثبات الأداة، حدود الدراسة، والتحليل الإحصائي لخصائص مجتمع الدراسة.
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي، وعرض ومناقشة النتائج.
- الفصل الخامس : الاستنتاجات والمقترحات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

العلاقات العامة هي مجموعة من الأنشطة والأعمال المخططة التي يقوم بها موظفو الإدارات المتخصصة في العلاقات العامة بغرض نشر الحقائق والمعلومات الصادقة عن المؤسسات للجمهور، وإيجاد علاقات قوية وطيبة بين المواطنين وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، وتتبع مهام دائرة العلاقات العامة من طبيعة ومجال عمل المؤسسة، وتستخدم لذلك وسائل اتصال متعددة ومتنوعة.

كانت تمارس العلاقات العامة قديماً بشكل عشوائي بدون تخطيط، أما حديثاً فأصبحت تمارس بشكل علمي ممنهج، فممارسة مهنة العلاقات العامة تحتاج إلى مهارات وصفات خاصة يجب أن يتحلى بها موظف العلاقات العامة تميزه عن غيره من الموظفين منها اللباقة في التعبير، وقوة الشخصية، وللعلاقات العامة جمهور داخلي وهم الموظفين داخل المؤسسة، وجمهور خارجي وهم الجهات التي تربطها مصالح مشتركة مع المؤسسة.

تحتل إدارة العلاقات العامة موقعاً مميزاً في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية، وتختلف أهمية هذه الإدارة من مؤسسة لأخرى تبعاً لأهدافها وعلاقتها بالجمهور، وطبيعة الخدمات التي تقدمها وما تقدمه المؤسسة لهذه الإدارة من كوادر بشرية وإمكانات مادية وصلاحيات، وأخيراً يعتبر نجاح دائرة العلاقات العامة دليل على نجاح المؤسسة، وقد يعتقد البعض أن مسؤولية العلاقات العامة في المؤسسة تقع على عاتق موظف العلاقات العامة، بل هي مسؤولية كل موظف في أي دائرة حكومية في المؤسسات، فلذلك يجب عليه أن يمارسها ويسعى لتحقيق أهدافها سواء أثناء العمل أو خارج أوقات العمل.

## 2.2 الإطار النظري المتعلق بالعلاقات العامة

فيما يلي ملخص للإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة:

### 1.2.2. تعريف العلاقات العامة:

اختلف العلماء والمفكرين في تعريف العلاقات العامة كل حسب وجهة نظره وفكره وثقافته ومجتمعه، وتتعدد تعريفات العلاقات العامة كالتالي:

- تعريف مور: فلسفة اجتماعية للإدارة يعبر عنها بشكل سياسات وأعمال تهدف إلى ضمان التفاهم المتبادل بين المنظمة و جماهيرها، وذلك باستخدام الاتصال ذي الاتجاهين بين الطرفين. (برغوث، 2007)
- تعريف lesly: هي الوسيلة إلى تعديل الاتجاهات الجديدة التي أحدثت التغيير. (سلطان، 2011)
- تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية: نشاط أي منشأة في بناء وتدعيم علاقات سليمة بينها وبين الجمهور لكي تحول سياساتها حسب الظروف المحيطة بها، وشرح هذه السياسات للمجتمع. (الجحني، 2006)
- تعريف جمعية العلاقات العامة الدولية: هي الوظيفة المستمرة والمخططة للإدارة والتي تسعى بها المؤسسات باختلاف أنواعها ومجالاتها إلى كسب تفاهم وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية. (الحربي، 2011)
- تعريف إبراهيم إمام: العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بهدف تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة. (حجاب ووهبي، 2000)
- تعريف قاموس أكسفورد: هي الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المؤسسة و جماهيرها لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والأخلاق العامة. (الدليمي، 2011)
- تعريف قاموس وبستر الدولي: هي فن وعلم تطوير الفهم الثنائي المتبادل والنيات الحسنة. (الجوهر، 2000)
- تعريف المعهد البريطاني للعلاقات العامة: هي الجهد المبذول لإيجاد فهم مشترك بين المنظمة و جماهيرها والحفاظ عليها. (البكري، 2004)
- تعريف جمعية العلاقات العامة الفرنسية: هي طريقة للسلوك وأسلوب للإعلام والاتصال تهدف إلى إقامة علاقات تتسم بالثقة بين المنظمة و جماهيرها. (العدوي، 2011)



إن كثرة التعريفات للعلاقات العامة، سواء من قبل المهنيين، أو الباحثين والأكاديميين، أو هيئات العلاقات العامة، أضافت لمفهوم العلاقات العامة وأفادته كعلم وكمهنة، ظهر أهمها في تحديد سمات مشتركة أجمع عليها معظم المعرفين لها، وأبرز هذه السمات: (برغوث، 2007)

- وضوح غاية العلاقات العامة المتمثلة في بناء سمعة المؤسسة لمساعدتها على تحقيق النجاح.
- اعتبار العلاقات العامة عملية مستمرة، قد يكون لها نقطة بداية دون تحديد لنقطة النهاية.
- اعتبار الإدارة والاتصال أساساً لعمل العلاقات العامة.
- اعتبار الجمهور (الداخلي والخارجي) أساساً لعمل العلاقات العامة.
- اتصال العلاقات العامة اتصال إقناعي، وليس موضوعي، لأنه يسعى إلى توجيه سلوك الجمهور إيجابياً.

وبذلك يمكن تعريف العلاقات العامة على أنها علم وفن يجسد بمهارات اتصال إقناعي وصولاً إلى التوافق بين مصالح المؤسسة والجهات ذات العلاقة بها، كعملية مستمرة تمكن المؤسسة من إنجاز رسالتها وفقاً لأهدافها.

## 2.2.2. عناصر العلاقات العامة:

من خلال التعريفات السابقة يمكننا حصر عناصر العلاقات العامة: (سلطان، 2011)

- الجمهور: والجمهور نوعان:
  - الجمهور الداخلي: جميع مستخدمي المؤسسة والذين يمكن تصنيفهم حسب طبيعة أعمالهم أو مسؤولياتهم الإدارية .
  - الجمهور الخارجي: الزبائن، المساهمين، قادة المجتمع، الجمعيات الحرفية، وسائل الإعلام، الحكومة، والإنسان العادي.
- عملية إدارية: تتم هذه العملية باستمراريتها لمساندة الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- عملية ذات هدف: تعزيز سمعة المؤسسة عند جمهورها والتعرف على آرائه.
- عملية اتصالية: وهي عملية ذات اتجاهين تستخدم وسائل الاتصال الجماهيري من إذاعة وصحافة وتلفزيون ومن خلال أنشطة اتصالية كالإعلان والإشهار، وتستخدم وسائل أخرى كالمعارض والندوات والمؤتمرات وإصدار المطبوعات.

- عملية علمية: تستخدم التخطيط ومنهج البحث العلمي للحصول على معلومات دقيقة وآراء موثوقة من الجمهور.

### 3.2.2. فلسفة العلاقات العامة:

العلاقات العامة متعددة بتعدد أوجه النشاط الإنساني، وتعدد الجماهير في المجتمع الإنساني، فهناك العلاقات العامة الحكومية، التجارية، الصناعية، العسكرية، والسياسية، كل هذه الأنواع والأقسام تجمعها فلسفة ومبادئ عامة واحدة، وتستند إلى أصول فنية واحدة، فالوسائل والأدوات واحدة، وتستند فلسفة العلاقات العامة على مجموعة من المبادئ والحقائق هي: (فلحي، 2006)

- الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، ولا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين.
- الإنسان كائن اجتماعي متفرد ومتغير من وقت لآخر.
- الإنسان كائن اجتماعي يتعامل مع غيره ومع المواقف الاجتماعية.
- الإنسان يتميز بالعقل والتعقل.
- تركز العلاقات العامة على الجانب الإنساني.
- تركز العلاقات العامة على ركائز اجتماعية.
- تستند العلاقات العامة إلى الجانب الأخلاقي.
- تستند العلاقات العامة إلى مبدأ التنظيم.

### 4.2.2. مدارس العلاقات العامة:

تتميز العلاقات العامة بالقدرة الفائقة على التخطيط، خاصة للطوارئ لأنها تتميز بتركيز التفكير في تحديد وتوضيح المشكلات، وتقديم مؤشرات واضحة لها، وتساعد في العمل من خلال تحديد جدول زمني محدد، وتعتمد العلاقات العامة في بنائها لخططها وبرامجها على إحدى مدرستين هما: (برغوث، 2007)

- مدرسة المعاينة: تعتمد على رجوع الصدى للبرامج المتنوعة للعلاقات العامة، والتي تعتمد على البديهة الحادة، وتعتمد أيضاً على مستشار العلاقات العامة الذي يمثل الإنذار الأول للمشكلات التي تطرأ على المؤسسة يوماً بعد يوم.
- مدرسة البرامجية: تفترض أن العمل يعتمد على خريطة برامجية دقيقة، وتعتبر الطريقة الوحيدة لفعالية الأداء، وتساعد الإدارة على معرفة ما يفعله مستشار العلاقات العامة طوال الوقت.

## 5.2.2. نظريات العلاقات العامة:

استفادت العلاقات العامة من الفرضيات والنماذج التي أفرزتها بحوث الاتصال وتجاربه العلمية، كما واستفادت من بحوث الاتصال في تكوين نظرية فرعية، تعكس تقليدية النموذج المستخدم من حيث تصوره لمفهوم الاتصال والعلاقات العامة، ويتم توضيح النظريات كما يلي: (محمد، 2007)

- نظرية ديسيل (الارتفاع الصوتي): يقوم المنتسبون لهذه النظرية بتضخيم أهمية الأحداث، ويجتهدون في كسب الانتباه من خلال إحداث الكثير من الضوضاء، بهدف خلق ظاهرة إعلامية شاملة في المجتمع كقيلة بإسماع الصوت المطلوب إلى الجمهور.
- نظرية البيع: تفترض وجود شخص يبيع المعلومات وآخر يشتريها من خلال تدفق المعلومات باتجاه واحد، ويهدف هذا الاتصال إلى التلاعب بالجمهور الإعلامي ليتقبل الرسالة، فالإتصال وفق هذه النظرية سيزيد من عدم الثقة ويوجد الحواجز بين المجموعات.
- نظرية المعلومات المتناقضة: تؤكد هذه النظرية على السرية وعدم الظهور المكثف في التعامل في نقل الرسالة، ويعمل ممارسو العلاقات العامة وفق هذه النظرية على افتراض أن " ما لا يعرفه الناس لا يجلب لنا التصور". ويعني هذا عدم تقدير هؤلاء الممارسين للضرر الذي يحدثه نقص الثقة.
- نظرية لو كنت مكانهم: وتفترض نجاح الاتصال إذا استطاع مراسلو المعلومات وضع أنفسهم مكان متلقي الرسالة، ويتولوا عملية الاتصال بشكل مناسب، وتتجاهل هذه النظرية ما توصلت إليه البحوث الاتصالية الحديثة من أن الأفراد يستجيبون بطرق مختلفة لنفس المعلومات.
- نظرية النظم: يتفق معظم الباحثين على أن العلاقات العامة ليست فعلاً أو أداة منفصلة أو جامدة ومحددة ببداية ونهاية، بل هي عملية ديناميكية مستمرة بشكل متواصل.

## 6.2.2. العلاقة بين علم العلاقات العامة والعلوم الأخرى:

أسهمت العلوم الاجتماعية في نشأة وتطور العلاقات العامة بشكل فاعل، وارتبطت ارتباطاً وثيقاً جعل من الصعب فصلها عن العلاقات العامة، كما تحتاج ممارسة العلاقات العامة إلى التمتع بمعرفة جيدة بهذه العلوم، ويصعب على ممارس العلاقات العامة أداء مهامه دون هذه المعرفة، لأن العلاقات العامة تعتمد على العديد من العلوم في تطوير أساليبها وأدواتها، ويمكن توضيح العلاقة بين علم العلاقات العامة والعلوم الأخرى كالتالي: (العدوي، 2011)

- علاقتها بالإدارة: تعتبر الإدارة عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستخدام الأفضل والفعال للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف بأفضل صورة ممكنة، وتعتمد على مجموعة من الوظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. يعتبر باحثي العلوم الإدارية أن العلاقات العامة واحدة من وظائف الإدارة لكونها تمثل وظيفة إدارية مستقلة، شأنها شأن التخطيط والتوجيه والرقابة.
  - علاقتها بالإعلام: يعرف الإعلام بأنه النشاط الاتصالي الذي يهدف إلى تزويد الجمهور بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة عن القضايا والمشكلات، بطريقة موضوعية دون تحريف، وهذا النوع من الاتصال يعرف بالأحادي الاتجاه، أما اتصال العلاقات العامة فإنه ثنائي الاتجاه، كما أن العلاقات العامة تهدف من وراء العملية الاتصالية خلق رأي عام منسجم مع أهدافها، فاتصال العلاقات العامة اتصال إقناعي، بينما الاتصال الإعلامي هو اتصال موضوعي.
  - علاقتها بالاتصال: يعرف الاتصال بأنه عملية يتفاعل بموجبها المرسل والمتلقي في سياق معين، يعد الاتصال في العلاقات العامة الركيزة الأساسية بجانب الإدارة، فممارسة كلا النشاطين في سياق بناء سمعة المؤسسة، يعتبر النشاط الكامل للعلاقات العامة.
  - علاقتها بالرأي العام: يعرف الرأي العام بأنه اتفاق وجهة نظر الأغلبية حول موضوع أو قضية في وقت معين، وفي نطاق جغرافي محدد، وهذا ما تسعى له العلاقات العامة، وذلك من مسؤوليتها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه.
  - علاقتها بعلم النفس: العلاقات العامة تعمل بشكل مباشر وغير مباشر، فلذلك يلزمها دراية واسعة بالتكوين النفسي للجمهور، واتجاهاته وسلوكه، وردود أفعاله اتجاه القضايا المختلفة.
  - علاقتها بعلم الاجتماع: تحتاج العلاقات العامة إلى الإنسجام مع المجتمع والتكيف معه، حتى تتمكن من الحصول على تأييده ومساندته، لذا فإن عليها أن تدرك جيداً طبيعة التكوين والبناء الاجتماعي، والأنماط المجتمعية والمعايير التي تحكمه.
- ويظهر جلياً أن العلاقات العامة علم وفن يتكامل مع العلوم الأخرى، لأن وظيفة العلاقات العامة تكاملية ومستمرة، يصعب فصلها عن العلوم الأخرى، فمن الواجب على القائمين بوظيفة العلاقات العامة الإلمام بمعظم هذه العلوم.

## 7.2.2. أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة:

هناك العديد من الأسباب والعوامل التي أسهمت في زيادة الحاجة لمهنة العلاقات العامة، مما أسهم في تطورها لعلم أصبح يدرس في الجامعات والمعاهد منذ أوائل القرن العشرين، ومن العوامل والأسباب التي أسهمت في الوصول بالعلاقات العامة لتصبح مهنة متخصصة: (الدليمي، 2005)

- توسع وتعدّد أعمال المؤسسات المختلفة والتي تضم أعداداً كبيرة من المتعاملين معها.
- تقدم العلوم المتسارع في مختلف الميادين.
- تنوع وتشابك العلاقات بين الأفراد والجماعات.
- سهولة وسرعة الانتقال بالنسبة للأشخاص والأفكار نتيجة توافر وسائل النقل.
- انتشار التعليم فبزيادة أعداد المتعلمين تزداد الحاجة إلى نشر المعلومات والحقائق وممارسة نشاط العلاقات العامة.
- زيادة قوة الفرد وأهميته في المجتمع الحديث، فالشركات والحكومات تسعى دائماً إلى كسب الفرد والحصول على تأييده.
- نمو العلوم الإنسانية التي تتناول الفرد والدوافع وراء سلوكه وتصرفاته.

### 8.2.2. أهداف العلاقات العامة:

يمكن تحديد الأهداف العامة التي تسهم في تحقيق غاية العلاقات العامة ومنها: (محمد، 2007)

- ترقية أسباب التفاهم والانسجام الاجتماعي بين المصالح المختلفة.
  - زيادة فرص نجاح المؤسسة.
  - تعديل الاتجاهات السلبية في المجتمع وتحويلها إلى اتجاهات ايجابية بناءة.
  - تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدى المواطنين.
  - توعية الجماهير بأهداف المؤسسة.
  - تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة وتدعيم صورتها الذهنية. (الصحن، 2004)
  - الاهتمام بشؤون الموظفين (الصحة، الأجور، الرواتب، الترقيات) بما يناسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية. (المدهون، 2006)
- يعتبر الاهتمام بالجمهور الداخلي، وتوعية الجمهور الخارجي بأهمية وأهداف المؤسسة، وزيادة فرص نجاح المؤسسة، من أهم أهداف العلاقات العامة.

### 9.2.2. وظائف العلاقات العامة:

تقوم العلاقات العامة بأداء رسالتها في تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية، من خلال البرامج الإعلامية والتنقيفية والترفيهية، إضافة إلى البرامج والخدمات التي تهدف إلى تذييل العقبات والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه الجمهور، ويحدد الباحثون عدة مهام أو وظائف للعلاقات العامة تتمثل في: (عجوة، 2000)

● البحث: البحث هو التفكير العلمي الموضوعي الذي يتناول ظاهرة معينة أو مشكلة لدراستها وتحليلها وفق أسس علمية للوصول إلى نتائج تخدم الظاهرة، ولقد مرت العلاقات العامة بمرحلة تغلب فيها الطابع الارتجالي لمعرفة اتجاهات الجمهور، ونتيجةً للتقدم العلمي والتكنولوجي أصبحت هناك طرق وأساليب علمية في دراسة اتجاهات الجماهير وجميع المعلومات والبيانات المختلفة لدراسة المشكلة، وتقوم الأبحاث بتحليل البرامج الإعلامية وتقديم مدى كفايتها ونجاحها في الوصول إلى الجماهير والتأثير فيها وفق مقاييس إحصائية. (الدليمي، 2011)

● التخطيط : وتشمل عملية تضمين سياسات المؤسسة وبرامجها بما توصل إليه البحث العلمي من آراء وردود أفعال ووضعها في شكل برامج ونشاطات وخطط تأخذ في عين الاعتبار المصالح المشتركة للمؤسسة وللجماهير. (الصريرة، 2001)

الفوائد التي تجنيها المؤسسة من عملية التخطيط في مجال العلاقات العامة:(أبو أصبع،2009)

- توفر الخطة الحوافز للمستخدمين، وتوفر إطاراً عملياً لصناعة القرار.
- يؤدي التخطيط الجيد إلى استخدام ملائم لموارد المنظمة.
- يؤدي التنبؤ الدقيق في الخطة إلى تقليل عناصر المخاطرة والتردد في اتخاذ القرارات.
- تضع الخطة معايير للأداء ومعايير لقياس تقدم المؤسسة.
- يعزز التخطيط قدرات المؤسسة على المنافسة.

● الاتصال: هو جوهر أي برنامج للعلاقات العامة، والخطوات الأخرى تصمم لجعل هذه الخطوة فاعلة، وهو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال داخل المؤسسة أو خارجها باستخدام وسائل معينة خلال إطار موقفي لغرض التفاهم نحو تحقيق الأهداف، ويمكن تقسيم وسائل الاتصال في العلاقات العامة إلى أربعة مجموعات:(سلطان، 2011)

- وسائل مقروءة: ومنها الصحف والمجلات والنشرات والملصقات.
- وسائل مسموعة: ومنها الإذاعة والندوات والمحاضرات والخطب والمؤتمرات.
- وسائل مرئية: ومنها التلفزيون والمعارض والصور.
- وسائل اللغة الصامتة: وهي التي تعتمد على الإشارة والحركات الجسدية.

يمكن الاستفادة من بعض وسائل الاتصال السابقة في تحديد وسائل الاتصال المناسبة لنشاط دائرة العلاقات العامة في النموذج المقترح لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة في المؤسسة.

• التنسيق: تعتبر وظيفة التنسيق من العناصر المهمة في العلاقات العامة حيث يتم التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى داخل المؤسسة، وكذلك التنسيق المستمر مع هيئات المجتمع المحلي والهيئات التي تماثلها والمراكز الإعلامية، وتقوم بتأمين الاتصال الإعلامي اللازم مع الهيئات والمؤسسات الإعلامية لنقل صورة المؤسسة ونشاطاتها المختلفة ووظيفتها في خدمة المجتمع. (فلحي، 2006)

• التقييم: يمثل التقييم المحطة النهائية في آلية عمل العلاقات العامة وبرامجها ومدى حاجات جماهيرها المستمرة، وتمثل عملية التحري العلمي عن الأخطاء وأسباب القصور في البرامج المختلفة لتلافيها في الخطط المستقبلية بما يساهم في نجاح المؤسسة، وهذا يؤكد أن عملية التقييم هي عملية مستمرة تتزامن مع العمليات التحضيرية والتخطيطية والتغيرية، وهناك ثلاثة أنواع من عمليات التقييم وهي: التقييم السابق على التنفيذ، التقييم المتزامن مع التنفيذ، التقييم اللاحق للتنفيذ. (الدليمي، 2005)

تعتبر وظيفة (البحث، التخطيط، الاتصال، التنسيق، والتقييم) من الوظائف الهامة في العلاقات العامة والتي تناسب معظم المؤسسات، ويمكن أن يتم التعديل عليها وتطبيقها بناءً على أهداف وطبيعة عمل المؤسسة.

يرى (حجاب، 2007) أن وظائف العلاقات العامة تتمثل في:

يحدد كل باحث ومفكر وظائف للعلاقات العامة حسب ثقافته وفلسفته وحسب طبيعة المؤسسة، فحجاب يرى وظائف العلاقات العامة على النحو التالي:

- تقديم الاستشارات والنصائح للإدارة العليا في المؤسسة.
- طبع الكتيبات والنشرات الدورية وعقد الندوات والمؤتمرات.
- مواجهة الأزمات الداخلية والخارجية التي تطرأ على المؤسسة ومحاربة الشائعات الضارة.
- بحث شكاوي العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها ومحاولة إزالة أسبابها.
- إقامة علاقات جيدة ومستمرة مع وسائل الاتصال، ومع المنظمات.
- تنظيم واستقبال الوفود والزوار وترتيب إقامتهم.
- تجهيز وتنفيذ المعارض المحلية والإقليمية، والقيام بمختلف الأنشطة في المؤسسة.
- إعداد التقارير السنوية عن أهم إنجازات ووظيفة العلاقات العامة، وعن نتائج أعمال المؤسسة، ومركزها المالي في نهاية كل سنة.

يصنف كل كاتب وباحث مهام العلاقات العامة حسب وجهة نظره فمنهم من يصنفها بشكل عام يتناسب مع كافة المؤسسات بكافة مجالاتها، ومنهم من يحدد مهامها حسب الوظيفة (التسويقية، الاجتماعية، الاتصالية، والإدارية)، وهذا يمكن تحديده بحسب طبيعة عمل المؤسسة.

## 10.2.2. مجالات العلاقات العامة:

هناك عدة مجالات رئيسية لتطبيق العلاقات العامة من أهمها: (جودة، 2006)

- المجال السياسي: ويكون على مستوى الأحزاب السياسية وجماعات الضغط، ويكون للعلاقات دور كبير في مجالات استقطاب الجماهير والتأثير عليهم بهدف الحصول على تأييدهم وأصواتهم في الانتخابات.
- مجال الوزارات والدوائر الحكومية: تسعى العلاقات العامة إلى توعية الجماهير وإرشادها عن طريق شرح وتفسير القوانين والأنظمة بهدف مصلحة الجمهور، ومن أجل كسب تأييده للسياسات والقوانين الحكومية، وقد تتصدى العلاقات العامة لدحض بعض الشائعات.
- مجال الإدارة المحلية: تمارس العلاقات العامة فيه كل ما يتعلق بالشؤون البلدية والمجالس المحلية والتي تديرها مجالس بلدية أو محلية.
- مجال المؤسسات العامة: دور العلاقات العامة في هذا المجال يشبه دورها في شركات القطاع الخاص.
- مجال القطاع الخاص: ويشمل كافة المؤسسات الخاصة المنتشرة في كافة أنحاء الدولة، ودور العلاقات العامة يتمثل في إقامة علاقات جيدة مع الجهات ذات العلاقة، ويجب استعمال الأمانة والصدق للحصول على رضا الجمهور وثقته.
- المجال التعاوني: ويشمل مجال الجمعيات التعاونية بكافة أشكالها والتي تسعى لتقديم الخدمات لأعضائها بسعر التكلفة وبدون ربح، ويتضمن دور العلاقات العامة في هذا المجال الحصول على تأييد ودعم أعضاء هذه الجمعيات ومعرفة متطلباتها فيما يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة لهم وجودتها.

العلاقات العامة تستخدم في كافة المجالات (السياسي، الوزارات والدوائر الحكومية، الإدارة المحلية، المؤسسات العامة، القطاع الخاص، والتعاونيات) ويمكن الاستفادة من مجال الوزارات والدوائر الحكومية لتوعية الجماهير الخارجية لكسب التأييد للسياسات والقوانين الحكومية الصادرة عن جلسات مجلس الوزراء.



## 11.2.2. خصائص العلاقات العامة:

بالرغم من الاختلاف بين المهتمين بهذا العلم في وضع تعريف جامع مانع للعلاقات العامة على ضوء التطور التاريخي الذي مرت به العلاقات العامة، أو على ضوء الخلفية العلمية والعملية لمن تناولوا هذا الموضوع سواء كانوا علماء اجتماع أو إدارة أو إعلام أو سياسة، إلا أنه يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص العامة التي تميز هذا العلم عن غيره بالآتي (الجحني، 2006):

- وظيفة بالغة الأهمية، وتؤمن بأن مصالح الجماهير إحدى المسؤوليات للإدارة والعاملين.
- نشاط يبدأ من داخل المؤسسة، فيكون العلاقات الطيبة بين العاملين.
- جهود مرسومة تهدف إلى التأثير في الجماهير لكسب ثقافتها وحملها على تقبل أهداف محددة.
- مجموعة من المهارات والطرق الفنية التي توجه لكسب ثقة الجماهير.
- جهود تسلك الأسلوب العلمي والمبادئ والقيم الأخلاقية في جميع تصرفاتها.
- مسؤولية اجتماعية فلا بد أن يتعزز لدى المؤسسة بأن وجودها هو من أجل المجتمع.
- تعتمد على أسلوب علمي في معرفة المشكلات لدى التنظيم والجماهير.
- تستخدم وسائل الاتصال لتحسين الصورة الذهنية لدى جماهير المنظمة.
- جهة استشارية للإدارة العليا في المؤسسة.
- توفر بعض الصفات في من يؤدي وظيفة العلاقات العامة كالعلم، الفن، المهارة، والخبرة.
- الاستمرارية بحيث لا تكون وقتية أو موسمية.

العلاقات العامة تعمل على تكوين العلاقات الطيبة بين العاملين داخل المؤسسة قبل الاتجاه إلى الجماهير الخارجية، وكما أنها تتمتع بالاستمرارية، ونجاحها دليل على نجاح المؤسسة.

## 12.2.2. التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة:

يقوم التنظيم الجيد على أصول ومبادئ علمية مع توافر عدد من المقومات اللازمة كوجود هدف محدد متفق عليه، وتوفر مجموعة من الأفراد بينهما علاقة محسوسة، وإشراك الأفراد في تحقيق الهدف بشكل فاعل، لذلك يجب أن يتصف التنظيم بالواقعية والفعالية والحيوية في تحقيق الأهداف باستخدام أفضل الأساليب وأقل التكاليف عن طريق مجموعة من الأفراد، التنظيم يؤثر في الناس الذين يعملون بداخله من عده جوانب لكونه: (الدليمي، 2005)

- يقسم العمل بين الأفراد حسب الاختصاصات.
- يحدد أسلوباً نمطياً للعمل من خلال الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة.

- ينقل القرارات إلى أقسام المؤسسة بالاتصال، ويمد العاملين بالمؤشرات.
- يوفر شبكة للاتصالات والمعلومات الرسمية وغير الرسمية بالمؤسسة.
- يسهم في تنمية العاملين وتطويرهم وإيصالهم إلى اتخاذ أفضل القرارات.

### 1.12.2.2. خطوات إعداد تنظيم داخلي للعلاقات العامة:

تزايد اهتمام المؤسسات المعاصرة بممارسة وظيفة العلاقات العامة خلال العقود الأخيرة، ولا يمكن إغفال هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي لأي منظمة رغم اختلاف درجة الاهتمام بها وإدراك مفهومها الحقيقي. (عجوة، 2001)

هناك عدة خطوات لا بد من مراعاتها عند إعداد تنظيم جديد لأي جهاز علاقات عامة وهي: (الدليمي، 2011)

- تحديد وتعريف الهدف في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة وأهدافها.
- تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من قسم العلاقات العامة لتحقيق أهدافه.
- تجميع أعمال ووظائف العلاقات العامة المتشابهة في وحدة واحدة حسب طبيعة تخصصها، لتجنب الازدواج والتداخل في العمل.
- تحديد اختصاصات الشعب والوحدات التابعة لقسم العلاقات العامة وتحديد الشخص الذي يشرف على كل منها ويتحمل أعبائها.
- تعيين أفراد مؤهلين من ذوي الكفاءة في مجال العلاقات العامة؛ لتنفيذ المهام والأعمال.
- تعريف كل فرد من الأفراد العاملين بواجباته واختصاصاته وعلاقته بالآخرين.

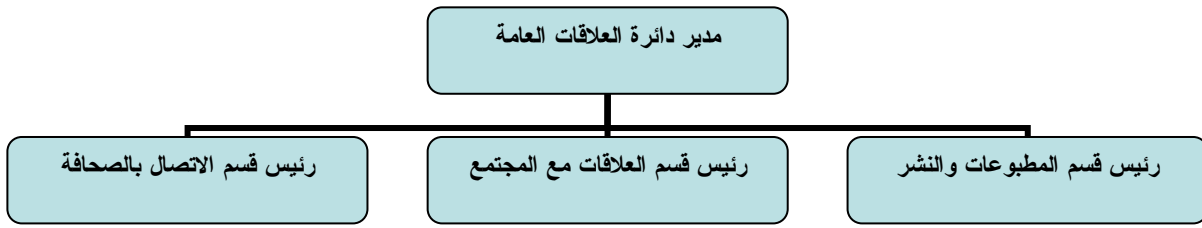
وبناءً على ذلك فإن البناء التنظيمي لجهاز العلاقات العامة يمكن أن يشمل أقساماً وموظفين مختصين كما يلي: (أبو أصبع، 2009)

- قسم البحوث والتخطيط: تكون اختصاصاته القيام بدراسة اتجاهات الرأي العام، والتعرف على اتجاهات الجمهور نحو المؤسسة، والتخطيط لحملات العلاقات العامة وجمع المعلومات اللازمة.
- قسم الاتصال الخارجي: تكون من مسؤولياته إصدار النشرات والإشراف على مطبوعات المؤسسة وكتبتها السنوية، وتوفير المعلومات الصحفية والبيانات اللازمة للتعريف بالمؤسسة وأنشطتها وإعداد نشرات يومية أو أسبوعية.
- قسم الاتصال الداخلي: مسؤوليته تعزيز انتماء العاملين بالمؤسسة وفرض المشاركة فيها من خلال الإشراف على خدمات اجتماعية.

يمكن الاستفادة من إعداد تنظيم داخلي للعلاقات العامة في اقتراح النموذج لتطوير دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وذلك من خلال تحديد المهام المطلوبة من الدائرة، ووضع المهام المتشابهة في قسم واحد، لتجنب الازدواجية والتداخل في العمل، واختيار العاملين في الدائرة حسب معايير ومواصفات معينة، بالإضافة إلى الاستفادة من الأقسام السابقة باقتراح أقسام تناسب طبيعة ومجال عمل المؤسسة والدائرة، واقتراح أنشطة ومهام مناسبة لكل قسم في الدائرة. لا يوجد شكل تنظيمي معين يمكن أن يعتبر هيكل مثالي لإدارة العلاقات العامة، فعدد أفراد المؤسسة والمهام المطلوبة كلها عوامل تؤثر في الشكل والتنظيم الداخلي للعلاقات العامة ويمكن تصنيف الأوضاع كالتالي:

الوضع الأول:

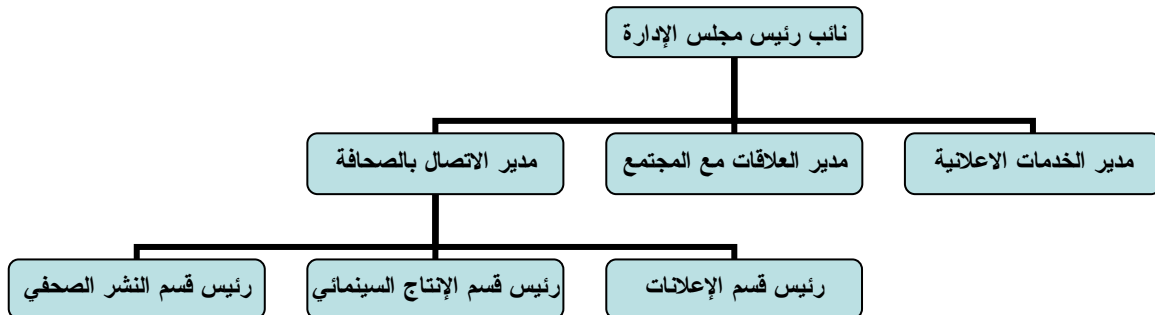
يمثل شكل (1.2) التنظيم الداخلي لدائرة العلاقات العامة في المنظمات الصغيرة. (محمود، 2002)



شكل 1.2: التنظيم الداخلي لدائرة العلاقات العامة في المنظمات الصغيرة

الوضع الثاني:

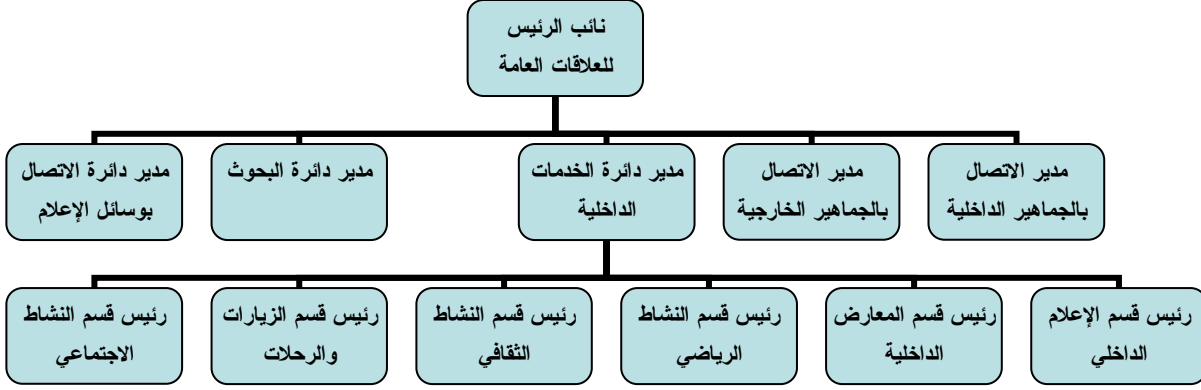
يمثل شكل (2.2) التنظيم الداخلي للعلاقات العامة في المنظمات متوسطة الحجم. (محمود، 2002)



شكل 2.2: التنظيم الداخلي للعلاقات العامة في المنظمات متوسطة الحجم.

## الوضع الثالث:

يمثل شكل (3.2) التنظيم الداخلي للعلاقات العامة في المنظمات كبيرة الحجم، حيث يتبعها عدة دوائر كل دائرة يتبعها العديد من الأقسام. (محمود، 2002)



شكل 3.2: التنظيم الداخلي للعلاقات العامة في المنظمات كبيرة الحجم

لا يوجد هيكل مثالي لدائرة العلاقات العامة يصلح لكافة المؤسسات أو لكل الظروف، ويختلف أسلوب تنظيم العمل في العلاقات العامة من مؤسسة إلى أخرى ليتلاءم مع أهداف وطبيعة عمل وأنشطة المؤسسة، وإمكانياتها المادية والبشرية، والجمهور المتعامل معاً، ولذلك لا نستطيع القول أن هذا الأسلوب أفضل من ذلك، كما أنه لا توجد أنماط جاهزة صالحة للتطبيق في كافة المجالات. وبما أن الأمانة العامة يمكن اعتبارها من المؤسسات متوسطة الحجم فيمكن الاستفادة من الوضع الثاني السابق لأوضاع العلاقات العامة مع العديد من التطوير

### 2.12.2.2. العوامل التي تحكم تنظيم العلاقات العامة:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في تنظيم العلاقات العامة إلى مجموعتين: (الدليمي، 2011).

#### • العوامل الخارجية أو البيئية تتمثل في:

- مدى كبر أو صغر حجم الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة.
- درجة التباين في خصائص هذه الجماهير وعلى مستوى الجمهور الواحد.
- درجة الانتشار الجغرافي للمنظمة ومدى التجانس بين المناطق الجغرافية.
- تعاضد أو انخفاض درجة تأثير جماعات الضغط الخارجي (نقابات العمل، نقابات مهنية، مؤسسات حكومية).

• العوامل الداخلية وتتمثل في:

- مدى قناعة الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة.
- حجم المؤسسة وطبيعة عملها.
- يتباين تنظيم وحدات العلاقات العامة باختلاف طبيعة أعمال المؤسسة .
- قدرة المؤسسة المالية.
- وجود دائرة العلاقات العامة في مكان قريب من الإدارة العليا في الخارطة التنظيمية.
- قدرات ومواصفات رجال العلاقات العامة في المؤسسة.

هناك العديد من العوامل الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤثر في تنظيم أعمال العلاقات العامة من حيث كبر المؤسسة، ومدى الانتشار الجغرافي، ومدى قناعة الإدارات العليا بأهمية وجودها، ومدى تأثيرها بقربها من الإدارة العليا، والصفات الواجب توافرها في شاغل وظيفة العلاقات العامة.

### 2.2.13. نماذج ممارسة العلاقات العامة:

لا يمكن التوقع أن يكون هناك نموذجاً واحداً لتنظيم أجهزة العلاقات العامة يصلح استخدامه دائماً في جميع المؤسسات، كما لا يمكن البقاء على نفس تنظيم الجهاز بشكل دائم بل يجب إعادة النظر فيه بين وقت وآخر انسجاماً مع المتغيرات والظروف المستجدة. وتصنف نماذج ممارسة العلاقات العامة بشكل عام إلى فئتين هما: (الدليمي، 2005)

- النماذج البنائية: وهي المكونات وعدد وترتيب الأجزاء المنفصلة للنظام أو الظاهرة.
- النماذج الوظيفية: وهي تحاول أن تقدم صورة طبق الأصل للأسلوب الذي يعمل بمقتضاه النظام وتشرح طبيعة وضخامة القوى التي تسيطر عليه.

فيما يلي سيتم سرد النماذج المرتبطة بنشاط العلاقات العامة والتي توضح الممارسة العلمية للعلاقات العامة والسلوك الاتصالي للمنظمات المختلفة، وهي ثلاثة نماذج:

• النموذج الأول: نموذج بيرسون

يشكل هذا النموذج نظاماً للأداء والممارسة الأخلاقية للعلاقات العامة، ويقوم على افتراض أن العلاقات العامة تعتمد في صنع القرار على الحوار بين المنظمة وجمهورها، وخلص بيرسون إلى

أن المنظمة تتعرض للمخاطر عندما تعتمد على الحوار في اتجاه واحد ويسهم هذا النموذج في فهم سلوك العلاقات العامة من خلال تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتشكيل السياسة العامة. (الجمال وعباد، 2005)

• النموذج الثاني: نماذج جورج

لتحسين مستوى ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات، اقترح جورج مفهوماً نظرياً لكيفية ممارسة العلاقات العامة على منتسبي المؤسسة، وهذا المفهوم يقوم على الربط بين متغيرين هما: اتجاه الاتصال (اتجاه واحد / اتجاهين)، وتأثير الاتصال (متناسق / غير متناسق) ونتج عن الربط بين هذين المتغيرين أربعة نماذج لممارسة العلاقات العامة وهي: (إبراهيم، 2005)

○ نموذج الدعاية والتعامل مع وسائل الإعلام (الوكالة الصحفية): تتمثل أهداف العلاقات العامة في هذا النموذج بضمان الدعاية والأخبار الايجابية حول المنظمة، ويكون الاتصال في اتجاه واحد من المصدر إلى المستقبل، وتعتمد العلاقات العامة في هذا النموذج على تحقيق الدعاية والإعلام للسياسيين ورؤساء الأحزاب ورجال الأعمال.

○ نموذج الإعلام العام: تهدف العلاقات العامة في هذا النموذج إلى نشر أكبر قدر من الأخبار والمعلومات على الجمهور عبر وسائل الإعلام العامة والمنشورات الإعلامية الخاصة بالمؤسسة، ويكون اتصال المؤسسة مع جمهورها في اتجاه واحد من المصدر إلى المستقبل، لا يعتمد هذا النموذج على الدراسات والأبحاث ولا على التخطيط الاستراتيجي، ويهدف إلى تغيير سلوك الجماهير وتقديم صورة ايجابية عن المؤسسة، ولكنه لا يهدف إلى تغيير وتصحيح سلوكيتها.

○ نموذج الاتصال غير المتكافئ في اتجاهين (غير المتوازن): يعتمد هذا النموذج على الإقناع العلمي ونتائج الدراسات والأبحاث العلمية في انجاز مهامه، ويستعمل الاتصال في اتجاهين من المصدر إلى المستقبل والعكس، ويكون هذا النموذج فعالاً وناجحاً عندما تكون المشاكل والأزمات محدودة وقليلة، وغالباً ما يفشل في تحقيق أهداف المؤسسة نظراً لاقتناعه بأن المؤسسة على صواب والجمهور على خطأ.

○ نموذج الاتصال المتكافئ في اتجاهين (المتوازن): يعتمد هذا النموذج على الاتصال المباشر في اتجاهين بين المؤسسة وجماهيرها من أجل تحقيق التفاهم المتبادل، ويعتبر هذا النموذج من النماذج المتكاملة للعلاقات العامة وأحسنها لاعتماده على الاتصال المتبادل والمتكافئ مع الجماهير، واعتماده على التفاوض والمساومة في حل مشاكل المؤسسة وتحسين أدائها، ويتوقف هذا النموذج على عدة عوامل أهمها الاستقلالية في اتخاذ القرار، والقيود التنظيمية والقانونية.

## • النموذج الثالث: نموذج شارب

حدد شارب خمسة سلوكيات للعلاقات العامة يمكن من خلالها تحقيق الانسجام بين المنظمات وجماهيرها وهي: (الجمال وعياد، 2005)

- أمانة الاتصال لتحقيق المصادقية.
- وضوح واتساق السلوكيات لتحقيق الثقة.
- العدالة لتحقيق المصلحة المتبادلة.
- الاتصال المستمر لبناء العلاقات مع الجماهير.
- تحليل مستمر للصور الذهنية لتصحيح السلوك وبرامج الاتصال.

النماذج المستخدمة في مجال الإدارة وهي كالتالي: (أحمد، 1996)

- النماذج المادية أو الطبيعية أو القياسية Physical or Scale Models: وهي نماذج تمثل كافة العناصر الجوهرية للنظام الواقعي تمثيلاً كاملاً نسبياً وبمقياس أصغر (كنماذج السيارات والطائرات والمباني التعليمية)، أو مقياس أكبر (كنماذج الذرة والجزئ). وتمثل هذه النوعية من النماذج تجريداً للواقع، لذلك فهي تستخدم في الأغراض الوصفية فقط.
- النماذج المناظرة أو البديلة Analog Models: وهي نماذج بديلة للواقع مع عدم توافر الشبه الكلي بينهما، كما أنها تستخدم عنصراً معيناً أو مادة بديلة أو وسيلة ما لتمثل عناصر معينة في الواقع، ومن أمثلتها: الرسوم البيانية، الخرائط والأشكال التوضيحية للتنظيمات الإدارية وغيرها. وتعد هذه النماذج أكثر تجريداً للواقع من النماذج الطبيعية القياسية.
- النماذج الرمزية (الرياضية) Symbolic Models: وتعتمد على استبدال عناصر النظام الأصلي برموز جبرية أو أعداد تعبر عنها.

## 14.2.2. موظف العلاقات العامة:

يصعب ممارسة العلاقات العامة دون الاعتماد على كادر بشري مؤهل ومدرب، وقادراً على انجاز المهمات والأنشطة المحققة للأهداف، فيجب على موظفي العلاقات العامة أن يتسلحوا بكل ما يتاح من معارف وعلوم يمكن اكتسابها، وأهم الشروط الواجب توافرها في موظفي العلاقات العامة على كافة المستويات هي كالتالي: (برغوث، 2007)

- على مستوى الأخلاق: يلتزم موظفو العلاقات العامة بمجموعة قيم ومعايير أخلاقية، من أهمها: الصدق، الأمانة، الصبر، الحكمة، السلوك السوي، السمعة الحسنة، والأخلاق الحميدة.
- على مستوى المهنة: يلتزم موظفو العلاقات العامة بعدد من الاعتبارات المهنية، أهمها: المرونة وقابلية التكيف، الموضوعية وعدم التحيز، امتلاك مهارات الاتصال بدرجة متقدمة، امتلاك الأصول العلمية لعلم العلاقات العامة، وامتلاك مهارة اللغة الانجليزية.
- على مستوى الشخصية: يجب أن يتمتع موظفو العلاقات العامة بعدد من الصفات الشخصية من أهمها: العمل تحت ضغط الوقت أو تحت ضغط الظروف المحيطة.
- على مستوى العلوم والمعارف: يتميز العاملون في مجالات العلاقات العامة بأنهم يتمتعون بثقافة عامة واسعة، تمتد لتشمل العديد من المواضيع والقضايا، بالإضافة لمعارفهم الواسعة في العديد من العلوم الإنسانية، كعلم (الاتصال، النفس، الاجتماع، الإنسان، القانون، والإدارة)
- على مستوى المهارات: القدرة على (الإقناع، التفاوض، إدارة الأزمات، الإدارة السليمة، التنظيم والتنسيق، إدارة واستثمار الوقت، إدارة القضايا والمشكلات، والتحليل الإحصائي للبيانات)، استخدام الحاسوب بفعالية عالية، وامتلاك مهارات عالية في الكتابة والتحرير.

من الواجب توفر صفات معينة في شاغل مهنة العلاقات العامة أهمها التخصص في العلاقات العامة والإعلام، والخبرة السابقة في مجال العلاقات العامة، والإلمام بالعلوم المختلفة، والثقافة الواسعة، بالإضافة إلى مهارات متعددة كالقدرة على استخدام التكنولوجيا، والقدرة على الإقناع، والقدرة على الاتصال والتواصل، ومن هنا يمكن تحديد صفات معينة لشاغل مهنة العلاقات العامة تساعد في إعداد النموذج.

## 15.2.2. العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية:

تقوم مختلف الحكومات على رضا الشعب، وتستمد قدرتها على الاستمرارية في ممارسة سلطاتها على تأييده ورضاه، لذلك تحرص الحكومة الديمقراطية على إقامة علاقات طيبة مع الشعب والحفاظ عليها، من خلال مده بمختلف المعلومات والحقائق عما تؤديه له من خدمات، مستخدمة في ذلك جميع وسائل الإعلام المتاحة والمعروفة تحت إشراف إدارة العلاقات العامة، وفي المقابل ينمو الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين، ويتم تحويلهم إلى جمهور ايجابي متعاون مع الحكومة. (البخشونجي، 2000)

المؤسسات المختلفة (تنفيذية، تشريعية) تقوم بوظائف مهمة ومتعددة لخدمة الوطن والمواطن، وتتعامل مع الجمهور العام وتؤثر في حياته، وتعتبر المؤسسات الحكومية من أول أنواع المؤسسات



التي اهتمت بالعلاقات العامة، وذلك لضخامة المؤسسات من حيث العاملين بها، وكذلك حاجتها للإعلام والنشر لتحقيق أهداف معينة ومتعددة منها ما يتعلق بتوعية الجمهور وتعليمه وتنقيفه، وكسب ثقته وزيادة مشاركته الايجابية وتعاونه مع الأجهزة الحكومية. (العتيبي، 2003)

### 1.15.2.2. نشأة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية:

لقد نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وكوظيفة حيوية داخل العديد من المؤسسات الحكومية في الدول المتقدمة خلال الثلاثين عاماً الماضية، وجاء هذا الاتجاه كنتيجة لكبر حجم المؤسسات الحكومية وما ظهر فيها من تعقيدات وتشابكات بين مختلف التقسيمات التنظيمية داخلها. ولمست المؤسسات الحكومية أن العلاقات العامة ضرورية في سبيل إيجاد التعاون الكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها من ناحية والأفراد والجماعات داخل المنظمة نفسها، حتى أصبح مفهوم العلاقات العامة واضح في أذهان الكثيرين في هذه المؤسسات والمتعاملين معها، ويلعب مدير العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية دوراً هاماً لأنه بإقتناعه بمفهوم العلاقات العامة يستطيع أن يمارس هذا الدور بفاعلية أكثر. (جودة، 2006)

### 2.15.2.2. أهداف العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية:

تتمثل أهداف العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية بالتالي:

- إعلام المواطن بالنشاط الحكومي في كافة الميادين، وذلك بغرض خلق المواطن الواعي والمشارك والمساهم برأيه وتأييده ورضاه عن نشاط حكومته. (العتيبي، 2003)
- تحويل اتجاهات الرأي العام لاتجاهات إيجابية ترعاها أجهزة إعلامية صادقة. (حبتور، 2009)
- إسداء المشورة للإدارة العليا في الآثار المتوقعة للقرارات التي تقوم بها. (الخطيب، 2000)
- العمل على دحض الشائعات والحملات المغرضة. (العتيبي، 2003)

### 3.15.2.2. وظائف العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية:

يحدد بعض الباحثين وظائف متعددة للعلاقات العامة في المؤسسات الحكومية كالتالي: (الدليمي، 2005)

- وظيفة البحوث والدراسات: يقصد بها جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وتسنقيد الإدارة العليا من تلك البحوث والدراسات في رسم السياسات، وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

- الوظيفة الإعلامية المعلوماتية: تهدف إلى إعلام الجمهور بالقوانين والنظم الحكومية، إلى جانب إعلام صانعي السياسات بردود الأفعال السريعة للرأي العام.
- الوظيفة الإقناعية: تهدف إلى إقناع الرأي العام بضرورة اتخاذ إجراءات معينة، أو اعتماد سياسات محددة.
- الوظيفة الدفاعية أو التصحيحية: يقصد بهما حماية المؤسسة من أي هجوم إعلامي قد يقع عليها من الآخرين، أو نشر أخبار غير صحيحة حولها، وتستخدم في ذلك قنوات الاتصال الفعالة والمناسبة.
- الوظيفة الاستشارية: تعمل العلاقات العامة في المؤسسة الحكومية على تقديم المشورة إلى الإدارة العليا بين فترة وأخرى.

ويحدد بعض الكتاب مهام جهاز العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية منها: (الدليمي، 2011).

- الاتصال بالمؤسسات الإعلامية وتزويدها بالمعلومات.
- متابعة المعلومات التي تنشر عن المؤسسة في وسائل الإعلام.
- تلقي الشكاوي التي ترد من جمهور المتعاملين مع المؤسسة.
- دعم الصلة بين المؤسسة والمؤسسات الحكومية الأخرى.
- توثيق الصلة بين المؤسسة وال جماهير المتعاملة معها.
- دراسة وتحليل الرأي العام.
- العمل على إيصال ثقافة المؤسسة وأهدافها وسياساتها إلى كافة الجماهير المتعاملة معها.

وبما أن الأمانة العامة لمجلس الوزراء مؤسسة حكومية فيمكن الاستفادة في دراستنا لتكوين النموذج من الأهداف والوظائف والمهام الملقاة على عاتق موظف العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.

## 3.2 الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع العلاقات العامة بإهتمام الباحثين والمفكرين، ونشرت حول هذا الموضوع العديد من الدراسات التي أكدت على ضرورة الاهتمام بذلك، وفيما يلي يتم عرض أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

### 1.3.2. الدراسات المحلية:

دراسة السعيد، عابد (2007) بعنوان: دور القائم بالاتصال في العلاقات العامة في المنظمات الأهلية نحو معاقبي الانتفاضة، هدفت الدراسة إلى معرفة دور القائم بالاتصال في العلاقات العامة نحو معاقبي الانتفاضة، وإلى التعرف على طبيعة المشكلة التي طرأت على المجتمع الفلسطيني وخاصة معاقبي الانتفاضة، وإلى معرفة مدى ارتباط هذه المشكلة بدور القائم بالاتصال في العلاقات العامة في المنظمات الأهلية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالمقابلة والاستبانة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية منتظمة من (20) مؤسسة أهلية عاملة في قطاع غزة، وعينة غير احتمالية عمدية بلغت (25) فرد من القائمين بالاتصال في المؤسسات الأهلية. وكانت أهم النتائج: العلاقات العامة لا تجد اهتماماً كافياً من الإدارة العليا في المنظمات الأهلية وتواجه نقصاً واضحاً في الأنشطة، وعدم تفعيل الدور الإعلامي لشرح قضايا معاقبي الانتفاضة الفلسطينية.

دراسة حمدان (2006) بعنوان: تقييم أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أداء وحدات العلاقات العامة، وتحديد مدى وجود علاقة إحصائية بين أداء وحدات العلاقات العامة في مجتمع الدراسة وبين عدد من المتغيرات المستقلة التي شملت: الوظائف العلمية للعلاقات العامة، الموارد البشرية والمالية، وعوامل التنظيم الإداري والاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة، إضافة إلى متغير العوامل الشخصية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبانة، بلغت عينة الدراسة (150) موظفاً من العاملين في وحدات العلاقات العامة، وكانت أهم النتائج: وجود ضعف وتدني مستوى أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

دراسة أبو سليم (2006) بعنوان: مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية في محافظات غزة، وإلى التعرف على الفروق في دراسة مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة وفقاً لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، مجال العمل، سنوات

الخبرة، والكلية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبانة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مقدارها (143) موظفاً من العاملين في ثلاث كليات تقنية وهي: كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية فلسطين التقنية، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية. وكانت أهم النتائج: إدارة العلاقات العامة تعمل على تعزيز انتماء العاملين في الكلية بدرجة متوسطة، إدارة العلاقات العامة في الكليات التقنية ذات جهات الإشراف العام والخاص متقدمة بشكل أفضل عنها في الكليات التقنية ذات الإشراف الحكومي.

### 2.3.2. الدراسات العربية:

دراسة سليمان (2009) بعنوان: دور الاتصال والعلاقات العامة في الحكومة الالكترونية في إمارة دبي، هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الإدارات الالكترونية واتجاهاتها في عدد من المؤسسات والدوائر الحكومية في إمارة دبي، وإلى التعرف على الصورة الذهنية المكونة لدى الشركات المسجلة في موقع بلدية دبي على شبكة الانترنت، تم استخدام منهج المسح، وتم استخدام المقابلة واستمارة الاستقصاء، وتمثلت العينة العمدية للدراسة من (204) شركة مسجلة ومستخدمة للاتصال الالكتروني لموقع البلدية على شبكة الانترنت، وكانت أهم النتائج: يدير مواقع المؤسسات الحكومية على الشبكة فريق متخصص في تنقية المعلومات، اختلفت أهداف موقع كل مؤسسة حكومية على الانترنت عن الأخرى طبقاً لاختلاف طبيعة نشاط كل مؤسسة ونوع الخدمات التي تقدمها للجمهور العام، احتواء مواقع المؤسسات الحكومية على شبكة الانترنت على روابط تفاعلية كثيرة كالتشكاوي.

دراسة المطيري (2009) بعنوان: دور العلاقات العامة في الجمعيات الخيرية في الكويت" هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاتصال في العلاقات العامة في الجمعيات الخيرية في تنمية المجتمع الكويتي، وفي زيادة الوعي الديني، وفي استخدام وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع المتبرعين، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبانة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية غير منتظمة تتكون من (50) فرد من العاملين في العلاقات العامة في الجمعيات الخيرية، وكانت أهم النتائج: وجود إدارة علاقات عامة في الهيكل التنظيمي الخاص في الجمعيات بنسبة كبيرة، ووجود ضرورة لإدارة العلاقات العامة في الجمعيات الخيرية، معظم العاملين في جهاز العلاقات العامة من حملة الشهادة الثانوية، ودور العلاقات العامة في الجمعيات الخيرية ايجابي، وتساهم العلاقات العامة في تحقيق أهداف الجمعية بدرجة كبيرة.

دراسة إبراهيم (2006): العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات العامة وأساليب تطويرها في المؤسسة السياحية، وإلى التعرف على

طبيعة العلاقات العامة في المؤسسة، والتعرف على واقع المشكلات القائمة في مجال العلاقات العامة في المؤسسة واقتراح الحلول المناسبة لها، ووضع تصور لأساليب تطور إدارة العلاقات العامة، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبانة، وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية بلغت (30) موظفاً من العاملين في العلاقات العامة في المؤسسة، و(100) فرد من جمهور وزارة السياحة، وكانت أهم النتائج: وجود غموض في الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة من خلال ممارسة أعمال ليست من تخصص العلاقات العامة رغم وجود أجهزة علاقات عامة متفرغة، الاهتمام بالجمهور الخارجي على حساب الجمهور الداخلي، وغياب الأسلوب العلمي في تخطيط نشاطات العلاقات العامة.

دراسة الحشر (2004) بعنوان: برامج العلاقات العامة ومدى تحقيقها لأهدافها، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح أهداف برامج العلاقات العامة في الحرس الوطني في السعودية، والتعرف على مدى التخطيط لبرامج العلاقات العامة وأساسه وأثره على تحقيق أهدافها، والتعرف على مدى تطبيق العلاقات العامة للبرامج التي تحقق أهدافها، والتعرف على مدى وجود المعوقات التي تحول دون تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها، الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء العاملين بإدارة العلاقات العامة نحو برامج العلاقات العامة ومدى تحقيقها لأهدافها وفقاً لخصائصهم الشخصية، تم استخدام المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (145) فرداً من العاملين بإدارة العلاقات العامة في الحرس الوطني بالرياض، وكانت أهم النتائج: وضوح أهداف برامج العلاقات العامة في الحرس الوطني بدرجة كبيرة، ووجود تخطيط لبرامج العلاقات العامة، وتنفيذ العلاقات العامة بدرجة متوسطة للبرامج التي تحقق أهدافها، وتحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها بدرجة كبيرة، ووجود معوقات بدرجة متوسطة تحول دون تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها.

#### 4.2 نقد الدراسات السابقة

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع العلاقات العامة من زوايا مختلفة منها:

- واقع العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وضعف أدائها.
- تقييم أداء الوحدات التي تعنى بالعلاقات العامة في المؤسسات.
- مقارنات بين الوحدات التي تقوم بالعلاقات العامة في مناطق مختلفة.
- تطرقت معظم الدراسات السابقة إلى دور العلاقات العامة في المؤسسات.

- ركزت بعض الدراسات السابقة على جانب واحد من جوانب العلاقات العامة وهو الاتصال.
- تناولت بعض الدراسات السابقة جانب آخر وهو مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها في المؤسسات.
- لم تطرح الدراسات السابقة مقترحات أو حلول لتأخذ العلاقات العامة دورها وفق رسالتها وأهدافها.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج والأداة واختلفت مع الدراسات السابقة في المجال الزمني والموضوعي.

الجديد المتوقع من الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ببعض البنود والنقاط كالتالي:

- الجديد في هذه الدراسة هو تجاوز دراسة الواقع وتقييم الأداء إلى تحليل مهام وظيفة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، وإلى الخروج بنموذج يسلط الضوء على آليات وأدوات لتفعيل دور العلاقات العامة حسب طبيعة عملها.
- تم الاستعانة بثلاث عينات مختلفة وهي (الموظفون الإداريون في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، رؤساء وحدات شؤون مجلس الوزراء، مدراء عامون للعلاقات العامة في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية).
- تم الاستعانة بالجمهور الخارجي والداخلي للعلاقات العامة في المؤسسة لجمع أكبر كم من البيانات والمعلومات.

## الفصل الثالث

### منهج وإجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة وتشمل هذه الإجراءات: منهجية الدراسة، أدوات الدراسة، محددات وحدود الدراسة، ومجتمع وعينات الدراسة.

#### 2.3 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يستند إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة والمقابلات بشكل رئيسي. بالإضافة إلى الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة بشكل مساند. وسيتم تفصيل إجراءات الدراسة بالتالي:

- الإطار النظري والدراسات السابقة: لقد تم جمع البيانات والمعلومات حول الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة بالاستناد إلى مراجعة الأدبيات، من الكتب والدراسات البحثية حول العلاقات العامة.
- أداة الدراسة (الاستبانة): لأغراض إعداد الأداة تم مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، بالإضافة إلى المقابلات الاستطلاعية مع مجموعة من ذوي الخبرة في مجال العلاقات العامة والإدارة، ومجموعة من الموظفين من الأمانة العامة.
- جمع البيانات: قبل البدء بجمع البيانات تم التأكد من صدق وثبات الأداة بعد إعدادها، ثم تم توزيعها على المبحوثين وإعادة جمعها استعداداً لتحليلها.

- تحليل البيانات: قبل البدء بإدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي SPSS، تم فرز الاستمارات واستبعاد ما لم يكن صالحاً، ثم إدخالها إلى برنامج الإحصائي، وأجريت التحاليل الإحصائية الوصفية (تكرارات، متوسطات حسابية، انحرافات معيارية).
- عرض البيانات: تم الاستعانة بالجدول لعرض البيانات والمعلومات بصور مختلفة.
- بالاستناد إلى نتائج الدراسة تم استخلاص الاستنتاجات والتي بدورها بنيت عليها المقترحات.
- أداة الدراسة (المقابلات): لأغراض إعداد الأداة تم مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، والاستعانة بذوي الخبرة في العلاقات العامة، وفي الإدارة، وتم جمع البيانات وتحليلها.

### 3.3 أدوات الدراسة (الاستبانة)

لقد جاءت الاستبانة (ملحق 1.3) مكونة من شقين، الأول يتكون من بيانات عامة لعينة الدراسة، والثاني يتكون من الفقرات التي ستساعد في بناء النموذج المقترح وسيتم شرحهما بالتفصيل.

جدول 1.3: محاور الدراسة الرئيسية في الاستبانة.

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
<b>الجزء الأول</b>		
	<b>بيانات عامة</b>	7
<b>الجزء الثاني</b>		
1.	واقع دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة	5
2.	أسباب ضعف دائرة العلاقات العامة	7
3.	المهام تتناسب ودائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة	16
4.	أقسام دائرة العلاقات العامة	4
5.	تابعية دائرة العلاقات العامة	3
6.	الجمهور المستهدف	5
7.	وسائل الاتصال	5
8.	مواصفات شاغل وظيفة العلاقات العامة	11
	<b>المجموع</b>	56



الشق الأول يتكون من ( 7 ) فقرات تتناول بيانات عامة وهي ( السن، الجنس، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مدة العمل في الأمانة العامة، والتابعة على الهيكل التنظيمي).

والشق الثاني يتكون من (8) محاور رئيسية، ويتكون من الفقرات التي ستساعد في بناء النموذج المقترح، وتم اعتماد سلم الإجابات من ثلاث درجات حسب سلم ليكرت وهي: درجة ضعيفة(5) مستويات، درجة متوسطة (محايد)، درجة كبيرة (5) مستويات.

### 4.3 صدق أداة الدراسة

تم عرض أدوات الدراسة (المقابلة، الاستبانة) في صورتها الأولية على مجموعة محكمين من ذوي العلم والخبرة في مجال البحث العلمي، وذوي خبرة في مجال العلاقات العامة، ومختصين في الإدارة للحكم عليها، وتمت الاستجابة لأراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت المقابلة والاستبانة في صورتها النهائية.

### 5.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال اختيار عينة مصغرة من موظفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء عددهم (20) موظفاً، حيث وزعت عليهم الاستبانة للإجابة عليها، وبعد عشرة أيام تم إعادة توزيع الاستبانة من جديد على (50%) من نفس العينة المصغرة. بعد ذلك تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لفحص الاتساق الداخلي للفقرات حيث بلغت قيمته ( 0.846 ) بنسبة جيدة جداً، وبالتالي أصبحت الأداة جاهزة ومناسبة ليتم توزيعها على كامل عينة الدراسة.

### 6.3 المعالجة الإحصائية

لأغراض التحليل الإحصائي أعطيت الأوزان التالية لمقاييس الأداة كما يلي:

- المقياس بدرجة كبيرة (3)، بدرجة متوسطة (2)، بدرجة ضعيفة (1).

ولقد تم استخدام التحليل الإحصائي في الدراسة في أكثر من موقع، كالتالي:

- تم احتساب معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبانة.
- تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية للمبحوثين.
- تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.

### 7.3 محددات وحدود الدراسة

من محددات الدراسة أنها اقتصرت على المؤسسات الحكومية فقط ولم تشمل القطاع الخاص لعدم وجود دائرة للعلاقات العامة في المؤسسات المراد إجراء المقابلة فيها، والاستعانة عنها بدائرة التسويق.

تتلخص الحدود الزمنية، المكانية، والبشرية فيما يلي:

- الحدود الزمانية: في الفترة الواقعة بين شهري شباط - تشرين ثاني عام 2010.
- الحدود المكانية: الأمانة العامة لمجلس الوزراء، والوزارات والمؤسسات الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.
- الحدود البشرية: موظفو الأمانة العامة لمجلس الوزراء، رؤساء وحدات شؤون مجلس الوزراء، والمدراء العامون في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية.

### 8.3 مجتمع وعينة الدراسة

مثل مجتمع الدراسة الأساسي الموظفين الإداريين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء وعددهم (100) موظفاً. وتم توزيع الاستمارات عليهم بأسلوب العينة القصدية، وذلك لاستمزاغ آراء الموظفين في كل الوحدات والإدارات وكل المستويات التنظيمية والحصول على أكبر كم من البيانات والمعلومات وتم استرجاع (76) استمارة، منها (70) استبانة صالحة، وتم استبعاد (6) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي نظراً لخلوها من معظم البيانات. مثلت الاستمارات الصالحة نسبة 70% من حجم مجتمع الدراسة.

### 9.3 خصائص عينة الدراسة

سيتم شرح تفصيلي لخصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

#### 1.9.3 الفئات العمرية لعينة الدراسة:

تبين من نتائج تحليل الاستبانة، جدول (2.3) توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية لعينة الدراسة، وكانت أكثر فئة عمرية من (30 سنة فأقل) بلغ عدد الموظفين فيها (36) موظفاً، وتلتها فئة (31-

40 سنة) حيث بلغ عددهم (22) موظف، ومن ثم (41- 50 سنة) حيث بلغ عددهم (11) موظف، وأخيراً كانت فئة (50 سنة فأكثر) حيث بلغ العدد موظف واحد.

جدول 2.3: توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية	العدد	الفئات العمرية
51.4%	36	30 سنة فأقل
31.4%	22	(31-40 سنة)
15.7%	11	(41- 50 سنة)
1.4%	1	(50 سنة فأكثر)

### 2.9.3. الجنس:

تبين من نتائج تحليل الاستبانة، جدول (3.3) أن عدد الذكور (36) موظفاً بنسبة (51.4%)، وعدد الإناث (34) موظفة بنسبة (48.6%).

جدول 3.3: توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	عدد المبحوثين	الجنس
51.4%	36	ذكر
48.6%	34	أنثى

### 3.9.3. الدرجة العلمية:

تبين من نتائج تحليل الاستبانة، جدول (4.3) أن أعلى نسبة للموظفين كانت من حملة البكالوريوس وكانت عدد (42) موظفاً، ومن ثم الدبلوم وأقل عدد (14) موظفاً، ومن ثم الماجستير فأكثر عدد (12) موظفاً، كانت أقل نسبة من حملة الدبلوم العالي عدد (2) موظفاً.

جدول 4.3: توزيع الباحثين حسب الدرجة العلمية.

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
20%	14	دبلوم أو أقل
60%	42	بكالوريوس
2.9%	2	دبلوم عالي
17.1%	12	ماجستير فأكثر

#### 4.9.3. المسمى الوظيفي:

تبين من نتائج تحليل الاستبانة، جدول (5.3) أن أعلى نسبة للموظفين مسمى (رئيس قسم وأقل) كانت عدد (37) موظفاً، ومن ثم مدير كانت عدد (28) موظفاً، ومسمى مدير عام عدد (4) موظفين، وكانت أقل نسبة لمسمى وكيل مساعد فأعلى عدد (1) موظفاً.

جدول 5.3: توزيع الباحثين حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
52.8%	37	رئيس قسم وأقل
40%	28	مدير
5.7%	4	مدير عام
1.4%	1	وكيل مساعد

#### 5.9.3. عدد سنوات الخبرة:

تبين من نتائج تحليل الاستبانة، جدول (6.3) أن أعلى نسبة سنوات خبرة كانت من (6- 10 سنوات) وكان العدد (25) موظفاً، وتلتها نسبة من (3-5 سنوات) وكان العدد (22) موظفاً، ومن ثم نسبة (11 سنة فأكثر) كان العدد (19) موظفاً، وكانت أقل نسبة من (سنة وأقل) كان العدد (4) موظفين.

جدول 6.3: توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
سنة وأقل	4	5.7%
3-5 سنوات	22	31.4%
6-10 سنوات	25	35.7%
11 سنة فأكثر	19	27.1%

### 6.9.3. مدة العمل في الأمانة العامة:

تبين من نتائج تحليل الاستبانة، شكل (7.3) أن أكثر مدة عمل في الأمانة العامة كانت من (3-5 سنوات) حيث بلغ العدد (43) موظفاً، ونسبة من (6-10 سنوات) كان العدد (17) موظفاً، ونسبة (سنة وأقل) كان العدد (7) موظفين، وأقل مدة للعمل في الأمانة العامة كانت (11 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (3) موظفين.

جدول 7.3: توزيع المبحوثين حسب مدة العمل في الأمانة العامة.

مدة العمل في الأمانة العامة	العدد	النسبة المئوية
سنة وأقل	7	10%
3-5 سنوات	43	61.4%
6-10 سنوات	17	24.2%
11 سنة فأكثر	3	4.2%

### 7.9.3. التبعية على الهيكل التنظيمي:

تبين من نتائج تحليل الاستبانة، شكل (8.3) أن أعلى نسبة لموظفين الأمانة العامة كانت من وحدات تابعة لأمين عام مجلس الوزراء، وكانت عدد (24) موظفاً، ومن ثم إدارات تابعة للخدمات المساندة والشؤون العامة وكانت عدد (21) موظفاً، ثم تلتها إدارات تابعة للشؤون الحكومية وكانت عدد (16) موظفاً، وتلتها وحدات تابعة لنائب رئيس ديوان رئيس الوزراء وكانت عدد (5) موظفين، وأقل نسبة كانت من إدارات تابعة للشؤون القانونية وكانت عدد (4) موظفين.

جدول 8.3: توزيع المبحوثين حسب التابعة على الهيكل التنظيمي.

النسبة المئوية	العدد	الوحدة/ الإدارة
34.2%	24	وحدات تابعة للأمين العام
7.1%	5	وحدات تابعة لنائب رئيس ديوان رئيس الوزراء
22.8%	16	إدارات تابعة للشؤون الحكومية
5.7%	4	إدارات تابعة للشؤون القانونية
30%	21	إدارات تابعة للخدمات المساندة

### 10.3 ثانياً: المقابلات

لقد جاءت المقابلات (ملحق 2.3)، و(ملحق 3.3) لتعزيز نتائج الاستبانة وللحصول على البيانات والمعلومات لتصميم النموذج.

تم اختيار العينات بأسلوب العينة القصدية من المجموعات التالية:

- ذوي الخبرة.
- الوزارات.
- المؤسسات الحكومية غير الوزارية.

أولاً: مقابلة مع رؤساء وحدات شؤون مجلس الوزراء (ملحق 2.3)

عينة الدراسة: تم أخذ عينة قصدية تتمثل في (6) رؤساء لوحدات شؤون مجلس الوزراء والمؤسسات الحكومية غير الوزارية التالية وهي (وزارة التربية والتعليم، وزارة الاقتصاد، وزارة الحكم المحلي، ديوان الرقابة المالية والإدارية، الإحصاء، سلطة جودة البيئة)

مبررات استخدام مجتمع الدراسة:

وحدات شؤون مجلس الوزراء في الوزارات والمؤسسات الحكومية من أكثر الجماهير الخارجية احتكاكاً بالمؤسسة ومعرفة بواقعها.

ثانياً: مقابلة مع مدراء عامون للعلاقات العامة في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية  
(ملحق 3.3)

عينة الدراسة: تم أخذ عينة قصدية ممثلة في (5) مدراء عامون للعلاقات العامة في المؤسسات التالية (جهاز الإحصاء الفلسطيني، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الثقافة، وزارة الحكم المحلي).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

تناول هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الاستبانة حول النموذج المقترح لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة، وتم مناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة، وتم تحليل نتائج الإجابات على المقابلات.

#### 2.4 طرق تحليل البيانات

جدول 1.4: تقسيم مقياس ليكرت استناداً إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين (قnam، 2009)

درجة ضعيفة ↑ ↑ ↑	مستوى 5	1.19-1.00
	مستوى 4	1.39 - 1.20
	مستوى 3	1.59 - 1.40
	مستوى 2	1.79 - 1.60
	مستوى 1	1.99 - 1.80
درجة متوسطة ( محايد)		2.00
↓ ↓ ↓ درجة كبيرة	مستوى 1	2.19 - 2.01
	مستوى 2	2.39 - 2.20
	مستوى 3	2.59 - 2.40
	مستوى 4	2.79 - 2.60
	مستوى 5	3.00 - 2.80



من أجل تسهيل تفسير النتائج تم تقسيم مقياس ليكرت الثلاثي إلى وحدات أصغر إستناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية للإجابات وفق التقسيم جدول (1.4).

### 3.4 عرض النتائج ومناقشتها

فيما يلي عرض وتحليل ومناقشة لنتائج إجابات المبحوثين حول المحاور الرئيسية للدراسة وهي (8) محاور كما هو مبين في جدول (2.4).

جدول 2.4: محاور الدراسة والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	واقع دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة	1.75	0.500
2.	أسباب ضعف دائرة العلاقات العامة	2.28	0.506
3.	مهام تتناسب ودائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة	2.41	0.438
4.	أقسام دائرة العلاقات العامة	2.65	0.413
5.	تابعية دائرة العلاقات العامة	1.84	0.270
6.	الجمهور المستهدف	2.72	0.421
7.	وسائل الاتصال	2.51	0.504
8.	مواصفات شاغل وظيفة العلاقات العامة	2.79	0.260
	القيمة الكلية	2.37	0.196

يتضح بشكل عام أن القيمة الكلية للمحاور هي (2.37) أي جميع المحاور التي تم إجابة المبحوثين عليها كانت موافقة بدرجة كبيرة بمستوى 2، وهذا يشير إلى وجوب وجود دائرة فاعلة للعلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء لأنها حلقة الوصل بين المؤسسة والجمهور الخارجي.

أما بالنسبة للمحاور الرئيسية نجد أن أعلى قيمة في المحاور (2.79) تقابل مواصفات شاغل وظيفة العلاقات العامة، بالمقابل فإن أقل قيمة هي (1.75) ويقابلها واقع دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة، وهذا مؤشر على وجود خلل في دائرة العلاقات العامة. ويتضح أن النسب كانت بدرجات كبيرة وضعيفة وبمستويات مختلفة، فالدرجات الكبيرة تتراوح بين مستوى 2، 3، 4 وهي كالتالي:

محور مواصفات شاغل وظيفة العلاقات العامة قيمته (2.79) بدرجة كبيرة وبمستوى 4، وهذا دليل على وجوب توفر هذه المواصفات في شاغل وظيفة العلاقات العامة.

محور الجمهور المستهدف قيمته (2.72) بدرجة كبيرة وبمستوى 4، هذا دليل على أن الجمهور المستهدف هو الجمهور المناسب.

محور أقسام دائرة العلاقات العامة قيمته (2.65) بدرجة كبيرة وبمستوى 4، وهذا دليل على أن الأقسام المقترحة والتي تدرج تحت دائرة العلاقات العامة في المؤسسة مناسبة.

محور وسائل الاتصال الداخلية والخارجية للعلاقات العامة قيمته (2.51) بدرجة كبيرة وبمستوى 3، وهذا دليل على أن وسائل الاتصال الداخلية والخارجية المقترحة مناسبة.

محور مهام تتناسب ودائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة قيمته (2.41) بدرجة كبيرة وبمستوى 3، فهذا دليل على أن المهام المقترحة تتناسب ودائرة العلاقات العامة في المؤسسة.

محور أسباب ضعف دائرة العلاقات العامة قيمته (2.28) بدرجة كبيرة وبمستوى 2، وهذا دليل على وجود أسباب رئيسية أدت إلى قصور في أداء دائرة العلاقات العامة في المؤسسة.

والدرجات الضعيفة تتراوح بين مستوى 1، 2 كالتالي:

محور تابعة دائرة العلاقات العامة قيمته (1.84) بدرجة ضعيفة وبمستوى 1، وهذا دليل على وجود مشكلة في تابعة دائرة العلاقات العامة.

محور واقع دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة قيمته (1.75) بدرجة ضعيفة وبمستوى 2، وهذا دليل على وجود خلل في فاعلية دائرة العلاقات العامة في المؤسسة.

**4.4 عرض محاور النموذج المقترح لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء**

#### **1.4.4. واقع دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة:**

للإجابة على سؤال الدراسة حول واقع دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حسب هذه الفقرة جدول (3.4)

يتضح من القيمة الكلية للمحور (1.75) أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل المبحوثين، بمستوى 2 وتتراوح القيم بين كبيرة وضعيفة.

جدول 3.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور واقع دائرة العلاقات العامة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	موجودة على الهيكل التنظيمي.	2.08	0.880
2.	لها نشاطات متعددة.	1.12	0.377
3.	بدون موظفين.	1.80	0.791
4.	مسلوبة الصلاحيات.	1.91	0.943
5.	تضارب في الصلاحيات مع إدارات أخرى.	1.82	0.867
	القيمة الكلية	1.75	0.500

النسب الضعيفة تتراوح بين (1.12 - 1.91)، وتتراوح بين مستوى 1 إلى مستوى 5 ، ويمكن تلخيصها بالتالي:

- مسلوقة الصلاحيات.
- تضارب في الصلاحيات مع إدارات أخرى.
- بدون موظفين.
- لها نشاطات متعددة.

وهذا دليل على وجود قصور وضعف في دائرة العلاقات العامة من حيث وضوح المهام والصلاحيات، ومن هنا أنت أهمية الدراسة باقتراح نموذج لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة في المؤسسة.

أما القيمة الكبيرة فهي موجودة على الهيكل التنظيمي بقيمة (2.08) بدرجة كبيرة مستوى 1، وهذا دليل أنها موجودة على الهيكل التنظيمي ولكنها غير فاعلة.

#### 2.4.4. أسباب ضعف دائرة العلاقات العامة:

للإجابة على سؤال الدراسة حول أسباب ضعف دائرة العلاقات العامة، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حسب هذه الفقرة جدول (4.4) يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.28) وأن هناك موافقة بدرجة كبيرة بمستوى 2 من قبل المبحوثين، وتتراوح بين (2.60 - 2.14)، أي تتراوح بين المستوى 1 وصولاً إلى المستوى 4 في درجة الموافقة.

جدول 4.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أسباب ضعف دائرة العلاقات العامة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	جهات أخرى تقوم بمهامها.	2.60	0.646
2	عدم وجود كادر مؤهل.	2.25	0.755
3	عدم وجود كادر كافي.	2.21	0.796
4	عدم القدرة على تطوير أدائها.	2.17	0.741
5	عدم اقتناع الإدارات العليا بأهميتها.	2.31	0.826
6	لا تدرج تحت إشراف الإدارات العليا.	2.14	0.839
7	عدم وجود خطة عمل لها.	2.28	0.819
	القيمة الكلية	2.28	0.506

وهذا دليل على وجود أسباباً جوهرية أدت إلى ضعف دائرة العلاقات العامة في المؤسسة، يمكن تلخيصها بالتالي:

- جهات أخرى تقوم بمهامها.
- عدم اقتناع الإدارات العليا بأهميتها.
- عدم وجود خطة عمل لها.
- عدم وجود كادر مؤهل.
- عدم وجود كادر كافي.
- عدم القدرة على تطوير أدائها.
- لا تدرج تحت إشراف الإدارات العليا.

يتضح أن هناك تقارب في إجابات المبحوثين نظراً لاقتناع المبحوثين أن هناك أسباباً جوهرية تسببت في ضعف دائرة العلاقات العامة، وعدم القدرة على أداء المهام الملقاة على عاتقها.

#### 3.4.4. مهام تتناسب ودائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة:

للإجابة على سؤال الدراسة حول المهام التي تتناسب ودائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حسب هذه الفقرة جدول (5.4) يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.41) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة وبمستوى 3 من قبل المبحوثين.

جدول 5.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مهام تتناسب ودائرة العلاقات العامة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تزويد الجمهور بقرارات مجلس الوزراء.	2.51	0.793
2.	متابعة المعلومات التي تنشر في وسائل الإعلام.	2.77	0.569
3.	إعداد قاعدة بيانات خاصة بجهات لها علاقة بالمؤسسة.	2.75	0.494
4.	تلقي الشكاوي التي ترد من جمهور المتعاملين مع المؤسسة.	1.91	0.846
5.	دعم الصلة بين المؤسسة والمؤسسات الحكومية الأخرى	2.57	0.753
6.	إيصال ثقافة المؤسسة إلى الجماهير المتعاملة معها.	2.70	0.622
7.	دراسة الرأي العام اتجاه المؤسسة.	2.40	0.730
8.	متابعة كافة المناسبات.	2.64	0.660
9.	عمل ترتيبات استقبال الوفود الرسمية.	2.48	0.756
10.	كتابة تقارير دورية عن كافة أقسام المؤسسة.	1.82	0.884
11.	وضع خطط لتطوير عمل الدائرة.	2.50	0.737
12.	متابعة كافة الترتيبات لسفر الموظفين.	2.35	0.834
13.	إصدار منشورات.	2.47	0.756
14.	تنظيم أنشطة اجتماعية للموظفين.	2.35	0.780
15.	إقامة معارض تراثية.	2.14	0.785
16.	توفير خدمات للجمهور.	2.30	0.822
	القيمة الكلية	2.41	0.438

أما القيم الداخلية فتتراوح بين درجات ضعيفة وكبيرة على النحو التالي:

الدرجات الضعيفة تتراوح بين (1.82 - 1.91) مستوى 1، يمكن تلخيصها بالتالي:

- كتابة تقارير دورية عن كافة أقسام المؤسسة.
- تلقي الشكاوي التي ترد من جمهور المتعاملين مع المؤسسة.

يعود انخفاض قيمة الدرجات إلى احتمال عدم مناسبة هذه المهام لدائرة العلاقات العامة في المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين، وسيتم استبعاد هذه المهام من مهام الدائرة المقترحة.

أما الدرجات الكبيرة تتراوح بين (2.14-2.77) مستوى 1 وصولاً إلى المستوى 4 ، أعلى قيمة (2.77) تقابل متابعة المعلومات التي تنشر في وسائل الإعلام، وأقل قيمة (2.14) تقابل إقامة معارض تراثية، أي أن معظم هذه المهام تتناسب ودائرة العلاقات العامة في المؤسسة وهي كالتالي:

- متابعة المعلومات التي تنشر في وسائل الإعلام.
- إعداد قاعدة بيانات خاصة بجهات لها علاقة بالمؤسسة.
- إيصال ثقافة المؤسسة إلى الجماهير المتعاملة معها.
- دعم الصلة بين المؤسسة والمؤسسات الحكومية الأخرى.
- تزويد الجمهور بقرارات مجلس الوزراء.
- وضع خطط لتطوير عمل الدائرة.
- عمل ترتيبات استقبال الوفود الرسمية.
- إصدار منشورات.
- دراسة الرأي العام اتجاه المؤسسة.
- متابعة كافة الترتيبات لسفر الموظفين.
- تنظيم أنشطة اجتماعية للموظفين.
- توفير خدمات للجمهور.
- إقامة معارض تراثية.

ويتضح من النتائج أن هناك توافق في إجابات المبحوثين حول المهام المقترحة لدائرة العلاقات العامة لانسجامها مع طبيعة دور الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

#### 4.4.4. أقسام دائرة العلاقات العامة:

للإجابة على سؤال الدراسة حول أقسام دائرة العلاقات العامة، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حسب هذه الفقرة جدول (6.4)

جدول 6.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أقسام دائرة العلاقات العامة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
0.557	2.67	قسم العلاقات الداخلية.	1.
0.515	2.77	قسم العلاقات الخارجية.	2.
0.756	2.47	قسم الدراسات	3.
0.598	2.70	قسم الإعلام.	4.
0.413	2.65	القيمة الكلية	

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.65) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة وبمستوى 4 من قبل المبحوثين، تتراوح بين (2.47-2.77) وتتراوح بين مستوى 1 وصولاً إلى مستوى 4، يمكن تلخيصها بالتالي:

- قسم العلاقات الخارجية.
- قسم العلاقات الداخلية.
- قسم الإعلام.
- قسم الدراسات .

وهذا دليل على أن هذه الأقسام المقترحة مناسبة لتندرج تحت اختصاص دائرة العلاقات العامة في المؤسسة.

#### 5.4.4. تابعة دائرة العلاقات العامة:

للإجابة على سؤال الدراسة حول تابعة دائرة العلاقات العامة، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حسب هذه الفقرة جدول (7.4) يتضح من القيمة الكلية للمحور (1.84) وأن هناك موافقة بدرجة ضعيفة وبمستوى 1 من قبل المبحوثين.

جدول 7.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تابعة دائرة العلاقات العامة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	الأمين العام مباشرة.	2.77	0.593
2.	نائب الأمين العام.	1.50	0.653
3.	وكيل الأمين العام للشؤون الحكومية.	1.27	0.562
	القيمة الكلية	1.84	0.270

أما القيم الداخلية فتتراوح بين درجات صغيرة وكبيرة على النحو التالي:

الدرجات الضعيفة تتراوح بين (1.27-1.50) تتراوح بين المستوى 1 وصولاً للمستوى 4 و يمكن ترتيبها كالتالي:

- تابعة الدائرة لنائب الأمين العام.
- تابعة الدائرة لوكيل الأمين العام للشؤون الحكومية.

وهذا دليل على عدم اقتناع المبحوثين بأن تتبع الدائرة لنائب الأمين العام، أو لوكيل الأمين العام للشؤون الحكومية.

أما الدرجة الكبيرة فهي تابعة دائرة العلاقات العامة للأمين العام مباشرة بقيمة (2.77) مستوى 4، وهذا دليل على أن هذه التابعة المقترحة للأمين العام هي الأنسب للدائرة.

#### 6.4.4. الجمهور المستهدف:

للإجابة على سؤال الدراسة حول الجمهور المستهدف، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حسب هذه الفقرة جدول (8.4).



جدول 8.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الجمهور المستهدف.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	الموظفون داخل الأمانة العامة لمجلس الوزراء.	2.62	0.617
2.	الوزارات.	2.80	0.499
3.	المؤسسات الحكومية غير الوزارية.	2.68	0.602
4.	مؤسسات المجتمع المدني.	2.78	0.561
5.	المواطن.	2.70	0.622
	القيمة الكلية	2.72	0.421

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.72) درجة كبيرة بمستوى 4، وأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين، تتراوح بين (2.62-2.80) مستوي 4 وصولاً 5، يمكن ترتيبها على النحو التالي:

- الوزارات.
- مؤسسات المجتمع المدني.
- المواطن.
- المؤسسات الحكومية غير الوزارية.
- الموظفون داخل الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

يتضح أن هناك تقارب في إجابات المبحوثين نظراً لاقتناع المبحوثين أن هذا الجمهور جميع الجهات ذات العلاقة (وزارات، مؤسسات المجتمع المدني.....إلخ) هو الجمهور المستهدف لنشاط دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة.

#### 7.4.4. وسائل الاتصال الداخلية والخارجية المناسبة لنشاط العلاقات العامة:

للإجابة على سؤال الدراسة حول وسائل الاتصال الداخلية والخارجية المناسبة لنشاط العلاقات العامة في المؤسسة، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حسب هذه الفقرة جدول (9.4).

جدول 9.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور وسائل الاتصال الداخلية والخارجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	وسائل مطبوعة (إعلانات، مطبوعات، مجلة داخلية)	2.57	0.671
2.	وسائل مسموعة (إذاعة)	2.27	0.832
3.	وسائل مرئية (تلفزيون)	2.30	0.822
4.	وسائل الاتصال الشخصي (مقابلات، مؤتمرات)	2.60	0.646
5.	وسائل الكترونية (صفحة الانترنت، بريد الكتروني).	2.81	0.459
	القيمة الكلية	2.51	0.504

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.51) درجة كبيرة بمستوى 3، وأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل المبحوثين، تتراوح بين (2.27-2.81) مستوى 2 وصولاً للمستوى 5، يمكن ترتيبها على النحو التالي:

- وسائل الكترونية (صفحة الانترنت، بريد الكتروني).
- وسائل الاتصال الشخصي (معارض، مؤتمرات، ندوات، محاضرات، مقابلات شخصية، اجتماعات).
- وسائل مطبوعة (إعلانات، مطبوعات، مجلة داخلية)
- وسائل مرئية (تلفزيون)
- وسائل مسموعة (إذاعة)

وهذا دليل على أن وسائل الاتصال الداخلية والخارجية المقترحة (وسائل الكترونية، اتصال شخصي، ..... إلخ) مناسبة كوسائل اتصال لدائرة العلاقات العامة.

#### 8.4.4. المواصفات المقترحة لشاغل وظيفة العلاقات العامة:

للإجابة على سؤال الدراسة حول المواصفات المقترحة لشاغل وظيفة العلاقات العامة، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حسب هذه الفقرة جدول (10.4).

جدول 10.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مواصفات شاغل وظيفة العلاقات العامة.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	التخصص في العلاقات العامة.	2.82	0.480
2.	الخبرة السابقة في مجال العلاقات العامة.	2.80	0.527
3.	إتقان اللغة الانجليزية.	2.80	0.469
4.	القدرة على الإقناع.	2.77	0.486
5.	التمتع بدرجة عالية في القيادة الإدارية.	2.81	0.490
6.	القدرة على تحمل ضغط العمل.	2.84	0.404
7.	اللباقة في التعبير.	2.95	0.265
8.	الإلمام العام في العلوم المختلفة	2.50	0.607
9.	التمتع بثقافة عامة رفيعة.	2.78	0.478
10.	قوة الشخصية.	2.90	0.302
11.	القدرة على الاتصال.	2.88	0.320
12.	الموضوعية.	2.68	0.552
13.	القدرة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة.	2.77	0.422
	القيمة الكلية	2.79	0.260

يتضح من القيمة الكلية للمحور (2.79) درجة كبيرة بمستوى 4، وأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل الباحثين، تتراوح بين (2.50-2.95) مستوي 3 وصولاً إلى مستوى 5، كانت اللباقة في التعبير أعلى قيمة للوسط الحسابي بنسبة (2.95) أي درجة كبيرة مستوى 5، وأقل قيمة للإلمام العام في العلوم المختلفة بنسبة (2.50) أي درجة كبيرة مستوى 3، تم ترتيبها كالتالي:

- اللباقة في التعبير.
- قوة الشخصية.
- القدرة على الاتصال.
- القدرة على تحمل ضغط العمل.
- التخصص في العلاقات العامة.
- التمتع بدرجة عالية في القيادة الإدارية.

- الخبرة السابقة في مجال العلاقات العامة، وإتقان اللغة الانجليزية بنفس الدرجة.
- التمتع بثقافة عامة رفيعة.
- القدرة على الإقناع، والقدرة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة، بنفس الدرجة.
- الموضوعية، الإلمام العام في العلوم المختلفة.

يتضح أن هناك تقارب في إجابات المبحوثين نظراً لاقتناع المبحوثين أن هذه المواصفات المقترحة (قوة الشخصية، اللباقة في التعبير،.....إلخ) ضرورية ومناسبة لشاغل وظيفة العلاقات العامة.

#### 5.4 تلخيص نتائج الاستبانة

يمكن تلخيص أهم نتائج الاستبانة بما يلي:

- أعلى نسبة للفئات العمرية من (30 سنة وأقل) وكانت بنسبة (51.4%).
- أعلى نسبة للدرجة العلمية كانت من حملة البكالوريوس وكانت بنسبة (60%)
- أعلى نسبة للمسمى الوظيفي من مسمى (رئيس قسم وأقل) وكانت بنسبة (52.4%)
- أعلى مدة عمل في المؤسسة من (3-5 سنوات) وكانت بنسبة (61.4%)
- القيمة الكلية لمحور واقع دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة (1.75) موافقة بدرجة ضعيفة، وهذا دليل على وجود قصور وضعف في دائرة العلاقات العامة من حيث وضوح المهام والصلاحيات.
- القيمة الكلية لمحور أسباب ضعف دائرة العلاقات العامة (2.28) موافقة بدرجة كبيرة، يتضح أن هناك أسباباً جوهرية تسببت في ضعف دائرة العلاقات العامة، وعدم القدرة على أداء المهام الملقاة على عاتقها.
- القيمة الكلية لمحور المهام التي تتناسب ودائرة العلاقات العامة (2.41) موافقة بدرجة كبيرة، ويتضح أن هناك توافق في إجابات المبحوثين حول المهام المقترحة لدائرة العلاقات العامة لانسجامها مع طبيعة دور الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
- القيمة الكلية لمحور أقسام دائرة العلاقات العامة (2.65) موافقة بدرجة كبيرة، وهذا دليل على أن هذه الأقسام المقترحة مناسبة لتندرج تحت اختصاص دائرة العلاقات العامة في المؤسسة.
- القيمة الخاصة بتابعية دائرة العلاقات العامة للأمين العام بقيمة (2.77) مستوى 4، وهذا دليل على أن هذه التابعية المقترحة للأمين العام هي الأنسب للدائرة.
- القيمة الكلية لمحور الجمهور المستهدف (2.72) موافقة بدرجة كبيرة، يتضح أن هناك تقارب في إجابات المبحوثين نظراً لاقتناع المبحوثين أن هذا الجمهور هو الجهات ذات العلاقة

(وزارات، مؤسسات المجتمع المدني.....الخ) هو الجمهور المستهدف لنشاط دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة.

- القيمة الكلية لمحور وسائل الاتصال (2.51) موافقة بدرجة كبيرة، وهذا دليل على أن وسائل الاتصال الداخلية والخارجية المقترحة مناسبة كوسائل اتصال لدائرة العلاقات العامة.
- القيمة الكلية لمحور مواصفات شاغل وظيفة العلاقات العامة (2.79) موافقة بدرجة كبيرة، يتضح أن هناك تقارب في إجابات المبحوثين نظراً لاقتناع المبحوثين أن هذه المواصفات المقترحة ضرورية ومناسبة لشاغل وظيفة العلاقات العامة.

#### 6.4 عرض نتائج المقابلات

سيتم عرض نتائج المقابلات مع وحدات شؤون مجلس الوزراء ومع مدراء عامون العلاقات العامة في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية.

#### 1.6.4 عرض نتائج المقابلة مع رؤساء وحدات شؤون مجلس الوزراء: (المقابلة الأولى)

فيما يلي عرض مختصر ومركز لنتائج تحليل المقابلات مع رؤساء وحدات شؤون مجلس الوزراء.

1. أسباب ضرورة وجود دائرة للعلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء:

يبين جدول (11.4) الأسباب الضرورية لوجود دائرة للعلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

جدول 11.4: أسباب ضرورة وجود دائرة للعلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء

المؤسسة	الأمانة العامة حلقة الوصل بين كافة المؤسسات	إبراز الصورة المشرفة	إبراز الخدمات المقدمة من قبل الحكومة
وزارة التربية	√	√	
وزارة الاقتصاد		√	√
وزارة الحكم المحلي	√		
ديوان الرقابة المالية والإدارية			√
الإحصاء	√	√	
سلطة جودة البيئة	√		√
المجموع (6)	4	3	3

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن غالبية المبحوثين اتفقوا على ضرورة وجود دائرة للعلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء لما لها من أهمية كبيرة، ولأنها حلقة وصل بين كافة المؤسسات، ولإبراز الصورة المشرفة للمؤسسة، ولإبراز إنجازات الحكومة.

2. الوظائف التي يجب أن تقوم بها دائرة العلاقات العامة:

يبين جدول (12.4) وظائف دائرة العلاقات العامة المقترحة من قبل المبحوثين وذلك حسب طبيعة عمل المؤسسة.

جدول 12.4: وظائف دائرة العلاقات العامة.

المؤسسة	توزيع القرارات الصادرة عن جلسات مجلس الوزراء.	تعزيز العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها.	شرح أنشطة الأمانة العامة للجمهور.	توزيع البيانات الصحفية حول إنجازات الحكومة.
وزارة التربية	√	√		√
وزارة الاقتصاد	√		√	√
وزارة الحكم المحلي	√	√	√	√
ديوان الرقابة المالية والإدارية	√	√	√	√
الإحصاء	√	√	√	√
سلطة جودة البيئة	√	√		√
المجموع (6)	6	5	4	6

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن غالبية المبحوثين اتفقوا على وظائف يقترح أن تقوم بها دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء وذلك نظراً لطبيعة عمل الأمانة العامة، ويلاحظ أنه هناك تقارب بين الوظائف المقترحة من قبل رؤساء شؤون مجلس الوزراء وما بين إجابات الموظفين داخل الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

3. المعوقات التي قد تواجه دائرة العلاقات العامة:

يبين جدول (13.4) المعوقات التي قد تواجه دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة.

جدول 13.4: المعوقات التي قد تواجه دائرة العلاقات العامة.

المؤسسة	التداخل في الصلاحيات	عدم كفاية الكوادر الوظيفية التخصصية	عدم ربط الدائرة برأس الهرم الإداري	عدم إعطاء الصلاحيات الكاملة للدائرة
وزارة التربية والتعليم	√	√		√
وزارة الاقتصاد		√	√	√
وزارة الحكم المحلي	√	√		
ديوان الرقابة المالية والإدارية	√		√	√
الإحصاء	√	√	√	
سلطة جودة البيئة	√	√		√
المجموع (6)	5	5	3	4

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن غالبية المبحوثين اتفقوا على وجود معوقات عامة ومعوقات خاصة كانت وراء عدم قيام دائرة العلاقات العامة بمهامها على أكمل وجه، ومنها التداخل في الصلاحيات بين الإدارات والدوائر، عدم كفاية الكوادر الوظيفية التخصصية، وعدم ربط الدائرة برأس الهرم الإداري، ويتضح أن هناك تقارب بين إجابات الموظفين داخل المؤسسة وبين رؤساء وحدات شؤون مجلس الوزراء على المعوقات التي أدت إلى ضعف دائرة العلاقات العامة في المؤسسة.

#### 4. المقترحات المناسبة لنجاح دائرة العلاقات العامة:

يبين جدول (14.4) المقترحات المناسبة لنجاح دائرة العلاقات العامة وذلك حسب وجهة نظر المبحوثين، ويتضح من خلال الإجابات أن غالبية المبحوثين اتفقوا على العديد من المقترحات التي من شأنها النهوض بدائرة العلاقات العامة، والنهوض بالمؤسسة ككل، ومنها ربط الدائرة برأس الهرم الإداري، وتوظيف ذوي الخبرة، ومنح الصلاحيات الكاملة للدائرة، ويظهر جلياً على أن هناك توافق بين الاقتراحات المقدمة من الموظفين والاقتراحات المقدمة من قبل رؤساء وحدات شؤون مجلس الوزراء، وذلك لأن من شأنها النهوض بالمؤسسة.

جدول 14.4: المقترحات المناسبة لنجاح دائرة العلاقات العامة.

المؤسسة	ربط الدائرة برأس الهرم الإداري	توظيف ذوي الخبرة والمؤهلات الكافية.	منح كافة الصلاحيات والإمكانيات للدائرة	توزيع المهام في المؤسسة.
وزارة التربية		√	√	√
وزارة الاقتصاد	√	√	√	√
وزارة الحكم المحلي		√	√	√
ديوان الرقابة المالية والإدارية	√	√		√
الإحصاء	√	√	√	√
سلطة جودة البيئة	√	√	√	
المجموع (6)	4	6	5	5

أعطى المبحوثون العديد من المقترحات العامة والخاصة والتي من شأنها النهوض بدائرة العلاقات العامة، والنهوض بالمؤسسة ككل،

#### تلخيص نتائج المقابلة:

يمكن تلخيص أهم نتائج المقابلة بما يلي:

1. هل وجود دائرة للعلاقات العامة يشكل ضرورة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ولماذا؟
  - اتفق غالبية المبحوثين بضرورة وجود دائرة فاعلة للعلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
  - اتفق (4) مبحوثين من مجموع (6) مبحوثين بأن الأمانة العامة حلقة الوصل بين كافة المؤسسات الحكومية.
  - اتفق (3) مبحوثين من مجموع (6) مبحوثين بأن أهمية الدائرة تنبع من كونها تبرز الصورة المشرفة للمؤسسة.
  - اتفق (3) مبحوثين من مجموع (6) مبحوثين بأن أهمية الدائرة تنبع من إبراز انجاز أهم الخدمات المقدمة من قبل الحكومة للجمهور.



2. ما هي الوظائف التي يجب أن تقوم بها دائرة العلاقات العامة؟

- اتفق كافة المبحوثين بأن من المهام المقترحة للدائرة توزيع القرارات الصادرة عن جلسات مجلس الوزراء.
- اتفق (5) مبحوثين من مجموع (6) مبحوثين من المهام المقترحة للدائرة تعزيز العلاقة بين المؤسسة و جماهيرها.
- اتفق (4) مبحوثين من مجموع (6) مبحوثين من المهام المقترحة شرح أنشطة الأمانة العامة للجمهور.
- اتفق كافة المبحوثين أن من المهام المقترحة للدائرة توزيع البيانات الصحفية حول انجازات الحكومة.

3. ما هي المعوقات التي قد تواجه الدائرة؟

- اتفق (5) مبحوثين من مجموع (6) مبحوثين أنه من المعوقات التي تواجه الدائرة التداخل في الصلاحيات
- اتفق (5) مبحوثين من مجموع (6) مبحوثين أنه من المعوقات عدم كفاية الكوادر الوظيفية التخصصية.
- اتفق (3) مبحوثين من مجموع (6) مبحوثين من المعوقات عدم ربط الدائرة برأس الهرم الإداري.
- اتفق (4) مبحوثين من مجموع (6) مبحوثين من المعوقات عدم إعطاء الصلاحيات الكاملة للدائرة.

4. ما هي المقترحات التي ترونها مناسبة وضرورية لنجاح الدائرة؟

- اتفق (4) مبحوثين من مجموع (6) مبحوثين بضرورة ربط الدائرة برأس الهرم الإداري.
- اتفق كافة المبحوثين بضرورة توظيف ذوي الخبرة والمؤهلات الكافية.
- اتفق (5) مبحوثين من مجموع (6) مبحوثين بضرورة منح كافة الصلاحيات والإمكانات للدائرة.
- اتفق (5) مبحوثين من مجموع (6) مبحوثين بضرورة توزيع المهام في المؤسسة.

2.6.4. عرض نتائج المقابلة مع المدراء العامون في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية: (المقابلة الثانية)

1. الأقسام المناسبة لدائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

يبين جدول (15.4) الأقسام المناسبة لعمل دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وهي قسم (الإعلام، العلاقات الداخلية، العلاقات الخارجية، البروتوكول، وقسم الترجمة)

جدول 15.4: الأقسام المناسبة لدائرة العلاقات العامة.

المؤسسة	قسم الإعلام	قسم العلاقات الداخلية	قسم العلاقات الخارجية	قسم البروتوكول	قسم الترجمة
جهاز الإحصاء	√	√	√	√	
وزارة الأشغال	√	√	√	√	
وزارة الثقافة	√	√		√	
وزارة الاقتصاد	√	√	√		√
وزارة الحكم المحلي	√	√	√	√	
العدد الكلي (5)	5	5	4	4	1

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن غالبية المبحوثين اتفقوا على الأقسام السابقة مناسبة كأقسام لدائرة العلاقات العامة في المؤسسة وهي قسم (الإعلام، العلاقات الداخلية، العلاقات الخارجية، البروتوكول) فسيتم اعتمادها كأقسام تدرج تحت دائرة العلاقات العامة، ومبحوث واحد اقترح قسم الترجمة فلذلك سيتم استبعاده من الأقسام المقترحة للدائرة لعدم وجود إجماع من قبل المبحوثين عليه.

2. المهام المناطة بأقسام دائرة العلاقات العامة.

يبين جدول (16.4) المهام المناطة بأقسام دائرة العلاقات العامة، ويقترح المبحوثون مهام متعددة حسب طبيعة عمل كل قسم في الدائرة وحسب طبيعة عمل المؤسسة.

جدول 16.4: المهام المناطة بأقسام دائرة العلاقات العامة.

العدد الكلي (5)	وزارة الحكم المحلي	وزارة الاقتصاد	وزارة الثقافة	وزارة الأشغال	جهاز الإحصاء	القسم/ المهام
4	√	√	√		√	قسم العلاقات الداخلية مشاركة الموظفين كافة بالمناسبات.
4		√	√	√	√	تنظيم اجتماعات دورية للموظفين.
4	√	√		√	√	إنشاء صندوق خاص بالمناسبات الاجتماعية.
4	√	√		√	√	قسم العلاقات الخارجية تنمية العلاقات مع كافة المؤسسات.
3		√		√	√	المشاركة في كافة فعاليات المؤسسات الأخرى
4	√	√		√	√	إعداد قوائم بيانات الجهات المتعاملة مع المؤسسة.
3	√		√		√	قسم الإعلام التغطية الإعلامية لأنشطة مجلس الوزراء.
4		√	√	√	√	إعداد مجلة شهرية
4	√	√		√	√	إعداد المواد الإعلامية الخاصة بالمؤسسة.
4	√		√	√	√	قسم البرتوكول ترتيب المراسيم واستقبال الوفود.
4	√		√	√	√	ترتيب اجتماعات الأمين العام مع الوفود الخارجية.
3	√		√	√		الإشراف على نظام الضيافة في المؤسسة.

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن غالبية المبحوثين اتفقوا على مهام محددة لكل قسم من أقسام الدائرة فسيتم اعتماد تلك المهام في النموذج المقترح، وسيتم إدراج كل مهمة تحت القسم المناسب لها في النموذج المقترح.

### 3. الأهداف الإستراتيجية للدائرة

يبين جدول (17.4) الأهداف الإستراتيجية للدائرة والتي تم اقتراحها من قبل المبحوثين.

جدول 17.4: الأهداف الإستراتيجية للدائرة.

المؤسسة	تطوير العلاقات داخل المؤسسة	تطوير العلاقات مع الجمهور الخارجي	السعي للتعريف بجهود المؤسسة وخدماتها.
جهاز الإحصاء	√	√	
وزارة الأشغال	√	√	
وزارة الثقافة		√	√
وزارة الاقتصاد	√		√
وزارة الحكم المحلي	√	√	√
العدد الكلي(5)	4	4	3

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن غالبية المبحوثين اتفقوا على معظم أهداف محددة تتناسب وطبيعة عمل المؤسسة، ولذلك سيتم اعتمادها في النموذج المقترح كأهداف لدائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، والأهداف هي تطوير العلاقات داخل المؤسسة وخارجها، والسعي للتعريف بجهود المؤسسة وخدماتها وذلك للحصول على تأييد ودعم المواطن للحكومة.

4. المواصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل مهنة العلاقات العامة في أي مؤسسة.

يبين جدول (18.4) مواصفات شاغل مهنة العلاقات العامة بشكل عام في كافة المؤسسات، وبشكل خاصة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ويتضح من خلال إجابات المبحوثين أن غالبية المبحوثين اتفقوا على صفات معينة يجب أن يتحلى بها موظف العلاقات العامة في أي مؤسسة، ومن أهمها شهادة متخصصة في الإعلام أو في العلاقات العامة، وإجادة استخدام الحاسوب، ولباقة في التخاطب، ويلاحظ أن هناك توافق بين مواصفات شاغل مهنة العلاقات العامة التي تم اقتراحها من قبل المبحوثين وبين المواصفات التي خرجت بها الاستبانة، فلذلك سيتم اعتماد هذه المواصفات في تصميم النموذج.

جدول 18.4: مواصفات شاغل مهنة العلاقات العامة.

المؤسسة	شهادة في الإعلام/ العلاقات العامة	حسن التصرف	لبق في التخاطب	إجادة الحاسوب	شخصية قيادية
جهاز الإحصاء	√	√	√	√	√
وزارة الأشغال	√		√	√	
وزارة الثقافة	√	√		√	√
وزارة الاقتصاد	√	√	√	√	√
وزارة الحكم المحلي	√	√		√	√
العدد الكلي(5)	5	4	3	5	4

5. المعينات التي قد تواجه دائرة العلاقات العامة في المؤسسة.

يبين جدول (19.4) معينات قد تواجه دائرة العلاقات العامة في المؤسسة، ومن أهمها عدم ربط الدائرة برأس الهرم الإداري، وعدم منح الدائرة الصلاحيات الكافية، وعدم كفاية الكادر الوظيفي.

جدول 19.4: المعينات التي قد تواجه دائرة العلاقات العامة في المؤسسة.

المؤسسة	عدم ربط الدائرة برأس الهرم الإداري	عدم كفاية الكادر الوظيفي.	عدم منح الدائرة الصلاحيات الكافية	وجود فجوة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى
جهاز الإحصاء	√	√	√	
وزارة الأشغال	√	√	√	
وزارة الثقافة	√	√	√	
وزارة الاقتصاد	√	√	√	√
وزارة الحكم المحلي	√		√	
العدد الكلي(5)	5	4	5	1

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن غالبية المبحوثين اتفقوا على وجود العديد من الأسباب التي قد تعيق عمل الدائرة ومنها الأسباب السابقة، ويتضح من خلال المقابلتين والاستبانة أن أكبر معيق يواجهه الدائرة هو عدم ربطها برأس الهرم الإداري.

## 6. عوامل نجاح دوائر العلاقات العامة في المؤسسات

يبين جدول (20.4) عوامل نجاح دوائر العلاقات العامة في المؤسسات بشكل عام وفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء بشكل خاص.

جدول 20.4: عوامل نجاح دوائر العلاقات العامة.

المؤسسة	منح الصلاحيات الكاملة	تعيين كوادر متخصصة	ربط الدائرة برأس الهرم الإداري	كسر الفجوة ما بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى
جهاز الإحصاء	√	√	√	
وزارة الأشغال	√	√	√	
وزارة الثقافة	√	√	√	
وزارة الاقتصاد	√	√	√	√
وزارة الحكم المحلي	√	√	√	
العدد الكلي(5)	5	5	5	1

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن غالبية المبحوثين اقترحوا عدة عوامل ستساعد دائرة العلاقات العامة على تطوير أدائها، وأداء مهامها على أكمل وجه، ومن أهمها منح الدائرة الصلاحيات الكاملة، وتعيين كوادر متخصصة، وربط الدائرة برأس الهرم الإداري، يتضح أن هناك توافق بين إجابات الموظفين داخل المؤسسة من خلال الإجابة على الاستبانة وبين رؤساء وحدات شؤون مجلس الوزراء ومدراء عامون العلاقات العامة في الوزارات من خلال إجاباتهم على أسئلة المقابلة، وذلك لأنها عوامل مهمة وضرورية لنجاح دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الفلسطينية خاصة وفي الأمانة العامة لمجلس الوزراء خاصة.

أهم نتائج المقابلة مع مدراء عامون العلاقات العامة في الوزارات والمؤسسات الحكومية:

1. الأقسام المناسبة لدائرة العلاقات العامة:

- اقترح معظم المبحوثين بضرورة وجود قسم الإعلام، وقسم العلاقات الداخلية.
- اقترح (4) مبحوثين من مجموع (5) مبحوثين بضرورة وجود قسم العلاقات الخارجية.
- اقترح مبحوث واحد من مجموع (5) مبحوثين بضرورة وجود قسم الترجمة، وهذا دليل على عدم اقتناع باقي المبحوثين بهذا القسم وسيتم استبعاده.

2. المهام المناطة بكل قسم من أقسام دائرة العلاقات العامة:

هناك تقارب في إجابات المبحوثين على مهام كل قسم بالدائرة، لذلك سيتم اعتماد كافة المهام المقترحة في تصميم النموذج المقترح.

3. الأهداف الإستراتيجية لدائرة العلاقات العامة:

- اقترح (4) مبحوثين من مجموع (5) مبحوثين هدف تطوير العلاقات داخل المؤسسة.
- اقترح (4) مبحوثين من مجموع (5) مبحوثين هدف تطوير العلاقات مع الجمهور الخارجي.
- اقترح (3) مبحوثين من مجموع (5) مبحوثين هدف السعي للتعريف بجهود المؤسسة وخدماتها.

4. المواصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل مهنة العلاقات العامة في أي مؤسسة:

- اقترح معظم المبحوثين أن يكون حاصل على شهادة في العلاقات العامة والإعلام.
- اقترح (4) مبحوثين من مجموع (5) مبحوثين بأن يكون لبق وحسن التصرف.
- اقترح (3) مبحوثين من مجموع (5) مبحوثين بأن يكون له مهارة جيدة في التخاطب.
- اقترح معظم المبحوثين بأن يجيد الحاسوب.
- اقترح (4) مبحوثين من مجموع (5) مبحوثين بأن يتمتع بشخصية قيادية.

5. المعوقات التي قد تواجه دائرة العلاقات العامة:

- اتفق معظم المبحوثين من المعوقات عدم ربط الدائرة برأس الهرم الإداري.
- اتفق (4) مبحوثين من مجموع (5) مبحوثين من المعوقات عدم كفاية الكادر الوظيفي.
- اتفق معظم المبحوثين من المعوقات عدم منح الدائرة الصلاحيات الكافية.
- أجاب مبحوث واحد من مجموع (5) مبحوثين من المعوقات وجود فجوة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

6. عوامل نجاح دوائر العلاقات العامة في المؤسسات:

- اتفق غالبية المبحوثين بوجود منح الصلاحيات الكاملة.
- اتفق غالبية المبحوثين بوجود تعيين كوادر متخصصة.
- اتفق غالبية المبحوثين بوجود ربط الدائرة برأس الهرم الإداري.
- أجاب مبحوث واحد من مجموع (5) مبحوثين بوجود كسر الفجوة ما بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والمقترحات

#### مقدمة:

بعد إجراء الدراسة ومن خلال عرض نتائج الاستبانة والمقابلات ومناقشتها، خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات والمقترحات التالية، كما خرجت بالنموذج المقترح للدراسة وسيتم عرضه بالشكل التالي:

#### 1.5 استنتاجات الدراسة

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي خرجت بها هذه الدراسة على النحو التالي:

- غالبية الموظفين من حملة البكالوريوس، وهذا مؤشراً على أن المؤسسات تتجه نحو الكادر المؤهل.
- غالبية الموظفين من الفئات الشابة والقادرة على العطاء والعمل.
- عدم الاهتمام بالعلاقات العامة في المؤسسة وخارجها.
- هناك قصور في عمل دائرة العلاقات العامة.
- دائرة العلاقات العامة ضرورية في المؤسسة لما لها من أهمية كبيرة.

#### 2.5 مقترحات الدراسة

استناداً إلى نتائج واستنتاجات الدراسة يمكن اقتراح ما يلي:

- ضرورة ربط دائرة العلاقات العامة برأس الهرم الإداري.
- ضرورة توظيف ذوي الخبرة والمؤهلات الكافية في مجال العلاقات العامة.



- العمل على تفعيل دائرة العلاقات العامة في المؤسسة بكافة السبل والإمكانيات.
- تخصيص قسم للبروتوكول، بالإضافة إلى الأقسام الأخرى.
- دعم دائرة العلاقات العامة مادياً وبالكادر البشري لتتمكن من القيام بمهامها.
- العمل على عدم التضارب في الصلاحيات مع دوائر وإدارات أخرى في المؤسسة.

### 3.5 النموذج المقترح للدراسة

استناداً على نتائج الاستبانة، وما خرجت به المقابلات، ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالدراسة والدراسات السابقة، والاستفادة من ذوي الخبرة في العلاقات العامة والإدارة، سيكون النموذج على الشكل التالي:

عناصر النموذج المقترح:

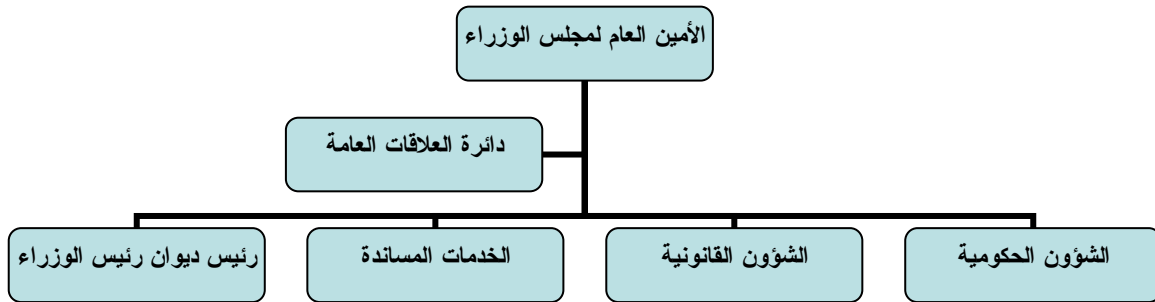
تتكون عناصر النموذج من أهداف الدائرة، موقع الدائرة على الهيكل التنظيمي، الجمهور المستهدف، المهام المقترحة للدائرة، الأقسام، وسائل الاتصال، ومواصفات شاغل وظيفة الدائرة وسيتم توضيحها بالتفصيل.

- أهداف دائرة العلاقات العامة:

- تطوير العلاقات داخل المؤسسة.
- تطوير العلاقات مع الجمهور الخارجي.
- السعي للتعريف بجهود المؤسسة وخدماتها.

- موقع دائرة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لمجلس الوزراء

يبين شكل (1.5) موقع دائرة العلاقات العامة المقترح وهي التابعة المباشرة للأمين العام (رأس الهرم) وذلك لتكون فاعلة ومؤثرة.



شكل 1.5: موقع دائرة العلاقات العامة المقترح

• الجمهور المستهدف لنشاط الدائرة:

طبيعة الخدمة التي تقدمها المؤسسة هي من تحدد الجمهور المستهدف وهم:

○ الموظفون داخل الأمانة العامة

○ الوزارات.

○ المؤسسات الحكومية غير الوزارية

○ مؤسسات المجتمع المدني

○ المؤسسات الخاصة.

○ المؤسسات الدولية.

• المهام المقترحة لدائرة العلاقات العامة وفقاً للنتائج الإحصائية:

طبيعة عمل المؤسسة هي التي تحدد المهام التي تقوم بها دائرة العلاقات العامة، أما بالنسبة للأمانة العامة لمجلس فيمكن أن تكون المهام كالتالي:

○ تزويد الجمهور بالقرارات الصادرة عن جلسة مجلس الوزراء.

○ متابعة المعلومات التي تنتشر في وسائل الإعلام.

○ إعداد قاعدة بيانات خاصة بجهات لها علاقة بالمؤسسة.

○ دعم الصلة بين المؤسسة والمؤسسات الحكومية الأخرى.

○ متابعة كافة المناسبات.

○ عمل ترتيبات استقبال الوفود الرسمية.

○ تنظيم المؤتمرات الصحفية، وترتيب الاجتماعات واللقاءات.

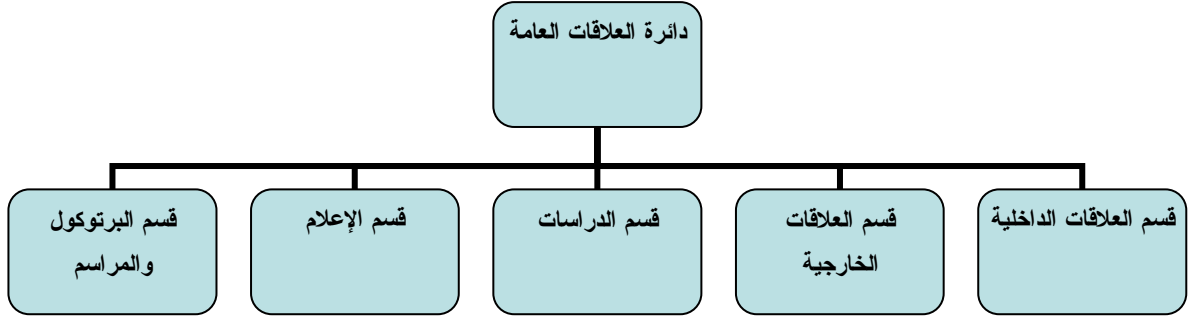
○ متابعة كافة الترتيبات لسفر الموظفين.

○ تعزيز العلاقة بين كافة العاملين في المؤسسة.

○ تقديم خدمات للجمهور.

• الأقسام المقترحة لدائرة العلاقات العامة

يبين شكل (2.5) يبين أقسام دائرة العلاقات العامة المقترحة وهي قسم (العلاقات الخارجية، العلاقات الداخلية، الدراسات، الإعلام، البروتوكول والمراسم).



شكل 2.5: أقسام دائرة العلاقات العامة المقترحة

#### 1. قسم العلاقات الداخلية:

وتكون من مهامه:

- تنظيم اجتماعات شهرية للموظفين للتعرف والتواصل.
- مشاركة الموظفين في كافة المناسبات.
- إنشاء صندوق خاص بالمناسبات الاجتماعية للموظفين.

#### 2. قسم العلاقات الخارجية:

وتكون من مهامه:

- المشاركة في كافة فعاليات المؤسسات الأخرى.
- تنمية العلاقات العامة مع كافة المؤسسات.
- إعداد قوائم بيانات لكافة الجهات المتعاملة مع المؤسسة.

#### 3. قسم الدراسات:

وتكون من مهامه:

- القيام بمختلف البحوث والدراسات التي تعنى بالعلاقات العامة.
- القيام بالعديد من البحوث للتعرف على اتجاهات وسلوك الجمهور.

#### 4. قسم الإعلام:

وتكون من مهامه:

- التغطية الإعلامية لأنشطة مجلس الوزراء.

- إعداد مجلة شهرية.
- إعداد المواد الإعلامية الخاصة بالمؤسسة.

5. قسم البرتوكول:

وتكون من مهامه:

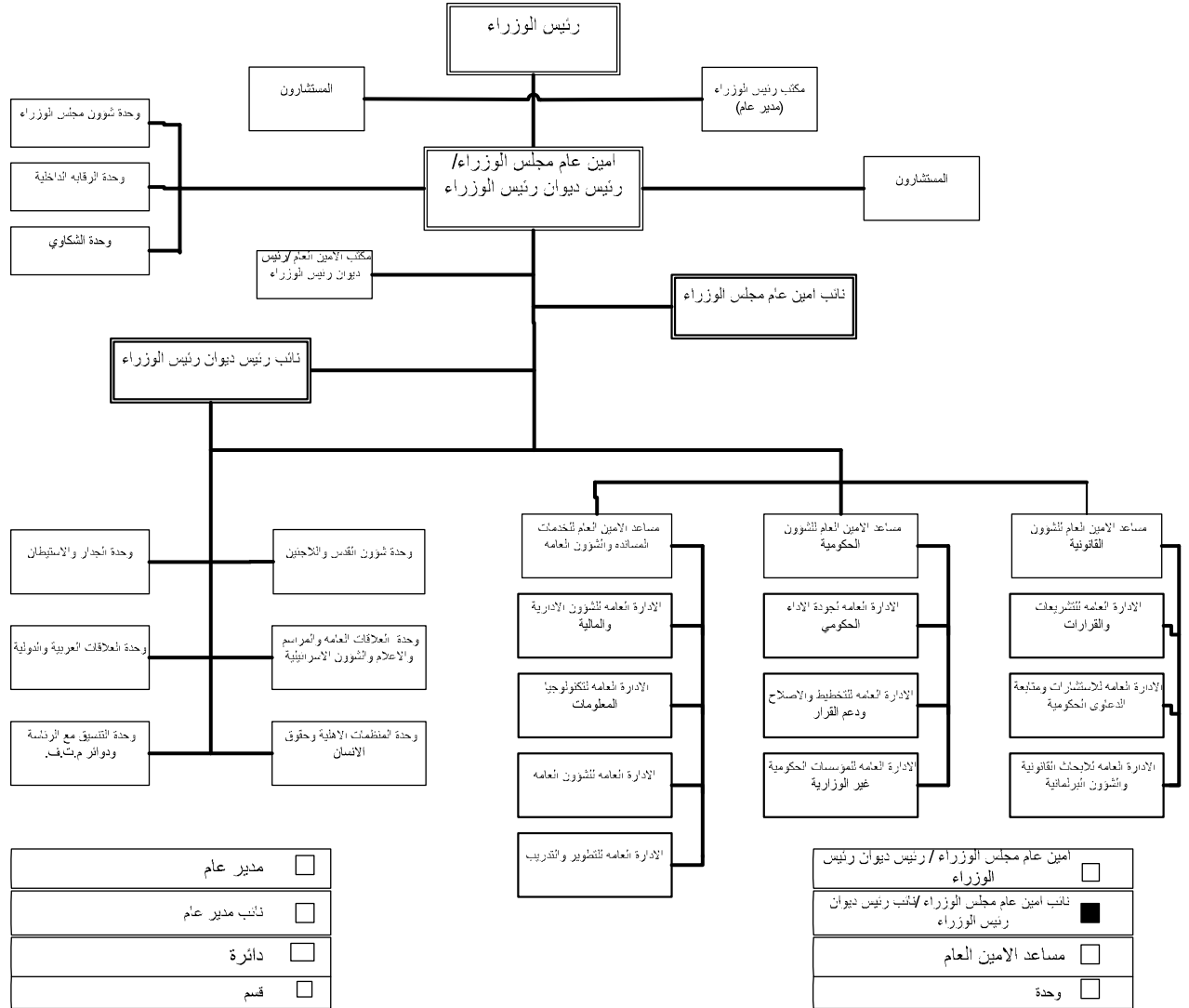
- ترتيب المراسيم واستقبال الوفود.
- ترتيب اجتماعات الأمين العام مع الوفود الخارجية.
- الإشراف على نظام الضيافة في المؤسسة.
- وسائل الاتصال الداخلية والخارجية المقترحة لدائرة العلاقات العامة هي:
  - وسائل مطبوعة (إعلانات، مطبوعات، مجلة داخلية)
  - وسائل مسموعة (إذاعة).
  - وسائل مرئية (تلفزيون).
  - وسائل الاتصال الشخصي (معارض، مؤتمرات، ندوات، محاضرات، مقابلات شخصية، اجتماعات).
  - وسائل الكترونية (صفحة الانترنت، بريد الكتروني).
- المواصفات المقترحة الواجب توافرها في شاغل وظيفة العلاقات العامة في أي مؤسسة هي:
  - التخصص في العلاقات العامة.
  - الخبرة السابقة في مجال العلاقات العامة.
  - إتقان اللغة الإنجليزية.
  - القدرة على الإقناع.
  - التمتع بدرجة عالية في القيادة الإدارية.
  - القدرة على تحمل ضغط العمل.
  - اللباقة في التعبير.
  - الإلمام العام في العلوم المختلفة (علم النفس والفلسفة والاقتصاد والسياسة).
  - التمتع بثقافة عامة رفيعة.
  - قوة الشخصية، الموضوعية، حسن المظهر.
  - القدرة على الاتصال والتواصل، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة.

## المراجع

- إبراهيم، ك.(2005): العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- أبو أصبع، ص.(2009): العلاقات العامة والاتصال الإنساني. ط2، دار الشروق، عمان.
- أحمد، ش. (1996): إدارة المنظمات الدولية: رؤية معاصرة للأصول العامة. دار المعارف، القاهرة.
- البخشونجي، ع. (2000): العلاقات العامة في الدول النامية. المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
- برغوث، ع. (2007): العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية. معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
- البكري، ف. (2004): العلاقات العامة في المؤسسات السياحية. عالم الكتب، القاهرة.
- الجحني، ع. (2006): مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية. ط1، مركز الدراسات والبحوث، الرياض.
- ([http://www.nauss.edu.sa/DocLib/EB\\_401.pdf](http://www.nauss.edu.sa/DocLib/EB_401.pdf) , 22/3/20010)
- جرادات، ع. (2009): أسس العلاقات العامة: بين النظرية والتطبيق. دار اليازوري، عمان.
- الجمال، ر. عياد، خ. (2005): إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي. الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- جودة، م. (2006): العلاقات العامة ممارسات ومفاهيم. ط4، دار زهران، عمان.
- حبتور، ع. (2009): الإدارة العامة المقارنة. ط1، دار الميسرة، عمان.
- حجاب، م. وهبي، س. (2000): المداخل الأساسية للعلاقات العامة. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حجاب، م. (2007): العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة. ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الحربي، هـ. (2012): العلاقات العامة والإدارة العليا. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- حريم، ح. (2009): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط2، دار الحامد، الأردن.
- الخطيب، س. (2000): مدخل إلى العلاقات العامة. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الدليمي، ع. (2005): العلاقات العامة في التطبيق. ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- الدليمي، ع. (2011): الهندسة البشرية والعلاقات العامة. دار وائل، عمان.

- الزهراني، ر. (2008): نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السالم، م. (2005): نظرية المنظمة الهيكل والتصميم. ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
- سلطان، م. (2011): العلاقات العامة ووسائل الاتصال. ط1، دار المسيرة، عمان.
- سليمان، ش. (2009): دور الاتصال والعلاقات العامة في الحكومة الالكترونية. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي.
- الصرايرة، م. (2001): العلاقات العامة الأسس والمبادئ. جامعة اليرموك، الأردن.
- عبد الرحمن، ع. (2000): سوسيولوجيا الاتصال والإعلام. دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- العتيبي، ر. (2003): دور العلاقات العامة في تحقيق أهدافها من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض.
- عوجة، ع. (2000): الأسس العلمية للعلاقات العامة. ط4، علم الكتب، القاهرة.
- عوجة، ع. (2001): العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. علم الكتب، القاهرة.
- عوجة، ع. (2003): العلاقات العامة والصورة الذهنية. ط2، عالم الكتب، القاهرة.
- العدوي، ف. (2011): مفاهيم جديدة في العلاقات العامة. دار أسامة، عمان.
- العلاق، ب. (2008): الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم. ط1، دار اليازوري، عمان.
- فليحي، م. (2006): العلاقات العامة والرأي العام. الأكاديمية العربية، الدنمارك.  
([http://www.ao-academy.org/wesima\\_articles/library-20060114-331.htm](http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20060114-331.htm), 22/3/2010)
- فلسطين، رئاسة الوزراء، الأمانة العامة. (2008): الهيكل التنظيمي لمؤسسة رئاسة الوزراء. رئاسة الوزراء، رام الله.
- قنم، ز. (2009): تقسيم مقياس ليكرت استناداً إلى المتوسطات الحسابية للإجابات. غير منشور
- محمد، م. (2007): العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- محمود، م. (2002): العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- المدهون، م. (2006): إدارة العلاقات العامة، ط1، بدون دار نشر.
- المصري، م. (2007): تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

## ملحق 1.1: هيكلية الأمانة العامة لمجلس الوزراء







القسم الأول: بيانات عامة: الرجاء وضع دائرة حول الإجابة التي تنطبق عليك.

- A1 العمر بالسنوات الكاملة: .....
- A2 الجنس  
1. ذكر  
2. أنثى
- A3 الدرجة العلمية  
1. دبلوم أو أقل.  
2. بكالوريوس.  
3. دبلوم عالي.  
4. ماجستير فأكثر.
- A4 المسمى الوظيفي  
1. رئيس قسم وأقل.  
2. مدير.  
3. مدير عام.  
4. وكيل مساعد فأعلى.
- A5 سنوات الخبرة بشكل عام: .....
- A6 مدة العمل في الأمانة العامة .....
- A7 التابعة على الهيكل الوظيفي:

1. وحدات تابعة للأمين عام مجلس الوزراء.
2. وحدات تابعة لنائب رئيس ديوان رئيس الوزراء.
3. إدارات تابعة للشؤون الحكومية.
4. إدارات تابعة للشؤون القانونية.
5. إدارات تابعة للخدمات المساندة والشؤون العامة.

القسم الثاني: بناءً على الإجابة عن هذه الأسئلة سيتم بناء نموذج مقترح لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، فالرجاء وضع إشارة في المكان الذي تراه مناسباً.

م.	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
	<b>واقع دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة</b>			
B1	معتمدة على الهيكل التنظيمي.			
B2	لها نشاطات متعددة.			
B3	بدون موظفين .			
B4	مسلوبة الصلاحيات.			
B5	تضارب في الصلاحيات مع إدارات أخرى.			
	<b>هل تجد في التالية سبب لضعف دائرة العلاقات العامة</b>			
C1	جهات أخرى تقوم بمهامها.			
C2	عدم وجود كادر مؤهل.			
C3	عدم وجود كادر كافي.			
C4	عدم القدرة على تطوير أدائها.			
C5	عدم اقتناع الإدارات العليا بأهميتها.			
C6	لا تدرج تحت إشراف الإدارات العليا.			
C7	عدم وجود خطة عمل لها.			
	أسباب أخرى، أذكرها.....			
	<b>المهام التالية يمكن أن تتناسب ودائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة</b>			
D1	تزويد الجمهور بقرارات مجلس الوزراء.			
D2	متابعة المعلومات التي تنتشر في وسائل الإعلام.			
D3	إعداد قاعدة بيانات خاصة بجهات لها علاقة بالمؤسسة.			
D4	تلقي الشكاوي التي ترد من جمهور المتعاملين مع المؤسسة.			
D5	دعم الصلة بين المؤسسة والمؤسسات الحكومية الأخرى.			
D6	إيصال ثقافة المؤسسة إلى الجماهير المتعاملة معها.			
D7	دراسة الرأي العام اتجاه المؤسسة.			

م	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
D8	متابعة كافة المناسبات.			
D9	عمل ترتيبات استقبال الوفود الرسمية.			
D10	كتابة تقارير دورية عن كافة أقسام المؤسسة.			
D11	وضع خطط لتطوير عمل الدائرة.			
D12	متابعة كافة الترتيبات لسفر الموظفين.			
D13	إصدار منشورات.			
D14	تنظيم أنشطة اجتماعية للموظفين.			
D15	إقامة معارض تراثية.			
D16	توفير خدمات للجمهور.			
	مهام أخرى، أذكرها.....			
	ما رأيك في وجود الأقسام التالية في البناء التنظيمي لدائرة العلاقات العامة			
E1	قسم العلاقات الداخلية.			
E2	قسم العلاقات الخارجية.			
E3	قسم الدراسات.			
E4	قسم الإعلام.			
	أقسام أخرى، أذكرها .....			
	في رأيك ينبغي أن تتبع دائرة العلاقات العامة لـ:			
F1	الأمين العام مباشرة.			
F2	نائب الأمين العام.			
F3	وكيل الأمين العام للشؤون الحكومية.			
	تابعية أخرى، أذكرها.....			
	الجمهور المستهدف			
G1	الموظفون داخل الأمانة العامة لمجلس الوزراء.			
G2	الوزارات.			
G3	المؤسسات الحكومية غير الوزارية.			
G4	مؤسسات المجتمع المدني.			
G5	المواطن.			

م.م	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
	جهات أخرى، أذكرها.....			
	وسائل الاتصال الداخلية والخارجية للعلاقات العامة			
H1	وسائل مطبوعة (إعلانات، مطبوعات، مجلة داخلية)			
H2	وسائل مسموعة (إذاعة)			
H3	وسائل مرئية (تلفزيون)			
H4	وسائل الاتصال الشخصي (معارض، مؤتمرات، ندوات، محاضرات، مقابلات شخصية، اجتماعات).			
H5	وسائل الكترونية (صفحة الانترنت، بريد الكتروني).			
	وسائل أخرى، أذكرها .....			
	مواصفات شاغل وظيفة العلاقات العامة			
I1	التخصص في العلاقات العامة.			
I2	الخبرة السابقة في مجال العلاقات العامة.			
I3	إتقان اللغة الانجليزية.			
I4	القدرة على الإقناع.			
I5	التمتع بدرجة عالية في القيادة الإدارية.			
I6	القدرة على تحمل ضغط العمل.			
I7	اللباقة في التعبير.			
I8	الإلمام العام في العلوم المختلفة.			
I9	التمتع بثقافة عامة رفيعة.			
I10	قوة الشخصية.			
I11	القدرة على الاتصال.			
I12	الموضوعية.			
I13	القدرة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة.			
	مواصفات أخرى، أذكرها .....			

"أشكر لكم حسن تعاونكم"

ملحق 2.3: أسئلة المقابلة مع رؤساء وحدات شؤون مجلس الوزراء

المؤسسة -----

1. هل وجود دائرة للعلاقات العامة يشكل ضرورة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ولماذا؟
2. ما هي الوظائف التي يجب أن تقوم بها دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؟
3. ما هي المعوقات التي قد تواجه دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؟
4. ما هي المقترحات التي ترونها مناسبة وضرورية لنجاح دائرة العلاقات العامة؟

ملحق 3.3: أسئلة المقابلة مع مدراء عامون العلاقات العامة في الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية.

المؤسسة -----

1. ما هي الأقسام المناسبة لدائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؟
2. ما هي المهام المناطة بكل قسم من أقسام دائرة العلاقات العامة؟
3. ماهي الأهداف الإستراتيجية للدائرة؟
4. ماهي المواصفات التي يجب أن يتمتع بها شاغل مهنة العلاقات العامة في أي مؤسسة؟
5. ما هي المعوقات التي قد تواجه دائرة العلاقات العامة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؟
6. ماهي عوامل نجاح دوائر العلاقات العامة في المؤسسات؟

ملحق 4.3: قائمة الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية

الرقم	الوزارة	المؤسسات الحكومية غير الوزارية
1.	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	ديوان قاضي القضاة
2.	وزارة شؤون المرأة	ديوان الرقابة المالية والإدارية
3.	وزارة النقل والمواصلات	الجهاز المركزي للإحصائي
4.	وزارة المالية	ديوان الموظفين العام
5.	وزارة العمل	سلطة المياه الفلسطينية
6.	وزارة العدل	سلطة النقد الفلسطينية
7.	وزارة الصحة	سلطة الطاقة والموارد الطبيعية
8.	وزارة الشباب والرياضة	الهيئة العامة للشؤون المدنية
9.	وزارة الشؤون الخارجية	سلطة جودة البيئة
10.	وزارة الشؤون الاجتماعية	هيئة سوق رأس المال
11.	وزارة السياحة والآثار	دار الإفتاء الفلسطينية
12.	وزارة الزراعة	
13.	وزارة الداخلية	
14.	وزارة الحكم المحلي	
15.	وزارة الثقافة	
16.	وزارة التربية والتعليم العالي	
17.	وزارة التخطيط	
18.	وزارة الاقتصاد الوطني	
19.	وزارة الإعلام	
20.	وزارة الأشغال العامة والإسكان	
21.	وزارة الأسرى والمحررين	
22.	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	

ملحق 5.3: أسماء المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
د. إياد الرمال	إدارة عامة	جامعة بيرزيت
د. محمد بدر	إدارة	جامعة أبو ديس
د. عبد الرحمن الحاج	اقتصاد وعلوم سياسية	جامعة أبو ديس
أ. عماد غياظة	علوم سياسية	جامعة بيرزيت
د. هاني الحروب	علاقات عامة والإعلام	وزارة الحكم المحلي



## فهرس ملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
69	.....هيكلية الأمانة العامة.....	1.1
70	.....استمارة الاستبانة.....	1.3
75	.....أسئلة المقابلة مع رؤساء وحدات شؤون مجلس الوزراء.....	2.3
76	.....أسئلة المقابلة مع مدراء عامون العلاقات العامة في الوزارات... ..	3.3
77	.....قائمة الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية.....	4.3
78	.....أسماء المحكمين.....	5.3

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.3	مهاور الدراسة الرئيسية في الاستبانة .....	30
2.3	توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية.....	33
3.3	توزيع المبحوثين حسب الدرجة الجنس.....	33
4.3	توزيع المبحوثين حسب الدرجة العلمية.....	34
5.3	توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي.....	34
6.3	توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة.....	35
7.3	توزيع المبحوثين حسب مدة العمل في الأمانة العامة.....	35
8.3	توزيع المبحوثين حسب التابعة على الهيكل التنظيمي .....	36
1.4	تقسيم مقياس ليكرت.....	38
2.4	مهاور الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.....	39
3.4	محور واقع دائرة العلاقات العامة.....	41
4.4	محور أسباب ضعف دائرة العلاقات العامة.....	42
5.4	محور مهام تتناسب ودائرة العلاقات العامة.....	43
6.4	محور أقسام دائرة العلاقات العامة.....	45
7.4	محور تابعة دائرة العلاقات العامة.....	46
8.4	محور الجمهور المستهدف.....	47
9.4	محور وسائل الاتصال المناسبة لنشاط دائرة العلاقات العامة.....	48
10.4	محور مواصفات شاغل وظيفة العلاقات العامة.....	49
11.4	أسباب ضرورة وجود دائرة للعلاقات العامة.....	51
12.4	وظائف دائرة العلاقات العامة.....	52
13.4	المعوقات التي تواجه دائرة العلاقات العامة.....	53
14.4	المقترحات المناسبة لنجاح دائرة العلاقات العامة.....	54
15.4	الأقسام المناسبة لدائرة العلاقات العامة.....	56
16.4	المهام المناطة بأقسام دائرة العلاقات العامة.....	57
17.4	الأهداف الإستراتيجية للدائرة.....	58
18.4	مواصفات شاغل مهنة العلاقات العامة.....	59

59	المعوقات التي قد تواجه دائرة العلاقات العامة في المؤسسة.....	19.4
60	عوامل نجاح دوائر العلاقات العامة.....	20.4

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات صغيرة الحجم..	1:2
17	التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات متوسطة الحجم.	2:2
18	التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات كبيرة الحجم....	3:2
63	موقع دائرة العلاقات العامة.....	1.5
65	أقسام دائرة العلاقات العامة.....	2.5

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	شكر و عرفان.....	
ج	مصطلحات الدراسة.....	
د	ملخص الدراسة.....	
و	الملخص بالانجليزية.....	
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة.....</b>	
1	مقدمة الدراسة.....	1.1
1	مبررات الدراسة.....	2.1
2	أهمية الدراسة.....	3.1
2	مشكلة الدراسة.....	4.1
2	أهداف الدراسة.....	5.1
3	أسئلة الدراسة.....	6.1
4	هيكلية الدراسة.....	8.1
<b>5</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....</b>	
5	مقدمة.....	1.2
6	الإطار النظري المتعلق بالعلاقات العامة.....	2.2
6	تعريف العلاقات العامة.....	1.2.2
7	عناصر العلاقات العامة.....	2.2.2
8	فلسفة العلاقات العامة.....	3.2.2
8	مدارس العلاقات العامة.....	4.2.2

9	.....نظريات العلاقات العامة.	5.2.2
9	.....العلاقة بين علم العلاقات العامة والعلوم الأخرى.	6.2.2
10	.....أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة.	7.2.2
11	.....أهداف العلاقات العامة.	8.2.2
11	.....وظائف العلاقات العامة.	9.2.2
14	.....مجالات العلاقات العامة.	10.2.2
15	.....خصائص العلاقات العامة.	11.2.2
15	.....التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة.	12.2.2
16	.....خطوات إعداد تنظيم داخلي للعلاقات العامة.	1.12.2.2
18	.....العوامل التي تحكم تنظيم العلاقات العامة.	2.12.2.2
19	.....نماذج ممارسة العلاقات العامة.	13.2.2
21	.....موظف العلاقات العامة.	14.2.2
22	.....العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.	15.2.2
23	.....نشأة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.	1.15.2.2
23	.....أهداف العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.	2.15.2.2
23	.....وظائف العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.	3.15.2.2
25	.....الدراسات السابقة.	3.2
25	.....الدراسات المحلية.	1.3.2
26	.....الدراسات العربية.	2.3.2
27	.....نقد الدراسات السابقة.	4.2

## 29 ..... الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة.

29	.....مقدمة.	1.3
29	.....منهجية الدراسة.	2.3
30	.....أدوات الدراسة.	3.3
31	.....صدق أداة الدراسة.	4.3
31	.....ثبات أدوات الدراسة.	5.3

31	.....المعالجة الإحصائية.....	6.3
32	.....محددات وحدود الدراسة.....	7.3
32	.....مجتمع وعينة الدراسة.....	8.3
32	.....خصائص مجتمع الدراسة.....	9.3
32	.....الفئات العمرية لمجتمع الدراسة.....	1.9.3
33	.....الجنس.....	2.9.3
33	.....الدرجة العلمية.....	3.9.3
34	.....المسمى الوظيفي.....	4.9.3
34	.....عدد سنوات الخبرة.....	5.9.3
35	.....مدة العمل في الأمانة العامة.....	6.9.3
35	.....التابعة على الهيكل التنظيمي.....	7.8.3
36	.....المقابلات.....	10.3

## 38 ..... الفصل الرابع: النتائج.....

38	.....مقدمة.....	1.4
38	.....طرق تحليل البيانات.....	2.4
39	.....عرض النتائج ومناقشتها.....	3.4
40	.....عرض النتائج المتعلقة بمحاور الاستبانة.....	4.4
40	.....عرض النتائج المتعلقة بالمحور لأول ومناقشته.....	1.4.4
42	.....عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثاني ومناقشته.....	2.4.4
43	.....عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثالث ومناقشته.....	3.4.4
45	.....عرض النتائج المتعلقة بالمحور الرابع ومناقشته.....	4.4.4
45	.....عرض النتائج المتعلقة بالمحور الخامس ومناقشته.....	5.4.4
46	.....عرض النتائج المتعلقة بالمحور السادس ومناقشته.....	6.4.4
47	.....عرض النتائج المتعلقة بالمحور السابع ومناقشته.....	7.4.4
48	.....عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثامن ومناقشته.....	8.4.4
50	.....تلخيص نتائج الاستبانة.....	5.4
51	.....عرض نتائج المقابلات.....	6.4

51	نتائج المقابلات الأولى.....	1.6.4
56	نتائج المقابلات الثانية.....	2.6.4
<b>62</b>	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات.....</b>	
62	مقدمة.....	1.5
62	استنتاجات الدراسة.....	2.5
62	مقترحات الدراسة.....	2.5
63	النموذج المقترح لتطوير أداء دائرة العلاقات العامة.....	3.5
<b>67</b>	<b>المراجع.....</b>	
<b>79</b>	<b>فهرس الملاحق.....</b>	
<b>80</b>	<b>فهرس الجداول.....</b>	
<b>82</b>	<b>فهرس الأشكال.....</b>	
<b>83</b>	<b>فهرس المحتويات.....</b>	