

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا

تقييم أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات  
السلطة الوطنية الفلسطينية

إعداد: عماد الدين عبد الله حمدان

المشرف الرئيس: د. أسامه شهوان

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

ربيع ثاني لعام ألف وأربعمائة وسبع وعشرون هجري

نيسان لعام ألفان وستة ميلادي

تقييم أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات  
السلطة الوطنية الفلسطينية

إعداد:

عماد الدين عبد الله حمدان

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة اليرموك الأردن

المشرف الرئيس: د. أسامه شهوان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لدرجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة من برنامج التنمية الريفية المستدامة/كلية الدراسات العليا/  
جامعة القدس

ربيع ثاني لعام ألف وأربعمائة وسبع وعشرون هجري  
نيسان لعام ألفان وستة ميلادي

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج التنمية الريفية المستدامة

## إجازة الرسالة

تقييم أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات  
السلطة الوطنية الفلسطينية

اسم الطالب: عماد الدين عبد الله حمدان  
الرقم الجامعي: 320190

المشرف الرئيس: د. أسامه شهوان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: / / من لجنة المناقشة  
المدرجة أسماءهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة التوقيع:

2- ممتحناً داخلياً: التوقيع:

3- ممتحناً خارجياً: التوقيع:

## فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
أ	الإهداء	
ب	الشكر	
ج	الملخص باللغة العربية	
هـ	فهرس الجداول	
و	فهرس الأشكال	
ز	فهرس الملاحق	
1	الفصل الأول: منهجية الدراسة	
1	مقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
2	أسئلة الدراسة	3.1
3	أهمية الدراسة	4.1
4	أهداف الدراسة	5.1
4	الدراسات السابقة	6.1
8	فرضيات الدراسة	7.1
10	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها	8.1
12	نموذج الدراسة	9.1
13	محددات الدراسة	10.1
14	منهجية الدراسة	11.1
14	أسلوب الدراسة	1.11.1
14	حدود الدراسة	2.11.1
14	مجتمع الدراسة	3.11.1
17	عينة الدراسة	4.11.1

الصفحة	المبحث	الرقم
17	وسائل جمع البيانات .....	5.11.1
17	الجانب النظري.....	1.5.11.1
17	الجانب الميداني.....	2.5.11.1
19	صدق أداة الدراسة وثباتها.....	6.11.1
21	أساليب تحليل البيانات.....	7.11.1
<b>22</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة .....</b>	
22	المقدمة .....	1.2
23	ماهية العلاقات العامة .....	2.2
27	العلاقات العامة في الوزارات الحكومية.....	3.2
30	وظائف العلاقات العامة .....	4.2
32	الوظائف العلمية للعلاقات العامة.....	5.2
33	وظيفة البحث .....	1.5.2
34	أنواع البحوث في مجال العلاقات العامة .....	1.1.5.2
35	العلاقة بين وظيفة البحث والوظائف الأخرى التي تمارسها العلاقات العامة ....	2.1.5.2
36	وظيفة التخطيط .....	2.5.2
37	مزايا ومبادئ التخطيط في مجالات العلاقات العامة .....	1.2.5.2
38	مراحل عملية التخطيط في العلاقات العامة .....	2.2.5.2
39	أنواع الخطط في العلاقات العامة .....	3.2.5.2
43	معوقات التخطيط وقواعد نجاحه للعلاقات العامة .....	4.2.5.2
43	وظيفة الاتصال .....	3.5.2
46	وظائف وأنواع الاتصال في مجال العلاقات العامة .....	1.3.5.2
51	وسائل الاتصال في العلاقات العامة .....	2.3.5.2
52	وظيفة التقويم .....	4.5.2
53	طرق التقويم.....	1.4.5.2
55	العلاقة بين وظيفة التقويم والوظائف الأخرى للعلاقات العامة.....	2.4.5.2
55	أهداف تقويم أعمال وأنشطة العلاقات العامة .....	3.4.5.2

الصفحة	المبحث	الرقم
57	..... مجال تقويم العلاقات العامة	4.4.5.2
59	..... أساليب تقويم برامج العلاقات العامة	5.4.5.2
60	..... مزايا أساليب التقويم في العلاقات العامة	6.4.5.2
60	..... أنواع التقويم في العلاقات العامة	7.5.4.2
61	..... المراجعة الشاملة لبرامج وخطط العلاقات العامة	8.4.5.2
62	..... موارد العلاقات العامة	6.2
63	..... الموارد المالية.....	1.6.2
65	..... الموارد البشرية	2.6.2
66	..... خصائص العاملين في مجال العلاقات العامة	7.2
70	..... عوامل التنظيم الإداري	8.2
72	..... أهداف العلاقات العامة	1.8.2
74	..... أهداف العلاقات العامة في المجال الحكومي.....	1.1.8.2
74	..... أهداف العلاقات العامة القومية.....	1.1.1.8.2
75	..... أهداف العلاقات العامة على مستوى المنظمات الحكومية	2.1.1.8.2
76	..... الموقع التنظيمي لوحدات العلاقات العامة	2.8.2
78	..... المركز الوظيفي للعاملين في وحدات العلاقات العامة	3.8.2
81	..... مدى اهتمام القيادات العليا بالعلاقات العامة	4.8.2
83	..... الاستشارة الخارجية في العلاقات العامة	9.2
84	..... أهمية الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة	1.9.2
86	..... مزايا الاستعانة بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة	2.9.2
89	..... التقدم التكنولوجي والعلاقات العامة	10.2
<b>90</b>	..... <b>الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات</b>	
90	..... الاستبانة	1.3
90	..... المعلومات العامة	1.1.3
90	..... الوزارات	1.1.1.3
92	..... مسمى وحدات العلاقات العامة	2.1.1.3

الصفحة	المبحث	الرقم
94	..... خصائص العينة الديموغرافية للمبحوثين	3.1.1.3
98	..... فقرات الاستبانة	2.1.3
120	..... اختبار فرضيات الدراسة	2.3
<b>137</b>	..... <b>الفصل الرابع: النتائج والتوصيات</b>	
137	..... النتائج	1.4
146	..... التوصيات	2.4
152	..... قائمة المراجع	
152	..... المراجع العربية	
155	..... المراجع الأجنبية	
156	..... الملاحق	
157	..... كتاب التغطية مع الاستبانة	
158	..... أداة الدراسة " الاستبانة "	
164	..... كتاب شكر أرسل لكافة وحدات العلاقات العامة في وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية ...	
165	..... الملخص باللغة الإنجليزية	



## الإهداء

أهدي هذا الإنجاز إلى كل من لهم علي حق الواجب والتقدير.  
إلى والدي العزيز الذي طالما مدني بكرمه وعطاءه وشجعني  
بدعمه وكلماته.

إلى روح والدتي التي طالما غمرتني بعطفها وحنانها.  
إلى شدي... زوجتي, وبناتي اللواتي بخلت عليهن بعطفي  
وحناني أثناء فترة دراستي.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى زملائي وزميلاتي.

إلى فلسطين وشهداءها وسجناءها.

الباحث

عماد عبد الله حمدان

## شكر وتقدير

بعد إتمام دراستي هذه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل شكري وتقديري لكل من ساهم معي في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود. وَاخص بالذكر المشرف عليها الدكتور أسامه شهوان الذي لم يدخر جهداً في إنجاح هذه الرسالة، وكذلك الدكتور نبيل الجنيدى الذي قام بتحليل بياناتها وأسرف من وقته ساعات مسائية طويلة لتباحثها معي هاتفياً . كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور زياد قنام مدير برنامج التنمية الريفية المستدامة الذي تفانى دوماً في سبيل إنجاح هذا البرنامج بأكمله. كل الشكر و التقدير للاخوة الذين حكموا استبانة هذه الرسالة وساهموا في إعدادها. عبير ، جمالات، فاتن و هنادي زميلاتي في لجنه إعمار الخليل: كل الشكر والتقدير لمساعدتي في جمع بيانات هذه الدراسة وطباعتها، ولإيد لمراجعتها وتدقيقها. كما لا يفوتني أن اشكر أفراد عينه مجتمع الدراسة الذين هم زملاء وزميلات لي في مجال العلاقات العامة على مستوى الوطن، واسمحو لي أن أخصهم هناك في غزة هاشم لتعاونهم عن بعد. ولا أنسى تقديم شكري واحترامي لجامعتي- جامعه القدس وجميع زملائي وزميلاتي في البرنامج.

الباحث

عماد عبد الله حمدان

## ملخص

### تقييم أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

إعداد : عماد عبدالله حمدان

إشراف : د. أسامة شهوان

نيسان 2006

تناولت هذه الدراسة تقييم أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مستهدفةً تحديد مستوى أداء تلك الوحدات، وتحديد مدى وجود علاقة إحصائية بين أداء وحدات العلاقات العامة في مجتمع الدراسة وبين عدد من العوامل (المتغيرات) المستقلة التي شملت: الوظائف العلمية للعلاقات العامة، والموارد المالية والبشرية، وعوامل التنظيم الإداري، والاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة، إضافة إلى متغير العوامل الشخصية. وقد اعتمد الباحث في اكتشاف ومعرفة ذلك على آراء الموظفين العاملين في وحدات العلاقات العامة في تلك الوزارات، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها قام الباحث بإعداد وتطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (150) موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لكل موظفي وحدات العلاقات العامة نظراً لمحدوديتهم وقلة عددهم.

وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- 1 ضعف وتدني مستوى أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 2 وجود علاقة إيجابية (طردية) بين ضعف وتدني مستوى الأداء وبين عدم ممارسة الوظائف العلمية للعلاقات العامة وهي وظائف: البحث وقياس اتجاهات الرأي العام، والتخطيط، والاتصال، والتقويم.

- 3 وجود علاقة ايجابية (طردية) بين ضعف الأداء وتدني مستواه، وبين شح وعدم توفر الموارد المالية والبشرية الكافية والكفوة اللازمة لممارسة وظائف العلاقات العامة وممارسة أنشطتها كما ينبغي.
- 4 وجود علاقة ايجابية (طردية) بين ضعف الأداء وبين عوامل التنظيم الإداري التي تضمنت: الأهداف، الموقع التنظيمي لوحدات العلاقات العامة، المراكز الوظيفية لموظفي تلك الوحدات، واهتمام القيادات الإدارية العليا بالعلاقات العامة.
- 5 وجود علاقة ايجابية (طردية) بين ضعف الأداء وبين عدم الاستفادة من خدمات الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة.
- 6 وجود علاقة ايجابية (طردية) بين ضعف الأداء وبين العوامل الشخصية التي تشمل: المؤهل العلمي، التخصص في العلاقات العامة، الجنس، والخبرة.

وبناءً على هذه النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات الهادفة إلى رفع مستوى أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية اليمينية، ويمكن ايجاز أهم تلك التوصيات كالتالي:

- 1 ضرورة ممارسة جميع الوظائف العلمية للعلاقات العامة وفقاً للأساليب العلمية والموضوعية.
- 2 ضرورة توفير الموارد المالية الكافية لتغطية نفقات وحدات العلاقات العامة في ممارستها لوظائفها العلمية وأنشطتها الرئيسية والحقيقية.
- 3 ضرورة الاهتمام بتوفير الكوادر البشرية الكافية والمؤهلة والمتخصصة والمدربة والتي تتوفر فيها الشروط والمواصفات اللازمة لممارسة هذه المهنة بدرجة عالية من الكفاءة.
- 4 ضرورة تحديد الأهداف كتابياً وتحراً الدقة والوضوح فيها وبحيث تكون منبثقة من الأهداف الحقيقية للعلاقات العامة إضافة إلى ضرورة وضع وحدة العلاقات العامة في الموقع التنظيمي المناسب، ومنح موظفيها المراكز الوظيفية المناسبة، وضرورة حصولها على المزيد من اهتمام القيادات الإدارية العليا.
- 5 ضرورة الاستعانة بخدمات الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة.
- 6 إجراء مزيداً من الدراسات في هذا المجال.

## فهرس الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجداول
16	عدد موظفي وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية وغزة، والاستبانات الموزعة عليهم، وعدد ونسبة الاستبانات التي أعيدت للباحث، وعدد ونسبة الاستبانات التي لم يتمكن الباحث من استعادتها	1.1
20	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية	2.1
91	عدد الاستبانات التي أعيدت للباحث ونسبتها من إجمالي الاستبانات المستعادة	1.3
92	عدد ومسمى وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية	2.3
94	خصائص العينة الديموغرافية	3.3
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالوظائف العلمية للعلاقات العامة	4.3
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بموارد العلاقات العامة	5.3
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعوامل التنظيم الادارية والعلاقات العامة	6.3
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالعوامل الشخصية	7.3
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة	8.3
116	التكرارات والنسب المئوية لاجابات المبحوثين على الفقرة ( 41) بالانشطة الثانوية والهامشية التي تمارسها وحدات العلاقات العامة	9.3
117	التكرارات والنسب المئوية لاجابات المبحوثين على الفقرة ( 42) المتعلقة بالقيادة التي تتبعها وحدة العلاقات العامة	10.3
119	التكرارات والنسب المئوية لاجابات المبحوثين على الفقرة ( 43) المتعلقة بالوسائل التي تستخدمها وحدات العلاقات العامة للاتصال بالجمهور	11.3
131	قيمة ارتباط عوامل التنظيم الاداري بالاداء	12.3
133	معاملات الارتباط ومستويات الدلالة لارتباط المتغيرات الفرعية للعوامل الشخصية بمتغير الاداء	13.3
136	نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) ومعامل الانحدار ودلالة النموذج الخطي لفرضيات الدراسة	14.3

## فهرس الاشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
36	العلاقة بين وظيفة البحث والوظائف الاخرى التي تمارسها العلاقات العامة	1.2
39	دورة التخطيط لانشطة وبرامج العلاقات العامة	2.2
40	نموذج دورة التخطيط للعلاقات العامة	3.2
46	الاتصال يربط اقسام المنظمة وافرادها لتحقيق اهداف مشتركة	4.2
52	وسائل الاتصال في العلاقات العامة	5.2
53	استمرار ظهور الانحرافات الطبيعية المسموح بها	6.2
54	خروج مستوى الاداء عن الحدود المسموح بها وفشل العلاقات العامة في تصحيح الانحرافات الامر الذي يهدد النظام	7.2
54	سيطرة العلاقات العامة على الانحرافات والتحكم في الاداء وفقاً لما هو مرسوم ومخطط	8.2
56	العلاقة بين وظيفة التقويم والوظائف الاخرى التي تمارسها العلاقات العامة	9.2
58	نماذج لاسئلة مراجعة وتقويم خطة برنامج العلاقات العامة	10.2
61	اسئلة المراجعة الشاملة لخطة العلاقات العامة	11.2
77	نموذج لادارة علاقات عامة في وزارة خدمية في الوطن العربي	12.2
80	العلاقة بين ارتفاع موقع وحدة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي وارتفاع المراكز الوظيفية لموظفيها وتحسين مستوى الاداء	13.2
81	العلاقة بين زيادة اهتمام القيادة العليا بالعلاقات العامة وارتفاع مكانتها في خارطة التنظيمية وارتفاع المراكز الوظيفية لموظفيها وتحسين الاداء	14.2
93	مسمى وحده العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.	1.3
95	نسبة المبحوثين من حيث الجنس.	2.3
95	نسبة المبحوثين من حيث العمر	3.3
96	نسبة المبحوثين من حيث المؤهل الجامعي	4.3
97	نسبة المبحوثين من حيث الوظيفة	5.3
97	نسبة المبحوثين من حيث عدد سنوات الخبرة	6.3
118	النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرة (42) المتعلقة بالقيادة التي تتبعها وحدة العلاقات العامة.	7.3

## الملاحق

الصفحة	البيان	رقم الملحق
157	كتاب التغطية مع الاستبانة	-1
158	أداة الدراسة " الاستبانة "	-2
164	كتاب شكر أرسل لكافة وحدات العلاقات العامة في وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية	-3
165	الملخص باللغة الانجليزية	-4



## الفصل الأول

### منهجية الدراسة

#### 1.1 مقدمة

مما لا شك فيه أن للمجتمع الفلسطيني وضعية خاصة تأثرت بالعوامل السياسية المحيطة و التي ما فتأت تتسارع و تتقلب، جاء نتیجتها تشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية في ظل ظروف استثنائية غير إعتيادية مما أوجب عليها تحمل أعباء إضافية و جعلها موضع تحدي أمام نفسها و أمام المجتمع الفلسطيني بشكل خاص و المجتمع الدولي بشكل عام. فقد ظلت القضية الفلسطينية محل اهتمام الكثيرين على مدى عقود خلت، و مع تتطور الأحداث و نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية بعد توقيع اتفاقية أوسلو عام 1994 زاد الاهتمام الدولي بقضية الشرق الأوسط المحورية و أصبحت الأنظار تتجه نحو السلطة الوطنية و أداءها ضمن سلسلة اتهامات و تداعيات حاول الجانب الإسرائيلي تغذيتها من أجل تشويه صورة السلطة الوطنية الفلسطينية و أداءها أمام المجتمع الدولي للحد من تقديم الدعم اللازم لاستمرارية عملها.

ورغم الصعوبات التي واجهت القيادة الفلسطينية منذ نشأتها إلا أنها حاولت بنظري القيام بواجبها قدر الإمكان في شباك تحديات محلية من جهة، و تحديات إسرائيلية من جهة، و تحديات إقليمية و دولية من جهات أخرى. فقد كانت المرة الأولى التي تتشكل فيها سلطة فلسطينية تضم وزارات و منشآت مختلفة تسعى لخدمة شعبها و تعمل على تأسيس البنية التحتية لدولتها في ظل شح الموارد و المصادر، و تخالط ثقافات مواطنين مقيمين وعائدين، و تحت وطأة احتلال لم يلتزم باتفاقياته فأخذ يضع العراقيل و المعيقات أمام نشأة دولة فلسطينية، في سكون صمت دولي و على مرأى و مسمع رعاة السلام.

و عليه فقد أصبحت الوزارات الحكومية في حاجة ملحة للعلاقات العامة لكي تمارس و وظائفها العلمية (البحث، التخطيط، الاتصال، و التقييم) من أجل بناء و تحسين و تعزيز الصورة الذهنية للحكومة لدى الرأي العام "الجمهور الداخلي و الخارجي" و كسب ثقته بها، و تأييده و دعمه للأعمال التي تمارسها وزاراتها المتعددة، و إقناع الجمهور بالخدمات التي تقدمها.

و بما أن المواطن العادي بات متمكناً من إيصال رأيه - مؤيداً كان أو معارض - تجاه الخدمات التي تقدمها الوزارات الحكومية، و البوح عنها من خلال مصادر و قنوات عديدة أهمها: الصحافة المرئية و المسموعة و المقروءة، و المجلس التشريعي، و منظمات المجتمع المدني، والقضاء إضافة إلى إمكانية التعبير عن رأيه من خلال حقه في الإضراب و التظاهر و الاعتصام فقد زادت أهمية العلاقات العامة كحلقة وصل بين الوزارات الحكومية و الرأي العام.

## 2.1 مشكلة الدراسة

انطلاقاً مما سبق ذكره فقد اخترت "تقييم أداء العلاقات العامة في الوزارات الحكومية في السلطة الوطنية الفلسطينية" مشكلة لدراستي التي سعت من خلالها إلى الكشف عن ماهية العلاقات العامة و الوظائف التي تمارسها في الوزارات الحكومية الفلسطينية، و معرفة مدى قربها أو بعدها عن الوظائف العلمية للعلاقات العامة.

## 3.1 أسئلة الدراسة

- هل تمارس وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية الوظائف العلمية المناطة بالعلاقات العامة؟
- هل هناك تدني أو قصور في ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟ و ما هي أسباب هذا التدني أو القصور في حال وجوده؟
- هل تمارس و وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية عمليات الاتصال اللازمة، من خلال القنوات و الوسائل الاتصالية المتعددة من أجل تحسين

- الصورة الذهنية لوزارات السلطة لدى الرأي العام، و إقناعه بالخدمات التي تؤديها هذه الوزارات، وكسب ثقته بها، و تأييده و دعمه لها؟
- هل تقوم وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بدراسة الجمهور الداخلي و الخارجي و معرفة توقعاته تجاه الأعمال التي تؤديها وزارات السلطة و الخدمات التي تقدمها؟
- هل تتفاعل وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مع البيئة المحيطة؟
- هل تمتلك وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية استعداداً للتفاعل و التكيف مع التطورات و المتغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية محلياً و عالمياً؟

#### 4.1 أهمية الدراسة

- إن التفاعل بين أجهزة السلطة الوطنية الفلسطينية - و في مقدمتها الوزارات الحكومية - مع البيئة المحيطة من الأمور الحيوية، و هذا التفاعل لن يحدث بالصورة المطلوبة إلا في حالة وجود وحدات إدارية متخصصة في هذه الأجهزة، تكون بمثابة حلقة الوصل بين الأجهزة و الجمهور بنوعيه الداخلي و الخارجي.
- و العلاقات العامة التي تقوم بقياس اتجاهات الرأي العام و تمارس وظائف البحث، و التخطيط، و الاتصال، و التقويم هي ذاتها الوحدة الإدارية التي تقوم أيضاً بإمداد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة التي تحتاجها في عملية اتخاذ القرار.
- و من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة لمعرفة الوظائف التي تمارسها وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، و اكتشاف جوانب القصور أو التدني - إن وجدت - أي تقييم أداء هذه الوحدات، من أجل تقديم الحلول الممكنة وفقاً للأسباب العلمية المتبعة. و بما أن التطورات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي طرأت على المجتمع الفلسطيني منذ بداية التسعينات من القرن العشرين قد زادت من أهمية و جود وحدات العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية لكي تمارس الوظائف العلمية للعلاقات العامة، بعيداً عن الارتجال أو العشوائية أو المزاجية، مما يزيد من أهمية هذه الدراسة.

#### 5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- التعرف على مدى ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية للوظائف العلمية للعلاقات العامة.
- التعرف على المشكلات المالية و البشرية التي تعاني منها وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- معرفة المكانة التنظيمية لوحدات العلاقات العامة في الهياكل التنظيمية لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، و التعرف على المراكز الوظيفية للعاملين في تلك الوحدات.
- التعرف على مدى اهتمام قيادات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالعلاقات العامة، و التعرف على هذه أهداف تلك الوحدات.
- التعرف على مدى استفادة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة.
- تقديم المقترحات التي من شأنها أن تساهم في تطور وتفعيل وظيفة العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، و تقديم الحلول للمشكلات التي تعاني منها، بما يتناسب و التطورات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي طرأت على المجتمع الفلسطيني بشكل خاص، و على المجتمعات الأخرى بصورة عامة، رغم الاختلاف و التباين النسبي بين المجتمع الفلسطيني و تلك المجتمعات، لأسباب عديدة لا يعتبر ذكرها و تحديدها من أهداف هذه الدراسة.

## 6.1 الدراسات السابقة

تناولت دراسات كثيرة موضوع العلاقات العامة. و بعد الإطلاع على معظمها يمكن إيجاز أهمها على النحو التالي:

- رسالة ماجستير أعدتها مي عبد الواحد الخاجه (1984) بعنوان: "العلاقات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة". أشارت فيها إلى أن العلاقات العامة لا تحظى بتقدير الإدارة العليا بصورة تتفق مع مكانتها ودورها الهام، كما أشارت إلى شيوع مفاهيم خاطئة ومخالفة للمفاهيم الموضوعية للعلاقات العامة ورسالتها ودورها الحقيقي، إضافة إلى قصور النظرة إليها من جانب الجمهور وضعف ميزانيتها وانخفاض مخصصاتها، ونقص

المتخصصين في مجال العلاقات العامة، وعدم توافر الخبرات الكافية بسبب التعيين العشوائي. وبينت أن العلاقات العامة لا تتبع الأساليب العلمية في ممارستها لوظائفها.

- دراسة أجراها مرزوق مطلق الحديد (1990) بعنوان: "واقع العلاقات العامة في سلطة الكهرباء الأردنية تناول فيها نشأة وتطور وتعريف العلاقات العامة، واستعرض منشأة سلطة الكهرباء الأردنية" تناول فيها نشأة وتطور وتعريف العلاقات العامة، واستعرض منشأة سلطة الكهرباء الأردنية ومنجزاتها ومزايا العمل بها وعلاقتها بالجمهور. وأشار إلى أن التطورات والتغيرات التي شهدتها العالم حتى اليوم جعل المنظمات المختلفة تعمل جاهدة من أجل بقائها واستمرارها بواسطة كسب ود الجماهير واحترامهم والحصول على تعاطفهم وتأييدهم.

- دراسة قام بها سمير حسين وآخرون (1991) بعنوان: "إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" .. أوصي فيها الباحثون بضرورة إنشاء وحدات للعلاقات العامة في الأجهزة الحكومية التي لا توجد فيها مثل هذه الوحدات، كما أوصوا بتوحيد المسميات التنظيمية للوحدات الإدارية التي تمارس مهام العلاقات العامة والتي لا تتفق مع المفهوم الصحيح للعلاقات العامة. و أكدوا في دراستهم هذه على ضرورة وضع سياسات محددة لإدارة العلاقات العامة ودعمها بالكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة، وتخصيص الموازنات المالية الكافية لها لممارسة أنشطتها المختلفة بكفاءة، كما أكدوا على ضرورة دعم وحدات العلاقات العامة، وإعفاؤها من الأنشطة الفعلية الهامشية التي تمارسها.

- دراسة أجراها محمد محمد البادي (1992) بعنوان: "مشكلة العلاقة بين الاتصال الإداري والعلاقات العامة وكيفية مواجهتها" أكد من خلالها وجود خلط بين مفهومي الاتصال الإداري والعلاقات العامة، وتطرق إلى ما تعانيه العلاقات العامة من مشكلات، جراء ما تستخدمه بعض المنظمات المعاصرة من أنشطة بديلة لها، وإلى فشل العلاقات العامة في التكيف مع الضغوط والمشكلات العديدة التي تواجهها.

- وفي هذا الصدد دعا إلى إيجاد دراسات مشتركة تخدم الاتصال الإداري والعلاقات العامة في نفس الوقت لحل المشكلة القائمة بين العلاقة بينهما كمجالين متخصصين، كما دعا إلى العمل على إيجاد تكامل بين التطبيق والعلم، والابتعاد عن المفاهيم التقليدية، للوصول إلى

منظمات متطورة تمتلك القدرة الكافية لمواجهة المستقبل المليء بالتحديات والتطورات والتغيرات السريعة والمفاجئة.

- دراسة أجراها رشاد سعيد هارون (1993) بعنوان: "قياس اتجاهات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية نحو العلاقات العامة" استهدف فيها التعرف على اتجاهات الإدارة العليا في مصر نحو أهمية العلاقات العامة وضرورتها للأجهزة الحكومية. وبيّن أن القيادات الإدارية العليا تخطط بين مفهومي العلاقات العامة، والعلاقات الإنسانية، وأن أهمية العلاقات العامة تتركز وتقتصر على الجمهور الخارجي للمنظمة فقط.

- رسالة ماجستير أعدها سامي عليان حسن الشبول (1995) بعنوان: "تقييم الحاجات الإدارية اللازمة لأقسام العلاقات العامة في مديريات التربية والتعليم في الأردن" أكد فيها على ضرورة زيادة فعالية أقسام العلاقات العامة في مديريات التربية، وتعزيز دور مسؤوليها وتعريف مديري التربية والتعليم بأهميتها ودورها في تعزيز الأهداف التربوية.

- بحث أعده ياسر العدوان (1996) بعنوان: "مستوى إنجاز وفاعلية وحدات العلاقات العامة في أجهزة الإدارة العامة في الأردن" استهدف فيه التعرف على مستوى إنجاز وفاعلية هذه الوحدات مشيراً إلى أن وجود خطة مكتوبة، ومساندة للإدارة العليا يؤثر إيجاباً على مستوى إنجاز وفاعلية وحدات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية، موضحاً أنه متوسط نسبياً في معظم المجالات. وأوصى بالرقى بمستواها التنظيمي، وتحديد أهدافها، ومساندة ودعم الإدارة العليا لها، وتوفير الدعم المستمر لها، كون كل ذلك يساعد في زيادة فاعليتها وقدرتها وتطوير مهامها.

- دراسة قام بها محمد محمد البادي (1996) بعنوان: "مستقبل التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة" استنتج فيها عدم قدرة العلاقات العامة حتى الآن على الاستجابة للحاجات الأصلية في المجتمعات المعاصرة، بسبب الأوضاع الغريبة عنها والمفروضة عليها.. وأكد على ضرورة تطبيق العلاقات العامة للتخطيط الاستراتيجي الذي لا بد وأن يكون جزء من التخطيط الاستراتيجي الإداري على مستوى المنظمة ككل بحيث يكون مكملاً له ومتكاملاً معه، واعتبر أن هذا النوع من التخطيط يختلف عن التخطيط طويل المدى المطبق حالياً في العلاقات العامة لأن الأخير لا يمتلك رؤية مستقبلية وإنما هو يتعامل مع الواقع الحالي وبصورة منفصلة عن التخطيط الإداري للمنظمة ككل مما أدى الى فشله.

وبيّن أن الإدارة الاستراتيجية باتت تطبق التخطيط الإداري الاستراتيجي لمواجهة التغيرات العديدة، والتطورات السريعة في عالم اليوم والتنبؤ المستقبلي بالأحداث المستقبلية، لكي تحافظ على بقاءها واستمرارها، معتبراً أن هذا يفرض على العلاقات العامة فيها تبني التخطيط الاستراتيجي للربط بين تطور العلاقات العامة وتطور المنظمات في ظل الظروف والإمكانيات الخاصة بكل مجتمع من المجتمعات

- بحث أعده ناصر علي حبيش (1996) بعنوان: "العلاقات العامة ودورها في تحسين العلاقة بين الخدمة المدنية وجمهورها" تناول فيه مفهوم وأهمية العلاقات العامة والحاجة إليها في جميع المنظمات ومنها المنظمات الحكومية. وبعد أن وصف واقعها في وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري في فلسطين، توصل إلى عدة نتائج أهمها: غياب دور العلاقات العامة في الخدمة المدنية، وعدم ظهور وبروز نشاطها إلى الحد الذي لا يلمس فيه الموظف أن هناك علاقات عامة في وزارة الخدمة المدنية. وأوصى بالاهتمام بالعلاقات العامة ودعمها حتى تقوم بالمهام الموكلة إليها، وتمكينها من استخدام وسائل الاتصال الحديثة والمناسبة، معتبراً ذلك بداية لعهد جديد للعلاقات العامة في وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري في فلسطين يتناسب وتطورات الحياة وتقدمها بشكل عام.

- بحث أعده محمود متروك العجارمه (1997) بعنوان: "أهمية وحدة العلاقات العامة في تحقيق أهداف ديوان الخدمة المدنية"، سلط فيه الضوء على أهمية العلاقات العامة ودورها في الوقت الحاضر في شرح أهداف المنظمة ومعرفة ردود أفعال الجماهير المتصلة بها، وبيّن أهمية دور وحدة العلاقات العامة في تحقيق أهداف ديوان الخدمة المدنية من خلال إتباعها للعديد من الوسائل المختلفة. وخرج بالعديد من التوصيات يمكن تلخيص أهمها: بزيادة المخصصات المالية لوحدة العلاقات العامة، وإمدادها بأجهزة الاتصال الحديثة، وزيادة دعم الإدارة العليا لها، إضافة إلى زيادة التعاون بينها وبين الوحدات الإدارية الأخرى في الديوان، وضرورة رفدها بالموظفين المتخصصين والأكفاء، من أجل تمكينها من تنفيذ برامجها وأداء مهامها بصورة امثل.

- رسالة ماجستير أعدها زياد احمد رشيد محافظة (1997) بعنوان: "العلاقات العامة في الجامعات الحكومية الأردنية: دراسة تقييحية للمراحل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" توصل فيها إلى أن أداء دوائر العلاقات العامة في الجامعات الحكومية الأردنية متوسطاً نسبياً، وأكد على ضرورة تحسين هذا الأداء وضرورة استحداث شعبة أو قسم

لدراسات ومسوح الرأي العام في دوائر العلاقات العامة، وتشجيع التعاون والتفاعل بين دوائر العلاقات العامة وأعضاء هيئة التدريس.

## 7.1 فرضيات الدراسة

تفترض الدراسة خمسة فروض رئيسية يتفرع من كل منها عدد من الفروض الفرعية و هي:  
1.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية للوظائف العلمية للعلاقات العامة و بين أداء هذه الوحدات. ( و تمثلها أسئلة الاستبانة من 1-23, 41, 43)، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.1.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة البحث و بين أداء هذه الوحدات.

2.1.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة التخطيط و بين أداء هذه الوحدات.

3.1.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي و بين أداء هذه الوحدات.

4.1.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة التقييم و بين أداء هذه الوحدات.

2.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين موارد وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية و بين أداء هذه الوحدات. ( و تمثلها أسئلة الاستبانة من 24-28)، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.2.7.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين الموارد المالية المخصصة لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية و بين أداء هذه الوحدات.

2.2.7.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بني الموارد البشرية العاملة في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات.

3.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين عوامل التنظيم الإداري لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات. ( و تمثلها أسئلة الاستبانة من 29-35, 42)، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.3.7.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين وجود أهداف محددة لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات.

2.3.7.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين الموقع التنظيمي لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات.

3.3.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين المركز الوظيفي للعاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات.

4.3.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين اهتمام القيادات العليا في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالعلاقات العامة وبين أداء وحدات العلاقات العامة في تلك الوزارات.

4.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين العوامل الشخصية للعاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات. ( و تمثلها أسئلة الاستبانة من 36-39)، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1.4.7.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين درجة المؤهل العلمي للعاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات.

2.4.7.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين التخصص في مجال العلاقات العامة للعاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات.

3.4.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين جنس العاملين (ذكور - إناث) في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات.

4.4.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين خبرة العاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات.

5.7.1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين استعانة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة و بين أداء هذه الوحدات. ( ويمثلها في الاستبانة السؤال (40).

## 8.1 التعريفات الإجرائية للمتغيرات وكيفية قياسها

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها هي على النحو التالي:

- الوظائف العلمية للعلاقات العامة: ويقصد بها وظائف: البحث، والتخطيط، والاتصال، والتقويم. وقد تم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة من (1-23، 43، 41).
- الموارد: ويقصد بها الموارد المالية المخصصة لوحدة العلاقات العامة، والموارد البشرية المتخصصة والمدربة والكافية للقيام بمهام العلاقات العامة وممارسة وظائفها بكفاءة، وقد تم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة من (24-28).
- عوامل التنظيم الإداري: ويقصد بها لأغراض الدراسة الأهداف المحددة، والموقع التنظيمي لوحدة العلاقات العامة في الهياكل التنظيمية للوزارات الحكومية، إضافة إلى اهتمام القيادات الإدارية بالعلاقات العامة، وقد تم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة من (29-42، 35).
- الاستشارة الخارجية: ويقصد بها لأغراض الدراسة مدى الاستعانة بخدمات المستشارين الخارجيين في مجال العلاقات العامة، للاستفادة من خبراتهم في كسب تأييد الجماهير وتحسين الصورة الذهنية للوزارات الحكومية، وقد قيست من خلال السؤال ( 40) الوارد في الاستبانة.
- الأداء: الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة وفقاً للمعدل المفروض أدائه والذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء بدراسة كمية العمل والوقت المستغرق فيه (شهاب، 1998) وضعف الأداء هو : ضآلة إنتاجية الموظف، أو عدم إنتاجه للعمل المطلوب منه بصورة تعكس انه لا يبذل إلا جزء يسيراً من طاقته الفعلية (الدرادكة،

(1999)، ويقصد بالأداء لأغراض الدراسة قيام وحدات العلاقات العامة في الوزارات الحكومية الفلسطينية بتأدية المهام الموكلة إليها في ضوء الوظائف العلمية للعلاقات العامة التي سبق ذكرها. أما بالنسبة للأداء والذي هو العامل المتغير في هذه الدراسة فسوف يقاس من خلال الإجابة على جميع أسئلة الاستبانة من قبل العينة المحددة والتي سيتم التعرف من خلالها على العلاقة القائمة بين الأداء كمتغير تابع وبين العوامل المستقلة التي تضمنتها الدراسة.

- وإضافة إلى التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها والتي استعرضناها سابقاً، حري بنا أن نستعرض أيضاً التعريفات الإجرائية لبعض مصطلحات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- العلاقات العامة: هي كما عرفتها جمعية العلاقات العامة الدولية. "وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس اتجاهات الرأي العام لضمان توافقه قدر الامكان مع سياستها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل والمخطط".

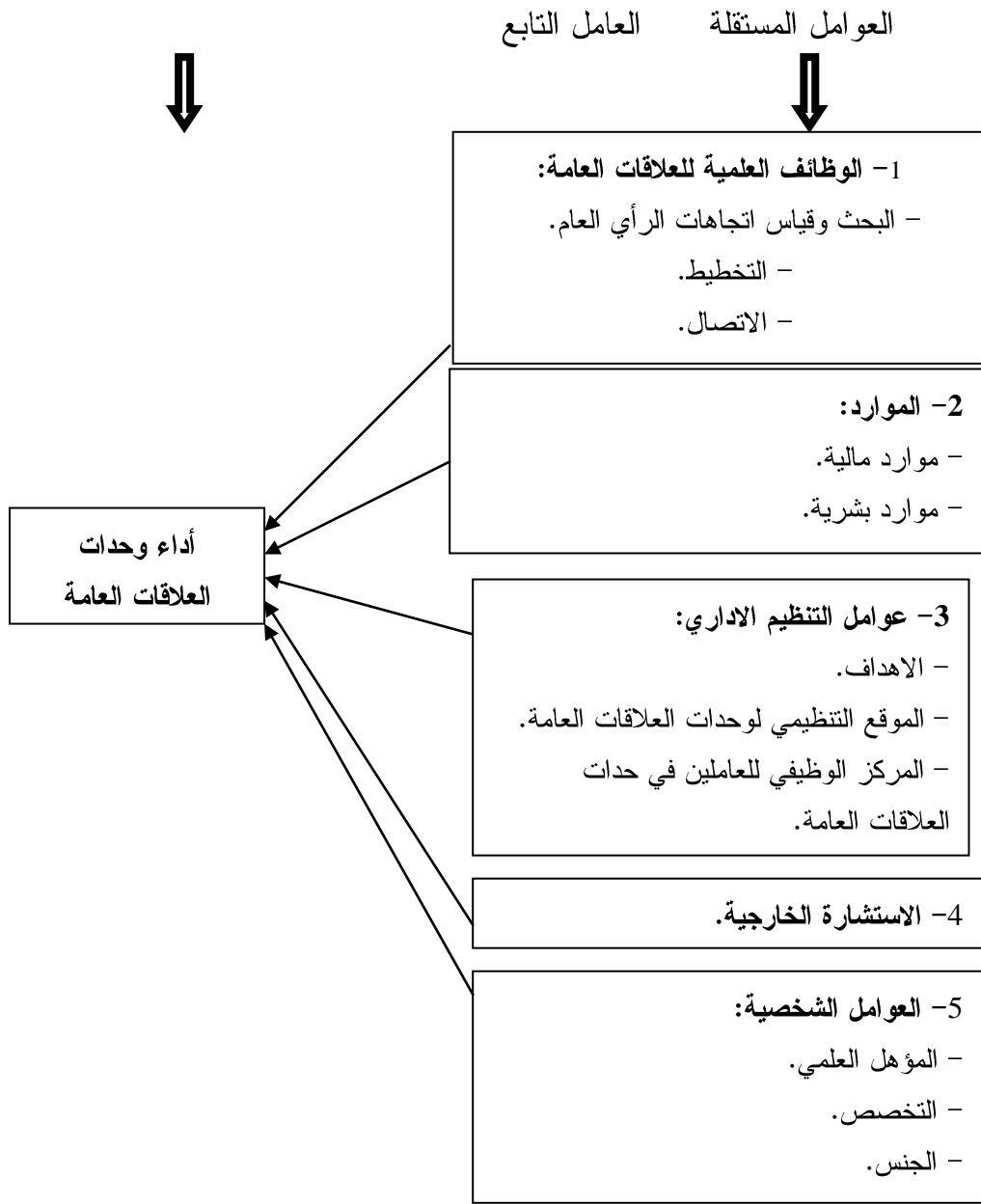
- وحدة العلاقات العامة: ويقصد بها أي دائرة أو إدارة عامة أو إدارة أو قسم أو شعبة مضمنة في الهياكل التنظيمية للوزارات الحكومية الفلسطينية، وتقوم بممارسة وظائف العلاقات العامة.

- موظف العلاقات العامة: ويقصد به أي موظف عام من موظفي وحدات العلاقات العامة في الوزارات الحكومية الفلسطينية.

- الجمهور الداخلي: ويقصد به جميع الموظفين العاملين في الوزارات الحكومية الفلسطينية.

- الجمهور الخارجي: ويقصد به جميع الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين في البيئة المحلية أو الدولية الذي يتعاملون أو قد يتعاملون في المستقبل مع الوزارات الحكومية الفلسطينية.

## 9.1 نموذج الدراسة



شكل 1.1: نموذج الدراسة.

## 10.1 محددات الدراسة

1.10.1 خصوصية تقسيمه الوطن الجغرافية و وجود مقر رئيسية للوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية و قطاع غزة جعل عملية جمع المعلومات غاية في الصعوبة و خصوصاً من المبحوثين في قطاع غزة, رغم تعاون الكثيرين منهم من خلال الاتصالات الهاتفية و الفاكسات.

2.10.1 المضحك المبكي في ضعف الإمكانيات المادية للوزارات الفلسطينية إلى درجة عدم توفر الأوراق و أحبار الطابعات و الفاكسات في بعض الوزارات أدى إلى تأخير تعبئة الاستبانات في حالات معينة و أعاق عملية جمع البيانات لحين حل تلك الإشكاليات, لا سيما في قطاع غزة حيث أعتمد الباحث بالدرجة الأولى على إرسال الاستبانة من خلال جهاز الفاكس.

3.10.1 ضعف درجة استجابة المبحوثين مع الباحث، و امتناع البعض منهم عن الإجابة على الاستبانة لعدد من الأسباب بعضها يتعلق بعدم الاعتراف بأهمية الدراسات والبحوث لعدم الأخذ بنتائجها والاستفادة منها من قبل الجهات ذات العلاقة، والبعض الآخر يرجع إلى تهرب المبحوث عن الإدلاء بالمعلومات المطلوبة لاعتقاده بان ذلك قد يزعج بعض الأطراف في الوزارة التي يعمل بها مما يجعله عرضه لمضايقات يرى انه في غنى عنها.

4.10.1 ضعف الاعتراف بالعلاقات العامة وعدم الاقتناع بأهميتها و ضرورتها للوزارة حتى من قبل بعض الممارسين لها، لأنها كذلك فعلاً كما يعتقدون، أو لان القيادات العليا في الوزارة جعلتها وتجعلها تكون كذلك، وقد كان هذا من أهم الأسباب التي جعلت الباحث يهتم بالجانب النظري إلى حد كبير.

5.10.1 وفرة المراجع إلى درجة تثير الارتباك نظراً لتكرار محتوياتها ومضامينها وعدم تميزها عن بعضها البعض إلا نادراً. بل إن معظمها يكاد يكون صورة طبق الأصل لبعضها البعض، وبذلك فأنها في معظمها لا تقدم جديداً يذكر.

## 11.1 منهجية الدراسة

### 1.11.1 أسلوب الدراسة:

قام الباحث بإتباع أسلوب الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة.

### 2.11.1 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: فلسطين - الضفة الغربية و قطاع غزة.  
الحدود الزمانية: 2000 - 2006 .

### 3.11.1 مجتمع الدراسة:

تم اعتبار وحدات العلاقات العامة في جميع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مجتمع البحث أو الدراسة، حيث تضم الحكومة الفلسطينية الحالية (23) وزارة وهي الوزارات التالية:

1. وزارة الإعلام.
2. وزارة المالية.
3. وزارة الداخلية والأمن الوطني
4. وزارة الشؤون الخارجية.
5. وزارة العدل.
6. وزارة التربية والتعليم العالي.
7. وزارة التخطيط
8. وزارة للثقافة.
9. وزارة شؤون المرأة.
10. وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
11. وزارة الأشغال العامة والإسكان.
12. وزارة الشؤون المدنية.
13. وزارة الشؤون الاجتماعية.
14. وزارة الاقتصاد الوطني.

15. وزارة الصحة.
16. وزارة الزراعة.
17. وزارة الشباب والرياضة.
18. وزارة النقل والمواصلات.
19. وزارة السياحة والآثار.
20. وزارة الحكم المحلي.
21. وزارة الاتصالات والتكنولوجيا.
22. وزارة شؤون الأسرى.
23. وزارة العمل.

تجاوبت مع الباحث وحدات العلاقات العامة في جميع الوزارات الفلسطينية باستثناء وزارتي الاقتصاد الوطني و الاتصالات في غزة لعدم وجود وحدات علاقات عامة فيهما. كما هو واضح بالجدول (1.1).

جدول 1.1: عدد موظفي وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية وغزة، وعدد ونسبة الاستبانات التي أعيدت للباحث، وعدد ونسبة الاستبانات التي لم يتمكن الباحث من استعادتها.

الرقم	الوزارة	عدد موظفي وحدات العلاقات العامة	عدد الاستبانات الموزعة في		عدد الاستبانات المعادة من		اجمالي الاستبانات التي أعيدت للباحث		اجمالي الاستبانات التي لم تعاد للباحث	
			الضفة الغربية	قطاع غزة	الضفة الغربية	قطاع غزة	%	عدد	%	عدد
1.	وزارة الإعلام.	5	3	2	3	2	5	100%	0	0%
2.	وزارة المالية.	11	10	1	10	1	11	100%	0	0%
3.	وزارة الداخلية والأمن الوطني	10	4	6	3	4	7	70%	3	30%
4.	وزارة الشؤون الخارجية.	9	5	4	5	4	9	100%	0	0%
5.	وزارة العدل.	4	1	3	1	3	4	100%	0	0%
6.	وزارة التربية والتعليم العالي.	11	8	3	8	3	11	100%	0	0%
7.	وزارة التخطيط	3	2	1	2	1	3	100%	0	0%
8.	وزارة للثقافة.	9	5	4	5	4	9	100%	0	0%
9.	وزارة شؤون المرأة.	2	1	1	1	1	2	100%	0	0%
10.	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	8	3	5	3	3	6	75%	2	25%
11.	وزارة الأشغال العامة والإسكان.	13	1	12	1	9	10	77%	3	23%
12.	وزارة الشؤون المدنية.	7	4	3	4	2	6	86%	1	14%
13.	وزارة الشؤون الاجتماعية.	10	3	7	3	7	10	100%	0	0%
14.	وزارة الاقتصاد الوطني.	1	1	0	1	0	1	100%	0	0%
15.	وزارة الصحة.	19	1	18	1	18	19	100%	0	0%
16.	وزارة الزراعة.	7	1	6	1	6	7	100%	0	0%
17.	وزارة الشباب والرياضة.	5	4	1	3	1	4	80%	1	20%
18.	وزارة النقل والمواصلات.	6	3	3	3	3	6	100%	0	0%
19.	وزارة السياحة والآثار	2	1	1	1	1	2	100%	0	0%
20.	وزارة الحكم المحلي.	7	4	3	4	3	7	100%	0	0%
21.	وزارة الاتصالات والتكنولوجيا.	1	1	0	1	0	1	100%	0	0%
22.	وزارة شؤون الأسرى.	4	1	3	1	3	4	100%	0	0%
23.	وزارة العمل.	6	2	4	2	4	6	100%	0	0%
24.	الإجمالي	160	69	91	67	83	150	94%	10	6%

#### 4.11.1 عينة الدراسة:

نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة فقد تم إتباع أسلوب المسح الشامل لكل موظف من موظفي العلاقات العامة في جميع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة كعينة دراسة لهذا البحث، و قد تبين أن عددهم (160) موظفاً في جميع الوزارات.

#### 5.11.1 وسائل جمع البيانات:

##### 1.5.11.1 الجانب النظري:

تم مراجعة أدبيات تتعلق بموضوع الدراسة من خلال الكتب و المجلات والدراسات السابقة والإنترنت، و قد استفاد الباحث من تلك الأدبيات في بحثه و ضمن الكثير من المعلومات المفيدة في هذه الدراسة.

##### 2.5.11.1 الجانب الميداني:

##### 1.2.5.11.1 الاستبيان:

حيث قام الباحث بتوزيع (160) استبانة على جميع العاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، باستثناء الوزارات التي لا يوجد فيها وحدات للعلاقات العام كوزارتي الاتصالات والاقتصاد الوطني في غزة. وقد استعاد الباحث ( 150 ) استبانة، ولم يتمكن من استعادة (10) استبانة وبذلك يكون عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (150) استبانة، وهذا العدد يشكل ما نسبته (94%) تقريباً من الاستبانات التي تم توزيعها بينما يشكل عدد الاستبانات التي لم تعد للباحث ما نسبته (6%) تقريباً. ويظهر من خلال الجدول (1.1) مدى تجاوب الأخوة والأخوات موظفي وموظفات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في كل من الضفة و القطاع، ورغم صعوبة الوصول إلى قطاع غزة إلا أن ذلك لم يمنع من التواصل معهم والحصول على المعلومات المطلوبة منهم وتعبئة الاستبانات وإرسالها عبر الفاكس والبريد السريع، ولا يريد الباحث هنا تكريس واقع الفصل المفروض على الفلسطينيين بين الضفة الغربية وقطاع غزة، لذا فلن يتكرر الحديث في هذه الدراسة عن وزارات السلطة في منطقتين بل سيتم التعامل معها على اعتبار أنها وحدة واحدة في وطن واحد (فلسطين)، لكن كان لا بد من الإشارة إلى تعاون العاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة (عن بعد).

أما بالنسبة لتصميم الاستبانة نفسها فبعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة القريبة من موضوع الدراسة أو ذات العلاقة بها، قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة بالصورة التي يعتقد أنها ناجعة في جمع المعلومات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف دراسته، مستعيناً ومستأنساً في تصميمها وتطويرها بعدد من الاستبانات التي استخدمها عدد من الباحثين السابقين في دراسات كثيرة، وعلى هذا الأساس ضمن الباحث استبانته المكونة من (6) صفحات - باستثناء المذكرة المرفقة بها- الجوانب الأساسية التالية:

أولاً: معلومات عامة: وهذا الجانب مكون من (7) فقرات استهدفت جمع المعلومات المتعلقة بمسمى الوزارة، ومسمى وحدة العلاقات العامة، وجنس العاملين فيها، وأعمارهم، ومؤهلاتهم العلمية، ومسميات وظائفهم، وعدد سنوات خدمتهم.

ثانياً: فقرات الاستبانة: وقد تضمنت (43) فقرة استهدفت التحقق من صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- الجانب الوظيفي لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتتكون من الفقرات (1-23، 41، 43).
- جانب تمويل وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ومواردها المختلفة وتتكون من الفقرات (24-28).
- جانب عوامل التنظيم الإداري في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ويتكون هذا الجانب من الفقرات (29-35، 42).
- جانب العوامل الشخصية للعاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ويتكون من الفقرات (36-39).
- جانب الاستعانة بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة من قبل وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وهذا الجانب يتكون من الفقرة رقم (40).

وفي الفقرات من (1-40) من فقرات الاستبانة، استخدم الباحث مقياساً متدرجاً من الأكثر إلى الأقل وبواسطة العبارات التالية: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا على الإطلاق) وأعطيت لها الدرجات التالية بصورة متوالية (1,2,3,4,5).

أما الفقرة رقم (41) والتي تتعلق بالوظائف التي تمارس - فعلاً - في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، فقد تضمنت ( 12) وظيفة، طلب الباحث من المبحوثين وضع إشارة (√).

أمام الوظيفة التي تمارسها وحدة العلاقات العامة التي يعملون بها في أي وزارة من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وكذلك الأمر بالنسبة للفقرة رقم (42) والخاصة بالجهة (القيادة) التي تتبعها وحدة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لنفس الوزارة، وهذه الفقرة قد تضمنت ثلاث جهات أو قيادات هي: الوزير، وكيل الوزارة، الوكيل المساعد، المدير العام.

وتضمنت الفقرة الأخيرة رقم (43) خمس وسائل، افترض الباحث استخدامها من قبل وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وطلب من المبحوثين وضع إشارة (√) أمام الوسيلة المستخدمة فعلاً.

#### 6.11.1 صدق أداة الدراسة وثباتها:

قام الباحث بالتأكد والتحقق من الصدق المنطقي لأداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين في كلية إدارة الأعمال بالجامعات الفلسطينية، إضافة إلى عدد آخر من المتخصصين في مجال العلاقات العامة، وبعد معرفة وجهات نظرهم حول عبارات الاستبانة ومعايير أو مقاييس الأداء، وكيفية صياغتها والتعبير عنها، بما يتوافق وأهداف الدراسة، تم استبعاد وإضافة وتغيير وتعديل بعض ما أشار إليه أولئك الأساتذة المتخصصين.

كما أن الباحث تعمد تضمين الاستبانة مجموعة من الأسئلة التأكيدية، التي تقيس نفس الشيء بأسلوبين أو صياغتين مختلفتين، بحيث تزداد الثقة في صدق الإجابات بزيادة تماثل الإجابات على تلك الأسئلة التأكيدية. ويمكن ملاحظة هذه الأسئلة التأكيدية في فقرات المعلومات العامة من الفقرة رقم (1) إلى الفقرة رقم (5) وفقرات الاستبانة ( 36-39) المتعلقة بالجوانب الشخصية للعاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

جدول 2.1: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية.

الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
.1	0.61	0.000	.21	0.64	0.000
.2	0.61	0.000	.22	0.65	0.000
.3	0.60	0.000	.23	0.61	0.000
.4	0.60	0.000	.24	0.45	0.000
.5	0.70	0.000	.25	0.51	0.000
.6	0.67	0.000	.26	0.28	0.001
.7	0.46	0.000	.27	0.54	0.000
.8	0.65	0.000	.28	0.63	0.000
.9	0.61	0.000	.29	0.56	0.000
.10	0.54	0.000	.30	0.61	0.000
.11	0.49	0.000	.31	0.63	0.000
.12	0.55	0.000	.32	0.42	0.000
.13	0.59	0.000	.33	0.54	0.000
.14	0.58	0.000	.34	0.64	0.000
.15	0.51	0.000	.35	0.65	0.000
.16	0.48	0.000	.36	0.27	0.000
.17	0.58	0.000	.37	0.44	0.000
.18	0.55	0.000	.38	0.10	0.216
.19	0.56	0.000	.39	0.43	0.000
.20	0.45	0.000	.40	0.55	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.1) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، باستثناء الفقرة (38)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس درجة ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمهامها من وجهة نظر العاملين، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

ذلك بالنسبة لاختبار الصدق، أما اختبار ثبات الاستبانة التي يتم بها التأكد من درجة الاتساق التي تؤهلها لقياس متغيرات الدراسة بدرجة عالية من الدقة والحصول على نفس النتائج أو على نتائج متشابهة على الأقل في حالة تكرار استخدام الاستبانة أكثر من مرة لجمع نفس المعلومات، وقياس المتغيرات ذاتها من نفس المجيبين، أو من غيرهم في ظل ظروف وأوقات مختلفة فقد استخدم الباحث معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbch's) للتحقق من ثبات الأداة (الاستبانة) بطريقة حساب الاتساق الداخلي فظهر أن جميع المتغيرات والأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي وقد بلغت هذه الدرجة 93.6% وهي نسبة عالية جداً ويمكن الاعتماد عليها.

### 7.11.1 أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة دائماً 5 درجات، غالباً 4 درجات، أحياناً 3 درجات، نادراً درجتين، وأعطيت الإجابة لا على الإطلاق درجة واحدة، وذلك في الفقرات الموجبة، علماً بأن جميع فقرات الاستبانة صيغت بالاتجاه الإيجابي. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية. وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى  $\alpha=0.05$ ، عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار  $t$  (t test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)، ومعامل الانحدار (T)، وقيم دلالة النموذج الخطي (F)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (cronbach alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب بواسطة برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### العلاقات العامة

#### 1.2 المقدمة

تعتبر العلاقات العامة من التخصصات الهامة والمهن التي لا غنى عنها في جميع المنظمات مهما اختلفت أهدافها، وقد ظهرت العلاقات العامة مع ظهور الجماعة الإنسانية، ولكنها طبقت في البداية تطبيقات بدائية وعفوية وعشوائية، غير مخططة- وبوسائل وأساليب بسيطة، تتناسب وبدائية وعفوية حياة الجماعة الإنسانية الأولى وبساطة ومحدودية العلاقات بين أفرادها، ومع هذا، فإن تطور الحياة قد أدى إلى تطورها، وزامن أهميتها في منظمات القطاع الخاص أولاً، لكي تنال ثقة الجماهير وتحافظ على بقائها واستمرارها بشكل يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهدافها وهي الحصول على أكبر قدر من الأرباح وتجنب أكبر قدر من الخسائر، وبعد ذلك شعرت منظمات القطاع العام التي تستهدف خدمة المجتمع وتحقيق الرفاهية لأفراده أكثر من تحقيق الأرباح المادية بأهمية العلاقات العامة، وخاصة بعد أن زادت أهمية الرأي العام وأصبح قادراً على التأثير في جميع شؤون الحياة وتغيير مجرياتها بعد أن ظهرت مبادئ الديمقراطية وانتشرت من وإلى مختلف المجتمعات المعاصرة، فاكتمل - أي الرأي العام - قوة أهله فعلاً لإسقاط حكام وحكومات، واستبدالهم بآخرين.. والحقيقة أن قوة الرأي العام هذه لم يكن لها وجود في العصور السابقة التي كان الشعب فيها هو المعني بإرضاء وإسعاد الحاكم وليس العكس كما هو عليه الحال الآن في معظم المجتمعات المعاصرة، مع التفاوت النسبي فيما بينها، وباستثناء بعض المجتمعات التي لم تعترف بأهمية

الرأي العام ولم تقبل الديمقراطية حتى الآن. لقد صار حكام الدول الديمقراطية المختلفة وحكوماتها في عالم اليوم يسعون إلى كسب تأييد الشعب، من أجل الحفاظ على بقائهم واستمرارهم في الحكم، وهذا لن يتأتى إلا إذا لببت رغبات الشعب وتحققت احتياجاته، وهذه هي مهمة العلاقات العامة التي تسعى إلى معرفة رغبات واحتياجات الرأي العام وقياس اتجاهاته للعمل بما يتوافق ويتجاوب معها وتجنب كل ما من شأنه التعارض أو التناقض معها.

كما أن انتقال الدولة من دورها التقليدي إلى دورها الحديث المتمثل في مفهوم الدولة المتدخلة في جميع مجالات وشؤون الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها من مناحي الحياة قد أضفى على العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية أهمية إضافية زادت من شأنها وجعلت القيادات العليا تمنحها اهتماماً أكثر مما كان في الماضي، وهذا وغيره مكنها من احتلال موقع أعلى في السلم التنظيمي لمنظمات القطاع العام، الأمر الذي ساعدها في الإسهام في تحقيق الأهداف العامة لتلك المنظمات، وتعتبر الوزارات الحكومية من أهم منظمات القطاع العام كونها أكثر صلة بالرأي العام (الشعب) بجميع فئاته وأنواعه، مما جعل وجود وحدة تمارس وظائف العلاقات العامة في كل وزارة أمر بالغ الأهمية.

وقد اختار الباحث وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مجتمعاً لدراسته الميدانية التي ستوضح معالمها من خلال ما احتوته فصولها وما تضمنته عناوينها المختلفة والمتعددة، ابتداءً من هذه المقدمة، وانتهاءً بالتوصيات والحلول، إن شاء الله.

## 2.2 ماهية العلاقات العامة

باتت العلاقات العامة في عالم اليوم ضرورة هامة من ضرورات العصر، من الناحية العلمية والتطبيقية على حد سواء، وهي كما أشارت معظم الدراسات ظاهرة اجتماعية، ارتبطت نشأتها بنظرة الإنسان إلى حب الاجتماع مع سواه وتكوين الجماعة الإنسانية الأولى، ومن ثم إقامة علاقات طيبة بين أفرادها من جهة، وبينهم وبين أفراد الجماعات الأخرى من جهة أخرى. فالتفاهم الإنساني هو جوهر العلاقات العامة ووجودها مرتبط بوجود المجتمعات الإنسانية المنظمة، وهذا ما يميزها عن العلاقات الإنسانية التي قد تنشأ في المجتمعات أو الجماعات غير المنظمة، وتمارس - أحياناً - بصورة عفوية وتلقائية وبشكل عشوائي.

وقد أكدت بعض الدراسات أن العلاقات العامة أصبحت ضرورة ملحة لجميع المنظمات (الحديد، 1990). وعليه فإن جميع المنظمات العامة والخاصة لا يمكن أن تستغني عن الدور الذي تقوم به العلاقات العامة إلى الدرجة التي شاع القول بأنه لا يكفي أن تعمل عملاً ما بصورة جيدة رغم أهميته، لأن الأهم من ذلك، أن تعمل هذا العمل الجيد، ثم تعلم الناس وتقنعهم به، كون الإعلام والإقناع من أهم وظائف ومسؤوليات العلاقات العامة في جميع المنظمات، وهذا ما سيوضح لنا بصورة أكثر في الصفحات القادمة من هذه الرسالة.

وبالرغم من شيوع مصطلح العلاقات العامة في مجالات الإدارة والعلوم الإدارية ومجالات الاتصال/الإعلام/ وفي الحياة اليومية أيضاً، إلا أن هذا لا يعني أن مفهومه قد بات مفهوماً، ومضمونه أصبح بسيطاً - كما ينبغي - وقد أدى هذا الأمر إلى استخدامه لعدة معانٍ، من قبل العديد من الأشخاص، أي أن كلاً منهم يعني به شيئاً مختلفاً عن الآخر (عربيات، 1993).

وهناك إجماع أن مفهوم العلاقات العامة - رغم ما ذكر سابقاً - قد تطور بتطور الحياة وزيادة تعقدها، وتقدم المعارف والعلوم، والتركيز على أهمية الرأي العام في الحياة، وزيادة الاهتمام باتجاهاته، والسعي إلى معرفة وتلبية رغباته واحتياجاته من قبل المنظمات العامة والخاصة والحكومات والدول المختلفة.

ومع هذا، فإن العلاقات العامة ما زالت حتى اليوم تعاني من التعريفات العديدة التي تختلف وتتفق باختلاف واتفاق من اهتموا ويهتمون بها وبتعريفها، لأن كل منهم يستند في ذلك إلى رؤيته الخاصة واتجاهه الفكري وخلفيته النظرية والعملية عنها. وقبل أن نورد بعض هذه التعريفات للاهتمام بها في ما نحن بصدده لأغراض هذه الدراسة، حري بنا أن نتطرق أولاً إلى المعنى اللغوي للعلاقات العامة الذي يشير إلى أن العلاقات هي جمع علاقة، ولكلمة علاقة عدة معانٍ في اللغة، ولن يهتم الباحث إلا بتلك المعاني التي لها صلة ما - قريبة أو بعيدة - بالعلاقات العامة، العلم أو الفن أو الممارسة، أي بما هو قريب من المفهوم العام للعلاقات العامة.

وعليه فإن العلاقة هي: الصداقة أو الارتباط، أو الحب، كما أنها قد تكون الخصومة، أي أنها علاقة أحد ما بسواه.. أما العامة فهي: مؤنث العام، وهو: عكس الخاص ونقيضه، وعامة الناس: هم عكس خاصتهم، وهم الجماعة الكثيرة. والعلاقات العامة مصطلح يتضمن مفهومين هما: العلاقات وهي: التواصل الذي ينتج عن تفاعل طرفين أو أكثر، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذا التفاعل قد يكون إيجابياً فيحقق نتائجاً إيجابية، أو سلبياً يؤدي إلى نتائج سلبية، ذلك بالنسبة

للمفهوم الأول، أما المفهوم الثاني فهو العامة ومعناه: الجمهور من الناس، وعليه فإن العلاقات العامة هي: جميع عمليات التفاعل بين فئات الجمهور في أي مجتمع من المجتمعات، وقد تناول العديد من الكتاب والمتخصصين موضوع العلاقات العامة بالتعريف والتوضيح حيث أكدوا جميعاً على أنها نشاط يهدف إلى تحقيق التعاون والتفاهم بين المؤسسة وجمهورها. (الصحن، 2003-2004). وسيقوم الباحث باستعراض بعض تعريفات العلاقات العامة بصورة انتقائية يتحاشى فيها قدر الإمكان عدم تكرار التعريفات المتشابهة أو المترادفة، كونها تصب في مصب واحد، وتشير إلى نفس المعنى تقريباً:

- يعرف الشامي العلاقات العامة على أنها النشاط المستمر لتوجيه السياسات والخدمات والأعمال ذات العلاقة بالإنفراد والجماعات التي تعمل في المؤسسة للحصول على ثقتهم، وكذلك العمل على شرح تلك السياسات والخدمات والأعمال بما يؤدي إلى فهمها وتقبلها وتقديرها من قبل جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، من أجل بناء صورة واضحة وحسنة للجماهير عن المؤسسة في ظل الأعمال الجيدة. (الشامي، 2002).
- و يرى الخزامي أن العلاقات العامة تمثل وظيفة إدارية متميزة تساعد على الإقامة والمحافظة على خطوط الاتصال، الفهم، القبول والتعاون بين المنظمات و جماهيرها ، وتتضمن مشكلات أو موضوعات الإدارة، وتساعد الإدارة على ان تبقى محاطة علماً ومستجيبة لرأي الجمهور، وتحدد وتؤكد على مسؤولية الإدارة لخدمة مصالح الجمهور، وتساعد الإدارة على أن تبقى على علم بالتغيير واستثماره بفاعلية كجهاز إنذار مبكر للمساعدة على توقع الاتجاهات وتستخدم أساليب البحث والاتصال الأخلاقي كأدواتها الأساسية. (الخزامي، 2003).
- أما معهد العلاقات العامة البريطاني، فقد عرف العلاقات العامة بأنها جهود إدارية مدروسة ومخططة ومستمرة لتأسيس فهم متبادل بين المؤسسة وجمهورها والمحافظة عليه (Black، 1994).
- وقد عرفت العلاقات العامة على أنها وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل والمخطط. (إداري، 2004).

ومن الملاحظ أن معظم الباحثين والكتاب قد بذلوا اهتماماً كبيراً في سرد وعرض التعريفات العديدة والمختلفة للعلاقات العامة، إلى الدرجة التي أدت إلى تكرار معظم تلك التعريفات ذاتها في معظم الدراسات والأبحاث والكتابات، ولكن هذا غير كافٍ للاتفاق على تعريف واحد واضح ومحدد للعلاقات العامة. وقد أرجع (الصحن، 2003-2004) الغموض وعدم التحديد المقترن بوظيفة العلاقات العامة إلى عدم تحديد مضمون الألفاظ مشيراً إلى أن العلاقات العامة PUBLIC RELATIONS يستخدم كبديل لثلاثة معانٍ مختلفة هي الإعلام INFORMATION والاتصالات OMMUNICATION والشؤون العامة PUBLIC AFFAIRS .

إن وجود مفاهيم علمية للعلاقات العامة في حد ذاته يظهر من أهمية هذا النشاط أو العمل، مما يجعلنا عند الحديث عن أهداف ووظائف وعمل العلاقات العامة نعتبر أن هذه الوظائف أو الأهداف هي ذاتها أهداف ومهام أقسام العلاقات العامة في أي مؤسسة والتي تجسد أهمية وعلمية مفهوم العلاقات العامة. (مركز النظم العالمية لخدمات الحاسب الآلي والبحث العلمي ، 2004).

وإذا كان لاختلاف مفاهيم العلاقات العامة وتعدد تعريفاتها وتبايناتها إلى حد ما أسباب عديدة تطرقنا إلى بعضها في الأوراق السابقة، فمما لا شك فيه أن من أهم هذه الأسباب - إضافة إلى الأسباب الأخرى - عدم تبلور العلاقات العامة كعلم متخصص ووظيفة أساسية وهامة في جميع المنظمات الخاصة والعامة، وخاصة في العصر الراهن الذي شهد - وما زال - تغييرات جمة وتطورات عديدة في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بصورة متفاوتة في جميع المجتمعات وبشكل متسارع.

واستناداً إلى التعريفات السابقة يمكن أن يقدم الباحث التعريف التالي: العلاقات العامة هي: عملية إدارية هادفة تمارس وظائف البحث ودراسات الجمهور والتخطيط والاتصال والتقويم، بصورة دائرية دائمة ومستمرة تتناسب وحجم وطبيعة المنظمة، إضافة إلى حجم الجمهور وتعدد ونوعية فئاته في ظل الظروف المحيطة والتطورات والتغييرات الحالية والمتوقعة مستقبلاً بشكل ينتج عنه التعريف بالمنظمة والدفاع عنها، وتحسين صورتها الذهنية، وغرس وتعزيز الثقة بها ووجدواها وفائدتها وضرورتها للمجتمع لكسب تعاطف الجماهير وودها وضمان تأييدها للمنظمة وتعاونها معها، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة التي يجب أن تراعى فيها مصلحة المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية في نفس الوقت.

ولو استعرضنا جميع تعريفات العلاقات العامة - وهي كثيرة وتحتاج إلى حيز كبير جداً - ومنها التعريفات السابقة، لوجدنا أنها تصب في بوتقة واحدة هي تحديد ماهية العلاقات العامة في خمس نقاط رئيسية هي:

- نشاط مخطط ومنظم يسعى إلى تحقيق أهداف محددة.
- اتصال ذو اتجاهين Two-way Communication أي العمل على بث البرامج الإعلامية إلى الجماهير واستقبال وجهات نظرهم في ذات الوقت. وسوف نتطرق إلى هذا بالتفصيل أكثر في تناولنا للاتصال كوظيفة هامة من وظائف العلاقات العامة.
- نشاط يتحرى الصدق Honesty ، ولا يلجأ إلى الغش والتزوير. (خضر، 1998).
- نشاط يسعى إلى إقناع الجماهير بالمنظمة من خلال ترجمة السياسات بالأداء الجيد Performance الذي يعود بالفائدة عليهم.
- نشاط يأخذ بعين الاعتبار أثر الجمهور على المؤسسة و إن نجاحها أو فشلها يعتمد على مقدار الثقة التي تتمتع بها هذه المؤسسة عند الجمهور. (عارف، 2000).

### 3.2 العلاقات العامة في الوزارات الحكومية

تطور مفهوم الحكومة كمؤسسة ضخمة تطوراً هائلاً عبر الزمن، الأمر الذي استدعى وبشكل ملح وجود قنوات اتصالية عديدة تربط الحكومة بالمواطنين، فالحكومة بالمفهوم الحديث أضحت مسألة إدارية معقدة نتيجة تداخل أدوارها المتعددة، التي تحتاج بالضرورة لشرح وتفسير وتوضيح، حتى تستطيع أن تبقى على صلة مباشرة بالمواطنين. والإدارة الحكومية المؤثرة تنمو وتزدهر من خلال قربها من المواطن ومشاكله، أما الإدارة الحكومية الفاشلة فهي التي تعتمد فرض ما تريد على مواطنيها بحكم اعتقادها بأنها هي التي تملك السلطة وبالتالي تملك القوة لفرض إرادتها على مواطنيها. وقد أثبتت التجارب أن استقرار الدول وتطورها مرهون بطبيعة العلاقة السائدة بين الحكومة ومواطنيها. فعندما يسود التفاعل بين الحكومة والمواطنين تتقلص الفجوة فيما بينهما ويسود التفاهم والعكس أيضاً صحيح فحين تغلق أبواب التواصل والحوار تتسع الفجوة وتبرز المشكلات والأزمات والخلافات، وتتعدم الثقة الأمر الذي يقود إلى الفوضى وعدم الاستقرار. (الصرايرة، 2001).

ومما لا شك فيه أن الحكومات المختلفة في جميع الدول تسعى إلى إقامة علاقات طيبة بينها وبين مواطنيها من جهة، وبينها وبين حكومات الدول الأخرى من جهة ثانية، وتلجأ من أجل تحقيق هذا

الهدف إلى كل السبل المتاحة وذلك من خلال وحدات العلاقات العامة التي توكل إليها هذه المهمة، سواء على المستوى القومي أو العالمي أو على مستوى كل وزارة.

وعليه فقد قامت الكثير من الدول بإنشاء وحدات للعلاقات العامة في الوزارات المختلفة لكي تمارس كل منها وظائف العلاقات العامة وتحقق أهدافها دعماً لأهداف الوزارة بشرح وتفسير فلسفة الدولة، وإقناع المواطنين بالخدمات التي تقدمها الحكومة من خلال وزارتها المختلفة، استجابة لرغبات المواطنين وتلبية لاحتياجاتهم.

وقد زادت أهمية إنشاء وحدات العلاقات العامة - في منظمات القطاع العام وفي مقدمتها الوزارات الحكومية - مع زيادة تدخل الدولة في شؤون الحياة، لأن الحكومات باتت معنية بشرح سياستها وتفسير قوانينها حتى تحافظ على إستمراريتها وبقائها من خلال دعم وتأييد الشعب، أي الرأي العام في الدولة (حبيش، 1996).

صحيح أن وظائف العلاقات العامة تختلف من وزارة إلى أخرى بسبب اختلاف أهداف ووظائف كل وزارة ولكن هذا لا يعفي جميع الوزارات في الدولة الواحدة من العمل على تحقيق أكبر قدر من التعاون والتنسيق بينها لكي تحظى كل منها على رضا الجماهير وتحصل على تأييدهم ودعمهم للجهود التي تبذلها الحكومة - بصفة عامة - في مختلف المجالات ولهذا فإنه يوجد وحدات للعلاقات العامة في معظم الوزارات الحكومية إن لم يكن جميعها - وذلك في كل الدول، بما في ذلك الوزارات التي تتسم بالطبيعة الخاصة كوزارة الدفاع - مثلاً - التي تتصف بالسرية، وغيرها من الوزارات أو المنظمات الحكومية الأخرى المشابهة.

وفي مجتمعات اليوم، أصبحت الجماهير هي الموجه الحقيقي للسياسة العامة للدولة وخاصة في المجتمعات الديمقراطية. ولهذا فقد أخذت الكثير من الدول تصرف أموالاً كبيرة لتمويل أنشطة وبرامج العلاقات العامة في مختلف الوزارات حتى تمارس وظائفها وتحقق أهدافها المحددة بواسطة هذه الجماهير أو الرأي العام باعتباره هو موضوع العلاقات العامة وهدفها كما أثبتت ذلك الكثير من الدراسات. وعلى ذلك فإن زيادة المد الديمقراطي قد أدى إلى زيادة أهمية العلاقات العامة، وقد أصبح هذا من الأمور الملموسة والمتزايدة يوماً بعد يوم لأن الحكومات في المجتمعات الديمقراطية لن تستمر في الحكم إلا بتأييد الرأي العام الذي لن يحدث إلا بواسطة إقناعه بما تقوم به وتقديمه هذه الحكومات. وبغير ذلك فإن الحكام لن يضمنوا البقاء لأنفسهم في الحكم (حبيش، 1996).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن العلاقات العامة تحقق فوائد عديدة للوزارات الحكومية، وأن هذه الفوائد تزداد بزيادة الاستخدام الأمثل والتوظيف الأفضل للإمكانيات المتاحة، لأن كل ذلك يساعد في تحقيق الأهداف المحددة، سواء منها الأهداف على مستوى كل وزارة، أو الأهداف على مستوى الحكومة بصفة عامة.

ويمكن إيجاز ما يمكن أن يتحقق للوزارات الحكومية من فوائد من خلال العلاقات العامة وفقاً لما انتهت إليه بعض الدراسات وما حققته بعض الممارسات في هذا المجال بالنقاط التالية: (حسين وآخرون، 1991).

- تفسير وشرح السياسات العامة للدولة والسياسات المتفرعة منها والتي تقوم الوزارات الحكومية بتنفيذها ومتابعتها بصورة تكفل فهم المواطنين لها وتجاوبهم معها.
- شرح النظم واللوائح والقوانين الجديدة، والتغيرات والتعديلات التي تحدث فيها استجابة لمتغيرات وتطورات الحياة حتى يستوعبها المواطنون ويقنعوا بها لكسب تأييد الرأي العام وتعاون الجماهير في تنفيذها وعدم الخروج عنها.
- ممارسة وظيفة الاتصال بأنواعه وأساليبه ووسائله المختلفة، التي تضمن إزالة الحيرة والتردد لدى المواطنين حيال المهمات الحكومية وخاصة الجديدة أو المتشابهة منها.
- إعلام المواطنين بوظائف الوزارات الحكومية والخدمات التي يحصلون عليها من تلك الوزارات، وتوضيح الدور الذي تلعبه وتمارسه الدولة (الحكومة) في خدمة الجماهير وعلاقة ذلك بتحقيق مصالحهم، لما لذلك من أثر في كسب التأييد العام وإيجاد المشاركة الشعبية في هذه الخدمات والاستفادة منها.
- تهيئة الأذهان لتقبل الأفكار والتصورات والمشروعات والنظم الحكومية بواسطة الإقناع بأهميتها وأهمية القواعد والإجراءات الحكومية وحث المواطنين على التعاون مع الوزارات المختلفة في تأدية المهام الموكلة إليها.
- تثقيف وتوعية الجماهير بأساليب الإفصاح عن آرائهم والتعبير عن أفكارهم للجهات المعنية بصورة عملية وحضارية.
- التعرف على اتجاهات الرأي العام وإيصالها إلى الجهات ذات العلاقة ومنها الجهات المعنية بالتشريع لأخذها بعين الاعتبار عند إصدار التشريعات الجديدة لكي تكون واقعية بدرجة أكبر، وتنال القبول والاستجابة المطلوبة من قبل المواطنين.

- التعرف على احتياجات المواطنين والمشكلات التي يواجهونها، ومعرفة وجهات نظرهم حيال مختلف القضايا، وإيصالها إلى المسؤولين في الدولة (الحكومة) حتى يتم الأخذ بها عند تحديد الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات.
- تثقيف الجماهير وتوعيتهم في كل المجالات، والإسهام في تنويرهم وإشعارهم بالمخاطر، إضافة إلى إعلامهم وإقناعهم بواجباتهم ومسؤولياتهم، الأمر الذي يساعد في تكوين المواطن الواعي والمستنير.

تلك هي أهم الفوائد التي يمكن أن تتحقق للوزارات الحكومية كل منها على حدة، ولها كلها - أي الحكومة - في ذات الوقت، بواسطة العلاقات العامة في الوزارات المختلفة، مع التأكيد على أن هناك اختلافات نسبية بين الدول جراء اختلاف توجهاتها، واختلاف أنظمة الحكم فيها، ودرجة التقدم والتحضر الذي بلغته مقارنة بغيرها من الدول، إضافة إلى ما تلعبه الإمكانيات المادية والبشرية التي تخصص للعلاقات العامة في زيادة وتوسيع دورها أو تحجيمه وانعكاس ذلك على فوائدها.

## 4.2 وظائف العلاقات العامة

إن نمو العلاقات العامة كوظيفية متخصصة حديثة صاحبها عدم تحديد واضح لمفهوم العلاقات العامة مما يترتب عليه عدم اتفاق بين الأكاديميين والممارسين على ماهية الوظائف التي داخل إدارة العلاقات العامة في أي منظمة. وقد أتضح لنا فيما سبق أن الاتفاق على مفهوم واحد واضح ومحدد للعلاقات العامة ما زال من الأمور الصعبة حتى الآن رغم الحاجة إلى ذلك ورغم ما لذلك من آثار ومردودات إيجابية على أعمال ووظائف العلاقات العامة في أي منظمة بصورة خاصة، وعلى المنظمات جميعها، بصورة عامة. كما أتضح لنا أن تعريفات العلاقات العامة قد اختلفت وتباينت بصورة تعكس الاختلاف والتباين الذي ما زال قائماً حتى الآن بين الباحثين والكتاب وغيرهم حول ماهية العلاقات العامة والنظرة إليها من قبل من اجتهدوا وعرفوها وكانت النتيجة وجود تعريفات عديدة تعكس وجهات نظر متعددة.

وقد أثبتت بعض الدراسات أن ذلك قد أضفى غموضاً على دور العلاقات العامة وأدى إلى اختلاف النظرة إليها وإلى أهدافها وما يجب أن تمارسه من وظائف وما تقوم به من أنشطة من منظمة إلى أخرى. كما أن القصور في فهم وظيفة العلاقات العامة - كما يرى البعض - يعد سبباً رئيسياً لوجود العديد من المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة (عقيل، 1994). ومن تلك المشاكل على سبيل المثال تداخل الأدوار بين الموظفين، ولهذا فمن الأهمية بمكان أن يكون

واضحاً لمديري الإدارات الأخرى في المنظمة الدور الذي تقوم به العلاقات العامة، المكان الملائم لها، والأسلوب الذي تسير عليه بهذا الدور. ويأتي عن طريق أن تكون الإدارة العليا في المنظمة على علم تام بنطاق العلاقات العامة ووظائفها والحصول على تحديد واضح لها وللإدارات الأخرى المختلفة، ونشر أهداف العلاقات العامة بين أفراد المنظمة على اختلاف مسؤولياتهم الإدارية. (الصحن، 2003-2004).

وبالرغم من كل ذلك فإنه لا بد من التسليم بالرأي القائل بأن العلاقات العامة مهنة تقوم على تعدد التخصصات، كالتخصصات الصحفية المقروءة والمسموعة والمرئية، وتخصصات الاتصال الشخصي كالخطب والندوات والمؤتمرات والمعارض وغيرها، إضافة إلى التخصصات الفنية والإدارية والمالية، كما أنه لا بد من الاعتراف بضرورة تكامل هذه التخصصات وغيرها لأن العلاقات العامة لن تنجح باعتمادها على تخصص واحد أو أكثر وإهمال التخصصات الأخرى فممارسة جميع التخصصات- الوظائف- بتكامل هو الذي يساعد في نجاح العلاقات العامة ويعطيها مضمونها الصحيح (البادي، 1997).

والحقيقة أن عدم الاتفاق على مفهوم واحد واضح ومحدد للعلاقات العامة، وتعدد واختلاف وتباين تعريفاتها، قد أثر على الوظائف التي تمارسها في المنظمات المختلفة، أي أن الوظائف اختلفت وتباينت نتيجة لتباين واختلاف التعريفات، كما قلت، وضائق أو ازدادت واتسعت لذات السبب، مما جعلها وظيفة مرهونة بمدى فهم الممارسين لها، ورأي الإدارة العليا حولها واستعدادها لتقبلها.

وما دمنا الآن نبحث في وظائف وحدات العلاقات العامة في الوزارات الحكومية فلا بد من التسليم بدايةً بأن هذه الوظائف تختلف من وزارة إلى أخرى، بسبب اختلاف وظيفة وهدف كل وزارة من تلك الوزارات. إضافة إلى اختلاف الظروف المحيطة والتي من أهمها: حجم وعدد فئات الجمهور المتصلة بالمنشأة، والمركز المالي للمنشأة، وموقف فئات الجمهور من المنشأة، والنظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي السائد في المجتمع الذي توجد فيه المنشأة. ولكن كل هذا لا يقلل من شأن العلاقات العامة أو من أهميتها في جميع المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء. كونها قد أصبحت -فعلاً- من الوظائف المهمة والأساسية في جميع المنظمات الحديثة، ومنها أجهزة الإدارة العامة - بدون استثناء - والتي تسعى إلى الحصول على ثقة المواطنين وإقناعهم بها وبتجدي سياساتها وإجراءاتها وفائدة ما تقدمه من سلع أو خدمات، خاصة وأنها تمس المواطنين بشكل مباشر وبتات - في الوقت الراهن - معرضة للنقد ومكشوفة

لجهات وأطراف كثيرة أكثر من أي وقت مضى، إضافة إلى أنها تغطي كثيراً من مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية (العدوان، 1996). في ظل الدولة المتدخلة، كما أشرنا إلى ذلك.

والحقيقة أن الاختلاف والتباين حول وظائف العلاقات العامة قائم بين الباحثين والكتاب والممارسين شأنه شأن الاختلاف والتباين الكائن حول تعريف العلاقات العامة وتحديد مفهومها. وهناك الكثير من الاجتهادات والآراء ووجهات النظر حول هذه الوظائف من حيث مسمياتها وتحديدتها بصورة تعكس عدم الدقة والوضوح، ووجود التكرار والخلط إلى حد كبير في بعض الأحيان.

ولكن هذا لا ينفي أن من بين الاجتهادات أو المحاولات ما يمكن اعتمادها والتسليم بأنها الأمثل والأفضل لعدة أسباب أهمها: البساطة، الوضوح، الدقة، القرب من الواقع، الموضوعية والحياد، الشمولية، عدم التكرار، وغير ذلك من الأسباب. والباحث يرى أن الوظائف التي يكاد خبراء ومتخصصو العلاقات العامة وممارسوها يجمعون على أنها هي الوظائف العلمية للعلاقات العامة، هي أفضل تقسيم وتحديد لوظائف العلاقات العامة مما يجعل الوقوف عندها والتحدث عنها ضرورة ملحة ولا بد منها.

## 5.2 الوظائف العلمية للعلاقات العامة

نظراً للأسباب السابقة فقد اعتمد الباحث التحديد الذي يرى بأن وظائف العلاقات العامة هي أربع وظائف رئيسية ويسلم بأنها الوظائف العلمية للعلاقات العامة وهي:

- البحث عن الحقائق: (Facts Finding/Research).

- التخطيط: (Planning).

- الاتصال: (Communication).

- التقويم: (Evaluation).

ومما لا شك فيه أن هذه الوظائف هي الوظائف الرئيسية للعلاقات العامة في أي منظمة أو منشأة، والتي لا يمكن أن تؤدي أو تمارس أي منها بنجاح بعيداً عن ممارسة بقية الوظائف الأخرى، لأن كل وظيفة منها تعتمد في نجاحها على ممارسة بقية الوظائف الأخرى بنجاح أيضاً. وعليه فإنه يستحيل على أي تنظيم للعلاقات العامة في أي منظمة كانت تحقيق الأهداف المحددة والمنشودة

إلا بممارسة كل هذه الوظائف الأربع في نفس الوقت، كما أن إهمال أو تجاهل أحد هذه الوظائف يؤدي بالضرورة إلى فشل العلاقات العامة في ممارسة بقية وظائفها، وبالتالي فشلها في تحقيق الأهداف المحددة لها سلفاً.

ولذلك فسوف يقف الباحث عند هذه الوظائف الرئيسية للعلاقات العامة، واحدة واحدة، وسيحاول التطرق إلى كل منها وتناولها بالعرض والتحليل والشرح والتفسير قدر الإمكان، مركزاً على النقاط أو الموضوعات الفرعية المنبثقة عن كل وظيفة وخاصة منها تلك الموضوعات الفرعية التي لم تلق من الباحثين والمختصين - حتى - قدراً كبيراً من الاهتمام والتركيز، وسيحاول أيضاً عدم التعمق أو الإسهام فيما قد لقي من الاهتمام والتركيز ما يكفيه أحياناً، أو أكثر مما يكفيه أحياناً أخرى. وسوف يتم هذا على النحو التالي:

## 1.5.2 وظيفة البحث: (Research):

يعتبر البحث من وظائف العلاقات العامة في كل المنظمات و غايته معرفة وقياس اتجاهات الرأي العام ومكانة المنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء (العبد الله، 1992). وقد عرف البحث العلمي بأنه: "ويقصد بالبحث تلك الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المنظمة سواء في الداخل أو الخارج وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة بمقاييس إحصائية دقيقة" (الصحن، 2003-2004). كما عرف على أنه: "كافة الإجراءات المنظمة والمصممة بدقة من أجل الحصول على كافة أنواع المعرفة والتعامل معها بموضوعية وشمولية وتطويرها بما يتناسب مع مضمون واتجاه المستجدات البيئية الكلية والحالية والممكنة" (عبيدات، أبو نصار، مبيضين، 1997).

ويعد البحث العلمي عاملاً جوهرياً لا غنى عنه في عملية إعداد استراتيجيات الاتصال في مجال العلاقات العامة، بحيث تتسم هذه الاستراتيجيات في كونها محكمة البناء، وعالية التأثير. ويخدم البحث العلمي عملية تطوير الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات وتحليلها حول مختلف العوامل المؤثرة في علاقة المؤسسة بجماهيرها. ويتضمن البحث في مجالات العلاقات العامة كافة الطرق التي تستخدم من أجل الحصول على المعرفة وذلك بجمع المعلومات المتعلقة بالاتجاهات والآراء والمواقف المختلفة عن المنظمة، والاستفادة منها كمدخلات Input في عملية التخطيط، إضافة إلى معرفة أماكن الخلل وأسباب القصور أو الفشل، واكتشاف الأخطاء المحدقة بالمنظمة، كما أنه يوفد المنظمة بالتغذية العكسية أو التغذية

الراجعة Feedback وهي معلومات متجددة ومستمرة لا تستغني عنها أي منظمة من المنظمات العامة والخاصة.

كما أن البحث يعتبر الطريقة العلمية لصنع القرارات في أي منظمة وهو الوسيلة الأمثل لمعرفة الكيفية التي تسير بها الأمور والأنشطة المختلفة في مختلف المنظمات، إضافة إلى أنه الطريقة المثلى لاستكشاف وحل المشاكل التي تواجه المنظمات أو تهمها (الصرايرة، 2001). وبصورة إجمالية يمكن القول بأن البحث في مجال العلاقات العامة يهتم بجميع دراسات الرأي العام وقياس اتجاهات الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة، وتقصي الحقائق ذات العلاقة وجمع البيانات والمعلومات من أجل القيام بتقدير مدى نجاح البرامج والخطط والحملات الإعلامية للعلاقات العامة وفقاً للأسس العلمية (ناصر، 1998).

### 1.1.5.2 أنواع البحوث في مجال العلاقات العامة:

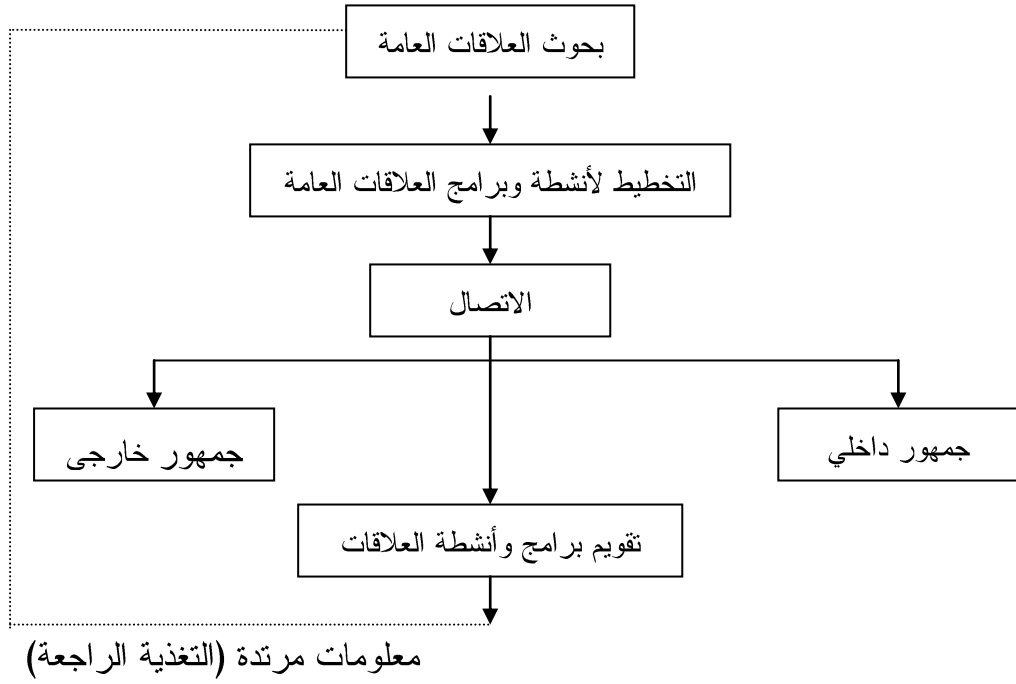
يمكن تصنيف البحوث التي تستخدم في مجالات العلاقات العامة إلى عدة أنواع رئيسية أهمها: (زويلف والقطامين، 1994).

- بحوث الرأي العام: وتتضمن كل البحوث التي تسعى إلى استطلاع آراء الجمهور وقياس اتجاهاته وانطباعاته عن المنظمة وسياساتها وما تتخذه من قرارات وما تنتج من سلع أو خدمات.

- بحوث الصورة الذهنية: وتستهدف معرفة صورة المنظمة في أذهان الجماهير في زمن محدد، والعمل على غرس صورة ذهنية طيبة للمنظمة، وتعزيزها، ودحض ومقاومة كل ما من شأنه الإشارة إليها أو تشويهها، أو غرس صورة ذهنية غير طيبة للمنظمة أو مخالفة لواقعها الحقيقي (عجوة، 1983). وهناك العديد من المكاتب المتخصصة في قياس الصورة الذهنية للمنظمة باستخدام خمسين عنصر يسمى بملامح السمعة Reputation Profile والتي تقيس الرأي العام عن المنظمة وتمدها بالمعلومات الخاصة بتقييم سياستها وتصحيح أي سوء فهم وتحديد مدى استجابة الجماهير لرسائل العلاقات العامة وأخيراً تحسين الصورة الذهنية للمنظمة في أعين جماهيرها. "(الصحن، 2003-2004).

## 2.1.5.2 العلاقة بين وظيفة البحث والوظائف الأخرى التي تمارسها العلاقات العامة:

ذكرنا فيما سبق الأهمية الكبيرة التي تحظى بها وظيفة البحث وقياس الرأي العام للمنظمة، وبيننا - أيضاً - أن هذه الوظيفة تأتي في مقدمة الوظائف الأخرى التي تمارسها العلاقات العامة في جميع المنظمات رغم اختلاف أهدافها وغاياتها، وذكرنا أن نجاح وحدة العلاقات العامة في ممارسة وظائفها وتحقيق الأهداف المرجوة منها مرهون بنجاحها في ممارسة وظيفة البحث كون هذه الوظيفة هي الوسيلة التي توفر المعلومات والبيانات اللازمة لبقية الوظائف بالإضافة إلى أن بحوث العلاقات العامة تخدم جميع أنشطة المنظمة بصورة عامة، وكل هذا يشير إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها بحوث العلاقات العامة في كل المنظمات ومنها -بالطبع- الوزارات الحكومية. ويمكننا توضيح العلاقة بين وظيفة بحوث العلاقات العامة وبقية الوظائف الأخرى التي تمارسها العلاقات العامة من خلال الشكل (1.2).



شكل 1.2: العلاقة بين وظيفة البحث والوظائف الأخرى التي تمارسها العلاقات العامة . (الصحن، 2004-2003).

## 2.5.2 وظيفة التخطيط (Planning):

إذا كان التخطيط هو الوظيفة الثانية بعد وظيفة البحث وقياس الرأي العام بالنسبة للعلاقات العامة فإنه -حقاً- الخطوة الأولى في العملية الإدارية بشكل عام، وهو فوق هذا وذاك ضرورة لا بد من اللجوء إليها في شتى مجالات العلوم والمعرفة وفي كل حقول الممارسة والتطبيق، باعتباره الأداة المثلى التي تمكن من السيطرة على المستقبل والتحكم فيه، و يُعد التخطيط سمة مميزة لكافة نشاطات العلاقات العامة، بما فيها النشاط الاتصالي الذي لا يمكن إخضاعه للمزاجية أو العشوائية. ويساهم التخطيط في إمكانية التحقق من واقعية الأهداف المرسومة، وإمكانية تنفيذها، وكذلك تحقيقها في ظل الظروف العامة من جهة، والإمكانات المتاحة من جهة أخرى. ويلعب التخطيط دوراً جوهرياً في وضع الميزانية. (الصرايرة، 2001).

والتخطيط في مجال العلاقات العامة - مثله في المجالات الأخرى - يعد أساس القيام ببقية وظائف العلاقات العامة في أي منظمة، وهو يشير إلى: "الاختيار الأمثل للموارد والطاقات المتاحة لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة (الصحن، 2003-2004).

فبعد عملية البحث وقياس اتجاهات الجماهير كوظيفة أولى للعلاقات العامة تأتي الوظيفة الثانية وهي وظيفة التخطيط لأعمال وأنشطة العلاقات العامة بالأساليب والطرق الممكنة التي تتوافق وأهداف المنظمة بشكل عام من أجل تحقيق تلك الأهداف وهذا يعني أن الخطط التي ترسمها العلاقات العامة وتضعها موضع التنفيذ لا بد وأن تكون منسجمة ومتناغمة مع خطط المنظمة بشكل عام.

ويقصد بالتخطيط في العلاقات العامة: "وضع التصورات المستقبلية حول الأهداف التي تنشدها، وحول الجماهير التي تستهدفها، ومن ثم رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمنظمة في ضوء ذلك من أجل تصميم البرامج الإعلامية وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانية اللازمة للإنفاق على نشاط العلاقات العامة، وتوزيعها على الأنشطة المختلفة بناءً على التصورات أو الخطة التي تم وضعها" (ناصر، 1998).

#### 1.2.5.2 مزايا ومبادئ التخطيط في مجالات العلاقات العامة:

إن التخطيط في مجالات العلاقات العامة يحقق عدداً من المزايا والفوائد التي تتفق وتتناسب مع العلاقات العامة باعتبارها مهنة تجمع بين العلم والفن، أو أنها كما يرى بعض علماء الاتصال والعلاقات العامة مهنة ذات طبيعة خاصة.

ومن أهم المزايا والفوائد-وفقاً للعديد من الخبراء والمتخصصين- التي يحققها التخطيط للعلاقات العامة، وتمارسه كأحد أهم وظائفها المزايا والفوائد التالية: (الصحن، 1997).

- تنفيذ برامج متكاملة توظف لها جميع الجهود المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة.
- زيادة ثقة الإدارة العليا بالعلاقات العامة وأنشطتها وكسب تأييدها، وضمان مشاركتها في تنفيذ برامج العلاقات العامة.
- تبني العلاقات العامة للمبادرة في ممارسة أنشطتها من أجل تحقيق الأهداف المحددة، بدلاً من تبني المواقف الدفاعية.

- اختيار الموضوعات والأوقات المناسبة والملائمة والأساليب التي تحقق أكبر قدر من الفعالية.

- اختيار وسائل الإعلام (الاتصال) المناسبة والملائمة وفقاً لما هو متاح.

### 2.2.5.2 مراحل عملية التخطيط في العلاقات العامة:

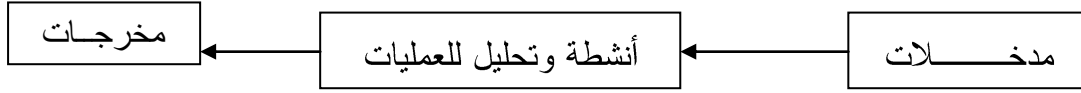
بالرغم من اختلاف خطط العلاقات العامة باختلاف المنظمات، وتنوعها وتعددتها بتنوع وتعدد أهدافها وسياساتها، إضافة إلى تباينها في مخصصاتها المالية وكفاءة وخبرة العاملين بها، بالرغم من كل ذلك وغيره، إلا أنها غير مختلفة فيما بينها من حيث المنهج العلمي، الذي يتم على أساسه تحديد مراحل أو خطوات عملية التخطيط، حتى وإن اختلف عددها عند الخبراء والمتخصصين، فهناك من حددها بثمان—وهناك من حددها بأقل أو أكثر من ذلك.

ومع كل هذا فإن معظم الباحثين والمتخصصين والخبراء يوافقون على أنها ست مراحل رئيسة يمكن تلخيصها كالتالي: (زوليف والقطامين، 1994).

- الخطوة الأولى: دراسة المنظمة وتحديد جماهيرها والتعرف على مشاكلها.
- الخطوة الثانية: تحديد الأهداف وفقاً لعمل المنظمة ونوعية جمهورها.
- الخطوة الثالثة: تحديد الموارد المالية والبشرية والأدوات والأجهزة اللازمة للخطة.
- الخطوة الرابعة: رسم الخطة بالصورة التي تحقق الأهداف وفقاً للموارد المتاحة.
- الخطوة الخامسة: تنفيذ الخطة بعد توفير جميع ما يتطلبه التنفيذ من الموارد اللازمة، ومراعاة التوقيت المناسب، والوسائل الملائمة.
- الخطوة السادسة: تقييم الخطة للتأكد من صحة التنفيذ وتصحيح الانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة.

وهذه الخطوات هي ما أسماها جيفكنز (Jefkins، 1993). بالنموذج السداسي لتخطيط حملات (برامج) العلاقات العامة، وهي خطوات منطقية ومنتابعة، تؤكد أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمات المختلفة.

ومما يؤكد ما ذهبنا إليه في هذا الخصوص، الخطوات الثلاث التي رأى الصحن (2003-2004) أنها تمثل دورة التخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة، أو أنها - وفقاً له - تعبر عن دورة التخطيط المذكورة. ويمكن إيضاح هذه الخطوات بالشكل (2.2).



شكل 2.2: دورة التخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة. (الصحن، 2003-2004).

وعلى هذا الأساس لخصت مدخلات التخطيط للعلاقات العامة على النحو التالي:

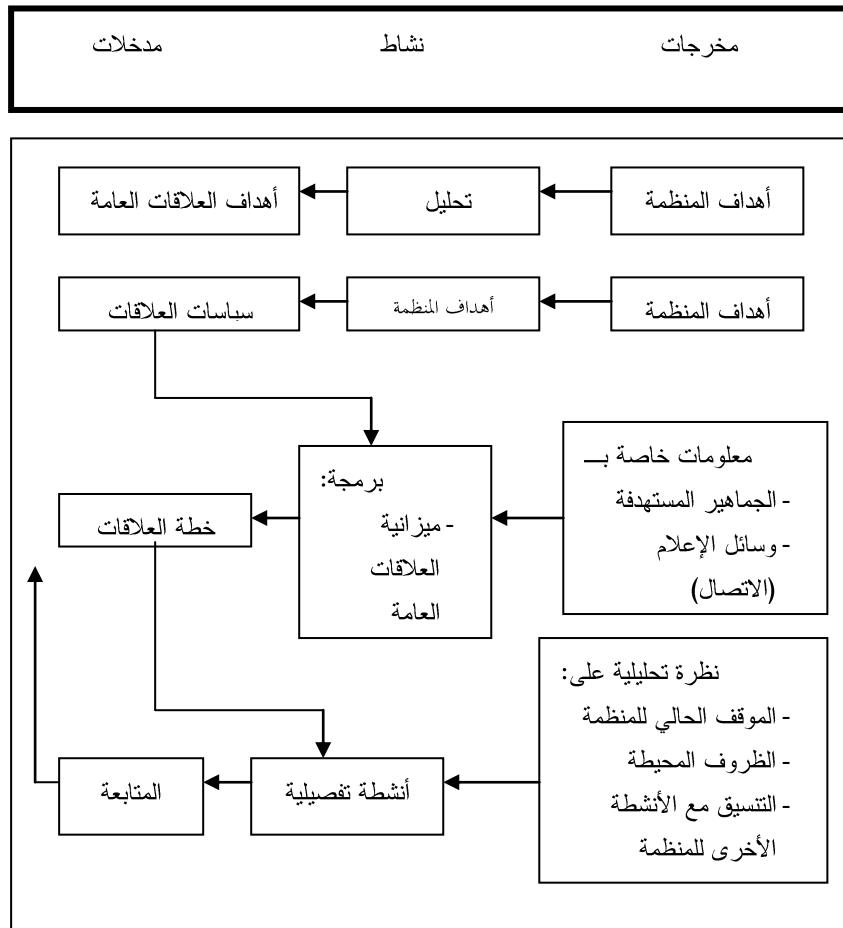
- أهداف وسياسات المنظمة.
- المعلومات الخاصة بالجمهور المستهدفة، ووسائل الإعلام (الاتصال) والرسائل الإتصالية التي يقصد منها ذلك التأثير الذي تتحقق معه الأهداف المحددة.
- الموقف الحالي للمنظمة، والعوامل المؤثرة فيه، والتنسيق بين الأنشطة والإدارات المختلفة في المنظمة.

ووفقاً لما سبق ذكره، فإن حلقة الاتصال بين المنظمة وجمهورها تكتمل، وتتصل الدائرة الممثلة لعملية الاتصال كما هو موضح في الشكل (3.2).

### 3.2.5.2 أنواع الخطط في العلاقات العامة:

ذكرنا سابقاً أن خطط العلاقات العامة تتعدد بتعدد المنظمات وتختلف باختلاف أهداف وسياسات تلك المنظمات، إضافة إلى أثر المخصصات المالية التي ترصد في المنظمات المختلفة، والآثار الناتجة عن البيئة المحيطة والتغيرات والتطورات التي تحدث فيها وتؤثر على خطط خاصة. ولذلك فقد وجدت تصنيفات عديدة لأنواع الخطط في مجالات العلاقات العامة في المنظمات المختلفة. وسوف نكتفي بتناول ما نعتقد أنه الأهم من بين جملة تلك التصنيفات.

- ومما يعتقده الباحث كذلك، الرأي الذي يرى أصحابه أن خطط العلاقات العامة تنقسم إلى الأربعة الأنواع التالية: (زويلف والقطامين، 1994).
- الخطط البسيطة ذات التأثير المحدود: وهي التي تحافظ على استمرار علاقة معينة محدودة الأهمية والقيمة، وقد تكون مصممة لمعالجة موقف معين.
  - الخطط الكبيرة ذات الاتجاهات المتعددة: وهي التي تستخدم رسائل ووسائل اتصال متعددة، ويسهم في إعدادها كثير من الخبراء والمستشارين.
  - الخطط الهجومية: وهي التي تمنع الأخطار قبل وقوعها، وتحول دون وقوع الأضرار، (على أساس أن الهجوم أفضل وسيلة للدفاع).
  - الخطط الدفاعية: وهي التي تستهدف كشف الحقائق، ودحض الدعاية الكاذبة والإشاعات المغرضة وتعيق المنافسين من تكرار الهجوم.



شكل 3.2: نموذج دورة التخطيط للعلاقات العامة. (الصحف، 2003-2004).

وهناك من يقسم خطط العلاقات العامة إلى نوعين: (Reilly, 1986).

- الخطط الاستراتيجية: وهي خطط طويلة المدى تتطلق من أهداف المنظمة وتتعامل معها.
- الخطط التكتيكية: وهي خطط تتعامل مع أهداف محددة بطرق محددة.

ويوجد رأي آخر يرى أن خطط العلاقات العامة تنقسم إلى نوعين مختلفين عن النوعين السابقين، وهذين النوعين هما: (الصحن، 2003-2004).

- التخطيط الوقائية: ويسعى إلى تحقيق غايات بعيدة الأمل تتعلق بالعمل على ديمومة واستمرارية العلاقة الحسنة والفهم المتبادل بين المنظمة و جماهيرها.
- التخطيط العلاجية: ويوظف لمواجهة الحالات العاجلة، ومعالجة المواقف الصغيرة، والأزمات المفاجأة والطارئة وتتطلب الشدة والحزم والسرعة وتستند إلى مقولة (الوقاية خير من العلاج).

أما عمرو الماضي فيضيف نوعاً آخر من التخطيط و هو التخطيط لحالات الضرورة وهو لا برنامج علاجي ولا برنامج وقائي، فالمؤسسة قد تلجأ إلى هذا النوع من التخطيط في حالة تسرب شائعة عن انتاج المؤسسة أو عملها (شبكة الجزيرة لخدمات الانترنت، 2006). وهذا ما يؤكده المعهد العالي لإدارة الأعمال The Higher Institute of Business Administration (HIBA) حيث يقسم أنواع تخطيط العلاقات العامة إلى ثلاثة أنواع:

- تخطيط البرامج الوقائية

تتعدد صور أنواع تخطيط البرامج الوقائية حيث تشمل :

أ- التخطيط للمدى الطويل :

يتحدد هذا النوع من التخطيط للبرامج طويلة المدى في ضوء السياسة العامة للمؤسسات، ومن خلال الإطار العام لهذا النوع من التخطيط تتحدد معالم التخطيط للبرامج على المدى القصير، وهناك بعدان أساسيان يجب مراعاتهما عند وضع أهداف التخطيط للبرامج على المدى الطويل وهما : توعية الجماهير بأهداف التخطيط، وتدريب القائمين بالتنفيذ على الأساليب المزمع اتباعها عند التنفيذ.

ب- التخطيط للمدى القصير:

يقصد به "مجموعة الإجراءات المدروسة التي تسبق تنفيذ الخطط للبرامج طويلة المدى بقصد الوصول إلى الأهداف ، ويشترط فيه واقعيته.

- تخطيط البرامج العلاجية:

قد يكون من السهل إخضاع الخطط والبرامج للتوقيت في الحالات الطبيعية، إلا أنه يصعب ذلك عند الكوارث والأزمات.

وخبير العلاقات العامة المتمكن هو الذي يستطيع وضع خطط واضحة المعالم لمواجهة تلك الأزمات عند حدوثها، ولو أن التخطيط للبرامج العلاجية لا يسمح بتنفيذ الخطط بالدقة التي وضعت بها ، إلا أنها مع ذلك يجب أن تتسم بالسرعة والحزم.

- تخطيط البرامج لحالات الضرورة:

تختلف حالة الضرورة من وجهة نظر خبراء العلاقات العامة عن الكوارث والأزمات والتخطيط في حالة الضرورة يهدف أولاً منع الموقف من أن يتحول إلى كارثة، إن مثل هذه المواقف تتعرض لها المؤسسات الصناعية بصفة خاصة، حتى تلك التي لديها أجهزة ضخمة للعلاقات العامة، وسبب ذلك هو تقلب الرأي العام.

ومن أمثلة تلك المواقف التي تشكل حالة الضرورة للمؤسسة الإجراءات أو التغييرات الجوهرية التي تدخلها الإدارة على عمليات الإنتاج أو الخدمات، أو في حالة المنازعات العمالية، أو هجوم من قبل حملات إعلامية معينة.(المعهد العالي لإدارة الأعمال، 2006).

ويقسم البعض أنواع الخطط في حقل العلاقات العامة إلى نوعين هما:

أ- خطط ذات هدف واحد One-Time Plans، ويتم إعدادها لتحقيق هدف واحد.

ب- خطط دائمة أو ثابتة Standing Plans، يتم إعدادها بحيث تتضمن الخطوط العريضة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بالسياسة العامة، والإجراءات والقواعد المحددة للعمل.

وهذه التصنيفات وفقاً للعبد الله، ( 1992). هي أهم التصنيفات لأنواع التخطيط في مجال العلاقات العامة استناداً إلى الكثير من الخبراء والمتخصصين ولكن الباحث يرى أنها لا

تقتصر على التخطيط في العلاقات العامة فقط، لأن اللجوء إليها أو إلى غيرها في وضع الخطط قد يتم في الكثير من مجالات العلوم وحقول الممارسة والتطبيق.

#### 4.2.5.2 معوقات التخطيط وقواعد نجاحه في العلاقات العامة:

هناك العديد من المعوقات التي تعيق عملية التخطيط في مجال العلاقات العامة ومن أهم هذه المعوقات: (عبد الرحيم وراغب، 1992).

تجاهل الإدارة العليا للعلاقات العامة وعدم إشراك مسؤوليها في وضع السياسات العامة للمنظمة بشكل عام.

غياب الأهداف الواضحة والمحددة للعلاقات العامة.

عدم وجود الوقت الكافي اللازم لإعداد الخطة بشكل سليم.

عدم التعاون والتنسيق من قبل الوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة مع وحدة العلاقات العامة.

#### 3.5.2 وظيفة الاتصال: (Communication):

بالرغم من وجود تعريفات عديدة للاتصال إلا أنها في مجملها تكاد تلتقي وتتفق على أن الاتصال بصورة عامة هو تمرير Passing للمعلومات بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهم وتبادل وجهات النظر أو لتنسيق المواقف الفكرية أو السلوكية" (الكبيسي، 1998). ويمكن القول بأن كلمة الاتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين الطرفين، أو بلغ الهدف. ويفيد ذلك بأن عملية الاتصال عملية تفاعل بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة.

فهي تختلف عن عملية الإنشاء أو الإعلام Broadcasting. إذ تقتصر عملية الإنشاء على نقل المعلومات من جهة واحدة وذلك بهدف التأثير على الآخرين دون التواصل معهم وسماع وجهات نظرهم، فهي عملية أحادية وليست عملية تفاعل بين طرفين. (القيوتي، 2000) أو هو كما عرفه الشامي: "المعلومات بين شخصين في أقل تقدير، أو بين طرفين كمؤسسة وجمهورها مثلاً" (الشامي، 2002)، وذلك باستخدام جميع أساليب ووسائل الاتصال المناسبة،

لنوع الرسالة، ونوع الجمهور المستهدف وخصائصه المختلفة، وطبيعة الموقف والظروف المحيطة.

ففي إطار العلاقات العامة يعرف الاتصال بأنه عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق من وإلى الجماهير بهدف التأثير فيها في الإتجاه الذي يضمن تأييدها وتفهمها للمؤسسة.

من ذلك يتضح بأن هناك تفاعل بين وسائل الاتصال والإعلام والمجتمع فوسائل الاتصال والإعلام لا تؤثر في النظام السياسي والاقتصادي واجتماعي الذي تعمل فيه حسب، وإنما تتأثر أيضاً بذلك النظام. وهذا يتطلب بطبيعة الحال فهم المجتمع لكي يمكن تحديد وسائل الاتصال التي تعمل فيه. ومن أجل أن تفهم المجتمع، لا بد من دراسة تركيبه وأفكاره وآراءه ومعتقداته واتجاهاته.

فالالاتصال في العلاقات العامة هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو الحصول على معلومات، مما يكون من الضروري أن يكون فعالاً بقصد إحداث تغيير إيجابي في المجتمع، مما يحتم على مرسل المعلومات معرفة ردود الفعل لدى المرسل إليه وعدم الاكتفاء بتبليغه بالمعلومات المجردة فقط. (الشامي، 2002).

ومما لا شك فيه أن الاتصال هو المحور الرئيس بين وظائف العلاقات العامة كونه الوظيفة التي تضمن لفت انتباه الجماهير وإثارة اهتمامهم وخلق ردود الأفعال المطلوبة من قبلهم. والعلاقات العامة حينما تمارس هذه الوظيفة فإنها تستخدم كل ما هو متاح من وسائل تقنيات وتكنولوجيا الاتصال التي تحقق أكبر قدر ممكن من التأثير في المواقف السلوكية للجماهير المستهدفة، التي لها علاقة أو صلة بالمنظمة وما تنتجه من سلع أو خدمات ولذلك، لا بد من تحديد وسائل الإعلام (الاتصال) التي تتناسب والجمهور المستهدف، لأن اختيار الوسيلة المناسبة من الأمور الهامة التي تساعد في تنفيذ الخطط المختلفة بنجاح (ناصر، 1998).

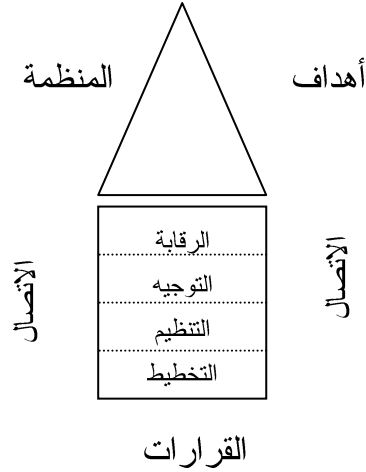
وعلى هذا الأساس تتضح وتتجلى أهمية وظيفة الاتصال التي تمارسها العلاقات العامة في مختلف المنظمات ومنها الوزارات الحكومية نظراً لدورها الحيوي والهام، والذي تزداد أهميته وتتأكد فاعليته يوماً بعد يوم في مختلف الأنظمة والدول.

ورغم أن الدراسات تؤكد عدم إمكانية نجاح العلاقات العامة في ممارسة وظائفها بنجاح إلا إذا اهتمت بممارسة الوظيفة الاتصالية كما ينبغي أن تمارس (حسن وآخرون، 1991). إلا أن الكثير من وحدات العلاقات العامة وخاصة في دول العالم الثالث ما زالت تواجه الكثير من الصعاب في ممارستها لوظيفة الاتصال إلى درجة إعاقتها في كثير من الأحيان عن تحقيق جميع أهدافها بالصورة المطلوبة، جراء جملة من الأسباب هي بمثابة إشكاليات تعاني منها العلاقات العامة في معظم المنظمات.

وعليه فإن وحدات العلاقات العامة معنية بممارسة الوظيفة الاتصالية وفقاً للموقف وبما يتلاءم والظروف المحيطة وهذا يتطلب ضرورة الاعتناء باختيار أدوات وقنوات الاتصال وأساليبه ووسائله وأنواعه وفنونه المختلفة إضافة إلى تحديد التوقيت المناسب للاتصال بال جماهير المختلفة، وإعطاء كل ذلك اهتماماً كبيراً.

يضاف إلى ذلك أن بعض الدراسات قد توصلت إلى أن الاتصال الناجح والمستمر، والذي يمارس بأكثر من اتجاه يقلل من المخاطر والسلبيات، كما أن سوء ممارسة الاتصال وعدم وضوح خطوطه وقنواته من الأسباب الرئيسة لخلق الصراع السلبي في المنظمات، وكذلك الحال بالنسبة لعدم استعمال اللغة المناسبة، والدلالات اللفظية غير الملائمة، وسوء اختيار أجهزة وأدوات وسائل الاتصال (اللوزي، 1999).

والاتصال كوظيفة من وظائف العلاقات العامة، يعتبر من وجهة نظر القيادات العليا من أهم العمليات المستخدمة للربط بين مختلف الوظائف الإدارية في المنظمات المختلفة والتنسيق بينها بصورة تحقق الفهم المشترك بين المنظمة والعاملين فيها في كافة المستويات كما بالشكل (4.2)، وعلى ذلك فإن الاتصال يعد واحداً من الأسس التي يقوم عليها البناء التنظيمي لجميع المنظمات.



شكل 4.2: الاتصال يربط أقسام المنظمة وأفرادها لتحقيق أهداف مشتركة. (ياغي، 1983).

### 1.3.5.2 وظائف وأنواع الاتصال في مجال العلاقات العامة:

يستخدم الاتصال لتحقيق كثير من الأغراض في المنظمات المختلفة، وهذه الأغراض تختلف باختلاف المنظمات واختلاف الهدف من إنشائها إضافة إلى أسباب أخرى تعمل على إيجاد هذه الاختلافات.

وبالرغم من هذه الاختلافات، فهناك أربع وظائف رئيسية تكاد معظم وحدات العلاقات العامة تستخدم وظيفتها الاتصالية من أجلها، ويكاد معظم الكتاب والباحثين - كما تبين للباحث - مهما كان اختلافهم لا يعترضون على هذه الوظائف التي يمكن تلخيصها كالتالي: (البادي، 1997).

- إعلام جميع فئات الجمهور بصورة عامة، والجمهور الداخلي بصورة خاصة، وتزويدهم بالمعلومات التي يستفيدون ويستفيد العمل منها.
- التأكيد على التزامات العاملين تجاه أوامر وتعليمات الإدارة العليا.
- التأثير والإقناع بصورة تدفع العاملين وتشجعهم على ممارسة سلوك معين، أو التمسك بنمط معين من السلوك.
- تحقيق التكامل بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتقسيمات الهيكلية في المنظمة.
- أما نوع الاتصال في مجال العلاقات العامة فهناك تقسيمات وتصنيفات متعددة ومختلفة لذلك، وهذا عائد إلى اختلاف المتخصصين والخبراء في تحديد هذه الأنواع، لانطلاق كل

منهم من منطلق معين، ونتيجة لاختلاف أنشطة وأهداف المنظمات فيما بينها البين، واختلاف وتعدد المعايير التي يتم اعتمادها في تصنيف أنواع الاتصالات في هذا المجال. وبالرغم من كل ذلك وغيره، إلا أن الباحث سيحاول فيما سيأتي تلخيص معظم أنواع الاتصالات، المستخدمة في مجالات العلاقات العامة والتطرق إليها بصورة موجزة، نظراً لكثرتها وتعددتها.

وعلى هذا الأساس فقد رأى (حجاب ووهبي، 1995) أن أنواع الاتصالات في مجالات العلاقات العامة تصنف وفقاً لأربعة معايير:

- معييار اللغة المستخدمة.
- معييار الاتجاه.
- معييار درجة التأثير.
- معييار مصدر الاتصال.

وسوف يلخص الباحث هذه الأنواع وفقاً للمعايير السابقة على النحو الآتي:

أولاً: أنواع الاتصال وفقاً للغة المستخدمة وهي:

- الاتصال اللفظي: وهو الذي يلجأ إلى استخدام اللفظ أو الكلمة في نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهذا النوع ينقسم بدوره إلى:
- اتصال شفهي: وهو الذي يسمعه المستقبل منطوياً من قبل المرسل مثل: المحاضرات والندوات والمقابلات والخطب والمناظرات والمناقشات.
- اتصال كتابي: وهو الذي يصل إلى مجموعة كبيرة من الناس ويمكن الرجوع إليه في وقت لاحق، ومن أمثله: التقارير والسجلات والكتب والمنشورات والمجلات والصحف.
- الاتصال غير اللفظي: وهو الذي لا يعتمد على الكلمة المنطوقة، وإنما يعتمد على اللغة غير اللفظية مثل: الإشارات والحركات، إضافة إلى الرسوم والموسيقى والمجسمات وما شابه ذلك.

ثانياً: أنواع الاتصال وفقاً للاتجاه وهي نوعين هما:

- اتصال في اتجاه واحد: وهو الذي لا تكتمل فيه عملية الاتصال، لأن المرسل لا يتلقى ردود الفعل من المستقبل.
- اتصال في اتجاهين: وهو عكس الأول، وأصعب منه، ولكنه ذو فائدة أكبر، كونه يمكن من معرفة ردود فعل المستقبل، حتى يتحقق الهدف. ويسمى هذا النوع من قبل البعض بالاتصال المزدوج، ويعتبر من أهم مميزات العلاقات العامة الحديثة (عجوة، 1985).

ثالثاً: أنواع الاتصال وفقاً لمعيار درجة تأثيره وهي وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

- اتصال شخصي: يتم بين الأفراد بصورة مباشرة وبدون قناة أو وسيلة وسيطة، أي أنه يتم وجهاً لوجه. وهذا النوع يضمن درجة من التفاعل بين المرسل والمستقبل أكبر مما يضمنه النوعان الآخران.
- اتصال جمعي: يحدث بين مجموعات مثل الاتصال الذي يتم خلال الاجتماعات والندوات والبرامج التدريبية والرحلات وما شابه ذلك.
- اتصال جماهيري: يحدث بصورة غير مباشرة ويستهدف عدداً كبيراً من الناس، والمرسل لا يستطيع معرفة ردود فعل المتلقين، ويتم بواسطة استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية المختلفة.

رابعاً: أنواع الاتصال وفقاً لمعيار الاتصال وهي وفقاً لهذا المعيار نوعين هما:

- أ- اتصال رسمي: Formal Communication: يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي في المنظمات، وينقسم بدوره إلى ثلاثة أنواع هي:
  - الاتصالات النازلة:  
وتتضمن الاتصالات من الرئيس إلى مرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصال تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ومناقشة الموازنات ومنشورات المنظمة، وهكذا وغالباً ما تكون فعالية التغذية العكسية منها منخفضة إذ أنها تتكون أساساً من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عملياً.

## - الاتصالات الصاعدة:

تتضمن نشاطات الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور.

- الاتصالات الأفقية والجانبية:

تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات. (الشامي، 2002).

أما القريوتي ( 2000) فيرى بأن هناك نوع آخر من الاتصالات الرسمية إضافة لما ذكر وهي الاتصالات الشبكية حيث يشير هذا النمط إلى أن الاتصالات مفتوحة في كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين، ومن المرؤوسين للرؤساء، وما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية، وبينهم وبين المستويات دونهم وفوقهم. (القريوتي، 2000).

ب- اتصال غير رسمي: Informal Communication: وهو الذي يحدث خارج إطار الرسمية، وخارج منافذ الاتصالات الرسمية، ورغم ما ينتج عنه - أحياناً - من مشاكل إلا أن الاعتراف به بات أمراً مسلماً به، كونه طبيعياً في حياة المنظمات، وضرورياً لتحقيق أهدافها.

والحقيقة أن هناك مشكلة حادة في العلاقة بين الاتصال الإداري وبين العلاقات العامة وفقاً لبعض الدراسات ويرجع ذلك إلى عدم اتفاق الفريقين على مضمون العلاقة بين هذين التخصصين إلى الدرجة التي اعتبر فيها كل فريق تخصص الفريق الآخر جزء من تخصصه. فأصبحت لذلك العلاقات العامة الجانب الخارجي من الاتصال الإداري من وجهة نظر علماء الاتصال الإداري، كما أصبح الاتصال الإداري من وجهة نظر علماء الاتصال/الإعلام/والعلاقات العامة الجانب الداخلي للعلاقات العامة (البادي، 1992).

وهذا ما يؤكد الشامي (2000) في تقسيمه لأنواع الاتصالات حيث قسمها إلى نوعين رئيسيين هما: الاتصالات الرسمية Formal communication والاتصالات غير الرسمية Informal

Communication وقد تناول هذين النوعين بالشرح والتفصيل معتبرا كليهما أنواع الاتصال الإداري، بينما هي من وجهة نظر علماء الإعلام والعلاقات العامة أحد التصنيفات لأنواع الاتصال في مجال العلاقات العامة وفقا لمعيار مصدر الاتصال الذي سبق ذكره في تحديد أنواع الاتصال الذي تمارسه العلاقات العامة.

ومما سبق يتضح لنا أن علماء العلاقات العامة يرون أن الاتصال الإداري هو الجانب الداخلي لها، وهو ما يعرف بالاتصال بالجمهور الداخلي الذي تمارسه العلاقات العامة كجزء من وظيفتها الاتصالية، كما أن علماء الاتصال الإداري يرون أن العلاقات العامة هي جانبها الخارجي، أي الجهة التي تقوم بمهمة الاتصال بالجمهور الخارجي انطلاقا من اعتبارهم هذه المهمة جزء من الاتصال الإداري ومما لاشك فيه أن هذه المشكلة التي لها أسبابها، تتطلب مزيداً من البحوث والدراسات الهادفة والمشاركة بين التخصصين -العلاقات العامة والاتصال الإداري- لمعرفة الحقيقة بينهما، من أجل رفع مستوى الاتصال وزيادة كفاءته وفاعليته، حتى تتحقق -وبصورة أفضل- أهداف المنظمة بشكل عام.

وما دنا قد تطرقنا إلى هذه المشكلة فإنه من المفيد أن نتطرق إلى تقسيم آخر لأنواع الاتصال في مجال العلاقات العامة، كون هذا التقسيم يرتبط بهذه المشكلة، وأصحابه يرون أن الاتصال الذي تمارسه العلاقات في مختلف المنظمات ينقسم إلى نوعين رئيسيين هما: (العبد الله، 1992).

- الأول: الاتصال الداخلي: وهو الذي يتم بين الإدارة وبين الجمهور الداخلي.

- الثاني: الاتصال الخارجي: وهو الذي يتم بين الإدارة وبين جمهورها الخارجي.

ويرى الباحث أنه من الصعب الاعتماد على تقسيم واحد من تلك التقسيمات المتعددة لأنواع الاتصال في العلاقات العامة كون الموقف أو الظرف، وخصائص وصفات الجمهور المستهدف والوسائل المتاحة وغير ذلك هي التي تحدد نوع الاتصال، وقد يصل الأمر إلى الاعتماد على أكثر من معيار من معايير تصنيفات أنواع الاتصال في العلاقات العامة فيكون الاتصال بذلك اتصال داخلي مباشر وشخصي أو جمعي رسمي أو غير رسمي وقد يكون اتصال خارجي جماهيري هابط أو صاعد أو غير ذلك.

وإذا كان الاتصال وظيفية رئيسة من وظائف العلاقات العامة في جميع المنظمات وفي كل الدول مهما اختلفت وتباينت في مستويات الرقي والتقدم، كما أنه المحور الرئيس لبقية وظائف

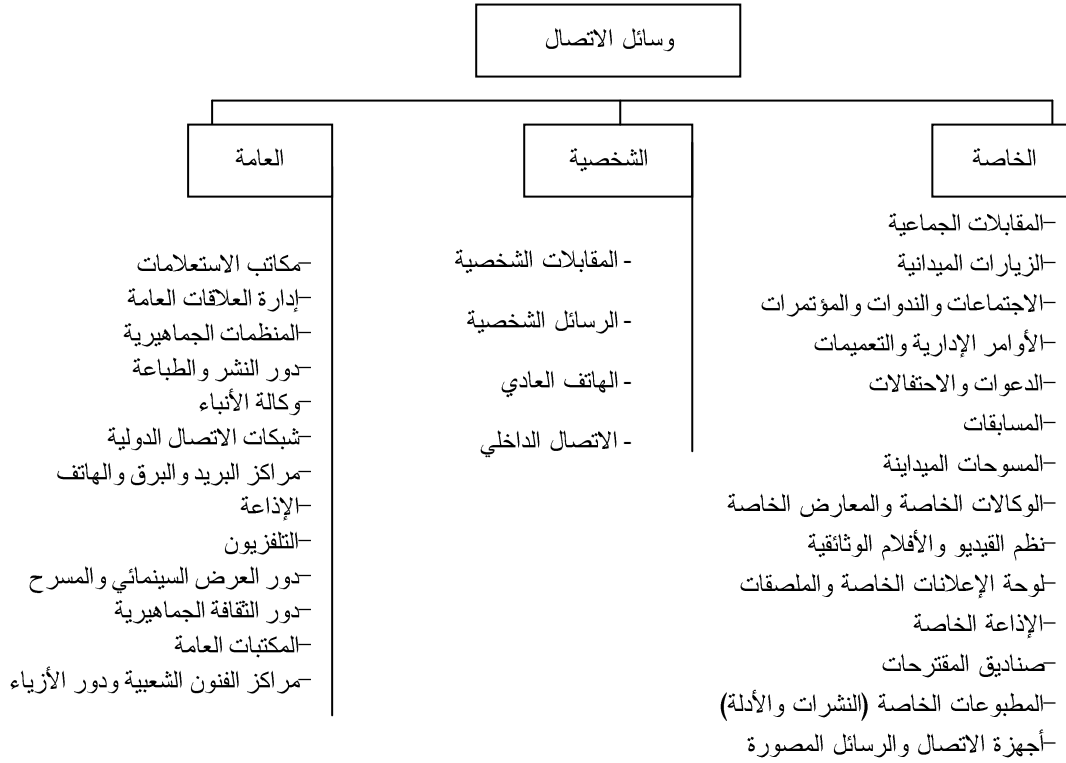
العلاقات العامة، وأهميته تزداد - كما ذكرنا سابقاً- يوماً بعد يوم في مختلف الأنظمة والدول. فإن أهميته في الدول النامية تزداد أكثر من الدول المتقدمة، لأن الدول النامية تتغير بصورة سريعة، وهذا التغير يتطلب اتصالات متزايدة خلال فترة التغير، لأن الاتصالات تدعم التغير الذي يجب أن يوظف لصالح التنمية، ولإضعاف معوقاتهما وتعزيز ودعم أسبابها ودواعيها ومبرراتها وفقاً لمراحل زمنية محددة تتلاءم مع درجة النمو والتقدم التي بلغتها .

### 2.3.5.2 وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

تقوم العلاقات العامة في المنظمات المختلفة في ممارستها لوظيفة الاتصال، باستخدام واحدة أو أكثر من وسائل الاتصال المتاحة لها بصفة خاصة، والتي تتناسب وتتلاءم مع الموقف أو الظرف (البيئة) الذي تتم فيه عملية الاتصال بصفة عامة. كما أن الهدف من الاتصال، وخصائص ومميزات الجمهور المستهدف، ومميزات كل وسيلة من وسائل الاتصال من العوامل المؤثرة في عملية انتقاء العلاقات العامة للوسيلة الاتصالية المناسبة، والحقيقة أن وسائل الاتصال التي يمكن للعلاقات العامة استخدامها كثيرة ومتنوعة، ومن أهمها هذه الوسائل:

- الوسائل المقروءة: كالكتب والمجلات والنشرات والمراسلات الخ.
- الوسائل المرئية: كالمعارض والمتاحف والصور والسينما الصامتة الخ.
- الوسائل السمعية: كالمذياع والهاتف وأجهزة الاتصالات الداخلية الخ.
- الوسائل السمعية والمرئية: كالسينما والتلفزيون والمؤتمرات والندوات الخ.
- الوسائل الصامتة: اللغة الصامتة والإشارات. (الشامي، 2002).

إن كفاءة وسائل الاتصال في العلاقات العامة من الأمور المتوقعة على الاختيار والانتقاء الجيد للوسيلة المناسبة، وقد أصبحت هذه القضية من أهم ما تواجهه وحدات العلاقات العامة من مصاعب بسبب كثرة وتنوع وسائل الاتصال، والتطور السريع والمستمر في أجهزة وتكنولوجيا الاتصال، إضافة إلى تعدد واختلاف الأهداف- كما سبق ذكره- وتعدد فئات الجمهور وتعارض مصالحها واختلاف رغباتها واحتياجاتها، وتباين أهدافها. ومما لا شك فيه أن كل وسيلة من وسائل الاتصال لها مزاياها وعيوبها مقارنة بغيرها من الوسائل الاتصالية الأخرى، ومع ذلك فهما تعددت واختلفت وتنوعت وسائل الاتصال في العلاقات العامة فإن البحث يعتقد أن الشكل (5.2) يتضمن أهم هذه الوسائل الاتصالية:



شكل 5.2: وسائل الاتصال في العلاقات العامة. (حسن، محمد حربي، وآخرون، 1991)

#### 4.5.2 وظيفة التقييم: (Evaluation):

التقييم هو الوظيفة الرابعة والأخيرة من الوظائف العلمية للعلاقات العامة وهي تستهدف قياس النتائج الفعلية لتطبيق برامج العلاقات العامة وتنفيذ خططها الموضوعية مسبقاً، واكتشاف الانحرافات ووضع (وتنفيذ) الإجراءات المناسبة لتصحيح هذه الانحرافات، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الفعالية (ناصر، 1998). كما أن التقييم يستهدف قياس كفاءة برامج العلاقات العامة وأساليب تنفيذها واكتشاف أفضل البدائل الممكنة لتحقيقها (حجاب ووهبي، 1995).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن التقييم لا يحظى بالاهتمام الكافي في مجالات الإدارة بصفة عامة، وفي مجال العلاقات العامة بصفة خاصة، إلى الدرجة التي يرى فيها البعض أن 95% من جهود العلاقات العامة توظف للإرسال فقط بينما توظف 5% من الجهود للتقييم، ويعتبرون هذا الأمر من الأسباب التي أدت إلى النظر إلى العلاقات العامة نظرة شك وريبة وبالرغم من كل ذلك، فإن التغذية الراجعة أو رجع الصدى أهمية كبيرة في عملية التقييم، مما

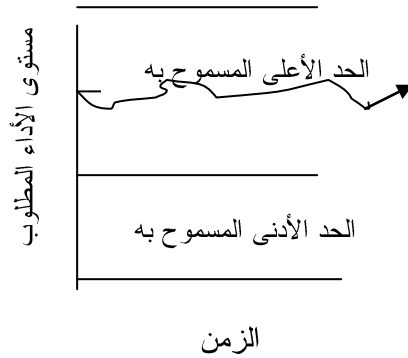
أدى بدوره إلى زيادة أهمية وظيفة التقييم في العلاقات العامة زيادة مضطردة يوماً بعد يوم وخاصة في ظل اعتماد مفهوم الإدارة بالأهداف الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ضرورة الاعتماد على النتائج (المخرجات) في تقييم أنشطة ووظائف العلاقات العامة (عبد الرحيم وراغب، 1992).

كما أن ظهور الأساليب الحديثة في التخطيط قد زاد من أهمية التقييم كوظيفة تؤدي - حتماً - إلى الوظيفة (أو المرحلة) الأولى من وظائف العلاقات العامة، وهي مرحلة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام، وجمع المعلومات عن الآراء والاتجاهات السائدة بين فئات جمهور المنظمة. وبالرغم من هذا فلا بد أن ينظر إلى التقييم كوظيفة مستقلة من وظائف العلاقات العامة مع التسليم بوجود علاقة بينها وبين بقية الوظائف الأخرى.

#### 1.4.5.2 طرق التقييم:

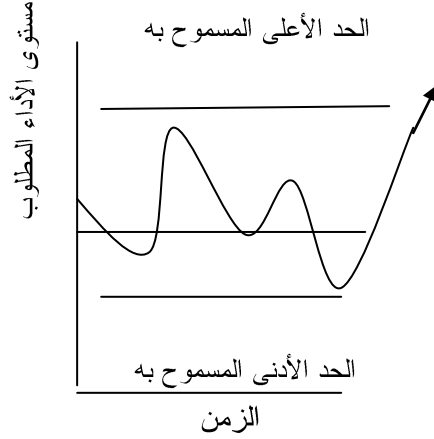
تستطيع العلاقات العامة اكتشاف الأخطاء والانحرافات لكي تقوم بتصحيحها بوحدة من ثلاث طرق هي: (ياغي، 1994).

- الطريقة الأولى: اتخاذ الحيطة والحذر من الانحرافات الملحوظة إذا كان حدوثها في الحدود المسموح بها، وهذا يعني أن الانحرافات قد تستمر ضمن هذه الحدود كأمر طبيعي ولكنها تشير إلى وجود أخطاء في واحدة أو أكثر من وظائف العلاقات العامة. والشكل (6.2) يوضح الانحرافات المسموح بها.



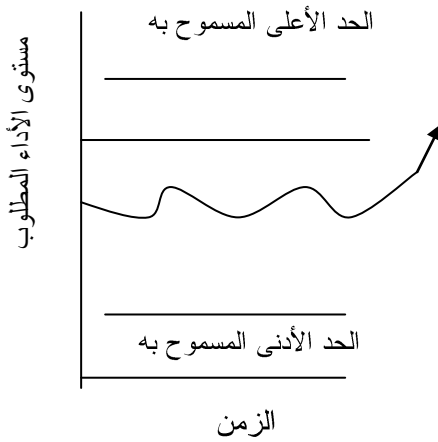
شكل 6.2: يوضح استمرار ظهور الانحرافات الطبيعية المسموح بها. (ياغي، 1994).

- الطريقة الثانية: فشل العلاقات العامة في تصحيح الانحرافات مما يؤدي إلى خروج مستوى الأداء عن الخطط المرسومة، وعن الحدود الطبيعية المسموح بها سواء كانت هذه الانحرافات بالزيادة أو النقصان، ومما لا شك فيه أن تجاهل هذه الحالة وعدم الجدية والإسراع في إيجاد حلول لها يهدد النظام إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى تدميره. والشكل (7.2) ، يوضح هذه الحالة.



شكل 7.2: يوضح خروج مستوى الأداء عن الحدود المسموح بها، وفشل العلاقات العامة في تصحيح الانحرافات الأمر الذي يهدد النظام. (ياغي، 1994).

- الطريقة الثالثة: وفيها تكون وحدة العلاقات العامة من الكفاءة والفعالية إلى الدرجة التي تمكنها من تصحيح الانحرافات بالسيطرة عليها وإعادة الأمور إلى نصابها، أي التحكم في الأداء ضمن ما هو مخطط له مسبقاً. والشكل (8.2) يوضح هذه الطريقة.



شكل 8.2: يوضح استمرار ظهور الانحرافات الطبيعية المسموح بها. (ياغي، 1994).

## 2.4.5.2 العلاقة بين وظيفة التقويم والوظائف الأخرى للعلاقات العامة:

سبقت الإشارة إلى أن هناك علاقة امتداد وارتباط وتكامل بين وظيفة التقويم والوظائف العلمية الأخرى التي تمارسها العلاقات العامة في أي منظمة من المنظمات. ويمكن إيضاح هذه العلاقة من خلال الشكل (9.2)، الذي يؤكد لنا ارتباط وظائف العلاقات العامة مع بعضها البعض وبالصورة الموضحة في الشكل المذكور، والذي يؤكد لنا-أيضاً- بأن تصحيح المعلومات وتعديل الخطط المرسومة مسبقاً، وكذلك الحال بالنسبة لطرق ووسائل وأساليب التنفيذ لا يتم إلا من خلال المعلومات التي تتوفر نتيجة لممارسة العلاقات العامة لوظيفة التقويم. كما يمكن القول أ، التقويم يمكن المنظمة من التكيف مع البيئة المحيطة وما يحدث فيها من تطورات وتغيرات عديدة ومختلفة لا بد لأي منظمة من أخذها بعين الاعتبار لكي تضمن لنفسها البقاء والاستمرار، والتطور والتغير بما يتناسب وتطورات وتغيرات البيئة ويتلاءم معها بصفة عامة.

## 3.4.5.2 أهداف تقويم أعمال وأنشطة العلاقات العامة:

- يرى البعض أن هناك هدفين لتقويم أعمال وأنشطة العلاقات العامة وهي: (غريب، 1996).
- -التأكد من أن نشاط العلاقات العامة يمارس بأفضل الطرق والوسائل والأساليب الممكنة.
- -التأكد من أن الإنفاق على نشاط العلاقات العامة يتم كما هو محدد ومقرر في الخطة.

والحقيقة أن هناك اختلاف حول أهداف وظيفة التقويم في العلاقات العامة. وهناك اجتهادات عديدة حول ماهية هذه الأهداف وعددها. وعلى هذا الأساس رأى البعض أن أهداف التقويم في العلاقات العامة هي: (Leffingwell).

- تحديد الأنشطة التي قامت بها العلاقات العامة ودرجة تحقيقها للأهداف المخططة.
- تحديد النتائج التي حققتها العلاقات العامة في المجالات المعنية.
- تحديد نتائج الأنشطة التي مارستها العلاقات العامة وما تحقق منها للمنظمة لدى جماهيرها الداخلية والخارجية.

شكل 9.2: يوضح العلاقة بين وظيفة التقويم والوظائف الأخرى التي تمارسها العلاقات العامة.(الصحن، 2003-2004).

وبالرغم أن الكتاب والخبراء والمتخصصين غير متقنين على ماهية وعدد الأهداف التي تستهدفها العلاقات العامة من ممارستها لوظيفة التقويم، إلا أن الباحث يتفق معها كلها كون كل من أجهد نفسه في تحديدها وحصرها قد انطلق من نظرتة- كلية كانت أو جزئية- للعلاقات العامة. ومع هذا وذلك، فإن الباحث يفضل التحديد الذي قدمه (الصحن، 1997). باعتباره أشمل وأدق، وأكثر بساطة، وهذا التحديد يرى بأن وظيفة التقويم في العلاقات العامة تحقق الأهداف التالية:

- معرفة مدى ما ساهمت به برامج العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمة.
- معرفة درجة ما أحدثته برامج العلاقات العامة من تأثير في فئات الجماهير المختلفة للمنظمة.

- معرفة الإنجازات التي تحققت للمنظمة من خلال ممارسة العلاقات العامة فيها لوظائفها مقارنة بما تم إنفاقه عليها.
- معرفة الأموال اللازمة للإنفاق على برامج العلاقات العامة لتحقيق أهدافها المستقبلية المرغوبة.

#### 4.4.5.2 مجال تقويم العلاقات العامة:

- تؤكد العديد من الدراسات أن وظيفة التقويم التي تمارسها العلاقات العامة تتضمن اختيار العديد من النقاط ومن أهمها: (الصحف، 2003-2004).
- التأكد من أن التخطيط للبرامج والأنشطة المختلفة قد تم بفاعلية وكفاءة.
- معرفة درجة تفهم وإدراك القائمين على تنفيذ البرامج والأنشطة لما هو مطلوب منهم.
- تحديد مدى تعاون الوحدات الإدارية المختلفة مع وحدة العلاقات العامة في نفس المنظمة فيما يخص كل وحدة من البرامج والخطط المعدة مسبقاً.
- التأكد من العلاقة الإيجابية بين الخطط وبين المخصصات المالية المحددة لها ومدى الالتزام بذلك.
- تحديد مدى إمكانية تحقيق نتائج أفضل وتطوير الأداء في المستقبل في ضوء الأداء الحالي.

ولكي يتم -فعالاً- اختيار النقاط السابقة فلا بد من تغطية المجالات التالية: (الصحف، 1997).

- التغطية الجماهيرية Audience Courage أي التأكد من أن برامج العلاقات العامة قد نجحت فعلاً في إيصال المعلومات المطلوبة إلى الجمهور المستهدف بالوسيلة المناسبة وفي الوقت المناسب.
- الاستجابة الجماهيرية Audience Response أي التأكد من حدوث استجابة الجماهير لبرامج العلاقات العامة ومعرفة ما إذا كانت هذه الاستجابة إيجابية أم سلبية (عكسية).
- تأثير الاتصال Communication Impact أي معرفة ملائمة وقدرة وسائل الاتصال المستخدمة في تغيير الاتجاهات والتأثير على الجماهير وتكوين الرأي حيال أي مشكلة من المشكلات أو أي مسألة من المسائل.
- عملية الإقناع Process of Convincing أي معرفة مدى ملائمة وسائل وأساليب وطرق الإقناع التي تم استخدامها للتأثير على الجمهور المستهدف.

والحقيقة أن النقاط الأربع السابقة هي التي تمكن من تقييم فاعلية برامج وأنشطة العلاقات العامة وقياس التأثير الناتج عنها وهذا ما أكدته العديد من الأبحاث والدراسات وهناك مجموعة من الأسئلة رأى البعض أن الإجابة عليها تفيد كثيراً في تقويم خطط وبرامج العلاقات العامة (عبد الرحيم وراغب، 1992). ويمكن إيضاح هذه الأسئلة بالشكل (10.2):

### أسئلة لمراجعة وتقييم خطة أو برنامج العلاقات العامة

1. هل تم التخطيط للبرنامج بشكل كافٍ؟
2. هل فهم المعنيون العمل المطلوب منهم أداءه؟
3. هل تعاونت جميع الإدارات والمديرين الذين يتأثرون بالبرنامج؟
4. كيف كان يمكن جعل النتائج أكثر فاعلية؟
5. هل تم الوصول إلى جميع الجماهير المعنية؟
6. هل حصلت على الدعاية الكافية قبل وأثناء وبعد البرنامج؟
7. هل كان بالإمكان عمل التعديلات بصورة أفضل بالنسبة للظروف غير المرئية؟
8. هل ظل البرنامج في حدود الموازنة الموضوعة لها. وإذا كانت الإجابة لا. فلماذا؟
9. ما هي الإجراءات التي اتخذت مقدماً لقياس النتائج؟ وهل كانت كافية؟
10. ما هي الخطوات التي اتخذت لتحسين البرامج المشابهة المستقبلية في ضوء القياس (التقويم) الحالي؟

شكل 10.2: يوضح نماذج لأسئلة مراجعة وتقييم خطة برنامج العلاقات العامة.(عبد الرحيم وراغب، 1992).

ويلاحظ أن هناك تشابه وتمائل كبيرين بين هذه الأسئلة وبين النقاط التي سبقتها في الذكر. ورغم أن الباحث يرى أن الإجابة على هذه الأسئلة تفيد أكثر من غيرها في تقويم أنشطة وبرامج وخطط العلاقات العامة كونها تتسم بالوضوح والبساطة والدقة والشمول، إلا أنه يتحفظ على ما تضمنه السؤال رقم (6) بشأن الدعاية، لأنه -أي الباحث- يتفق مع البعض الذي يفرق بين الدعاية والعلاقات العامة، لاختلاف أساليب وطرق وأهداف كل مهما إلى درجة ما. ولذا فإنه كان من الأفضل استخدام مصطلح الاتصال بدلاً عن مصطلح الدعاية، حتى وإن كان الباحث لا يعارض اللجوء إلى الدعاية البيضاء في تحقيق أهداف العلاقات العامة، كون هذا النوع من أنواع الدعاية يتصف بالموضوعية والمصدقية بعكس الأنواع الأخرى حتى وإن كان يشترك معها في مخاطبة العاطفة.

يضاف إلى ذلك أن الدعاية بجميع أنواعها هي جزء من الاتصال، ولكن الموضوعية والمصدقية شرط أساسي من شروط الاتصال المستخدم في العلاقات العامة، والذي يعد أحد أهم وظائفها الأساسية والجوهرية مهما اختلفت أساليبه وفنونه، وأنواعه.

#### 5.4.5.2 أساليب تقويم برامج العلاقات العامة:

عادة ما تعتمد العلاقات العامة في معظم المنظمات على ثلاثة أساليب لتقويم برامجها وخططها المختلفة. والحقيقة أن استخدام أي من هذه الأساليب من الأمور المتوقعة على طبيعة البرنامج أو الخطة والمدى الزمني للتنفيذ، ولكن استخدام الأساليب الثلاثة في نفس الوقت يحقق نتائجاً إيجابية أفضل لأن لكل أسلوب مزايا خاصة به لا توجد في الأسلوبين الآخرين.

ويمكن إيجاز أساليب التقويم الثلاثة هذه على النحو التالي: (الصحن، 2003-2004).

- أسلوب التقويم القبلي (السابق) وهو الذي يسبق تنفيذ البرنامج Protesting.
- أسلوب التقويم المرحلي: الذي يصاحب تنفيذ البرنامج مرحلة مرحلة لمعرفة جوانب الفشل أو القصور أولاً بأول Step by step.
- أسلوب التقويم البعدي أو النهائي: وهو الأسلوب اللاحق الذي يعقب التنفيذ Processing.

## 6.4.5.2 مزايا أساليب التقويم في العلاقات العامة:

يمكن إيجاز مزايا كل أسلوب من أساليب التقويم في العلاقات العامة كالتالي:

- أسلوب التقويم القبلي: وهو يجنب المنظمة إهدار الكثير من المال والجهود والوقت (Cultip، 1985). ويجنبها ردة الفعل المفاجئة بتحليل الاستجابة للبرنامج، وفهم الرسالة (العبد الله، 1992). وهذا الأسلوب يسمى بالأسلوب العلاجي لأنه يعمل على اكتشاف الأخطاء ومنعها قبل وقوعها.
- أسلوب التقويم المرحلي: ومن مزاياه أنه يساعد في عملية اكتشاف جوانب الخلل والقصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية أولاً بأول، لتجنب حدوث مضاعفات أو نتائج سلبية، ومتابعة الأهداف التي لم تتحقق ومعرفة أسباب ذلك (Cultip، 1985).
- أسلوب التقويم البعدي أو اللاحق أو النهائي أو الشامل: ومن مزاياه أنه يساعد في معرفة الأهداف التي تحققت والأهداف التي لم تتحقق والاستفادة من ذلك في وضع الخطط المستقبلية (عجوة، 1985).

## 7.4.5.2 أنواع التقويم في العلاقات العامة:

ينقسم التقويم في مجالات العلاقات العامة إلى نوعين رئيسيين هما: (حجاب ووهبي، 1995).

تقويم أداء العاملين: أي قياس مدى تحقيقهم للأهداف المحددة، أو قياس نوعية سلوكهم بما يتناسب مع الأعمال الموكولة إليهم، خلال فترة زمنية محددة.

- تقويم الخطط والبرامج: أي قياس النتائج التي تحققت من تنفيذ برنامج معين أو خطة معينة بصورة مرحلية أو نهائية، وتقويم البرامج هو أيضاً معرفة الأهداف التي تحققت فعلاً مقارنة بالأهداف التي تم التخطيط لتحقيقها.

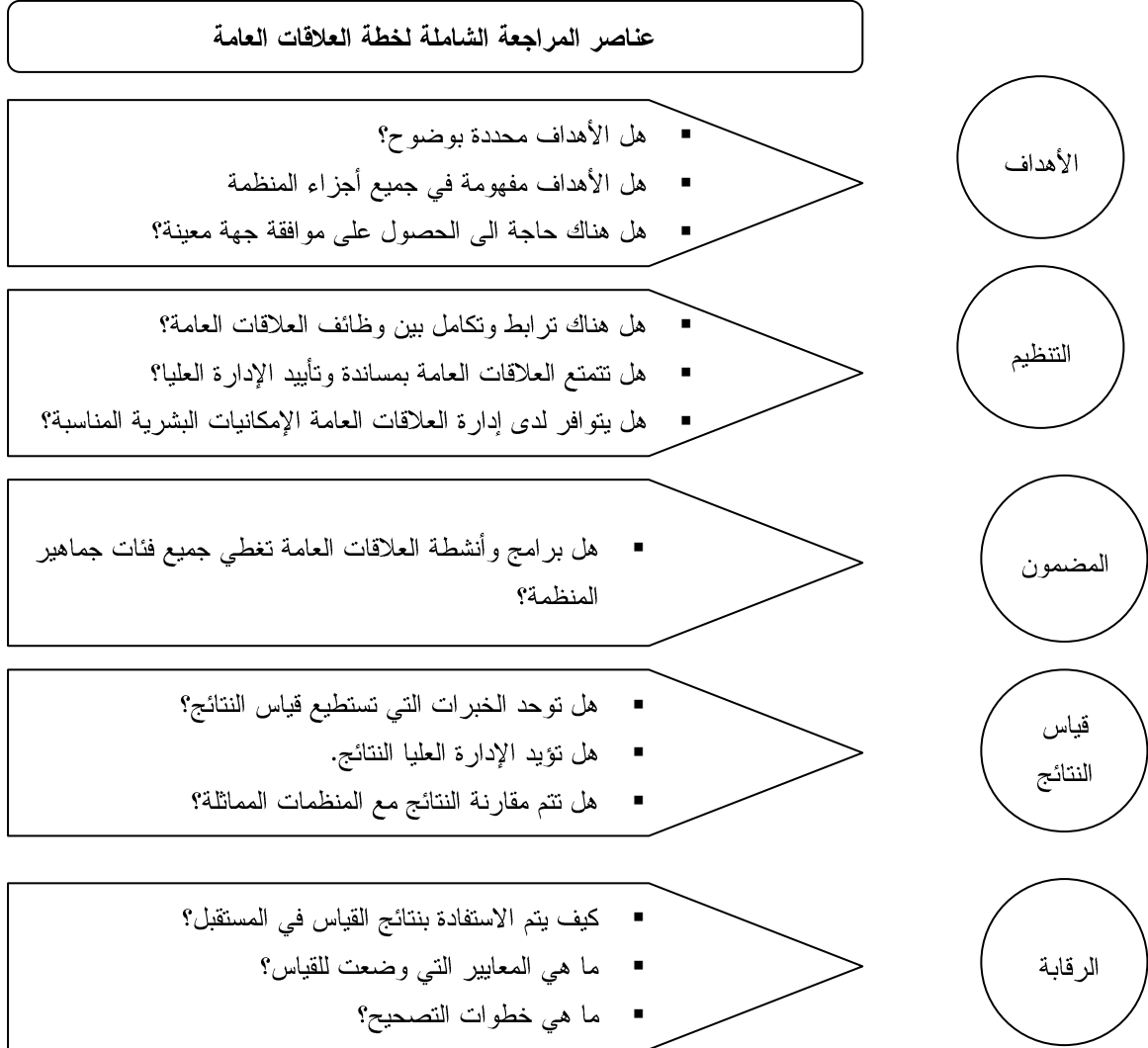
وسواءً مورس النوع الأول من التقويم أو النوع الثاني، أو الاثنان معاً، فإن ذلك يجب أن يتم في ضوء متغيرات البيئة المحيطة كونها تؤثر في حجم ونوعية النتائج التي تم الحصول عليها. وتتحدد قدرة وكفاءة المقاييس المستخدمة في تقويم برامج وخطط العلاقات العامة بقدرتها على إعطاء نتائج مؤكدة وليس نتائج ضعيفة أو مجرد مؤشرات.

## 8.4.5.2 المراجعة الشاملة لبرامج وخطط العلاقات العامة:

قد بين (عبد الرحيم وراغب، 1992) خمسة عناصر يمكن الاستعانة بها في تقويم برنامج أو خطة العلاقات العامة بصورة دورية مستمرة وشاملة. وهذه العناصر هي:

- عناصر متعلقة بالأهداف.
- عناصر متعلقة بالتنظيم.
- عناصر متعلقة بالمضمون.
- عناصر متعلقة بقياس النتائج.
- عناصر متعلقة بالرقابة.

والشكل (11.2) يوضح العناصر التي يمكن تقويمها في مرحلة المراجعة الشاملة لخطة أو برنامج العلاقات العامة.



شكل 11.2: يوضح أسئلة المراجعة الشاملة لخطة العلاقات العامة.(عبد الرحيم، 1992).

## 6.2 موارد العلاقات العامة:

تطرقنا فيما سبق إلى أهم الوظائف والأنشطة التي تمارسها وحدات العلاقات العامة في المنظمات المختلفة وهي وظائف: البحث وقياس اتجاهات الرأي العام، والتخطيط، والاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي، والتفويض لأنشطة وبرامج وخطط العلاقات العامة.

والذي يهمننا بعد كل ذلك، هو التأكيد على أهمية توفر الموارد اللازمة والكافية لتنفيذ أنشطة وبرامج العلاقات العامة التي تم التخطيط لها، لأن عدم توفر هذه الموارد يعد سبباً كافياً لعدم ممارسة العلاقات العامة للوظائف التي سبق ذكرها أو فشلها أو قصورها -على الأقل- في تأدية مهامها، والقيام بأنشطتها على أكمل وجه وبالصورة التي تحقق الأهداف المحددة سلفاً. فالعلاقات العامة في أي منظمة عامة أو خاصة، تجارية أو خدمية مثل أي نشاط أو وظيفة إدارية أخرى -رغم تميزها بأنها ذات طابع خاص- تحتاج إلى موارد كافية تمكنها من ممارسة وظائفها سواء كانت كثيرة أو قليلة، هامة أو غير هامة، بالنسبة للمنظمة وعادة ما تقسم هذه الموارد إلى موارد مالية وموارد بشرية وتحظى مسالة توفر هذين الموردتين بأهمية بالغة وكبيرة عند جميع الخبراء والمتخصصين إلى درجة اعتبارهما أهم عنصرين من عناصر تنفيذ الخطة المحددة بنجاح، إضافة على عنصر الوقت الذي يجب أن يكون كافياً ومناسباً ومحددًا بدقة (أبو إصبع، 1998).

وتحديد الموارد البشرية والإمكانات الفنية اللازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة متوقف على معرفة الموارد المالية المتاحة لوحدة العلاقات العامة، والأهداف المطلوب تحقيقها، والجمهور المستهدفة، كما ان ذلك يساعد -أيضا- في تحديد وسائل الإعلام التي يمكن استخدامها للاتصال بالجمهور وتحديد الأنشطة الأخرى التي يمكن ممارستها من أجل تحقيق الأهداف المحددة (عجوة، 1983). ومما سبق يمكن القول بأن موارد العلاقات العامة في أي منظمة تنقسم إلى:

- الموارد المالية.

- الموارد البشرية.

وسوف يحاول الباحث تناول هذين الموردتين بشيء من التفصيل والتفسير والإيضاح باعتبارهما أحد المتغيرات أو العوامل المستقلة التي تؤثر إيجاباً أو سلباً في أداء وحدات العلاقات العامة وهو المتغير أو العامل التابع في هذه الدراسة.

## 1.6.2 الموارد المالية:

مما لا شك فيه أن العلاقات العامة تحتاج إلى موارد مالية كافية لتغطية النفقات اللازمة لها في ممارستها لوظائفها وأدائها لمهامها وأنشطتها المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وبرامج العلاقات العامة ما هي في حقيقة الأمر إلا جملة من الأنشطة والممارسات شأنها شأن أي نشاط آخر يحتاج لكي ينفذ تنفيذاً سليماً ويحقق الهدف المنشود منه موازنة مالية تضمن لها من الموارد ما يغطي نفقاتها من أجور ومكافآت للعاملين في وحدة العلاقات العامة والخبراء الخارجيين في حالة الاستعانة بالاستشارة الخارجية إضافة إلى التكاليف المتغيرة التي قد تحتاجها وحدة العلاقات العامة ولا يمكن الاستغناء عنها لتنفيذ الخطة ( عطية، 1994).

وهذا ما يؤكد (أبو إصبع، 1998) الذي يرى بأن وحدة العلاقات العامة في أي منظمة من المنظمات لا يمكن أن تمارس وظائفها بكفاءة وفاعلية وتحقق الأهداف المحددة إلا بوجود موازنة توفر لها الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات أعمالها وأنشطتها التي تقوم بها الكوادر البشرية العاملة في وحدة العلاقات العامة -أي موظفيها- أو للمكاتب والخبرات التي يمكن الاستعانة بها في الاستشارة أو الممارسة والتنفيذ.

وبالرغم أن الإنفاق على العلاقات العامة وتوفير الأموال اللازمة لتغطية نفقاتها أنشطتها المختلفة يعتبر مؤشراً رئيسياً وهاماً لمدى دعم الإدارة العليا لها، إلا أن بعض الدراسات تؤكد أن وحدات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في بعض الدول العربية تواجه صعوبات جمة في تحديد المخصصات المالية اللازمة لممارستها لوظائفها وأنشطتها المختلفة وتتمثل هذه الصعوبات في ضغط الإنفاق وتقييده وتخفيضه بسبب عدم تقدير الإدارة العليا لدور العلاقات العامة، وهذا يجعلها أولى الوحدات الإدارية التي تتأثر بمخصصاتها المالية في حالة ضغط الموازنة العامة بشكل عام مما يؤدي إلى عجزها بصورة شبة دائمة عن ممارستها لوظائفها (حسين وآخرون، 1991).

لحل مثل هذه الإشكالية فإن الباحث يفضل تطبيق قاعدة تخصيص الاعتمادات من قبل السلطة التشريعية، وعدم الموافقة على النفقات العامة بشكل إجمالي، لتتولى بعد ذلك الحكومة (السلطة التنفيذية) توزيعها كما تشاء، حتى لا تكون العلاقات العامة في أولى الوحدات الإدارية المتضررة في الأجهزة الحكومية، لعدم الاعتراف بأهميتها وأهمية الدور الذي تقوم به.

إن تطبيق قاعدة تخصيص الاعتمادات المالية بصورة مفصلة إلى حد ما، على الوزارات والفروع والأبواب والبنود المختلفة يحقق مزايا عديدة ومن أهمها: توفير المرونة التي تساعد كل الإدارات الحكومية في أدائها لأنشطتها (شامية والخطيب، 1997). كما أنها تقيد القيادات الإدارية العليا التي لا تقدر أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة، ويحد من حقها في تخفيض المخصصات المالية اللازمة لها كيفما تشاء ومتى ما تشاء، وهذا سيساعد -بلا شك- وحدات العلاقات العامة في ممارستها لوظائفها وأدائها لأنشطتها المختلفة، بصورة أفضل، بالرغم من الصعوبات والعيوب العديدة التي قد تنتج عن تطبيق قاعدة تخصيص الاعتمادات المالية من قبل السلطة التشريعية، واعتبار عدم التخصيص من وجهة علم المالية العامة أحد المبادئ العامة والرئيسة للموازنة العامة، كونه يوفر للحكومة أو السلطة التنفيذية حرية ومرونة أكبر في التصرف وفي تخصيص الموازنة للوحدات الإدارية والأنشطة المختلفة بما يتناسب مع طبيعة كل نشاط ويتوافق مع ظروف البيئة المحيطة.

وبالرغم أن هناك أكثر من أسلوب لتحديد موازنة العلاقات العامة. إلا أن تحديد هذه الموازنة استناداً إلى الأهداف المحددة مسبقاً من قبل العلاقات العامة نفسها يعتبر الأسلوب الأمثل، كونه يمكنها من ممارسة وظائفها كاملةً، ويجنبها القصور أو الفشل الذي قد ينتج عن تخفيض مواردها المالية لأي سبب من الأسباب. وهذا يتوافق مع ما ينبغي أن يكون وفقاً للإدارة بالأهداف، التي تسعى إلى تحديد أهداف وحدة العلاقات العامة بصورة تستجيب مع أهداف واحتياجات المنظمة وخطتها بصفة عامة ومن ثم تحديد أو تخصيص الموارد المالية المناسبة لها -أي للعلاقات العامة- والتي تمكنها من تحقيق الأهداف التي حددت لها مسبقاً.

وزيادة على ذلك لا بد من توفر المرونة في التصرف لتمكين وحدة العلاقات العامة من مواجهة الأحداث الطارئة التي لا تتوقعها وهذا يتطلب تخصيص اعتماد مالي لمواجهة هذا البند من المصروفات. كما أنه لا بد -على الأقل- من معرفة الموارد المالية المحتملة رغم

عدم تحديدها بدقة لأن هذا يساعد في وضع الخطط في الحدود التقريبية للامكانيات المتاحة، وبعد ذلك يتم تحديد الموازنة بصورة تتلاءم ومتطلبات الخطة (الصحن، 2003-2004).

## 2.6.2 الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية، القوة البشرية واللازمة والقادرة والمؤهلة لممارسة وظائف العلاقات العامة، والقيام بمهامها وأنشطتها على أكمل وجه وبكفاءة وفاعلية تضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المحددة. وكما هو متعارف عليه، فإن وحدة العلاقات العامة في أي منظمة قد تعتمد في هذا العامل (الكوادر البشرية) على ذاتها، أي على موظفيها لرسم وتنفيذ خططها، وممارسة الوظائف المشار إليها فيما سبق، كما أنها قد تلجأ إلى خبراء في مجال العلاقات العامة من خارج وحدة العلاقات العامة التابعة للمنظمة.

وعلى هذا الأساس، فإنه من الواجب أن يكون لدى وحدة العلاقات العامة تصور متكامل لما تحتاجه من كوادر بشرية ذات خصائص، وقدرات، ومؤهلات محددة، سواءً كانت هذه الكوادر البشرية داخلية أي من موظفي وحدة العلاقات العامة، أو خارجية أي من الخبرات المتخصصة في مجال العلاقات العامة (أبو إصبع، 1998) وذلك للاستعانة بها في ممارسة وظائف العلاقات العامة التي لا تستغني عنها أي منظمة معاصرة، مع العلم أن الاستعانة بالاستشارات الخارجية في مجال العلاقات العامة قد تقتصر على طلب الاستشارة فقط في بعض الأحيان، وتترك مهمة الممارسة والتنفيذ على الكوادر البشرية الداخلية، كما أنها قد تتعدى ذلك في أحيان أخرى إلى الممارسة والتنفيذ.

إن التأثير في الرأي العام هو أساس عملية العلاقات العامة، ولكن صفات وخصائص الرأي العام، وعوامل تكوينه، وأساليب التأثير فيه ليس بالأمر السهل، ولذلك فإن توفر العديد من الصفات في العنصر البشري العامل في مجال العلاقات العامة من الضروريات. ومع هذا فإن تعدد وكثرة هذه الصفات يجعل توفرها كلها في شخص واحد من الأمور الصعبة ولذلك فإنه يكفي أن تعترف المنظمات بهذه الصفات أو المواصفات، وتحرص في نفس الوقت على أن يتوفر في رجل العلاقات العامة أكبر قدر ممكن منها لأن ذلك يضمن لها درجة أكبر من النجاح، ويساعد في رفع مستوى الأداء بصورة أمثل يتحقق معه أكبر قدر ممكن من الأهداف المحددة.

## 7.2 خصائص العاملين في مجال العلاقات العامة:

يختلف حجم إدارة العلاقات العامة تبعاً لحجم المؤسسة الأم ومواردها المالية، ودرجة تفاعلها مع الجمهور، وعلاقتها مع وسائل الاتصال الجماهيرية، إضافة إلى طبيعة المهام التي يقوم بها داخل المجتمع، وتحمل أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة أسماءً متباينة منها الشؤون العامة والمعلومات العامة، والاتصال، والعلاقات الإعلامية، والعلاقات العامة والإعلان وغيرها. ومن أكثر هذه الأسماء شيوعاً العلاقات العامة والشؤون العامة، ورغم اختلاف التسميات فإن إدارات وأقسام العلاقات العامة تمارس نفس الوظائف مع اختلاف في درجة التركيز على مهمة دون أخرى. وتشارك هذه الأقسام والإدارات في القيام بالأعمال التالية في إطار وظيفتها الأساسية وهي تفسير المؤسسة للجمهور، وتفسير الجمهور للمؤسسة. (الصرايرة، 2001).

حتى تحقق العلاقات العامة نجاحاتها فإنة يجب أن تتوفر عده خصائص ومواصفات للعاملين في أجهزة العلاقات العامة مثل:

- النشاط: العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي متعدد المجال وجهد متواصل مما يتطلب أن يتصف من يعمل بالعلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع ودون ملل وبذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.
- حسن الظهور والمنطق والجادبية: من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام. وتناسب القوام وحسن الهندام والقدرة على التعبير الكلامي بشكل مؤثر وان يتميز بالشخصية الجذابة لينال إعجاب الآخرين. ويرشدهم باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فالناس ينجذبون إلى ما هو محبب لهم.
- الشخصية المستقرة والمتزنة: لا بد أن يتصف رجل العلاقات العامة بالشخصية المستقرة والمتزنة والهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وخلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة.
- الشجاعة: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة رجل قوي الشخصية، متصفاً بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته بقوة والدفاع عن وجهة نظره أمام الإدارة العامة. لان ضعف مدير العلاقات العامة يعني تأخر علاج المشكلات الناتجة عن أخطاء الإدارة العليا وبالتالي يزداد الأمر سوءاً، فرجل العلاقات العامة مسئول عن إسداء النصح للمؤسسة، وإيضاح مواطن الخلل ومصادر الأزمات قبل وقوعها.

- الإقناع: ومن المميزات المهمة لرجل العلاقات العامة أن تكون له القدرة على التأثير في نفوس الناس، وإقناعهم بلباقة. فهو ليس بالشرطي الذي يستعمل القوة، لئلا يفسد سحره أو مخاتلاً يستغل الدعاية الكاذبة. وإنما هو خبير بالنفس البشرية، والجماعة الإنسانية يعرف كيف يوجه ويرشد وكيف يقنع باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فلا بد أن يكون قادراً على استمالة الغير للأفكار التي يعبر عنها، وإمكانية تحليله لوجهات النظر المعروضة قبل تقديم أفكاره.

- الذكاء: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة ذكياً، ناضج الشخصية، أهلاً للثقة. فالذكاء عنصر هام في تكوين شخصية رجل العلاقات العامة. فهو يقوم بتمثيل المؤسسة وحل مشكلاتها الإنسانية وتوطيد علاقتها الاجتماعية.

- التكيف: عامل أساسي في العلاقات العامة الطيبة ومن الحقائق المنفوق عليها أن الناس والجماعات والهيات يعوزها أن تتكيف فيما بينها إذا أريد أن يكون لنا مجتمع متجانس. فمن واجبات العلاقات العامة تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين. لذا من الواجب أن يكون رجل العلاقات العامة مقبلاً على الغير، محباً للاندماج معهم. لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم. فالمؤسسة التي لا تكيف اتجاهاتها و أعمالها مع أساليب مع الجمهور، سترتب عليها الفشل.

- الكياسة: إن المثل الأعلى لرجل العلاقات العامة هو الاتصاف بالكياسة ودقة السلوك فإذا لم تكن الكياسة طبعاً فيه، فعلى الأقل أن يتطبع بها. فهي تتطلب سليقة وذاكرة واعية، لم تتحج لكل إنسان وعلية أن يتجنب التورط في أعمال قد تعتبر منافية للذوق السليم. كما يتطلب الدقة بالعمل فالخطأ يولد دائماً الاختصاص والاستياء.

- الاستقامة والصدق: ينبغي لكل من يعمل في العلاقات العامة أن يكون قادراً على عرض الحقائق عرضاً سليماً على الجمهور، لكي يظفر ويكسب ثقته وان يتحلى بالسمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة وان هذه الصفات هي من الصفات الاجتماعية التي يؤكد عليها المجتمع، والدين وأنها تدل على خلفية وتاريخ العائلة والمجمع. ويجب عليه أن يعكس أخلاقه على الجمهور. وما لم يؤكد أخصائي العلاقات العامة هذه اللائحة الأخلاقية بأفعاله ويؤيدها بأقوالها فان النجاح يكون بجانبه كما سيفقد ثقة الآخرين به، تلك الثقة التي لا غنى عنها من اجل التقدم والنجاح في أساليب الاتصال التي تم استخدامها.

- الموضوعية: وهي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل. وتجنب التمييز العنصري أو الديني أو الاجتماعي وما إلى ذلك من الاتجاهات التي تفسد سلوك الفرد ولهذا فان الموضوعية تعني التجرد من الآراء والأفكار والاتجاهات والمعتقدات. فمن الضروري أن يكون رجل العلاقات

العامة موضوعياً مع نفسه في حكمه على قدرته في أن يعمل كأخصائي للعلاقات العامة، لأنه إذا لم يكن موضوعياً إزاء نفسه فسوف يكون من العسير أن يكون موضوعياً اتجاه الآخرين.

- الإحساس العام: أن يتميز رجل العلاقات العامة بالقدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو العكس. وان يعرف متى يتكلم ومتى ينصت، ومتى يدافع أو يهاجم، ومتى ينتظر ظروفاً أفضل للدفاع أو الهجوم، كما أن الحرص ضروري حتى لا تؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها. وان تتوافر لديه المقدرة الإيجابية على التحليل والتأليف مستمداً في مقاييسه في الحكم من بديهيته ومنطقة وفطنته السليمة.
- الخيال الخصب: العلاقات العامة وظيفته خلاقه تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة في أضعافها لكسب فئات جديدة من الجماهير كما أن يتميز بالخلق والإبداع والمبادرة. ( الشامي، 2002).

إضافة إلى الصفات الشخصية التي تم استعراضها لا بد من توفر مؤهلات علمية والتي تتلخص بما يلي:

- أن يكون مزوداً بالأصول العلمية في علم وفن العلاقات العامة كدراسة علوم الاجتماع والنفس والإدارة إلى جانب دراسة منهج العلمي في العلاقات العامة وأساليب قياس اتجاهات الرأي العام وتعديلها وتوجيهها وان يكون رجل العلاقات العامة حاصل على شهادة علمية من معهد أو كلية بإحدى اختصاصات الإدارة أو اللغات أو الأعلام أو الصحافة أو السياحة أو المكتبات أو علم الاجتماع.
- له القدرة على القراءة واستيعاب المعلومات وتأثيرها وكما لا بد أن يتمتع باليقظة والانتباه عند الاستماع للجماهير أو لوسائل الإعلام ليتمكن من صحة التحليل. فان رجل العلاقات العامة الناضج هو الذي يراقب الناس وهو يستمع إليهم.
- كما انه تكون له القدرة على الكتابة والتعبير بهدف الإقناع، وان تكون الكتابة خالية من المصطلحات المعقدة، فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث مما لا بد منه أن تكون بسيطة وواضحة ومؤثرة.
- إتقان لغات أخرى غير لغته الأم حتى يحسن التخاطب مع جمهور المنظمة الخارجي غير المتحدث بلغته.
- الخطابة: القدرة على التحدث إلى الأفراد والجماهير بشكل جذاب ومنطقي لنقل الأفكار إلى الجمهور والتأثير فيهم.وقد يطلب من رجال العلاقات العامة إعداد خطب وكلمات الرؤساء

أو المسؤولين أيًا كانت درجاتهم الوظيفية، فعلية صياغة الخطبة بالأسلوب الذي يساعد المتحدث على الحديث المؤثر السلس، الذي يتفق مع شخصيته وطريقة أدائه.

للصحافة: لا بد أن يتمتع رجل العلاقات العامة بخبرة حتى لو كانت بسيطة عن أسلوب التحرير الصحفي والتحقيقات الصحفية، والمقال وفن الإخراج، لأن هذه الفنون هي الأساس الذي يعتمد عليه في تقديم مادة الاتصال إلى الجمهور.

الإطلاع الفني: يستخدم رجال العلاقات العامة، بالإضافة إلى وسائل المطبوعة، والإذاعة الداخلية، والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال السمعي والمرئي والسينما مما لا بد أن يتوفر لدى رجل العلاقات العامة مقدار من الإطلاع والحس الفني. (الشامي، 2002م).

واستناداً إلى ما سبق تظهر أهمية الاختيار السليم للكفاءات البشرية المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة، كما تظهر أهمية الاهتمام بالعنصر البشري من نواح كثيرة، ومنها التأهيل والتدريب، وتنمية المهارات بصورة مستمرة وبما يتوافق مع احتياجات العمل، والمهام المناطة بالخبرات المتخصصة والمؤهلة لتحقيق أهداف العلاقات العامة في أية منظمة. وهذا لن يتأتى إلا في حالة الاهتمام بتوافر التخصص العلمي في مجال العلاقات العامة، لدى شاغل وظيفة أخصائي العلاقات العامة في المنظمة وهذا شرط أساسي تؤكد عليه جميع الدراسات والبحوث في هذا المجال، باعتبار أن كفاءة أداء أية وظيفة كانت تتوقف على كفاءة شاغلها. وتطبيق قاعدة: - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تتطلب ضرورة توافر ما تتطلبه هذه الوظيفة - ومنها وظيفة العلاقات العامة- من تخصصات وقدرات وخبرات شاغل الوظيفة ذاتها.

وهكذا، وبعد تناولنا -السابق- لموارد العلاقات العامة، المالية والبشرية، كلٌ منها على حدة، اتضح لنا أهمية هذه الموارد وما تعانيه معظم وحدات العلاقات العامة في المنظمات المختلفة من مشاكل وصعوبات ومعوقات بسبب عدم توفر هذه الموارد بالكم والكيف اللازمين، مما يستدعي بذل وتكريس المزيد من الجهود، وإعطاء هذه المسألة اهتماماً أكبر من أجل إيجاد حلول علمية وعملية لما تواجهه من إشكاليات تؤثر سلباً على أداء هذه الوحدات.

الباحث يرى أن عدم امتلاك الوسائل والأدوات التكنولوجية أو عدم القدرة على استخدامها، واستغلالها استغلالاً كاملاً من أهم أسباب تدني أداء وحدات العلاقات العامة في العديد من المنظمات، وفي مقدمتها الوزارات الحكومية. كما أن عدم استخدام هذه الوسائل بالأسلوب المناسب وفي نفس الوقت المناسب من الأسباب التي تعيق الأداء. ووفقاً لبعض الدراسات، فإن ما سبق ذكره يقف حائلاً أمام وصول الرسالة من الجهات الحكومية إلى فئات الجمهور

المستهدفة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء، ويعد سبباً من أسباب الفشل في كثير من المجتمعات بصورة عامة يضاف إلى ذلك أن الرسالة الإعلامية في كثير من المجتمعات، وخاصة المجتمعات النامية تتجاهل مشاعر ورغبات الجماهير ولا تعبر إلا عن طرف واحد هو الحكومة. وهذا يعمق القصور ويزيد من احتمالات الفشل، أو ضعف أو تدني مستوى الأداء. وعلى العكس من هذا، فإننا في هذا العصر الذي برزت فيه إدارة الجودة الشاملة التي تعني: "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة تحسين الأداء" وكسب رضاء الجمهور بتحسين وتطوير نوعية المنتج (سلع أو خدمات) فإن العديد من المنظمات الحكومية والخاصة قد حققت نجاحات كبيرة نتيجة لتطبيق هذا المفهوم الحديث في الإدارة، وخاصة في الدول المتقدمة. أما الدول النامية فإنها ما زالت (في الغالب) غير قادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة وعدم توافر أنظمة تكاليف فعالة (اللوذي، 1999).

## 8.2 عوامل التنظيم الإداري

التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أية مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك و يعني أيضاً التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال و الواجبات و السلطات لتحقيق الهدف المنشود(الشامي، 2002).

وبالتعامل مع جهاز العلاقات العامة كإحدى الإدارات فهناك عدة خطوات لا بد من مراعاتها عند إعداد تنظيم داخلي جيد لأي جهاز علاقات عامة وهي:

- تحديد وتعريف الهدف، حيث أنه لا يوجد تنظيم نموذجي يمكن وضعه لأي قسم علاقات عامة، وإنما التنظيم يوضع في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة وأهدافها. حيث أن أهداف القسم تحدد ملامح التنظيم وإطاره الذي سوف يسعى لتحقيقه بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.
- تحديد الواجبات المطلوبة تنفيذها من قسم العلاقات العامة، لتحقيق أهدافه، ولا شك أن بعض هذه الواجبات وأوجه النشاط، سوف تكون رئيسة وبعضها ثانوي، لكنه يجب تحديد كل منها .

- تجميع أعمال ووظائف العلاقات العامة المتشابهة في شعبة أو وحدة واحدة حسب طبيعة تخصصها، لتجنب الازدواج والتداخل في العمل والمهام وأوجه النشاط التي تؤديها وحدات مختلفة. فكثيراً ما يسبب الازدواج في العمل والواجبات نوعاً من الالتباس، ويبدد الجهود والأموال ويؤخر القرار في العديد من الأمور.
- تحديد اختصاصات الشعب والوحدات التابعة لقسم العلاقات العامة وتحديد الشخص الذي يشرف على كل منها ويتحمل أعبائها، وكما يجب أن يقترن تحديد الاختصاصات تحديداً للسلطات التي تساعد تنفيذ هذه الاختصاصات بشكل أفضل .
- تعيين أفراد مؤهلين من ذوي الكفاءة في مجال العلاقات العامة، لمزاولة وتنفيذ المهام والأعمال التي ستناط لهم داخل القسم أو الشعبة.
- تعريف كل فرد من الأفراد العاملين في قسم العلاقات العامة بواجباته واختصاصاته وعلاقته بالآخرين في التنظيم الداخلي للقسم أو للمؤسسة ويجب أن يتم ذلك بوضوح تام.لما لذلك من أثر على نجاح عمل قسم العامة وتنظيمه العلاقات.(الشامي، 2002).

وما دمنا نتحدث هنا عن عوامل التنظيم الإداري في مجال العلاقات العامة، فحريّ بنا أن نشير إلى أن الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة تعتبر ركناً أساسياً تبنى عليه جميع أنشطة ووظائف وحدات العلاقات العامة في المنظمات المختلفة إلى درجة يمكن القول معها أن عدم توفر البناء التنظيمي المناسب لأي وحدة من وحدات العلاقات العامة في أي منظمة كانت، يعتبر عاملاً رئيساً من عوامل عجز وفشل العلاقات العامة عن القيام بوظائفها الإدارية وغير الإدارية الموكلة إليها. الشامي ع-إ إن هذا يتطلب أن يراعى في التنظيم الانسجام مع أهداف المؤسسة وأنشطتها ونوعية الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة، ليكون قادر على تحقيق أهداف جهاز العلاقات العامة بشكل خاص وأهداف المؤسسة بشكل عام.

وعلى ذلك فقد رأى الباحث أن يتناول تحت عنوان عوامل التنظيم الإداري كفرضية رئيسية تؤثر على الأداء، الموضوعات أو الفرضيات الفرعية التالية:

- الأهداف.
- الموقع التنظيمي لوحدات العلاقات العامة.
- المركز الوظيفي للعاملين في وحدات العلاقات العامة.
- اهتمام القيادات الإدارية العليا بالعلاقات العامة.

وسوف يتم إلقاء الضوء على هذه الموضوعات تباعاً وعلى النحو التالي:

## 1.8.2 أهداف العلاقات العامة:

ونحن نتناول وظائف العلاقات العامة وخاصة منها الوظائف العلمية، ذكرنا أن وظيفة التخطيط هي الوظيفة الثانية التي تلي وظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام. وفي حديثنا عن تلك الوظيفة الثانية -التخطيط- أشرنا إلى أن تحديد أهداف العلاقات العامة هي أولى مراحل عملية التخطيط التي لا بد أن تقوم أي وحدة من وحدات العلاقات العامة بتحديدتها ورسمها بدقة ووضوح لما لذلك من أهمية كبيرة في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء.

ويجب أن تصاغ هذه الأهداف بوضوح وواقعية حتى يمكن تحقيقها فعلاً فأهداف العلاقات العامة كأهداف أي نشاط نطلب الواقعية والوضوح كما أنها ترتبط ارتباطاً قوياً بأهداف المؤسسة. (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2004).

إن وضوح أهداف المنظمات يساعد في نجاح عمليات التخطيط والتنفيذ على أساس تقسيم الأعمال وتحديد المستويات التي يتم بموجبها تحديد العلاقات وتحويل الصلاحيات ورسم أسس وقواعد ضبط الأداء التي تستخدم في التقويم والمتابعة (الكبيسي، 1998).

إن أهداف الوحدات الإدارية المختلفة في أي منظمة لا بد أن تنبثق أساساً من الأهداف العامة للمنظمة، بحيث تتوافق وتتلاءم معها، لأن مجمل أهداف تلك الوحدات الإدارية المتعددة والمختلفة في المنظمة الواحدة ما هي في الواقع إلا ترجمة تفصيلية للأهداف العامة للمنظمة ككل، بصورة تضمن للمنظمة تحقيق تلك الأهداف العامة في نهاية المطاف، وفقاً للبرنامج الزمني المحدد.

ما ذكرناه سابقاً يتعلق بالأهداف الإدارية بصورة عامة، أما أهداف العلاقات العامة -وهي التي تعنيها في هذا البحث- فإنها وفقاً للعديد من الدراسات، غير محددة وغير واضحة في معظم وحدات العلاقات العامة في العديد من المنظمات، وخاصة المنظمات العامة إلى درجة تدخلها مع وظائف إدارية أخرى (البادي، 1991). وقد أدى هذا إلى ظهور العديد من المشكلات التي تسهم في إعاقة وعرقله العلاقات العامة عن أداء الوظائف المناطة بها، وهذا ما يؤكد الواقع الفعلي لوحدات العلاقات العامة في المنظمات وخاصة المنظمات الحكومية في

الكثير من المجتمعات بصفة عامة، والمجتمعات النامية بصفة خاصة، أما في الجانب النظري - غير المطبق في الغالب- فإن خبراء العلاقات العامة يكادون يتفقون على جملة من الأهداف الرئيسية التي يمكن استخلاصها من التعاريف المتعددة للعلاقات العامة التي استعرضنا جملةً منها في تناولنا لماهية العلاقات العامة، فللعلاقات العامة في أي مؤسسة أو منظمة خاصة أو عامة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- إعلام الجمهور بسياسة تلك المؤسسة أو خدماتها أو منتجاتها حتى يكونوا على بينة وإطلاع دائم، وذلك لتوثيق وتيسير التعاون البناء.
- نقل متطلبات وأفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها وتلبيتها قدر الإمكان.
- معرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية والتروجية، أو استحقاق المكافآت والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم، وتشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية.
- المشاركة مع إدارات المؤسسة الأخرى على إعداد المواد الإعلامية والمطبوعات الثقافية والنشرات المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة كإدارة التسويق أو الإنتاج، أو الأفراد لتعريف الجمهور بذلك.
- توثيق الاتصال بين المؤسسة والجهات أو المنظمات الأخرى، واستخدام مختلف وسائل الاتصال المكتوبة أو المرئية أو مختلف وسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت. (إداري، 2004).

أما فيليب لزلي الذي يرأس واحدا من أكبر مكاتب العلاقات العامة بأمريكا فيذكر أهداف العلاقات العامة بأنها:

- رفع مكانة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من فوائد
- الحصول على ثقة المواطنين.
- التمتع بعلاقات حسنة مع المجتمع المحلي.
- تجنب وحل المشاكل العمالية.
- القدرة على اجتذاب أفضل العناصر للعمل بالمنشأة.
- تنمية علاقات سليمة مع المؤسسات والمنشآت المتماثلة ذات العلاقة معها.
- علاقات حسنة مع الأجهزة الإدارية الحكومية.

- معرفة ميول ورغبات واتجاهات فئات الجمهور نحو المؤسسة والمنشأة.
  - مساعدة المؤسسة أو المنشأة في تكوين سياستها المختلفة عن طريق تقديم الاستشارة.
- ( الشامي، 2002).

إن وضوح الأهداف يعتبر من الأهمية بمكان بالنسبة لأية مؤسسة تسعى إلى إحراز النجاحات في أعمالها، لأن ذلك يمكنها من تحديد الوسيلة المناسبة في بلوغ تلك الأهداف والتي يجب أن تكون واضحة وسهلة الفهم ومكتوبة وواقعية وقابلة للتعديل والقياس والتقييم.

### 1.1.8.2 أهداف العلاقات العامة في المجال الحكومي:

هناك من يرى أن أهداف العلاقات العامة في المجال الحكومي تنقسم إلى الأنواع الثلاثة التالية:

- أهداف قومية تقع مسؤولية تحقيقها على الحكومات في مختلف الصعد الوطنية والعالمية والدبلوماسية، وعادة ما تخصص الحكومات لتحقيق الأهداف القومية وزارة مركزية محددة (أو أكثر من وزارة) كوزارة الإعلام (ووزارة الخارجية) والإرشاد وهكذا.
- أهداف قطاعية تقع مسؤولية تحقيقها على الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة (كل منها فيما يخصها ويعنيها).
- أهداف العلاقات العامة على مستوى المنظمة.

وسوف نتطرق إلى أهداف العلاقات العامة في المجال الحكومي آخذين بعين الاعتبار أن النوع الثالث - كما تبين للباحث - ما هو إلا تكرار للنوع الثاني، أي أن النوعين الثاني والثالث يدخلان في تصنيف واحد، وما تقسيمهما إلى نوعين إلا من قبيل الترف الذي لا جدوى منه أو الإسهاب غير المفيد.

### 1.1.1.8.2 أهداف العلاقات العامة القومية:

رغم أن أهداف العلاقات العامة القومية تختلف باختلاف المجتمعات واختلاف الأنظمة القائمة فيها (والأهداف العامة لكل نظام)، إضافة إلى اختلاف درجات أو مستويات التقدم والنمو بين هذه المجتمعات إلا أن هناك أهداف مشتركة تكاد معظم الدول تتفق عليها كأهداف

للعلاقات العامة على المستوى القومي ويمكن تلخيص هذا النوع من أهداف العلاقات العامة كالتالي:

- التوعية والإرشاد والإعلام.
- كسب رضا الجمهور وتأييده للسياسات الحكومية.
- معرفة الرأي العام والإلمام بكيفية تقييمه لمستوى الأداء العام للخدمات والعمل على تلبية رغباته.
- دحض الإشاعات (والدعايات) والحملات (الاتصالية) المغرضة، بالمكاشفة وإبراز الحقائق. ([http://www.srtc.info/uploads/media/3\\_01.doc](http://www.srtc.info/uploads/media/3_01.doc)).

#### 2.1.1.8.2 أهداف العلاقات العامة على مستوى المنظمات الحكومية:

بالرغم أن هذه الأهداف تختلف فيما بينها باختلاف الأهداف العامة بين المنظمات الحكومية ذاتها، إلا أن هناك أهداف مشتركة بين معظم -أو كل- وحدات العلاقات العامة، حيث تجد نفسها معنية بالسعي إلى تحقيقها في مختلف المنظمات الحكومية. وقد حدد البعض هذا النوع من الأهداف بثلاثة أهداف عامة هي: هدف إنساني أخلاقي، وهدف اجتماعي، وهدف سياسي. واستناداً إلى شرح هذه الأهداف في مصدرها يمكن للباحث القول بأن هذا التحديد لا يختلف كثيراً بل ويكاد يكون متفقاً إلى حد كبير مع الكثير من التصنيفات، لهذا النوع من الأهداف الذي تطرق إليه وتناوله الكثير من الكتاب والباحثين وهم للحقيقة أكثر ومن الصعب التطرق إلى كل اجتهاداته -فقط- حتى يعطي الموضوع حقه من الاهتمام. وعلى هذا الأساس فهناك من حدد أهداف العلاقات العامة في المجال الحكومي على مستوى المنظمات كالتالي: (العبد الله، 1992).

- إعلام الجمهور بأهداف وسياسة المنظمة الحكومية، وما يستجد فيها وعنها من أنظمة وقوانين.
- الاهتمام بقضايا الجمهور (القضايا بصفة عامة)، وتوصيل رغباته وحاجاته (وتوقعاته تجاه المنظمة) إلى الإدارة العليا في المنظمة إضافة إلى إشراك الجمهور في المسؤولية.
- بلورة الإحساس العام لدى الجمهور وتهيئته لدعم المنظمة الحكومية استناداً إلى ثقته بالمنظمة واقتناعه بها ولما تقدمه من خدمات أو تنتج من سلع. يد الجمهور (الداخلي والخارجي) المتعامل مع المنظمة وتوثيق أو اصر الثقة والعلاقة الطيبة معه.

- الاتصال الدائم والمستمر مع فئات الجمهور المختلفة، والمنظمات الأخرى ذات العلاقة. وبالرغم أن هذه الأهداف تكاد تتفق مع الأهداف العامة الثلاثة السابقة في حالة النظر إليها كأهداف إنسانية أخلاقية، واجتماعية وسياسية، إلا أنها تضمنت خلطاً واضحاً بين أهداف ووظائف العلاقات العامة وافتقرت إلى عدم التمييز بينهما، وهذا فخ يقع فيه العديد من الكتاب والباحثين.

وعليه فإن الباحث يعتقد أن أفضل تحديد لأهداف العلاقات العامة هو ذلك التحديد الذي تبناه (خضر، 1998). رغم ما يمكن أن يؤخذ عليه بسبب تبنيه لتصنيف ثالث أسماه أهداف العلاقات العامة على مستوى المنظمة وهو ليس أكثر من تكرار لأهداف العلاقات العامة على مستوى المنظمات الحكومية، إضافة إلى أن التحديد إياه قد وجد فيه كغيره شيء من الخلط بين أهداف العلاقات العامة ووظائفها ولكنه رغم كل هذا يظل كما يرى الباحث أفضل تحديد لأهداف العلاقات العامة في المجال الحكومي.

وعليه فإن الباحث يرى أن أهداف العلاقات العامة على مستوى المنظمة، هي بالفعل أهداف عامة ومشتركة للعلاقات العامة على مستوى المنظمات الحكومية بصفة عامة وهي -على هذا الأساس- هدف واحد رئيس، يتحقق بتحقيق جملة من الأهداف الفرعية هي:

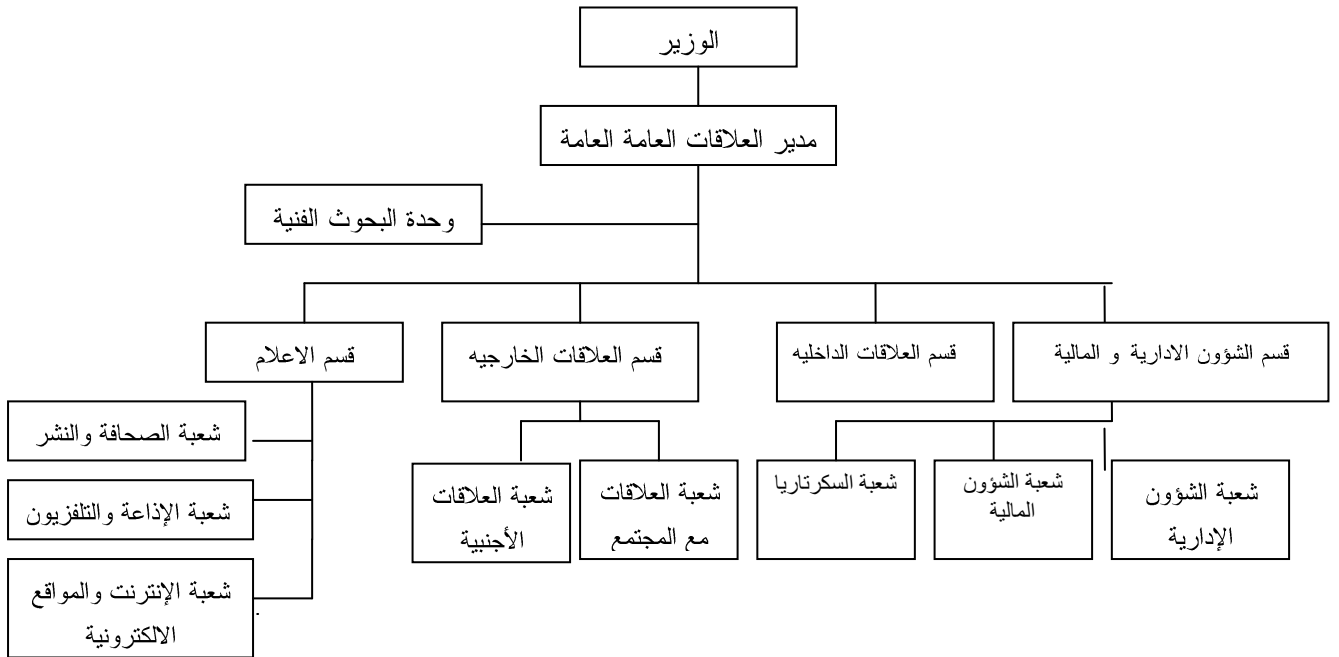
كسب ثقة البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية المحيطة والحصول على دعمها: وتتمثل البيئة الداخلية بالوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة والعاملين فيها، وكل من يدخل ضمن الجمهور الداخلي للمنظمة أما البيئة الخارجية فتتمثل بالجمهور الخارجي بشكل عام وكل من له علاقة مثل: السلطات والمنظمات المختلفة ذات العلاقة، والرأي العام بصورة عامة. وهذا هو الهدف الرئيس والوحيد الذي يتحقق بتحقيق جملة من الأهداف الفرعية التي يخص بعضها الجمهور الداخلي (البيئة الداخلية) وبعض ثانٍ يخص الجمهور الخارجي (البيئة الخارجية) بينما يخص البعض الثالث كلا الجمهورين الداخلي والخارجي بفئاتهما المختلفة والمتعددة.

## 2.8.2 الموقع التنظيمي لوحدات العلاقات العامة:

يعتبر الموقع التنظيمي لوحدات العلاقات العامة العامل الثاني من عوامل التنظيم الإداري المحددة لأغراض الدراسة ومن المسلم به أنه لا يوجد اتفاق على مكانة وحدة العلاقات العامة في الخارطة التنظيمية نتيجة لعدة عوامل من أهمها: (الصحن، 2003-2004).

- مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة، والمسؤولية الملقاة على عاتقها.
- عدد فئات جمهور المنظمة (إضافة إلى حجم الجمهور).
- المركز المالي للمنظمة الذي تؤدي قوته إلى زيادة المبالغ المخصصة للعلاقات العامة، مما يمكنها من أداء وممارسة وظائف وأنشطة أكثر تعدداً، وهذا يؤدي بدوره إلى ارتفاع موقعها في السلم التنظيمي للمنظمة.
- طبيعة نشاط المنظمة ونوعية مخرجاتها. فإذا كان نشاط المنظمة ومخرجاتها من النوع غير الملموس (غير المادي) فإن حاجتها للعلاقات العامة للتعريف بها وبمنتجاتها وتحسين صورتها الذهنية تكون أكثر من تلك المنظمات التي تنتج سلعاً مادية ملموسة تتحدث عن نفسها إلى حد ما. وكلما ازدادت الحاجة للعلاقات العامة في أي منظمة من المنظمات كلما ارتفع موقعها في خارطة التنظيمية.
- قدرات رجال العلاقات العامة في المنظمة وقوة شخصياتهم.
- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة وسياساتها العامة.
- حجم المنظمة.
- تقاليد المنظمة وأهدافها.

ولعل الشكل (12.2) يوضح نموذجاً لإدارة علاقات عامة في إحدى الوزارات الخدمية في الوطن العربي.



شكل 12.2: نموذج لإدارة علاقات عامة في وزارة خدمية في الوطن العربي.

وحيثما تحتل وحدة العلاقات العامة موقعاً قريباً من قمة السلم التنظيمي، فإنها تمتلك بذلك القوة التأثيرية اللازمة وتتمكن من مواجهة المواقف المتغيرة والطارئة بمرونة (العدوان، 1997). وهذا يساعدها في إحراز أكبر قدر من النجاح وتحقيق أكبر قدر من الأهداف المنشودة.

### 3.8.2 المركز الوظيفي للعاملين في وحدات العلاقات العامة:

سبق وأن تحدثنا عن أهمية رفع مكانة وحدة العلاقات العامة في خارطة التنظيمية للمنظمة لما لذلك من آثار إيجابية تعود فوائدها على المنظمة بشكل عام. لأنه كلما ارتفع الموقع التنظيمي لوحدة العلاقات العامة في أي منظمة كلما ازدادت احتمالات نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة. وارتفاع مكانة وحدة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لأي منظمة يقضي بالضرورة رفع المركز الوظيفي للعاملين في نفس الوحدة.

وعليه فإن السعي إلى تحقيق المزيد من الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية، يتطلب رفع المركز الوظيفي للعاملين في وحدات العلاقات العامة في المنظمة التي تريد ذلك أو تسعى إليه.

وفي هذا الصدد، قيل أنه يجدر بمسؤول العلاقات العامة في أي منظمة أن يكون نائب المدير العام أو أن يكون في مركز وظيفي مساوٍ للمراكز الوظيفية الأخرى في المنظمة مع شيء من التفضيل يمكنه من القيام بأعمال ووظائف العلاقات العامة (ناصر، 1998).

والباحث يتفق مع هذا الرأي، ويعتبر أن المسؤول الأول في وحدة العلاقات العامة في أي منظمة من المنظمات لن يتمكن من القيام بعمله كحلقة وصل واتصال بين القيادة العليا وبين بقية الإدارات المختلفة، إضافة إلى الاتصال بفئات الجمهور المختلفة وتقديم المقترحات التي تسهل التكامل والتنسيق بين الإدارات والأعمال المختلفة، والإسهام في رسم السياسات العامة للمنظمة وإعداد الخطط المناسبة التي تستهدف تحقيق الأهداف المنشودة، وإضفاء نوع من الإلزامية لمقترحات وتوصيات العلاقات العامة إلا إذا كان المسؤول الأول في وحدة العلاقات العامة هو المسؤول الثاني في السلم الهرمي للمنظمة. أي يكون نائب المسؤول الأول في المنظمة لشؤون العلاقات العامة.

ولذلك فقد اقترح البعض بأن يكون المركز الوظيفي لمسؤول وحدة العلاقات العامة في المنظمات المختلفة على النحو التالي: (غوشه، 1984).

- أمين عام الوزارة (أو وكيل الوزارة) لشؤون العلاقات العامة والإعلام في الوزارة الكبرى. والباحث يرى أن هذه الفقرة قد تضمنت فصلاً متميزاً بين العلاقات العامة وبين الإعلام وكأنهما وظيفتين أو تخصصين أو مهنتين مختلفتين عن بعضهما البعض، وهذا خطأ شائع يقع فيه الكثير من الباحثين كما تقع فيه الكثير من المنظمات مما ينتج عنه إنشاء وحدة إدارية خاصة بالعلاقات العامة وأخرى خاصة بالإعلام بالرغم أن الإعلام الذي يستخدم كمصطلح مرادف للاتصال ما هو إلا أحد وظائف العلاقات العامة.
- مساعد الأمين العام (أو الوكيل المساعد) في المنظمة المتوسطة الحجم.
- وفي المنظمة الصغيرة الحجم يكون مسؤول وحدة العلاقات العامة بمستوى رئيس قسم.

ومن الملاحظ أن مركز مسؤول وحدة العلاقات العامة في المقترح الثالث يتنافى مع ما سبق التأكيد عليه من ضرورة تمتع مسؤولي وحدات العلاقات العامة بمراكز وظيفية مناسبة تمكنهم من أداء رسالة العلاقات العامة في الاتصال والتواصل مع القمة والقاعدة في نفس الوقت، لأن رئيس القسم يقع في مستوى بعيد عن القيادة العليا في المنظمة حتى مع صغر حجمها، كما أن رئيس القسم لا يمكن أن يكون نائباً للمسؤول الأول في المنظمة لشؤون العلاقات العامة، سواء كبر حجم هذه المنظمة أو صغر.

وقد سبقت الإشارة إلى أن ارتفاع موقع وحدة العلاقات العامة في السلم التنظيمي لأي منظمة كانت، يؤدي بالضرورة- إلى تمتع موظفي وحدة العلاقات العامة ذاتها بمراكز وظيفية مناسبة تؤهلهم لأداء مهامهم وممارسة وظائفهم -وهي المهام والوظائف الموكولة لوحدة العلاقات العامة- بكفاءة وفاعلية تضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المحددة. كما أن تمتع المسؤول الأول في وحدة العلاقات العامة بمركز وظيفي مناسب يضمن لمروسيه الذين يلونه في السلم التنظيمي الداخلي الخاص بوحدة العلاقات العامة مراكز وظيفية مناسبة.

وكل ذلك يساعد كثيراً في تحسين أداء وحدة العلاقات العامة وتحقيق الأهداف على النحو السابق ذكره، كما أن العكس يؤدي إلى العكس ويمكن إيضاح ذلك بالشكل (13.2):

(4) تحسين مستوى أداء وحدة العلاقات العامة في المنظمة	(3) ارتفاع المراكز الوظيفية لموظفي وحدة العلاقات العامة الذين يلون المسؤول الأول عن الوحدة	(2) ارتفاع المركز الوظيفي للمسؤول الأول عن وحدة العلاقات العامة في المنظمة	(1) ارتفاع موقع وحدة العلاقات العامة في الخارطة التنظيمية للمنظمة
(4) ضعف مستوى أداء وحدة العلاقات العامة في المنظمة	(3) انخفاض المراكز الوظيفية لموظفي وحدة العلاقات العامة الذين يلون المسؤول الأول عن الوحدة	(2) انخفاض المركز الوظيفي للمسؤول الأول عن وحدة العلاقات العامة في المنظمة	(1) انخفاض موقع وحدة العلاقات العامة في الخارطة التنظيمية للمنظمة

شكل 13.2: يوضح العلاقة الطردية بين ارتفاع موقع وحدة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي وارتفاع المراكز الوظيفية لموظفيها وتحسين مستوى الأداء، والعكس بالعكس.

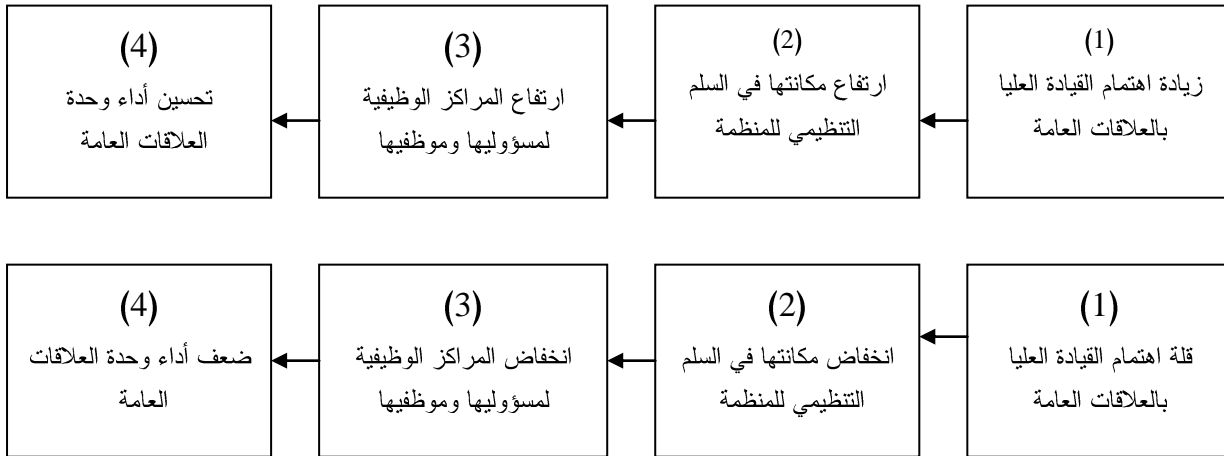
ومن كل ما سبق، تتضح لنا أهمية ارتفاع المراكز الوظيفية لموظفي وحدات العلاقات العامة في المنظمات المختلفة كونها تساعدهم كثيراً، بل وتمكنهم من أداء المهام والقيام بالأنشطة المحددة لهم، وممارسة وظائف العلاقات العامة ممارسة علمية وعملية تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة طردية بين المركز أو الموقع الوظيفي للموظف - بشكل عام - وبين الولاء والرضاء الوظيفي. فكلما كان الموظف يتمتع بمركز وظيفي مرتفع في المنظمة كلما ارتفعت لديه درجة الولاء والرضاء الوظيفي، وهذا يضمن للمنظمة أداءً أحسن وأفضل من قبل هذا الموظف، والعكس بالعكس.

وإذا كان الكتاب والباحثون يؤكدون على هذه الحقيقة بالنسبة للموظف العامل في المنظمات المختلفة بصفة عامة. فإن الباحث يرى بأن هذه الحقيقة تزداد أهمية، ويصبح تطبيقها أكثر ضرورة وإلحاحاً بالنسبة لموظفي وحدات العلاقات العامة نظراً لتمييز مهنة أو وظيفة العلاقات العامة عن المهن والوظائف الأخرى وهذا التمييز قد دفع البعض إلى اعتبارها وظيفة ذات طابع خاص، كما سبقت الإشارة إلى ذلك.

## 4.8.2 مدى اهتمام القيادات العليا بالعلاقات العامة:

ذكرنا فيما سبق العلاقة الوثيقة بين الموقع التنظيمي لوحدة العلاقات العامة في الخارطة التنظيمية للمنظمة بصورة عامة، وبين المراكز الوظيفية التي يتمتع بها موظفو العلاقات العامة في نفس المنظمة. وتؤكد لنا في ثنايا ما ذكرناه، أنها علاقة طردية فكلما ارتفع موقع وحدة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة كلما ارتفعت المراكز الوظيفية لمسؤوليها والعاملين فيها الأمر الذي يساعد في تحسين الأداء والعكس بالعكس صحيح.

و يرى البعض أن العلاقات العامة هي مسئولية إدارة المنظمة قبل أن تكون مسئولية الإدارة المختصة بها. [http://www.srtc.info/uploads/media/3\\_01.doc](http://www.srtc.info/uploads/media/3_01.doc)، وهنا لا بد من التسليم بأن اهتمام القيادات العليا بالعلاقات العامة في أي منظمة لا بد وأن ينعكس إيجاباً أو سلباً على مكانتها أو موقعها في الخارطة التنظيمية للمنظمة ككل، وعلى المراكز الوظيفية للعاملين فيها والمسؤولين عن مزاوله أنشطتها وممارسة وظائفها ومن ثم على أدائها. ويمكن إيضاح العلاقة هذه بالشكل (14.2):



شكل 14.2: يوضح العلاقة بين زيادة اهتمام القيادة العليا بالعلاقات العامة وارتفاع مكانتها في الخارطة التنظيمية وارتفاع المراكز الوظيفية لموظفيها وتحسين الأداء، والعكس بالعكس.

وعليه فإن الباحث يتفق مع من يرى أن نجاح العلاقات العامة في أي منظمة يتوقف (في المقام الأول) على مدى اقتناع الإدارة العليا بها، وبأهمية دورها وضرورة ممارستها للوظائف العلمية الملقاة على عاتقها، لأن الإدارة العليا هي التي تستطيع دون سواها أن توفر الظروف الملائمة لممارسة العلاقات العامة لوظائفها (عجوة، 1985).

صحيح أن رفع مكانة العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا يمكن ممارستها من امتلاك سلطة التوجيه وقوة التأثير على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة ويعطيهم الحق في المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات التي تسعى إلى تحقيق مصلحة المنظمة وجماهيرها في نفس الوقت مما يساعد -فعلاً- على تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، وزيادة الثقة فيها وكل ذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة كما أسلفنا.

ولكن هذا لا يعني أن هناك منظمات لا تتخضع مكانة وموقع وحدة العلاقات العامة فيها إلى مستوى الإدارات الفرعية، وأخرى إلى مستويات أقل من ذلك (أقسام أو شعب) أو إلى درجة إسناد هذه الوظيفة إلى إدارات أخرى (ليس لها صلة بالعلاقات العامة)، بل أن الأمر قد يصل -أحياناً- إلى تضيق مهام ووظائف العلاقات العامة إلى وظيفة الإعلام فقط دون بقية الوظائف (عجوة، 1985). ولذلك فإن أول واجبات وحدة العلاقات العامة في أي منظمة هو توعية وإقناع الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة وبضرورة أن تعمل الإدارة العليا على تبني سياسة إعلامية صحيحة وسليمة وأن تعمل على إرضاء العاملين بشتى الوسائل والسبل وأن تأخذ بعين الاعتبار أهمية الرأي العام وتهتم بمعرفة اتجاهاته ورغباته وردود أفعاله لما لكل ذلك من مردودات إيجابية على تحسين الصورة الذهنية للمنظمة وتعزيز الثقة فيها وفي سياساتها وإجراءاتها ومنتجاتها وما إلى ذلك مما تسعى إليه المنظمات بواسطة العلاقات العامة فيها.

ومن هنا فإن سياسة إدارة العلاقات العامة تتشكل في الغالب بناء لمفهوم الإدارة العليا في المنظمة فإن كانت تلك المفاهيم صحيحة فيغلب على إدارة العلاقات العامة قيامها بواجبها على أحسن وجه، أما كانت تلك المفاهيم خاطئة أو قاصرة فذلك سيؤثر حتماً في أداء عمل العلاقات العامة وإنتاجها. ولا نغفل هنا دور ومفاهيم رئيس إدارة العلاقات العامة والذي يأتي

في المرتبة الثانية في التأثير في عمل وإنتاج إدارة العلاقات العامة بعد دور الرئيس العام فاليد  
الواحدة لا تصفق كما يقولون. ([http://www.srtc.info/uploads/media/3\\_01.doc](http://www.srtc.info/uploads/media/3_01.doc))

## 9.2 الاستشارة الخارجية في العلاقات العامة:

في حديثنا عن اهتمام القيادات العليا بالعلاقات العامة وعلاقة هذا الاهتمام بالأثر السلبي أو  
الإيجابي على العلاقات العامة، وبالتالي على أدائها، تؤكد لنا أن العلاقات العامة في أي منظمة  
هي مسؤولة الإدارة العليا قبل أن تكون مسؤولة وحدة العلاقات العامة، لأن العلاقات العامة  
تصبح مجرد مسمى لا أثر له في المنظمة وتكون كالعنصر المشلول في جسم أو هيكل المنظمة  
في حالة عدم اهتمام الإدارة العليا بها وعدم الاعتراف بجدواها وفائدتها للمنظمة. وبهذا، فإن  
كفاءة وفعالية وحدة العلاقات العامة من الأمور المتعلقة بالإدارة العليا، لأنها هي القادرة -  
فعالاً- على تفعيل دور العلاقات العامة أو العكس.

وعلى هذا الأساس فقد ذهب البعض إلى اعتبار وظيفة العلاقات العامة مجرد وظيفة استشارية  
وليس أكثر. أي أنها بمعنى آخر تقتصر على تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بالصورة  
التي تساعد في تبني السياسات واتخاذ القرارات التي تتوافق مع رغبات الجمهور وتلبي  
احتياجاته وتعال ثقته وقبوله ورضاه، إضافة إلى تحذيرها -الإدارة العليا- من تبني أو اتخاذ  
ما لا يرضى عنه الجمهور ومن ثم تنتهي مهمتها عند هذا الحد، ليبقى بعد ذلك قرار الأخذ أو  
عدم الأخذ بما توصي به أو تقترحه وحدة العلاقات العامة ملك للإدارة العليا في المنظمة  
(خضر، 1998). ويظهر هنا أن من يذهبون هذا المذهب يقصدون جميع المنظمات الخاصة  
والعامة ومنها الوزارات الحكومية- التي تنشئ ضمن هيكلها التنظيمي وحدة إدارية  
متخصصة تقوم بمهام العلاقات العامة وتمارس أنشطتها ووظائفها كلها أو بعضها. وهذا  
يعني أن العلاقات العامة -وفقاً لهذا الرأي- تظل وظيفة استشارية في كل الحالات وفي كل  
الظروف، وسواء اتسعت مهامها ووظائفها أو ضاقت.

والحقيقة أن وظيفة العلاقات العامة تتجاوز الوظيفة الاستشارية، وقد سبق الحديث حول هذه  
القضية، كما أنه من غير المنطقي أن تنشئ منظمة ما وحدة إدارية متخصصة ضمن هيكلها  
التنظيمي وتتفق عليها باستمرار من أجل استقبال نصائحها ومقترحاتها وقت الطلب، ثم يؤخذ  
أو لا يؤخذ بها، وخاصة مع وجود مكاتب ووكالات وخبراء لا يتبعون أي منظمة ويقدمون  
الخدمة الاستشارية لكل من يطلبها، وفي الوقت أو الظرف الذي تطلب منهم فقط، ومن يلجأ

إليهم لا يتحمل من النفقات إلا ما يجب عليه وقت اللجوء إليهم فقط، وبقدر نوع وحجم الاستشارة التي يطلبها منهم، وهذا هو ما يطلق عليه مسمى الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة.

والاستشارة الخارجية هذه، هي التي سيتطرق إليها الباحث في الصفحات القادمة للتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضية المتعلقة بهذا الموضوع، أي موضوع الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة ومدى تأثيرها إيجاباً أو سلباً على أداء وحدات العلاقات العامة في المنظمات المختلفة بصفة عامة، وفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بصفة خاصة.

## 1.9.2 أهمية الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة:

يكاد الباحثون والمتخصصون يجمعون على أن أهمية الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة قد ظهرت وانتشرت بمفهومها الحديث في بداية القرن الماضي، الذي انتشرت فيه مكاتب العلاقات العامة وتطور حجمها إلى أن ظهرت مكاتب ووكالات دولية تقدم خدماتها في مجال العلاقات العامة للشركات والدول على حدٍ سواء، وقد ازدادت أهمية هذه المكاتب والوكالات الاستشارية بازدياد المنافسة بين الشركات، وباتساع فجوة الاختلافات والتباينات بين الاتجاهات السياسية المختلفة والمشاكل البيئية في مختلف الدول (الصحن، 2003-2004).

وقد انتشرت الوكالات الاستشارية للعلاقات العامة على المستوى الدولي بعامة، وفي الدول الصناعية المتقدمة بخاصة. وزاد عددها في الولايات المتحدة الأمريكية عن (1700) وكالة تقدم خدماتها الاستشارية في مجال العلاقات العامة.(الصرايرة، 2001)، ويوجد مكاتب ووكالات للاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة تقوم بتقديم الخدمات لطالبيها بصور شتى وأشكال مختلفة. فبعض هذه المكاتب والوكالات يقدم الخدمات في جميع مجالات العلاقات العامة، بينما يقدم بعضها الآخر خدمات في بعض مجالات العلاقات العامة فقط دون بقية المجالات (غريب، 1996). وهذا يفسر ويؤكد أن خدمات الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة تختلف باختلاف الظروف والإمكانيات بين المنظمات المختلفة التي تلجأ إلى طلب خدمات الاستشارة الخارجية، إضافة إلى اختلاف ظروف وإمكانيات المكاتب والوكالات المتخصصة في تقديم هذه الخدمات في هذا المجال.

وعلى هذا الأساس فإن بعض المنظمات تستفيد من خدمات الاستشارة الخارجية بصفة دائمة، بينما لا يستفيد بعض آخر من المنظمات من هذه الخدمات إلا في أوقات الحاجة وكلما دعت إلى ذلك الضرورة وخاصة في الأوقات الطارئة (الصحن، 2003-2004). وفي هذا الصدد يرى أن المنظمات المختلفة تستعين بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة للاستفادة من خبرة وجهود المستشارين الخارجيين -الذين لا يعملون في المنظمة- للحصول على ثقة الجماهير وكسب تأييدهم، أو التغلب على المشكلات الطارئة، مشيراً إلى أن ذلك قد يحدث من قبل المنظمات التي لا يوجد في هياكلها التنظيمية وحدات إدارية للعلاقات العامة، لعدم الاقتناع بأهمية وجودها، ومن قبل المنظمات التي يوجد فيها وحدات للعلاقات العامة ضمن هياكلها التنظيمية.

والباحث يرى أن الاستشارة الخارجية في الحالة الأخيرة تكون مكملة ومساندة للدور الذي تقوم به وحدة العلاقات العامة في المنظمة. حيث يقوم المستشار الخارجي بوظيفة التخطيط وتقوم وحدة العلاقات العامة في المنظمة بوظيفة التنفيذ، وقد يشترك الطرفان في وظيفة التخطيط ثم تقوم جهة الاستشارة الخارجية بوظيفة التنفيذ بمفردها - وهذا ما يحدث في المنظمات التي يوجد ضمن هياكلها التنظيمية وحدات إدارية متخصصة للعلاقات العامة - أما في المنظمات التي لا يوجد بها وحدات للعلاقات العامة فإنها تلجأ إلى مكاتب الاستشارة الخارجية للقيام بجميع أنشطة ووظائف العلاقات العامة (الصحن، 2003-2004).

ومما سبق يمكن القول بأن الجهات المتخصصة بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة تقدم للمنظمات التي لا يوجد ضمن هياكلها التنظيمية وحدات للعلاقات العامة جميع خدمات العلاقات العامة الناتجة عن ممارستها لجميع وظائفها ابتداءً من وظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام ومروراً بوظيفة التخطيط للقيام بعدها بوظيفة الاتصال والتنفيذ حتى ينتهي الأمر بممارسة وظيفة التقويم إيذاناً بإعادة الكرة من جديد ابتداءً بالوظيفة الأولى وحتى الوظيفة الرابعة والأخيرة، ومن ثم تستمر العملية هكذا، كما تستمر الاستعانة بمكاتب ووكالات وخبراء الاستشارة الخارجية للمنظمات التي يوجد فيها وحدات للعلاقات العامة بالصورة التي سبق إيضاحها وتبيانها، كون العلاقات العامة نشاط دائم، وعملية دائرية ومستمرة لا تنتهي إلا لكي تبدأ من جديد.

## 2.9.2 مزايا الاستعانة بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة:

رغم الاختلاف بين الباحثين والمتخصصين على ماهية وعدد مزايا الاستعانة بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة، إلا أن هناك اتفاق على أن الاستشارة الخارجية في هذا المجال تتصف بمزايا تساعد المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة، حتى وإن كان ذلك بدرجات أو نسب متفاوتة تترجم مدى الاعتماد الكلي أو الجزئي على الاستشارة الخارجية وتعكس درجة هذا الاعتماد وكيفيته ونوعيته وما يخصص له من نفقات وما إلى ذلك من مؤثرات أخرى تحدد وتحكم هذا الموضوع.

ومما يؤكد وجود مزايا عديدة للاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة، ويؤكد أهمية الاستعانة بها وجدواها للمنظمات التي تلجأ إليها، تلك النجاحات الكبيرة التي تحققت للعديد من المنظمات الخاصة والعامة، في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول، باعتمادها على الاستشارة الخارجية فقط في هذا المجال، وهي نجاحات تفوق بكثير النجاحات التي تحققت لمنظمات أخرى اعتمدت على وحدات العلاقات العامة (الداخلية) التابعة لها، أي التي يتضمنها هيكل المنظمة. (خضر، 1998).

وعلى ذلك يمكن القول بأن الإستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة تكتسب أهمية لا يمكن تجاهلها أو الاستغناء عنها، وخاصة في تلك المنظمات التي لا يوجد ضمن هيكلها التنظيمية وحدات متخصصة للعلاقات العامة، أو في حالة عدم تمكن تلك الوحدات -في حالة وجودها- من ممارسة وظائف العلاقات العامة وأداء مهامها كما يجب لأي سبب من الأسباب.

وبالرغم من أن مزايا الاستعانة بالاستشارة الخارجية لا تنفي وجود بعض العيوب التي تؤخذ عليها، مثلها في ذلك مثل ما لوحدها العلاقات العامة الداخلية من مزايا لا يمكن تجاهلها أو إنكارها، وعيوب لا بد من أخذها بعين الاعتبار، إلا أن الباحث سوف يكتفي بالتطرق إلى مزايا الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة، ويتجنب الخوض في عيوبها، كما أنه لن يهتم بالحديث عن مزايا وعيوب الاعتماد على وحدات العلاقات العامة الداخلية، لأن الاستشارة الخارجية في هذا المجال هي ما يسعى الباحث إلى قياسها كمتغير مستقل من متغيرات الدراسة، لمعرفة مدى تأثير الاستعانة أو عدم الاستعانة أو عدم الاستعانة بها على

وحدات العلاقات العامة في المنظمات المختلفة بصفة عامة، وفي الوزارات الحكومية، وبالذات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كون الأخيرة هي موضوع هذه الدراسة.

وعلى ذلك يمكن تلخيص مزايا الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة كالتالي:  
(خضر، 1998).

- الموضوعية: باعتباره وكيلاً حراً لا ينتمي إلى أي من فروع المؤسسة، يمتلك المستشار قدرة على النظر إلى المشكلات داخل المؤسسة بموضوعية وحياد، دون ان يتأثر برؤى شخصية أو عاطفية. و بالتالي يمكنه تشخيص المشكلات بدقة أكبر منها في حالة إسناد العمل إلى الخبراء داخل المؤسسة.(الصررايرة، 2001).
- الخبرة الواسعة: نتيجة لتعاملها مع منظمات عديدة حكومية وغير حكومية، وامتلاكها للخبرات الكافية في المجالات المختلفة التي تحتاج إليها المنظمات للقيام بأنشطة ووظائف العلاقات العامة المختلفة وبحسب الطب.
- المرونة: وهذه المرونة ناتجة عن توفر الإمكانيات وسرعة مباشرة العمل ومواجهة الموقف من ميزانية عميل قديم، لصالح عميل جديد ببسر وسهولة، ومن ثم يسدد العميل الجديد النفقات التي عليه ولو بعد حين وبحسب الاتفاق معه.
- قلة التكاليف: بسبب عدم ديمومة واستمرار الإنفاق على الاستشارة الخارجية، لأن المستشار الخارجي لا يتقاضى إلا أجراً يتناسب والنشاط الذي يقوم به خدمة للمنظمة في أي مجال من مجالات العلاقات العامة، وفي الوقت الذي يطلب منه ذلك فقط.
- إمكانية تغيير المنظمة الجهة التي تستعين بها الاستشارة الخارجية بدون عناء، خصوصاً إذا كانت نتيجة الجهة الأولى التي تستعين بها غير مرضية لها (أبو إصبع، 1998).
- والباحث يرى: أن هذه النقطة تدخل ضمن ميزة المرونة التي سبق ذكرها، ولكنها هنا مرونة بيد المنظمة وليست بيد الاستشارة الخارجية.
- الشمولية: فجهة الاستشارة الخارجية تنظر إلى الموقف بشمولية (العبد الله، 1992).
- أكثر من الموظف في وحدة العلاقات العامة الداخلية أو التابعة للمنظمة الذي ينغمس أحياناً إن لم يكن غالباً- في جزئيات تفرضها عليه بيئة العمل الداخلية مما يؤدي إلى إعاقة الأداء. والحقيقة أن للنظرة الشاملة هذه -كما يرى الباحث- علاقة وطيدة بالموضوعية التي سبق ذكرها.
- يوفر التعامل مع مستشار خارجي للعلاقات العامة رؤى أوسع وآفاق أرحب على صعيد المدى الجغرافي الذي تتعامل معه المؤسسة.(الصررايرة، 2001).

- تدريب الكوادر البشرية العاملة في وحدات العلاقات العامة الداخلية، أي التي يتضمنها التنظيم الهيكلي للمنظمة، فمما لا شك فيه أن هذه الكوادر تستفيد بأي صورة من الصور من خبرات وكفاءات المستشارون الخارجيون في هذا المجال (زويلف، والقطامين، 1994).

- الاستقلالية: فالموضوعية، والشمولية التي تتميز بها الاستشارة الخارجية، ناتجة -أصلاً- عن استقلالها عن المنظمة وعدم تبعيتها لها، وهذا يمكن المستشار الخارجي من مصارحة القيادات العليا بالمشكلات الحالية أو المستقبلية وأسبابها ونتائجها المتوقعة، بلا خوف، وبغض النظر عن ردود الأفعال المتوقعة من القيادة العليا أو الإدارات الأخرى في المنظمة (خضر، 1998).

إن من المزايا السابق ذكرها والتي تتحقق جراء الاستعانة بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة هي أهم المزايا التي تضمنتها المصادر القديمة والحديثة. ورغم أن هناك مزايا أخرى للاستعانة بالاستشارة الخارجية إلا أن هذا لا يعني أنه لا يوجد عيوب للاستشارة الخارجية، مثلها في هذا مثل وحدات العلاقات العامة الداخلية التي يتم إنشائها ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، فهي أيضاً تمتلك العديد من المزايا والعديد من العيوب. ومن أجل الاستفادة من مزايا وحدة العلاقات العامة الداخلية ومزايا الاستشارة الخارجية والنقل قدر الإمكان من عيوبها، فإن التوفيق بينها وتوظيفهما للعمل معاً في تعاضد وتكامل من شأنه أن يحقق قدراً كبيراً من النجاح المرغوب ويساعد في تحسين الأداء الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف المنشودة بصورة أفضل.

وعليه فقد رأى البعض أنه من الأجدى والأفنع إنشاء وحدة إدارية صغيرة للعلاقات العامة داخل المنظمة ويكون عدد العاملين فيها غير كبيراً كي تعمل بالتعاون مع مكاتب الاستشارة الخارجية في جميع المسائل ذات العلاقة بالعلاقات العامة، أو إنشاء وحدة كبيرة الحجم وعدد موظفيها كبير -بعكس الأولى- وتستعين بالاستشارة الخارجية في حل مشكلات خاصة، أو ممارسة بعض وظائف العلاقات العامة فقط، باعتبار أن التعاون بين الطرفين في كلا الحالتين السابقتين يحقق أكبر قدر من مزاياهما ويجنب المنظمة كبر قدر ممكن من عيوبهما (غريب، 1996).

ومن هنا فإنه يمكن القول بأن أية منظمة حكومية أو غير حكومية لا تستغني عن الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة بإنشاء وحدة العلاقات العامة ضمن خارطتها التنظيمية،

ولا يمكنها -أيضاً- الاستغناء بوحدة العلاقات العامة الداخلية عن الاستشارة الخارجية في هذا المجال.

وبالرغم أن الجمع بين عمل الطرفين والاستفادة من التعاون والتكامل بينهما بأي نسبة كانت قد يوجد بعضاً من سوء الفهم للاختصاصات والمهام، إلا أنه يمكن مواجهة هذه الإشكالية - رغم قلة تأثيراتها السلبية مقارنة بالسلبيات التي قد تنتج عن الاكتفاء بأحدهما وإهمال أو تجاهل الأخرى - بانتهاج الأساليب العلمية في إعداد الخطط والبرامج لأعمال العلاقات العامة وتحديد أهدافها بدقة ووضوح إضافة إلى تحديد ما هو المطلوب من وحدة العلاقات العامة الداخلية وما هو المطلوب من الاستشارة الخارجية، ورسم خطوط التعاون والتكامل بينهما وفقاً لظروف المنظمة بصفة خاصة والظروف البيئية المحيطة بصفة عامة.

## 10.2 التقدم التكنولوجي والعلاقات العامة:

يشهد هذا العصر قفزات كبيرة في ميدان الاتصالات الحديثة وأجهزتها بحيث أصبح عصرنا هو عصر المعلومات. مما ترك أثراً فعالاً وواضحاً على كل النشاطات الإدارية ومنها العلاقات العامة. إن سرعة تجهيز المعلومات وإعداد النشرات باستخدام أجهزة الطباعة السريعة جعل إمكانية إجراء المسح وتقديم النشرات الإخبارية وطباعة الكراسات والكتب والأدلة وتقديم الدراسات المتعلقة، ميسورة بشكل لا يقارن بما سبقه. ويعتبر الحاسب الآلي الآن ضرورياً في كل مكتب. فهو الآن بالإضافة إلى ميزات وفوائده المعروفة في حل المسائل والمعادلات وإعداد الجداول وحفظ المعلومات والملفات الهائلة باستيعابه الضخم، أصبح ضرورة أساسية في الطباعة بلغات متعددة، وإنجاز التصاميم الفنية والعلمية وأغلفة المجلات والكتب وكذلك الربط بشبكات الإنترنت والاتصال بالفاكس. ويترتب على موظفي العلاقات العامة، بناء على ذلك أن يقتنعوا بضرورة استخدام الأجهزة التكنولوجية المتطورة، وأن يزيدوا من قدراتهم على استيعاب وفهم ذلك. (إداري، 2004).

## الفصل الثالث

### عرض وتحليل البيانات

استخدم الباحث في تحليل البيانات الأعداد والتكرارات والنسب المئوية، وكذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وذلك على النحو التالي:

#### 1.3 الاستبانة

##### 1.1.3 المعلومات العامة

تضمنت الاستبانة (7) فقرات للمعلومات العامة التي تتعلق بمسمى الوزارة، ومسمى وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة إلى جنس وعمر المبحوثين، ومؤهلاتهم العلمية، ووظيفة كل مبحوث وعدد سنوات خدمته. وقد استخدم الباحث في تحليل البيانات المتعلقة بهذه الفقرات الأعداد والنسب المئوية وذلك على النحو التالي:

##### 1.1.1.3 الوزارات:

يوضح الجدول التالي رقم (1.3) الوزارات التي تجاوب موظفو وحدات العلاقات العامة فيها مع الباحث، وعدد الاستبانات التي تمت استعادتها من كل وزارة ونسبتها من إجمالي الاستبانات المستعادة وهي (150) استبانة.

ويلاحظ من الجدول (1.3) أن العدد الأدنى للاستبانات المستعادة من وزارة واحدة هو: (1) استبانة، وهذا يشكل ما نسبته (0.67%) من مجموع الاستبانات المستعادة، بينما وصل أعلى عدد للاستبانات المستعادة من وزارة واحدة (19) استبانة، وهي تشكل ما نسبته (12.7%) من مجموع الاستبانات المستعادة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن التباين الكبير بين العدد الأدنى والعدد الأعلى للاستبانات المستعادة لا يدل على نسبة التجاوب بقدر ما يدل على التفاوت الكبير بين أعداد العاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث أن أقل عدد هو ( 1 ) موظف فقط في وحدة العلاقات العامة بينما يصل أكثر عدد إلى ( 19 ) موظف وهذا ما سبق توضيحه في الجدول رقم (1.1).

جدول 1.3: عدد الاستبانات التي أعيدت للباحث ونسبتها من إجمالي الاستبانات المستعادة.

الرقم	الوزارة	رام الله	غزة	المجموع	النسبة
1.	وزارة التربية والتعليم العالي	8	3	11	7.3%
2.	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	3	3	6	4%
3.	وزارة الشؤون المدنية	4	2	6	4%
4.	وزارة النقل والمواصلات	3	3	6	4%
5.	وزارة المالية	10	1	11	7.3%
6.	وزارة الرياضة والشباب	3	1	4	2.7%
7.	وزارة الإعلام	3	2	5	3.3%
8.	وزارة الخارجية	5	4	9	6%
9.	وزارة الشؤون الاجتماعية	3	7	10	6.7%
10.	وزارة الحكم المحلي	4	3	7	4.7%
11.	وزارة الداخلية	3	4	7	4.7%
12.	وزارة الثقافة	5	4	9	6%
13.	وزارة العمل	2	4	6	4%
14.	وزارة التخطيط	2	1	3	2%
15.	وزارة شؤون الأسرى والمحررين	1	3	4	2.7%
16.	وزارة شؤون المرأة	1	1	2	1.3%
17.	وزارة الصحة	1	18	19	12.7%
18.	وزارة السياحة والآثار	1	1	2	1.3%
19.	وزارة الزراعة	1	6	7	4.7%
20.	وزارة العدل	1	3	4	2.7%
21.	وزارة الأشغال العامة والإسكان	1	9	10	6.7%
22.	وزارة الاقتصاد الوطني	1	-	1	0.7%
23.	وزارة الاتصالات	1	-	1	0.7%
	المجموع	67	83	150	100%

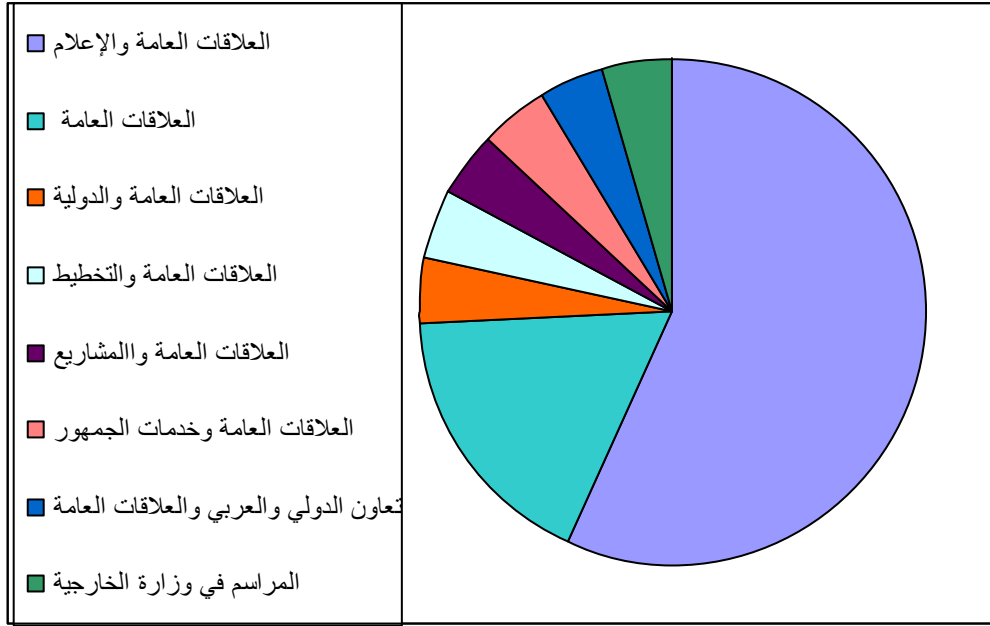
### 2.1.1.3 مسمى وحدات العلاقات العامة:

يلاحظ من الجدول (2.3) أن ما نسبته (56.5%) من الوحدات تحمل مسمى العلاقات العامة والاعلام وهذه النسبة هي الأكبر، يليها مسمى العلاقات العامة بنسبة (17.4%)، أما النسب المتبقية والتي تشكل في مجموعها (26.1%) تمثل الوحدات التي تقوم بأعمال وأنشطة العلاقات العامة تحت مسميات مختلفة تقترب وتتعد بصور نسبية ومتفاوتة عن الاسم الصحيح وهذا ما يتضح من الجدول (2.3).

جدول 2.3 : عدد ومسمى وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

م	مسمى وحدة العلاقات العامة	عدد	النسبة المئوية
1	العلاقات العامة والإعلام	13	56.5%
2	العلاقات العامة	4	17.4%
3	العلاقات العامة والدولية	1	4.3%
4	العلاقات العامة والتخطيط	1	4.3%
5	العلاقات العامة والمشاريع	1	4.3%
6	العلاقات العامة وخدمات الجمهور	1	4.3%
7	التعاون الدولي والعربي والعلاقات العامة	1	4.3%
8	المراسم في وزارة الخارجية	1	4.3%
	مجموع	23	100%

حيث يأتي كل من مسمى العلاقات العامة والدولية و العلاقات العامة والتخطيط و العلاقات العامة والمشاريع والعلاقات العامة وخدمات الجمهور والإدارة العامة للتعاون الدولي والعربي و العلاقات العامة والمراسم في مراتب متساوية لا تشكل الواحدة منها سوى نسبة (4.3%) كما هو موضح بالشكل (1.3).



شكل 1.3: مسمى وحدة العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

ومما سبق يمكن القول بأن النسبة الغالبة تحمل مسمى العلاقات العامة والإعلام، ويرى الباحث أن هناك خلط بين العلاقات العامة والإعلام في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية التي تعتبر العلاقات العامة و الإعلام مترابطان ولا تنظر إلى الإعلام على أنه إحدى وظائف العلاقات العامة بل أنه يقع في نفس درجتها، ويعتقد الباحث أن ذلك يعود للوضع القائم في فلسطين المحتلة والحاجة إلى التركيز على الناحية الإعلامية في وزارات الدولة المبتدئة وضرورة إبراز حجم المعاناة التي تتعرض لها تلك الوزارات و كذلك حجم إنجازاتها وهي لا تزال في طور البناء لتخاطب بذلك المجتمع المحلي والدولي وربما أيضا "الإسرائيلي".

### 3.1.1.3 خصائص العينة الديموغرافية للمبحوثين

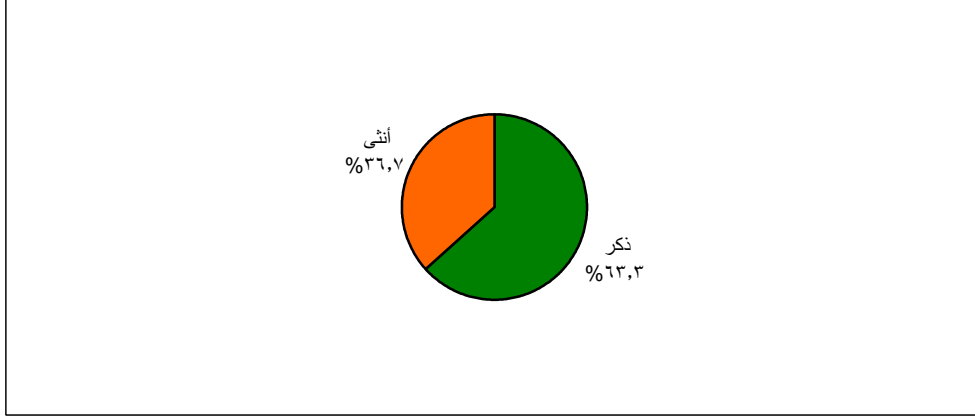
الجدول ( 3.3 ) أدناه يلخص الخصائص الرئيسة للمبحوثين كالتالي:

جدول 3.3: خصائص العينة الديموغرافية.

الرقم	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	95	%63.3
		أنثى	55	%36.7
	مجموع			
2	العمر	20 سنة فأقل	1	%0.7
		21 - 30 سنة	48	%32
		31-40 سنة	62	%41.3
		41-50 سنة	23	%15.3
		51 فأكثر	16	%10.7
	مجموع			
	150			
3	المؤهل العلمي	أقل من الثانوية العامة	2	%1.3
		الثانوية العامة	12	%8
		دبلوم متوسط	23	%15.3
		بكالوريوس	89	%59.3
		دبلوم عال	8	%5.3
		ماجستير	12	%8
		دكتوراه	4	%2.7
			مجموع	
	150			
4	الوظيفة	وكيل وزارة	1	%0.7
		مدير عام	13	%8.7
		مدير إدارة	45	%30
		رئيس قسم	42	%28
		رئيس شعبة	11	%7.3
		موظف	29	%19.3
		أخرى	9	%6
	مجموع			
	150			
5	عدد سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	45	%30
		6-10 سنوات	65	%43.3
		11-15 سنة	23	%15.3
		16-20 سنة	7	%4.7
		21 سنة فأكثر	10	%6.7
	مجموع			
	150			

### 1.3.1.1.3 الجنس:

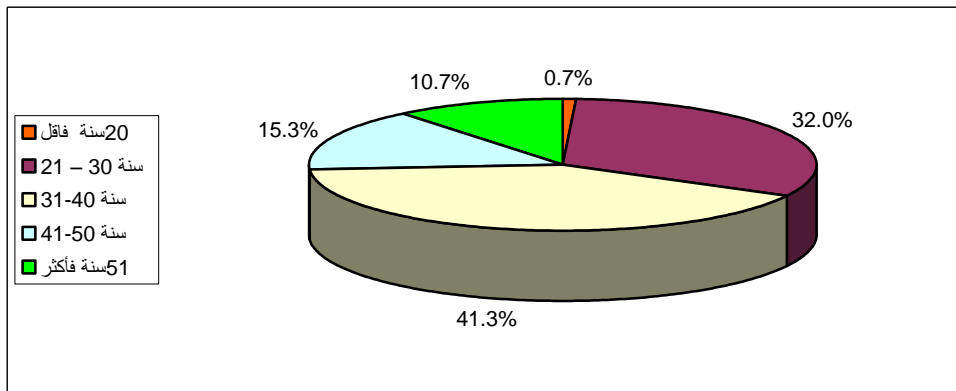
بلغت نسبة الذكور من المبحوثين (63.3%) في حين وصلت نسبة الإناث من المبحوثين (36.7%) فقط كما هو موضح بالشكل (2.3).



شكل 2.3: نسبة المبحوثين من حيث الجنس.

### 2.3.1.1.3 العمر:

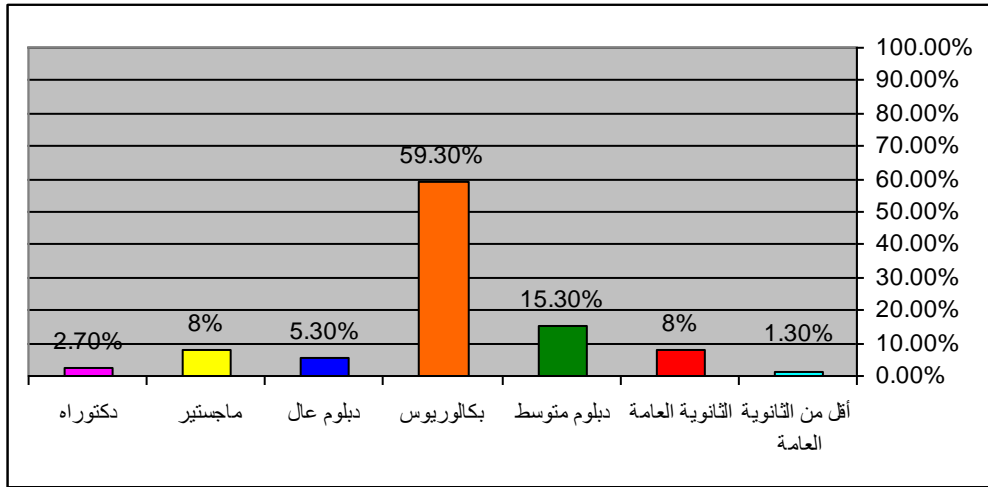
وصلت نسبة المبحوثين البالغين من العمر (20) سنة فأقل (0.7%) فقط، وبلغت نسبة البالغين من العمر (21-30 سنة) (32%) وحصل الذين تبلغ أعمارهم (31-40 سنة) على أعلى نسبة حيث وصلت (41.3%) يلي ذلك الذين بلغت أعمارهم (41-50 سنة) حيث بلغت نسبتهم (15.3%) وبذلك يمكن القول بأن نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة هي (10.7%) من المبحوثين كما هو موضح بالشكل (3.3).



شكل 3.3: نسبة المبحوثين من حيث العمر.

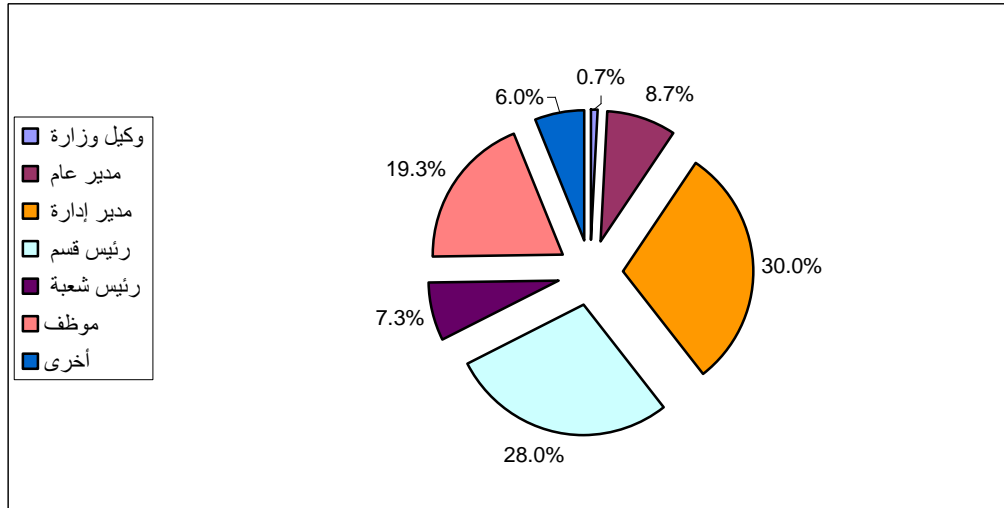
### 3.3.1.1.3 المؤهل العلمي:

حصلت الدكتوراه على أقل نسبة وهي (2.7%) بينما حصل الذين يحملون مؤهلات جامعية - عدا الدكتوراه- على نسبة ( 88%) منها للباكالوريوس (59.3%) والماجستير (8%) والدبلوم العالي ( 5.3%) وهذا يعني أن من يحملون مؤهلات أدنى من المؤهل الجامعي تصل نسبتهم إلى (9.3%) وتصل نسبة الذين يحملون مؤهلاً أقل من الثانوية العامة من النسبة السابقة إلى (1.3%) كما هو موضح بالشكل (4.3) .



شكل 4.3: نسبة الباحثين من حيث المؤهل العلمي.

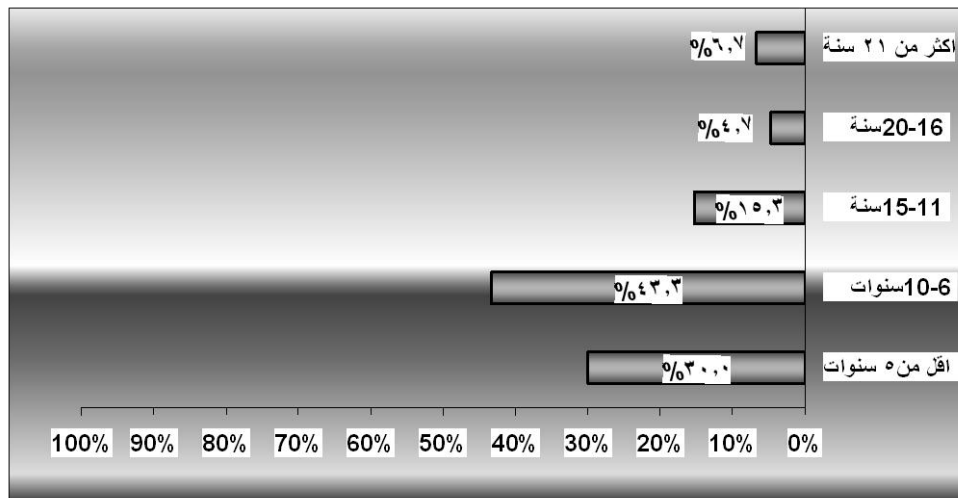
**4.3.1.1.3 المسمى الوظيفي :** بلغت نسبة الباحثين الذين هم من الموظفين العاديين غير الشاغلين لمناصب إدارية (25.3%) فقط، أما نسبة الذين يشغلون مناصب إدارية فوصلت إلى (74.7%) ، منهم مدراء إدارات (30%) وهم الأكثر، ورؤساء أقسام ( 28%)، ومدراء عامين ( 8.7%) وقد حصلت وظيفة رئيس شعبة على نسبة (7.3%)، في حين حصلت وظيفة وكيل الوزارة على أقل النسب وهي (0.7%) كما هو موضح بالشكل (5.3).



شكل 5.3: نسبة المبحوثين من حيث الوظيفة.

### 5.3.1.1.3 عدد سنوات الخدمة:

شكل المبحوثون الذين بلغت سنوات خدمتهم ( 21 سنة فأكثر) نسبة (6.7%) من حجم العينة، وشكل الذين بلغت خدمتهم ما بين (16-20 سنة) نسبة ( 4.7%) وهي أقل نسبة من المبحوثين، بينما شكل الذين تقع سنوات خدمتهم بين ( 5-10 سنوات) أكبر نسبة وهي (43.3%) يليهم أصحاب الخدمة (5 سنوات فأقل) حيث بلغت نسبتهم (30%) فيما شكلت نسبة العاملين ذوي سنوات الخبرة من 11-15 سنة (15.3%) وهذا يعني أن العناصر الشابة تمثل الأغلبية بين موظفي وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كما هو موضح بالشكل (6.3).



شكل 6.3: نسبة المبحوثين من حيث سنوات الخدمة.

### 2.1.3 فقرات الاستبانة

استخدم الباحث في تحليل بيانات فقرات الاستبانة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين على تلك الفقرات وقد توصل إلى الآتي:

#### 1.2.1.3 الوظائف العلمية للعلاقات العامة وهي:

البحث وقياس اتجاهات الرأي العام، والتخطيط، والاتصال، والتقييم. ومن خلال الجدول (4.3) الذي يتضمن الفقرات من (1-23) يمكننا تحديد درجة ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لهذه الوظائف، كل منها على حدة.

#### 1.1.2.1.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام:

تعتبر وظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام (الجمهور) الوظيفة العلمية الأولى من وظائف العلاقات العامة، وهي الوظيفة التي ينتج عن ممارستها بالصورة المطلوبة توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة وإعداد الخطط والبرامج وتحديد وسائل الاتصال ونوع الاتصال وغير ذلك مما يجب أن تتضمنه الخطط. وبالنظر إلى الجدول رقم (4.3) يلاحظ أن (56.4%) من المبحوثين قد أشاروا إلى أن وحدة العلاقات العامة التي يعملون فيها تقوم بقياس اتجاهات الجمهور الداخلي، وتقل هذه النسبة إلى (55%) بالنسبة لقياس اتجاهات الجمهور الخارجي. وهذا يشير إلى أن وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية التي تقوم بقياس اتجاهات الجمهور - رغم قلتها- تركز على الجمهور الداخلي أكثر من الجمهور الخارجي بنسبة (1.4%) وبالرغم من ضعف هذا الفارق إلا أن الباحث يعتقد بأنه اتجاه سليم كون العلاقات العامة مسؤولة جميع موظفي المنظمة بصورة عامة لأن سلوكهم وتعاملهم مع الآخرين يؤثر على الصورة الذهنية للمنظمة بالسلب أو الإيجاب.

أما بالنسبة للبحوث بشقيها الميداني والنظري فقد أوضح المبحوثون أن ما نسبته (47.4%) من وحدات العلاقات العامة تقوم بإجراء البحوث الميدانية، كما تقوم بإجراء البحوث النظرية بنسبة (46.2%) وهذا يعني زيادة اهتمام بالبحوث الميدانية بنسبة (1.2%) مقارنة بالبحوث

النظرية. وهي زيادة غير مؤثرة كثيراً ولا يمكن الاستناد عليها للحكم بوجود فرق واضح أو كبير بين درجة الاهتمام بأي من هذين النوعين من البحوث أو التركيز عليه أكثر من النوع الآخر.

وبالتمعن في الجدول (4.3) يتضح لنا أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات وظيفة البحث وقياس اتجاهها الرأي العام قد وصلت إلى (2.56) وهي ما تشكل ( 51.2%) من إجابات المبحوثين، وبذلك فإنها أقل من متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة وهو (3) وهذا يشير إلى أن (48.8%) من أفراد العينة أكدوا عدم ممارسة وحدات العلاقات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام.

ومن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذه الوظيفة التي هي دون متوسط إجابات معيار الدراسة يمكن الاستدلال على عدم قيام وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام، وهذا ما سيتضح لنا في اختبار فرضيات الدراسة.

ولأن الأمر هكذا فإن الباحث يرى أن إهمال وحدات العلاقات العامة لهذه الوظيفة يجعلها في موقف ضعيف، بسبب عدم توفر المعلومات اللازمة للقيام بوظائف التخطيط والاتصال، وهي وظائف تتطلب اختيار النوع المناسب من الخطط، والأنواع المناسبة من الاتصال وكذلك الأمر بالنسبة لوسائل الاتصال التي تتلاءم وطبيعة الجمهور المستهدف، إضافة إلى التنبؤ والتوقع المستقبلي بما يمكن أن يكون مؤثراً تأثيراً سالباً أو موجباً على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وكيفية مواجهة التغييرات والتطورات البيئية. وهذه كلها لن تتأتى بدون وجود المعلومات الكافية والمناسبة والتي تتوفر للمنظمة من خلال قيام وحدة العلاقات العامة فيها بوظيفة البحث وقياس اتجاهات الجمهور، التي ينتج عن عدم ممارستها أو إهمالها لممارسة الوظائف الأخرى، وتدني أو ضعف مستوى الأداء بشكل عام.

### 2.1.2.1.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وظيفة التخطيط:

التخطيط هو الوظيفة الثانية، من الوظائف العلمية للعلاقات العامة، والجدول ( 4.3) يشير إلى أن المبحوثين يمارسون التخطيط بعيد المدى بما نسبته ( 47%) وتزداد درجة الممارسة في التخطيط متوسط المدى إلى ما نسبته ( 49.8%) لكي تستمر في الزيادة إلى ما نسبته (60%)

من إجمالي إجابات المبحوثين بالنسبة لممارسة التخطيط قصير المدى. وبالرغم أن التخطيط البعيد المدى، والتخطيط المتوسط المدى يقعان في متوسط حسابي واحد يقل عن متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة، إلا أن التخطيط قصير المدى الممثل في الفقرة رقم (7) قد كسر هذا الحاجز، ووصل المتوسط الحسابي للفقرة التي تمثله إلى (3,00) وهو متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة، وبلغ انحرافها المعياري (1.43). ولكن جميع المتوسطات الحسابية لل فقرات الخاصة بدرجة ممارسة وظيفة التخطيط في وحدات العلاقات العامة في الوزارات الحكومية الفلسطينية بلغت (2.61) وهذا يشكل ما نسبته (52.2%) فقط، مما يعني أن جميع المتوسطات الحسابية لل فقرات الخاصة بتلك الوظيفة، أقل من متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة وهو (3)، وهذا يعني أن وحدات العلاقات العامة في الوزارات الحكومية الفلسطينية لا تمارس وظيفة التخطيط بالصورة المطلوبة، أو التي ينبغي أن تكون وهو أمر طبيعي ولا بد من التسليم به ما دامت وحدات العلاقات العامة - كما تبين لنا - لا تقوم بممارسة وظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام التي تمكنها من امتلاك المعلومات اللازمة للقيام بوظيفة التخطيط.

وفي مثل هذا الواقع يرى الباحث أن مستوى أداء وحدات العلاقات العامة سيكون متدنياً للغاية ما دامت لا تمارس وظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام ووظيفة التخطيط، وسيكون هذا من أهم أسباب التخبط والإقدام على التصرفات العشوائية والارتجالية التي تحمل المنظمة مزيداً من الأعباء المالية دون أن يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتعارض مع ما يجب أن يكون استناداً للإدارة الحديثة التي تحث على العمل الهادف والمخطط حتى تكون نتائجه ايجابية للمنظمة من خلال تحقيقه للأهداف المحددة المنشودة، بأقل قدر ممكن من الجهد والوقت والتكاليف.

### 3.1.2.1.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وظيفة الاتصال:

يعتبر الاتصال من أهم الوظائف العلمية للعلاقات العامة، كما أنه جوهر العلاقات العامة، وهذا ما لا يختلف عليه اثنين لأنه يستحيل أن توجد علاقات عامة حقيقية في أي منظمة من المنظمات إلا إذا كانت-أي العلاقات العامة- تمارس وظيفة الاتصال.

ونظراً لأهمية هذه الوظيفة، وللاختلافات الكائنة حولها بين الباحثين والمتخصصين والممارسين وغيرهم فقد خصص لها الباحث (13) فقرة في الاستبانة تبدأ من الفقرة (8-8-

20)، ومن الجدول (4.3) يلاحظ أن ما نسبته (78.6%) من المبحوثين رأوا أن العلاقات العامة تمارس وظيفة الاتصال بالجمهور الداخلي، أما الاتصال بالجمهور الخارجي فقد انخفضت النسبة المشار إليها من المبحوثين إلى (72.8%)، وهذا الفارق الذي يشكل ما نسبته (5.8%) لصالح الاتصال بالجمهور الداخلي، يشير إلى أن وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعطي للجمهور الداخلي اهتماماً أكبر من الجمهور الخارجي، وهذا ما تبين للباحث وتطرق إليه- سابقاً- في تحليل وظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام وأبدى اقتناعه بهذا التوجه نظراً لأهمية الجمهور الداخلي في إنجاح أو إفشال العلاقات العامة في أي منظمة.

والجدول (4.3) يبين - أيضاً- أن (48.2%) من المبحوثين أكدوا بأن العلاقات العامة تصدر صحيفة للاتصال بالجمهور فقد وصلت إلى (54.4%)، ووصلت نسبة استخدام الراديو "الإذاعة" لهذا الغرض إلى (56.4%)، والتلفزيون (56.2%) ووكالات الأنباء (61%) والملصقات (56.6%) والصحف الحائطية (59%) كما أشار (61.8%) من أفراد العينة إلى قيام وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بتنظيم الندوات للاتصال بالجمهور، ثم تتخفف هذه النسبة- وفقاً للمبحوثين- حيث تصل بالنسبة لتنظيم المؤتمرات إلى ما نسبته (61.2%) وإلى ما نسبته (45.8%) بالنسبة لتنظيم المعارض، وإلى (48.2%) بالنسبة لتنظيم المهرجانات للاتصال بالجمهور.

ومما سبق يمكن القول بأن الفقرة (8) الموضحة في الجدول (4.3) والمتعلقة بالاتصال بالجمهور الداخلي قد حصلت على أكبر نسبة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.93) وهو يفوق متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة الذي هو (3)، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.14)، ثم تليها الفقرة (9) المتعلقة بالاتصال بالجمهور الخارجي حيث وصل متوسطها الحسابي (3.64)، وانحرافها المعياري (1.12) ثم الفقرة (17) الخاصة بتنظيم الندوات، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.09) وانحرافها المعياري (1.29)، ثم الفقرة (18) الخاصة بتنظيم المؤتمرات وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.06) والانحراف المعياري (1.35) تلي ذلك الفقرة (14) المتعلقة باستخدام وكالات الأنباء حيث وصل متوسطها الحسابي (3.05) وانحرافها المعياري (1.49) ويستمر الانخفاض في الفقرة (16) الخاصة باستخدام الصحف الحائطية للاتصال بالجمهور حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.95) وانحرافها المعياري (1.35)، والفقرة (15) المتعلقة باستخدام الملصقات، والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.83) وانحرافها المعياري (1.37)، والفقرة (12) المتعلقة باستخدام الراديو، حيث وصل متوسطها الحسابي (2.82) وانحرافها المعياري (1.43) ويظل الانخفاض مستمراً في الفقرات (13)،

(11) على التوالي فقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة ( 13 ) (2.81) وانحرافها المعياري (1.37) وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (11) (2.72) وانحرافها المعياري (1.40).

أما ما هو أقل من المتوسطات الحسابية السابق ذكرها فتأتي في أدنى السلم الفقرة ( 19 ) المتعلقة بتنظيم المعارض للاتصال بالجمهور حيث بلغ متوسطها الحسابي ( 2.29 ) وانحرافها المعياري (1.19)، أما الفقرة (20) الخاصة بتنظيم المهرجانات، فقد بلغ متوسطها الحسابي (2.41) وانحرافها المعياري (1.23) ومثلها الفقرة (10) المتعلقة بإصدار صحيفة للاتصال بالجمهور فالمتوسط الحسابي لها بلغ (2.41) وانحرافها المعياري (1.44) وبالرغم من أن المتوسطات الحسابية لل فقرات الخمسة الأولى تجاوزت الـ (3)، إلا أن جميع المتوسطات الحسابية لل فقرات المتعلقة بوظيفة الاتصال قد بلغت (2.92) ولكن هذا لا يرقى -للأسف- إلى متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة وهو ( 3 )، وبذلك يمكن القول بأن وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لا تمارس وظيفة الاتصال بالجمهور بصورة عامة، وهذا فعل طبيعي ومتوقع ما دامت هذه الوحدات لا تمارس وظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء في ممارسة الوظيفة التالية وهي وظيفة التخطيط إن لم يكن الواقع أكثر مرارة من ذلك وهو فشل وحدات العلاقات العامة في أداء وظيفة التخطيط بالصورة التي يجب أن تكون، أو إهمال هذه الوظيفة تماماً الأمر الذي ينعكس بالسلب على الوظيفة الثالثة وهي وظيفة الاتصال لأنه من المستحيل أن تمارس العلاقات العامة وظيفة الاتصال بدون خطط معدة مسبقاً إعداداً علمياً يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة.

### 4.1.2.1.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وظيفة التقييم:

التقييم هو الوظيفة العلمية الرابعة والأخيرة من الوظائف العلمية للعلاقات العامة. والعلاقات العامة لا تستطيع أن تتحقق من نجاحها أو فشلها بعيداً عن ممارسة هذه الوظيفة وقد خصص لها الباحث ثلاث فقرات في الاستبانة (21-23).

ويلاحظ من الجدول (4.3) أن ما نسبته (46.6) من أفراد العينة قد أشاروا بأن العلاقات العامة تقوم بتقييم أنشطتها قبل التنفيذ، ثم ترتفع النسبة إلى ( 65.8%) حسبما أشار المبحوثين بالنسبة للقيام بتقييم الأنشطة بعد التنفيذ، أما القيام بتقييم أنشطة وحدة العلاقات العامة مرحلة مرحلة فقد بين المبحوثين أنه يمارس بنسبة (50.6%) ومن الملاحظ أن الفقرة (22) الخاصة

بتقويم الأداء بعد التنفيذ هي التي حصلت على النسبة الأعلى، كما أنها الوحيدة التي جاوزت متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة البالغ (3) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.29) وانحرافها المعياري (1.42) وتليها الفقرة (23) الخاصة بممارسة التقويم مرحلة مرحلة، ثم تجيء في الأخير الفقرة (21) المتعلقة بالتقويم قبل التنفيذ، ولكن كلا الفقرتين (23,21) لم تتجاوزا متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة المشار إليه ولكن رغم تجاوز الفقرة (22) لهذا المعيار إلا أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بوظيفة التقويم قد بلغت (2.72) فقط، وهذا يشكل ما نسبته (54.4%) مما يعني أنها في مجملها دون متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة وهو (3) ومن ذلك يتضح أن وظيفة التقويم لا تمارس في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وهذا ما سياتأكد لنا في اختبار فرضيات الدراسة.

والباحث يرى أن هذا أمر طبيعي بعد أن تبين لنا أن العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لا تمارس وظائف: البحث وقياس اتجاهات الرأي العام، والتخطيط والاتصال، وقد اتضح لنا إحصائياً أن مستوى (درجة) أداء العلاقات العامة للوظائف الثلاث السابقة متدني للغاية، وما دام الأمر كذلك فما هو النشاط أو الوظيفة التي ستقومها العلاقات العامة لكي تستفيد من نتائج ممارسة وظيفة التقويم؟

جدول رقم 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالوظائف العلمية للعلاقات العامة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة
1.19	2.56	البحث وقياس اتجاهات الرأي العام	
1.26	2.82	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بقياس اتجاهات الجمهور الداخلي	1
1.18	2.75	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بقياس اتجاهات الجمهور الخارجي	2
1.21	2.37	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بإجراء البحوث الميدانية	3
1.14	2.31	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بإجراء البحوث النظرية	4
1.10	2.61	التخطيط	
1.34	2.35	تمارس وحدة العلاقات العامة في وزارتك التخطيط بعيد المدى لنشاطها	5
1.32	2.49	تمارس وحدة العلاقات العامة في وزارتك التخطيط متوسط المدى لنشاطها	6
1.43	3.00	تمارس وحدة العلاقات العامة في وزارتك التخطيط قصير المدى لنشاطها	7
0.79	2.92	الاتصال	
1.14	3.93	تمارس وحدة العلاقات العامة في وزارتك وظيفة الاتصال بالجمهور الداخلي	8
1.12	3.64	تمارس وحدة العلاقات العامة في وزارتك وظيفة الاتصال بالجمهور الخارجي	9
1.44	2.41	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بإصدار صحيفة للاتصال بالجمهور	10
1.40	2.72	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بشراء مساحات في الصحف للاتصال بالجمهور	11
1.43	2.82	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك باستخدام الراديو "الإذاعة" للاتصال بالجمهور	12
1.37	2.81	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك باستخدام التلفزيون للاتصال بالجمهور	13
1.49	3.05	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك باستخدام وكالات الأنباء للاتصال بالجمهور	14
1.37	2.83	تستخدم وحدة العلاقات العامة في وزارتك الملصقات للاتصال بالجمهور	15
1.35	2.95	تستخدم وحدة العلاقات العامة في وزارتك الصحف الحائطية للاتصال بالجمهور	16
1.29	3.09	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتنظيم الندوات للاتصال بالجمهور	17
1.35	3.06	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتنظيم المؤتمرات للاتصال بالجمهور	18
1.19	2.29	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتنظيم المعارض للاتصال بالجمهور	19
1.23	2.41	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتنظيم المهرجانات للاتصال بالجمهور	20
1.06	2.72	التقويم	
1.48	2.33	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتقييم أنشطتها قبل التنفيذ	21
1.42	3.29	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتقييم أنشطتها بعد التنفيذ	22
1.28	2.53	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتقييم أنشطتها مرحلة مرحلة	23

### 2.2.1.3 موارد العلاقات العامة:

وتشمل الموارد المالية والموارد البشرية الكافية والقادرة على أداء وظائف العلاقات العامة وممارسة أنشطتها والجدول (5.3) يلخص البيانات المتعلقة بهذا الجانب.

#### 1.2.2.1.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الموارد المالية للعلاقات العامة:

يلاحظ من الجدول (5.3) أن ما نسبته ( 46.2%) من المبحوثين أوضحوا أن وحدات العلاقات العامة التي يعملون فيها تتوفر لها الاعتمادات المالية الكافية وهذا يشير إلى أن ( 53.8%) من أفراد العينة تؤكد عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لهذه الوحدات، كما أشار ما نسبته (48.8%) إلى أن وحدة العلاقات العامة تشارك في تحديد الموارد المالية اللازمة لها مما يعني أن ( 51.2%) من المبحوثين قد رأوا العكس، أي عدم مشاركة وحدات العلاقات العامة في تحديد مواردها المالية التي تحتاجها لممارسة وظائفها وأداء مهامها.

ومما سبق يمكن القول بأن غالبية وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لا تمتلك الموارد المالية الكافية لها، واللازمة لأداء وظائفها بفعالية وكفاءة، وهذه إشارة واضحة إلى أن معظم تلك الوحدات لا تمارس وظائفها كما ينبغي، أو أن أدائها ضعيف ومتدني على الأقل بسبب عدم توفر الاعتمادات المالية الكافية لممارسة الوظائف وأداء المهام الموكولة لها. كما أن ذلك يشير إلى عدم اهتمام القيادات العليا بالعلاقات العامة وبجدوى وفائدة وظائفها وأنشطتها للمنظمة، وهو أمر ينعكس سلباً على أداء هذه الوحدات، وهذا يفسر لنا عدم مشاركة أغلبية وحدات العلاقات العامة في تحديد الاعتمادات المالية التي تساعد في أداء وظائفها ولذلك فلا غرابة أن تصل جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بالموارد المالية لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية إلى ( 2.38) وهذا المتوسط يشكل (47.5%) فقط الأمر الذي يعني أن النسبة الأكبر والتي تشكل ( 52.5%) تعاني من عدم وجود موارد مالية كافية تمكنها من ممارسة وظائف وأنشطة العلاقات العامة بفعالية وكفاءة، وهذا مؤشر إلى أن أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية متدني أو ضعيف لعدم توفر الموارد المالية التي تعتبر أحد العناصر الرئيسية والهامة لإعداد وتنفيذ أي خطة أو برنامج، كما أنها فعلاً أحد العناصر الهامة في التنظيم الفعال.

### 2.2.2.1.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الموارد البشرية للعلاقات العامة:

بالنظر إلى الجدول ( 5.3 ) يتبين أن (58.6%) من أفراد العينة أكدوا وجود كوادر بشرية كافية في وحدات العلاقات العامة التي يعملون فيها، إلا أن هذه النسبة تشير إلى أن متوسطها لا يتجاوز متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة والبالغ (3) حيث بلغ ( 2.93 ) وانحراف معياري (1.45)، وتنخفض هذه النسبة إلى ( 54.6%) بالنسبة لمشاركة وحدات العلاقات العامة في اختيار كوادرها البشرية، ثم تصل إلى ( 58.8%) بالنسبة لمراعاة طبيعة عمل العلاقات العامة عند تعيين الكوادر البشرية في وحدات العلاقات العامة.

وعليه فإن الباحث يرى أن وجود الكوادر البشرية الكافية في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لا يعني أن هذه الكوادر تمارس وظائف العلاقات العامة بنجاح وتؤدي مهامها بكفاءة وفعالية لعدم مراعاة خصوصية هذه المهنة وإهمال الشروط التي يجب أن تتوفر في الكوادر البشرية التي تمارس وظائفها وأنشطتها.

ولأن الأمر كذلك فإن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بالكوادر البشرية لم تتجاوز متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة (3) حيث بلغت (2.87)، واستناداً إلى ذلك يمكن الاستنتاج بأن أداء وحدات العلاقات العامة ضعيف ومدني بسبب عدم توفر الكوادر البشرية الكفؤة والقادرة على ممارسة وظائف العلاقات العامة والقيام بأعمالها وأنشطتها كما ينبغي، حتى وأن كانت الفقرات الخاصة بها قد حصلت على متوسط حسابي ونسبة مئوية أكبر مما حصلت عليه الفقرات الخاصة بالموارد المالية.

فالعلاقة بين موارد العلاقة العامة وبين أداء هذه الوحدات علاقة طردية، أي أن عدم توفر هذه الموارد بدرجة كافية وبالصورة المطلوبة يؤثر سلباً على أداء هذه الوحدات وهذا ما هو كائن فعلاً بالنسبة لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، استناداً إلى البيانات التي توصل إليها الباحث من خلال الإستبانة.

جدول 5.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بموارد العلاقات العامة.

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الموارد المالية		
24	توجد اعتمادات مالية كافية لوحدة العلاقات العامة في وزارتك	2.31	1.19
25	تشارك وحدة العلاقات العامة في وزارتك في تحديد الموارد المالية اللازمة لها	2.44	1.45
	الموارد البشرية		
26	توجد كوادر بشرية كافية في وحدة العلاقات العامة في وزارتك	2.93	1.45
27	تشارك وحدة العلاقات العامة في وزارتك في اختيار كوادرها البشرية	2.73	1.40
28	يتم مراعاة طبيعة عمل العلاقات العامة عند تعيين الكوادر البشرية في وحدة العلاقات العامة في وزارتك	2.94	1.34

### 3.2.1.3 عوامل التنظيم الإداري:

وتشمل الأهداف والموقع التنظيمي لوحدات العلاقات العامة والمركز الوظيفي للعاملين في هذه الوحدات واهتمام القيادات الإدارية العليا بالعلاقات العامة، ويلخص الجدول التالي (6.3) البيانات المتعلقة بهذا المجال.

#### 1.3.2.1.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أهداف العلاقات العامة:

يلاحظ من الجدول (6.3) أن ما يشكل نسبة (67.4%) من المبحوثين قد أكدوا وجود أهداف محددة لوحدات العلاقات العامة التي يعملون فيها، وبالرغم أن هذه الفقرة قد تجاوزت متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة (3)، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.37) وانحرافها المعياري (1.13)، ولكن يتضح من إجابات المبحوثين للفقرة (30) أن مشاركة وحدات العلاقات العامة في تحديد أهدافها لم تصل إلا إلى نسبة (51.2%) وهذا يشير إلى انخفاض المتوسط الحسابي لهذه الفقرة إلى (2.56) وانحراف معياري (1.61) أي أنها لم تتجاوز متوسط إجابات معيار

أسئلة الدراسة (3) وهذا عكس الفقرة (29) الخاصة بوجود أهداف محددة لوحدة العلاقات العامة.

وعليه فإن الباحث يرى بأن هذه الأهداف المحددة رغم عدم أهميتها للأسباب التي سبق ذكرها هي أهداف تفرض أو تحدد من قبل القيادات العليا وربما تكون جاهزة وهي في الحالتين لن تكون مناسبة أو ملائمة للعلاقات العامة كونها حددت بعيداً عن العاملين في هذا المجال ودون أخذ رأيهم، وهم أعلم به استناداً إلى تخصصهم في مجال العلاقات العامة أو معرفتهم المكتسبة من خلال ممارستهم لهذه المهنة.

وبسبب انخفاض المتوسط الحسابي للفقرة (30) عن المتوسط الحسابي للفقرة (29) المذكورتين فإن جميع المتوسطات الحسابية لل فقرات الخاصة بالأهداف قد بلغت (2.97) وهي تشكل ما نسبته (59.3%) من أفراد العينة وبلغ انحرافها المعياري (1.30) وبالرغم من قربها من متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة إلى حد كبير إلا أنها تظل غير ذات فائدة ولا جدوى منها في مثل واقع وحدات العلاقات العامة في الوزارات الحكومية الفلسطينية.

### 2.3.2.1.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الموقع التنظيمي لوحدات العلاقات العامة:

يلاحظ من الجدول (6.3) أن (70.2%) من المبحوثين يوافقون على أن وحدات العلاقات العامة التي يعملون بها تحتل موقعاً مناسباً في الهيكل التنظيمي للوزارة كما وصلت نسبة الموافقة على وجود هيكل تنظيمي داخلي خاص بوحدة العلاقات العامة يحدد الصلاحيات والاختصاصات فيها إلى (71%) وهي نسبة مرتفعة قياساً بنسب الفقرات السابقة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (31) المتعلقة بتمتع وحدة العلاقات العامة بموقع تنظيمي مناسب في الهيكل التنظيمي للوزارة (3.51) وانحراف معياري (1.27) ثم يرتفع قليلاً بالنسبة للفقرة (32) المتعلقة بوجود هيكل تنظيمي داخلي خاص بوحدة العلاقات العامة يحدد الصلاحيات والاختصاصات إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.55) وانحرافها المعياري (1.44) وبذلك تكون هاتين الفقرتين قد تجاوزتا متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة البالغ (3)، وبلغت المتوسطات الحسابية لهاتين الفقرتين معاً (3.53) وانحراف معياري (1.12) وهو متوسط يصل إلى ما نسبته (70.54%) من أفراد العينة، وارتفاع هذه النسبة تذكرنا بارتفاع

النسبة الخاصة بوجود أهداف محددة لوحدة العلاقات العامة والتي سبق تفسيرها والتعليق عليها.

أما بالنسبة لارتفاع نسبة هاتين الفقرتين وتجاوز متوسطهما الحسابي لمتوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة فما هو إلا مجرد تقليد أعمى، يفنقر إلى الوعي والإدراك بأهمية العلاقات العامة للمنظمات بصورة عامة، ويؤيد هذا التعليل الواقع الفعلي لوحدة العلاقات العامة في مجتمع الدراسة وهو واقع يؤكد بأنها مشلولة لا تمارس إلا النذر اليسير من الوظائف العلمية للعلاقات العامة كما أنها شبه مهمة- إن لم تكن مهمة تماماً- من أي اهتمام بها يساعدها على تحسين أدائها في ممارسة وظائفها، يضاف إلى ذلك أن الباحث لا يستبعد أن حقيقة ارتفاع الموقع التنظيمي لوحدة العلاقات العامة ناتج عن احتياجات القيادات العليا الشخصية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لهذه الوحدات التي تكاد وظائفها تنحصر في تقديم الخدمات الخاصة بتلك القيادات مثل قطع تذاكر السفر وتأشيرات السفر وحجز الفنادق والترجمة وما شابه ذلك مما سنأتي على ذكره فيما بعد.

### 3.3.2.1.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الخاصة بالمراكز الوظيفية للعاملين في وحدات العلاقات العامة:

بعد أن تبين لنا أن ارتفاع المتوسط الحسابي للفقرتين السابقتين المتعلقةتين بالموقع التنظيمي لوحدة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للوزارة ليس سببه اهتمام القيادات الإدارية العليا بها والاعتراف بأهمية وضرورة ممارستها للوظائف والأنشطة المناطة بها تأتي الفقرة ( 33) المتعلقة بدرجة تمتع موظفي وحدة العلاقات العامة بمراكز وظيفية مناسبة في مجتمع الدراسة لتؤكد ما ذهبنا إليه سابقاً.

فالجداول (6.3) يبين لنا أن (52.6%) من أفراد العينة وافقوا على أن موظفي وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية يتمتعون بمراكز وظيفية مناسبة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.63) وانحراف معياري (1.18) وهذا يعني أنها لم تتجاوز متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة وهو (3)، فيستدل من ذلك أن العاملين في تلك الوحدات لا يتمتعون بمراكز وظيفية مناسبة حقاً.

### 4.3.2.1.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اهتمام القيادات الإدارية العليا بالعلاقات العامة:

يتضح لنا من الجدول (6.3) أن (55%) من أفراد العينة أشاروا إلى أن وحدات العلاقات العامة تتمتع باهتمام القيادات العليا في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية والباحث يرى أن هذا الاهتمام ليس حقيقياً كونه لم يؤثر إيجابياً على أداء وحدات العلاقات العامة في ممارستها لوظائفها العلمية، وإنما هو اهتمام محدود يمكن إرجاعه إلى حاجة القيادات العليا للعلاقات العامة لكي تمارس بعض الأنشطة الهامشية التي تستفيد منها القيادات وقد سبق التطرق إليها وحددنا أنها لا تزيد عن قيام وحدات العلاقات العامة بالحصول على التأشيرات وتذاكر السفر لتلك القيادات وتنظيم زياراتهم والترجمة لهم وما شابه ذلك ويعزز هذا الرأي انخفاض هذه النسبة إلى (51.8%) بالنسبة للفقرة (35) المتعلقة بأخذ القيادة العليا في الوزارة بمقترحات وحدة العلاقات العامة، فلو كان هذا الاهتمام حقيقياً ونابعاً من اقتناع القيادات العليا بالعلاقات العامة للوظائف العلمية المناطة بها وفي توفير الاعتمادات المالية الكافية والكوادر البشرية الكفؤة والمتخصصة والقادرة على ممارسة هذه الوظائف بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية في الأداء من أجل تحقيق الأهداف المحددة، ولكن العكس من هذا هو الكائن فعلاً في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية استناداً إلى البيانات التي حصل عليها الباحث من المبحوثين أنفسهم، ورغم كل هذا فإن جميع المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات اهتمام القيادات العليا بوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لم تصل إلا إلى (2.67) وانحراف معياري (1.12) مما يعني أن جميع المتوسطات الحسابية المذكورة لم تتجاوز متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة وهذا يكفي للاستدلال على أن وحدات العلاقات العامة تعاني من عدم اهتمام القيادات الإدارية العليا بها مما يؤدي إلى انخفاض درجة أداء هذه الوحدات.

ويلاحظ من جميع فقرات الاستبانة المتعلقة بعوامل التنظيم الإداري وهي الفقرات من (29-35) كما يبينها الجدول (6.3) أن ثلاث فقرات فقط قد تجاوزت متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة البالغ (3) وهذه الفقرات هي الفقرة (32) المتعلقة بوجود هيكل تنظيمي داخلي خاص بوحدة العلاقات العامة يحدد الصلاحيات والاختصاصات فيها، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.55) وانحرافها المعياري (1.44) ثم تأتي بعدها الفقرة (31) تحتل وحدة العلاقات العامة في وزارتك موقعاً تنظيمياً مناسباً في الهيكل التنظيمي للوزارة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.51) والانحراف المعياري (1.27) تلي ذلك الفقرة (29) توجد أهداف محددة

لوحة العلاقات العامة في وزارتك "إذ بلغ متوسطها الحسابي ( 3.37) وانحرافها المعياري (1.39) أما بقية الفقرات فإنها دون متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة كما يلاحظ أن الفقرة (30) تشارك وحدة العلاقات العامة في وزارتك في تحديد أهدافها قد حصلت على المتوسط الحسابي الأدنى (2.56) وانحرافها المعياري (1.61) وتتفوق عليها قليلا الفقرة (35) تأخذ القيادة العليا في وزارتك بمقترحات وحدة العلاقات العامة في الوزارة .

إن تجاوز الثلاث فقرات ( 29,31,32) لمتوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة البالغ ( 3) لا يعني أن عوامل التنظيم الإداري في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تساعد في تحسين أداء هذه الوحدات فالعكس من ذلك هو الصحيح بدليل أن المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها أكثر فقرات الاستبانة المتعلقة بعوامل التنظيم الإداري هي دون متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة وعليه يمكن القول بأن عوامل التنظيم الإداري الأنفة الذكر تؤثر سلبا على مستوى أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وهذا ما سيتم التأكد منه في اختبار فرضيات الدراسة.

جدول 6.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعوامل التنظيم الإداري للعلاقات العامة.

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
29	الأهداف	2.97	1.30
30	توجد أهداف محددة لوحدة العلاقات العامة في وزارتك	3.37	1.93
31	تشارك وحدة العلاقات العامة في وزارتك في تحديد أهدافها	2.56	1.61
32	الموقع التنظيمي للوحدة	3.53	1.12
33	تحتل وحدة العلاقات العامة في وزارتك موقعا تنظيميا مناسباً في الهيكل التنظيمي للوزارة	3.51	1.27
34	يوجد لوحدة العلاقات العامة في وزارتك هيكل تنظيمي داخلي خاص بها يحدد الصلاحيات والاختصاصات	3.55	1.44
35	درجة التمتع بالمركز	2.63	1.18
36	يتمتع موظفي وحدة العلاقات العامة في وزارتك بمراكز وظيفية مناسبة	2.63	1.18
37	درجة اهتمام القيادات	2.67	1.12
38	تتمتع وحدة العلاقات العامة في وزارتك باهتمام القيادة العليا في الوزارة	2.75	1.24
39	تأخذ القيادة العليا في وزارتك بمقترحات وحدة العلاقات العامة في الوزارة	2.59	1.22

### 4.2.1.3 العوامل الشخصية:

وهي تشمل المؤهل العلمي، والتخصص، والجنس، والخبرة، وقد خصص الباحث لقياسها وقياس مدى تأثيرها على الأداء الكلي لوحدة العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية فقرات الإستبانة من (36-39)، ولأنها أربع فقرات فقط فسوف يتم تناولها بالشرح والتحليل كـ مجال واحد وذلك على النحو التالي:

#### 1.4.2.1.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العوامل الشخصية:

يلاحظ من الجدول (7.3) أن ما نسبته (80.6) من المبحوثين وافقوا على أن موظفي وحدات العلاقات العامة التي يعملون فيها يحملون مؤهلات جامعية أما موافقتهم على توفر التخصص العلمي في مجال العلاقات العامة لهؤلاء الموظفين فإنها تنخفض إلى نسبة (40.4) ثم ترفع هذه الموافقة أكثر بالنسبة لتساوي عدد الموظفين والموظفات في وحدات العلاقات العامة لتصل إلى (54.6) فقط وفيما يتعلق بتوفر الخبرة الكافية للعاملين في وحدات العلاقات العامة فإن نسبة الموافقة عليها بلغت (63.4%) . وبالتمعن والتفحص في هذه النسب نجد أن الفقرة (36) "يحمل موظفو وحدة العلاقات العامة في وزارتك مؤهلات جامعية." قد حصلت على الدرجة الأعلى من موافقة المبحوثين وقد بلغ متوسطها الحسابي (4.03) وانحرافها المعياري (0.926) وتعقبها الفقرة (39) "توفر الخبرة الكافية للعاملين في وحدة العلاقات العامة في وزارتك" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.17) وانحرافها المعياري (1.03). والحقيقة أن هاتين الفقرتين قد تجاوز المتوسط الحسابي لكل منهما متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة والبالغ (3)، مما قد يدفع الباحث إلى القول بأن خبرة ومؤهلات العاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تساعد على تحسين الأداء ورفع مستواه وخاصة إذا غضينا الطرف عن نتائج البيانات السابقة والتي ذكرناها وما ينتج عنها ولكن هذا القول سوف يزوي ويتلاشى في حالة إعادة النظر في الفقرتين المتبقيتين من فقرات العوامل الشخصية، ففي مقابل الفقرتين السابقتين اللتين تجاوز المتوسط الحسابي لكل منهما متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة نجد الفقرة (38) "يوجد في وحدة العلاقات العامة في وزارتك عدد من الموظفات (إناث) يساوي عدد الموظفين (ذكور)" قد بلغ متوسطها الحسابي (2.73) وانحرافها المعياري (1.39) وبالرغم أن الباحث يرى أن لمشاركة العنصر النسائي دور إيجابي في تحسين الأداء وزيادة الفعالية بسبب التنافس أو الصراع الإيجابي الذي قد يحدث

بصورة أو بأخرى بين الذكور والإناث بدافع إثبات الذات وتحقيق التفوق على الآخر. إضافة إلى أن قيام الجنسين بعمل واحد يساعد ولو على حد ما وبحكم الطبيعة والتكوين على تقليل درجة الملل الذي يصاب به الموظف في أحيان كثيرة، بالرغم من ذلك، فسوف يعتمد الباحث إهمال هذا الأمر لأسباب عديدة جُلهما متعلق بالموروث الثقافي لمجتمع الدراسة والرؤية النابعة من هذا الموروث بالنسبة لعمل المرأة بصورة عامة، وكذلك نسبة النساء العاملات إلى الرجال في فلسطين بشكل عام. أما الفقرة (37) "يتوفر التخصص العلمي في مجال العلاقات العامة في موظفي وحدة العلاقات العامة في وزاراتكم" فقد كانت النسبة الأدنى كما هو مبين أعلاه حيث وصلت نسبة عدم الموافقة إلى (59.6%) وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.02) وانحرافها المعياري (1.16) وهي مع الفقرة المتعلقة بالجنس أقل من متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة (3). وهنا يتساءل الباحث، ماذا يمكن أن يستفاد من الخبرة والمؤهل الجامعي المتوفران في أشخاص يعملون في مجال العلاقات العامة وهم غير متخصصين فيها؟

وماذا يمكن أن يفهمه أو يعملهُ هؤلاء في مجال العلاقات العامة - وهو غير مجالهم- في وقت ما زالت الرؤية سلبية إلى هذا المجال من قبل المجتمع بصفة عامة، والقيادات الإدارية العليا بصفة خاصة، كما أن اختلافات المتخصصين والباحثين حول مفهوم العلاقات العامة وماهيتها ووظائفها وأهدافها وهلم جراً ما زالت قائمة وتشكل واحدة من أهم الصعاب والعراقيل التي تواجهها العلاقات العامة في مختلف المنظمات.

وبسبب انخفاض نسبة الموافقة على الفقرتين (37،38) فإن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بالعوامل الشخصية قد وصلت إلى (2.98) وانحرافها المعياري (0.747) وهذا يعني أنها أقتربت كثيراً من متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة والبالغ (3) لكنها لم تتجاوزه.

وهذه إشارة ضمنية إلى عدم موافقتها على ما تضمنته الفقرات المذكورة. واستناداً إلى ما سبق فإن الباحث يرى أن العوامل الشخصية تؤثر تأثيراً سالباً على أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية في فلسطين، وهذا ما ستوضح لنا في اختبار الفرضيات.

جدول 7.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالعوامل الشخصية.

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العوامل الشخصية	2.98	
40	يحمل موظفي وحدة العلاقات العامة في وزارتك مؤهلات جامعية	4.03	0.93
41	يتوفر التخصص العلمي في مجال العلاقات العامة في موظفي وحدة العلاقات العامة في وزارتك	2.02	1.17
42	يوجد في وحدة العلاقات العامة في وزارتك عدد من الموظفين "إناث" يساوي عدد "الموظفين" ذكور	2.73	1.39
43	تتوفر الخبرة الكافية للعاملين في وحدة العلاقات العامة في وزارتك	3.17	1.03

### 5.2.1.3 الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة:

تطرقنا في الجزء النظري من هذه الدراسة إلى أهمية ومزايا الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة، وتبين لنا أنه يصعب الاستغناء عن خدمات الاستشارة الخارجية من قبل معظم - إن لم يكن جميع- المنظمات سواءً منها تلك التي يوجد بها وحدة إدارية مختصة بممارسة وظائف العلاقات العامة ومزاولة أنشطتها، أو تلك التي لا يوجد فيها مثل هذه الوحدة. وما ينطبق على المنظمات العامة بالنسبة لهذا الموضوع ينطبق أيضاً على المنظمات الخاصة.

### 1.5.2.1.3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة:

استناداً إلى البيانات التي توصل إليها الباحث، وكما هو موضح في الجدول (8.3) يتضح لنا أن (55.4%) أشاروا إلى أن وحدات العلاقات العامة في الوزارات التي يعملون فيها تستعين بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (40)

المتعلقة بهذا الأمر (2.77) والانحراف المعياري (1.22). ومن ذلك يتبين لنا أن المتوسط الحسابي بعيد إلى حد كبير عن الوصول إلى متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة (3). كما أن ذلك يعني أن (44.6%) من أفراد العينة يؤكدون أن وحدات العلاقات العامة لا تلجأ إلى الاستعانة بالاستشارة الخارجية والاستفادة من الخدمات التي تقدمها في هذا المجال، وهذا يدفع الباحث إلى الاعتقاد بأن عدم استعانة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة، للاستفادة من خدماتها وخبراتها عامل رئيس من عوامل ضعف أداء هذه الوحدات وسبب من أسباب قصورها أو فشلها في ممارسة الوظائف العلمية للعلاقات العامة بالصورة التي يجب أن تكون من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

جدول 8.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرة المتعلقة بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة.

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	درجة الاستعانة بالاستشارة الخارجية	2.77	1.22
44	تستعين وحدة العلاقات العامة في وزارتك بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة	2.77	1.22

### 6.2.1.3 درجة ممارسة وحدات العلاقات العامة للأنشطة الثانوية والهامشية:

يلاحظ من الجدول (9.3) أن (52%) من المبحوثين يوافقون على قيام وحدات العلاقات العامة التي يعملون فيها بقطع تأشيرات السفر، كما أن قيامها بحجز الفنادق يشكل ما نسبته (54.7%)، و (68.7%) بالنسبة لقيامها بحجز تذاكر السفر، و (24.7%) بالنسبة لاستقبال الوفود، و (30%) لتنظيم الزيارات. وبالرغم من أهمية هذه الأنشطة إلا أنها من الأنشطة الثانوية والهامشية التي لا يجب أن يقتصر عمل العلاقات العامة عليها، كما أنه لا ينبغي النظر إلى هذه الأنشطة وكأنها هي وظائف العلاقات العامة، ولكن الواقع يؤكد هذه هي النظرة السلبية نحو العلاقات العامة. والباحث يرى أن ممارستها لهذه الأنشطة هي السبب في الاهتمام النسبي بها ورفع مكانتها بصور متفاوتة في الهياكل التنظيمية للوزارات التي شملتها الدراسة، لأن القيادات العليا هي التي تستفيد بالدرجة الأولى من ممارسة العلاقات العامة للأنشطة السابقة، كما أن ممارسة هذه الوحدات لبقية الأنشطة الثانوية والهامشية الأخرى كالرد على شكاوي الموظفين حصلت على نسبة (67.3%) من الموافقة، أما الرد على شكاوي المواطنين

فإن نسبة الموافقة عليها تنخفض إلى ( 52%)، ويتضح هنا أن اهتمام وحدات العلاقات العامة في أعمال هامشية تشغلها عن أعماله ووظائفها العلمية السليمة. وعودة إلى الجدول رقم (9.3) يتبين أن القيام بالترجمة حصلت على ( 58%) من الموافقة وهذا يعزز ما ذهبنا إليه سابقاً، أما ممارسة وظيفة الاستعلامات فقد بلغت ( 26.7%)، والحملات الإعلامية ( 26%) والإعلانات (29.3%)، في حين وصلت نسبة تنظيم رحلات للعاملين (59.3%).

وبالتمعن في الجدول ( 9.3) الذي تضمن هذه الفقرات نجد أن نسبة الموافقة ترتفع على الفقرات التي يصل أثرها الايجابي وبصورة سريعة ومباشرة إلى القيادات العليا، وتأكيداً لكل ما سبق فإننا نجد أن "قطع تذاكر" قد حصلت على أعلى نسبة من الموافقة حيث بلغت (68.7%)، وتقل أو تنخفض هذه النسبة كلما ابتعدت عن مصلحة القيادات العليا واقتربت من مصلحة المنظمة، ولكن النظرة القاصرة أو السلبية للعلاقات العامة والجهل بها وبوظائفها العلمية وبأهمية ممارسة هذه الوظائف على المدى القريب والبعيد يحول دون استفادة المنظمة من العلاقات العامة بالصورة المطلوبة وبالدرجة التي يجب أن تكون، وفي مثل هذا الوضع يمكن التوصل إلى حقيقة- مؤسفة- تتلخص في أن مستوى أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية متدني وضعيف أحياناً، وغير موجود على الإطلاق أحياناً أخرى وخاصة بالنسبة لممارسة الوظائف العلمية للعلاقات العامة.

جدول 9.3: التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرة ( 41) المتعلقة بالأنشطة الثانوية والهامشية التي تمارسها وحدات العلاقات العامة.

الفقرة	لا		نعم		مجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
قطع تأشيرات السفر	78	52%	72	48%	150	100%
حجز الفنادق	82	54.7%	68	45.3%	150	100%
حجز تذاكر السفر	103	68.7%	47	31.3%	150	100%
استقبال الوفود	37	24.7%	113	75.3%	150	100%
تنظيم الزيارات	45	30%	105	70%	150	100%
الرد على شكاوي المواطنين	78	52%	72	48%	150	100%
الرد على شكاوي الموظفين	101	67.3%	49	32.7%	150	100%
الترجمة	88	58.7%	62	41.3%	150	100%
الاستعلامات	40	26.7%	110	73.3%	150	100%
الحملات الإعلامية	39	26%	111	74%	150	100%
الإعلانات	44	29.3%	106	70.7%	150	100%
تنظيم رحلات للعاملين	89	59.3%	61	40.7%	150	100%

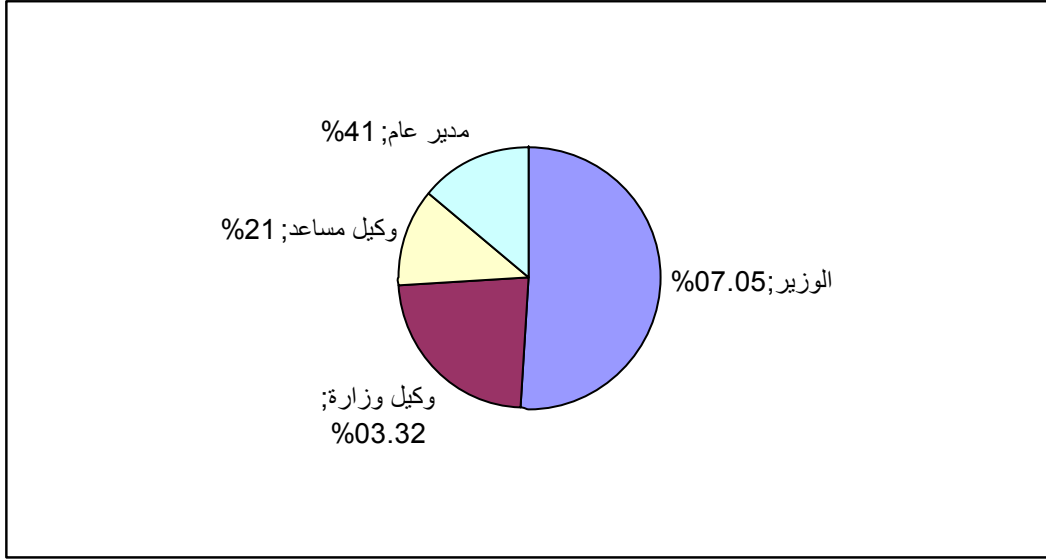
### 7.2.1.3 القيادة التي تتبعها وحدة العلاقات العامة:

يلاحظ من الجدول (10.3) أن (50.7%) من المبحوثين أشاروا إلى أن وحدة العلاقات العامة تتبع الوزير مباشرة بينما أشار (23.3%) أنهم يتبعون إلى وكيل الوزارة و (14%) يتبعون لقيادة مدير عام وكانت أقل النسب وهي (12%) للذين أشاروا إلى أن وحدة العلاقات العامة تتبع الوكيل المساعد.

جدول 10.3: التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرة (42) المتعلقة بالقيادة التي تتبعها وحدة العلاقات العامة.

المجموع		مدير عام		وكيل مساعد		وكيل وزارة		الوزير		القيادة التي تتبعها وحدة العلاقات العامة
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
%100	150	%14	21	%12	18	%23.3	35	%50.7	76	

وبالرغم أننا أشرنا في الإطار النظري إلى وجوب تبعية العلاقات العامة للمسئول الأول في أي منظمة كانت حتى تتمكن من ممارسة وظائفها كما يجب، وتحقق الأثر المطلوب من ممارستها لهذه الوظائف، الأمر الذي يدفعنا إلى القول بأن العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية يجب أن تتبع الوزير، بحيث يكون مسئول العلاقات العامة هو المسئول الثاني في الوزارة لشؤون العلاقات العامة أي أن يكون نائب الوزير لشؤون العلاقات العامة بالرغم من ذلك فإن تبعية وحدات العلاقات العامة في مجتمع الدراسة تشير إلى أنها تحظى بموقع تنظيمي مناسب في الهيكل التنظيمي الخاص بالوزارات المعنية كل منها على حدة، إذ أن تبعيتها لوكيل الوزارة يعني أنها إدارة عامة على الأقل، وبذلك فإنها من الوظائف الإشرافية استنادا إلى هذه التبعية ولكن الواقع يؤكد أن هذه التبعية ترجع أساسا إلى الخدمات والمنافع التي تقدمها للقيادات العليا نفسها وتستفيد منها هذه القيادة بصورة شخصية نادرا ما تعود بالفائدة على الوزارة، ويمثل الشكل (7.3) النسب المئوية للقيادات التي تتبعها وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.



شكل 7.3: النسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرة (42) المتعلقة بالقيادة التي تتبعها وحدة العلاقات العامة.

وعليه فإن هذه التبعية لا يستدل منها على اهتمام القيادات العليا بالعلاقات العامة وبأهميتها وأهمية ممارستها لوظائفها العلمية لما لذلك من مردودات إيجابية على الوزارة كلها وعلى تحقيق أهدافها.

### 8.2.1.3 وسائل تستخدمها وحدات العلاقات العامة للاتصال بالجمهور:

من الجدول (11.3) المتضمن الوسائل التي تستخدمها وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية للاتصال بالجمهور والموضحة في الفقرة (43) من فقرات الاستبانة، نلاحظ أن ما نسبته (74.7%) من المبحوثين أشاروا إلى أن وحدات العلاقات العامة في الوزارات السابق ذكرها تستخدم فعلاً المقابلات الشخصية للاتصال بالجمهور وتنخفض النسبة إلى (33.3%) بالنسبة لاستخدام البريد لكي ترتفع درجة الموافقة مقارنة بالمقابلات الشخصية والبريد إلى (84.7%) فيما يتعلق باستخدام الهاتف للغرض ذاته، بينما تصل نسبة استخدام الفاكس إلى (75.3%)، أما الإنترنت فقد بلغت نسبة الموافقة (42%) فقط.

واستناداً إلى البيانات التي تمكن الباحث من الحصول عليها يلاحظ أن الهاتف حصل على النسبة الأعلى ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الهاتف هو الوسيلة الأسهل كونه لا يحتاج إلى جهود كتابية وإلى مستلزمات ومتطلبات للإعداد والتنفيذ مثل وسائل الاتصال الأخرى المتمثلة بالفاكس والبريد والإنترنت، كما أن اللجوء إلى الهاتف كوسيلة للاتصال لا يحتاج إلى

التحضير والإعداد البروتوكولي اللازم للمقابلات الشخصية في حالة اللجوء لاستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مما يدفع الباحث إلى التكهن بأن وحدات العلاقات العامة لا تلجأ إلى استخدام المقابلات الشخصية كوسيلة للاتصال المباشر (المواجهي) إلا حينما تتعذر الوسيلة البديلة أو أن تكون جهودها وتكاليفها أكثر. أما نسبة استخدام الإنترنت التي لم تصل إلا إلى (42%) فقط، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم الاهتمام بالتطور والتغير إلى الأفضل بواسطة استخدام الجديد والمتطور من وسائل تكنولوجيا الاتصال، كما أنه يعني في نفس الوقت عدم القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة والتغيرات والتطورات التي تحدث فيها باستمرار وسرعة، إضافة إلى ضعف درجة التأهيل والتدريب اللازمين لاستخدام الاختراعات الجديدة، والوسائل التكنولوجية الأحدث، وما إلى ذلك مما يمكن وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من أداء وظائفها والتعامل مع جمهورها وفقاً لمتغيرات العصر وضروراته. وعلى ذلك يمكن القول بأن وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لا تسعى إلى الاستفادة من الاختراعات الجديدة، والتكنولوجيا الحديثة الأمر الذي يعني إهمالها أو قصورها وفشلها في التكيف مع البيئة وما يستجد عليها في مختلف جوانب الحياة فينتج عن ذلك - بالضرورة - تخلف أدائها وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف التي يفترض أن تسعى إلى تحقيقها. ، وهذا الأمر يختلف بالنسبة للاتصال بالجمهور باستخدام البريد، فحينما يتطلب الأمر استخدام البريد فإنه لا يستخدم إلا بعد تعذر استخدام كافة وسائل الاتصال وقد كانت أدنى نسبة حصل عليها الباحث فيما يتعلق بالوسائل المستخدمة للاتصال بالجمهور من قبل وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ويعزي الباحث السبب حسب رأيه إلى صعوبة التعامل في البريد العادي في ظل سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على معظم مناحي الحياة الفلسطينية لا سيما المعابر، إضافة إلى عملية تقطيع أوصال الأراضي الفلسطينية نفسها.

جدول 11.3: التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على الفقرة ( 43) المتعلقة بالوسائل التي تستخدمها وحدات العلاقات العامة للاتصال بالجمهور

الفقرة	لا		نعم		مجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
المقابلات الشخصية	38	25.3%	112	74.7%	150	100%
البريد	100	66.7%	50	33.3%	150	100%
الهاتف	23	15.3%	127	84.7%	150	100%
الفاكس	37	24.7%	113	75.3%	150	100%
الإنترنت	87	58%	63	42%	150	100%

### 2.3 اختبار فرضيات الدراسة

استخدم الباحث لاختبار فرضيات الدراسة:

- معامل الارتباط "بيرسون" الذي يستفاد منه في معرفة وجود أو عدم وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة دون التمييز بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- معامل الانحدار: الذي يستفاد منه في التمييز بين المتغير المستقل والمتغير التابع في حالة وجود علاقة بينهما كون هذا العامل لا يكون دالاً إلا في حالة وجود هذه العلاقة.
- دلالة النموذج الخطي: الذي يؤكد صحة أو عدم صحة العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة، ويستفاد منه في التحقق من مدى ملائمة النموذج الخطي للبيانات.
- وعليه فإن الباحث قد احتسب قيم معامل الارتباط "بيرسون" وقيم معامل الانحدار (T) وقيم دلالة النموذج الخطي (F) لاختبار فرضيات الدراسة إحصائياً بمستوى دلالة (0.05) لتكون قاعدة القرار مبنية على الآتي:

- أ - رفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب المقابل لقيمة معامل ارتباط "بيرسون" أقل من مستوى الدلالة المعتمد.
- ب قبول الفرضية الصفرية إذ كان مستوى الدلالة المحسوب المقابل لقيمة معامل ارتباط "بيرسون" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.
- ج رفض الفرضية الصفرية إذ كان مستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (T) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمد لـ (T) المحسوبة.
- د قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (T) المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لـ (T) المحسوبة.
- هـ رفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (F) أقل من مستوى الدلالة المعتمد لـ (F) المحسوبة.
- و قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (F) المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد لـ (F) المحسوبة.

وقبل الخوض في توضيح نتائج اختبار فرضيات الدراسة تجدر الإشارة إلى أن الباحث قد قام بتقسيم فقرات الاستبانة إلى (12) مجالاً وحرص على أن تمثل بعض هذه المجالات الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضيات الرئيسية، بينما يمثل البعض الآخر من هذه المجالات الفرضية الرئيسية التي لا يتفرع منها أية فروض فرعية كما هو الحال بالنسبة

للفرضية المتعلقة بالاستشارة الخارجية أو الفرضية الرئيسية حتى مع وجود فرضيات متفرعة منها كما هو الحال بالنسبة للفرضية المتعلقة بالعوامل الشخصية. وقد لجأ الباحث إلى هذا التقسيم لأن طريقة إعداد الاستبانة و طريقة اعداد الفروض وأسلوب صياغتها تطلب منه ذلك لتسهيل عملية اختبار الفرضيات والحصول على نتائج واضحة و دقيقة في نفس الوقت. لذا فقد قام الباحث بأختبار كل مجال على حدة, مستنداً إلى المعلومات الإحصائية التي يلخصها الجدول (14.3) وذلك كالتالي:

### 1.2.3 الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية للوظائف العلمية للعلاقات العامة و بين أداء هذه الوحدات. وقد تفرع منها أربع فرضيات فرعية اعتبر الباحث كل منها مجالاً من مجالات الدراسة ثم قام باختبارها كالتالي:

#### 1.1.2.3 الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة البحث و بين أداء هذه الوحدات. وعند اختبار هذه الفرضية وفقاً لقاعدة القرار السابق ذكرها تبين الآتي:

أ - قيمة معامل الارتباط المحسوبة (0.75) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لقيمة معامل ارتباط بيرسون (0.00).

ب قيمة معامل الانحدار (13.62) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (T) المحسوبة (0.00).

ج قيمة (F) المحسوبة (185.49) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (F) المحسوبة (0.00).

واعتماداً على قاعدة القرار الآنفه الذكر، ومستوى الدلالة المحسوبة لكل من معامل الارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار الخطي (الميل) والتي بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فلا يمكن قبول الفرضية التي تنص عدم وجود علاقة بين ممارسة وحدات

العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العامة وبين أداء هذه الوحدات. فقد تبين أن هناك علاقة خطية طردية بين كل من البحث وقياس اتجاهات الرأي العام (كمتغير مستقل) والأداء (كمتغير تابع) مما يعني أن ممارسة وحدات العلاقات العامة لهذه الوظيفة تؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء، وذلك عند مستوى دلالة (0.05) وبما أن مستوى الدلالة المحسوب لـ (F) المحسوبة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإن النموذج الخطي المقدر باستخدام أسلوب الانحدار الخطي يعتبر مناسباً كنموذج لتقدير العلاقة بين وظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام (كمتغير مستقل) والأداء (كمتغير تابع). وهذا ما يبيّنه الجدول (14.3).

### 2.1.2.3 الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة التخطيط وبين أداء هذه الوحدات. وعند اختبار هذه الفرضية تبين الآتي:

أ. قيمة معامل ارتباط "بيرسون" (0.72) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لقيمة هذا المعامل (0.00).

ب. قيمة معامل الانحدار (T) (12.51) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لقيمة (T) المحسوبة (0.00).

ج. دلالة النموذج الخطي لـ (F) المحسوبة (156.53) ومستوى الدلالة المحسوب لـ (F) المحسوبة (0.00).

وبما أن مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار (T) ودلالة النموذج الخطي (F) هي (0.00) وهو ما يعني أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإن فرضية عدم وجود علاقة بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة التخطيط وبين أداء هذه الوحدات تعتبر فرضية مرفوضة، فقد تبين أن العلاقة بين التخطيط (كعامل مستقل) والأداء (كعامل تابع) علاقة خطية طردية أي كلما زادت ممارسة وظيفة التخطيط في وحدات العلاقات العامة كلما ازداد وتحسن مستوى أداء هذه الوحدات والعكس بالعكس، ولذا فإن نموذج الانحدار الخطي يصبح مناسباً لتقدير العلاقة بين التخطيط (كمتغير مستقل) والأداء (كمتغير تابع) كما هو مبين في الجدول (14.3).

### 3.1.2.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي وبين أداء هذه الوحدات. وقد تبين عند اختبار هذه الفرضية التالي:

أ - قيمة معامل الارتباط "بيرسون" المحسوبة (0.81) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لقيمة معامل الارتباط (0.00).

ب قيمة معامل الانحدار لـ (T) المحسوبة (16.50) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (T) المحسوبة (0.00).

ج قيمة (F) المحسوبة (272.33) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (F) المحسوبة (0.00).

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط ومعامل الانحدار (T) ودلالة النموذج الخطي (F) بلغ لكل منها (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهو أمر يجعل فرضية عدم وجود علاقة بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة الاتصال وبين أداء تلك الوحدات فرضيه مرفوضة، حيث تبين أن العلاقة بين ممارسه وظيفه الاتصال وبين الأداء هي علاقة خطية طردية تؤكد أن الاتصال (كمتغير مستقل) يؤثر بالإيجاب على الأداء (كمتغير تابع) كما أن مستوى الدلالة المحسوب يؤكد أن النموذج الخطي المقدر باستخدام أسلوب الانحدار الخطي مناسباً لتقدير العلاقة بين الاتصال (المتغير المستقل) والأداء (المتغير التابع) وهذا ما بينه الجدول (14.3).

### 4.1.2.3 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لوظيفة التقويم وبين أداء هذه الوحدات. وعند اختبار هذه الفرضية تبين:

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط (0.72) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لها (0.00).

ب. بلغت قيمة معامل الانحدار لـ (T) المحسوبة (16.50) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (T) المحسوبة (0.00).

ج. بلغت دلالة النموذج الخطي لـ (F) المحسوبة (160.97) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (F) المحسوبة (0.00).

وبما أن مستوى الدلالة المحسوب لكل من معامل الارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار الخطي لـ (T) المحسوبة، ودلالة النموذج الخطي لـ (F) المحسوبة هي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإننا لا نملك إلا أن نرفض الفرضية، ونقبل بوجود علاقة خطية طردية بين التقويم (المتغير المستقل) والأداء (المتغير التابع) حيث يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع تأثيراً إيجابياً، بمعنى أن زيادة ممارسة وظيفة التقويم تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء والعكس صحيح ولذا فإن النموذج الخطي المقدر باستخدام أسلوب الانحدار الخطي يعتبر مناسباً كنموذج لتقدير العلاقة بين التقويم والأداء، كما هو موضح في الجدول (14.3).

تلك هي الفرضيات الفرعية الأربع، المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية للوظائف العلمية للعلاقات العامة و بين أداء هذه الوحدات ، وبما أننا رفضنا الفرضيات الفرعية تلك فإننا نرفض الفرضية الرئيسية المذكورة، ويصبح من المسلم به أن زيادة ممارسة وحدات العلاقات العامة للوظائف العلمية السابقة يؤدي إلى زيادة الأداء وتحسن مستواه والعكس صحيح، استناداً إلى وجود علاقة طردية تؤثر فيها المتغيرات المستقلة في المتغير التابع كما اتضح لنا ذلك في اختبار الفرضيات السابقة.

ولأن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي استخدمها الباحث في تحليل فقرات الاستبانة قد بينت أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بالوظائف العلمية للعلاقات العامة لم تتجاوز متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة والبالغ (3) فإن ذلك يعني عدم ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لتلك الوظائف- كما سبق ذكره- وهذا دليل على ضعف الأداء وتدني مستواه في تلك الوحدات، وتجدر الإشارة إلى أن المجال (أو الفرضية الفرعية) الأكثر قيمة في معامل الارتباط هي الأكثر تأثيراً في الأداء، وهذا يعني أن الاتصال (0.81) هو الأكثر تأثيراً على الأداء يليه البحث وقياس اتجاهات الرأي العام (0.75) ثم التخطيط والتقييم يؤثران بدرجة متساوية على الأداء كون قيمة معامل الارتباط لهما كانت (0.72).

### 2.2.3 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين موارد وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات . ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية فرضيتان فرعيتان قام الباحث باختبار كل منهما على حدة وذلك على النحو التالي:

### 1.2.2.3 الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين الموارد المالية المخصصة لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات. وعند اختبار هذه الفرضية تبين الآتي:  
أ- قيمة معامل الارتباط (0.56) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لقيمة معامل الارتباط (0.00).

ب- قيمة (T) المحسوبة (8.11) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لها (0.00).

ج- قيمة (F) المحسوبة (65.74) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لها (0.00).

وتدور هذه الفرضية حول اختبار مدى وجود علاقة أو عدمها بين الموارد المالية المخصصة لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات، واعتماداً على قاعدة القرار المعتمدة نجد أن مستوى الدلالة المحسوب المقابل لكل من قيمة

معامل ارتباط "بيرسون" وقيمة (T) المحسوبة، وقيمة (F) المحسوبة بلغت (0.00) أي أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) الأمر الذي يجعل الباحث يرفض فرضية عدم وجود علاقة بين الموارد المالية وبين الأداء، وعلى العكس فقد تبين أن العلاقة بين الموارد المالية المخصصة لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات هي علاقة خطية طردية تشير إلى أن الموارد المالية تؤثر بالإيجاب على متغير الأداء. وهذا يعني أن زيادة الموارد المالية المخصصة للعلاقات العامة تساعد في زيادة أدائها وتحسن مستواه والعكس بالعكس صحيح، وعلى ذلك يصبح النموذج الخطي المقدر باستخدام أسلوب الانحدار الخطي ملائماً لتقدير العلاقة بين الموارد المالية (كمتغير مستقل) والأداء (كمتغير تابع) وهذا ما يوضحه الجدول (14.3).

### 2.2.2.3 الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين الموارد البشرية العاملة في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات. وعند اختبار هذه الفرضية تبين ما يلي:

- أ- قيمة معامل ارتباط "بيرسون" (0.60) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لها (0.00).
- ب- قيمة معامل الانحدار لـ (T) المحسوبة (9.01) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (T) المحسوبة (0.00).
- ج- قيمة (F) المحسوبة (81.15) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لها (0.00).

ومما سبق نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب لكل من قيمة معامل الارتباط وقيمة (T) وقيمة (F) بلغت (0.00)، وحيث أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإن هذه الفرضية والتي تدور حول عدم وجود علاقة بين الموارد البشرية العاملة في وحدات العلاقات العامة وبين أداءها ترفض.

وعليه فإننا نقر بوجود علاقة خطية طردية بين متغير الموارد البشرية ومتغير الأداء بحيث تؤثر الموارد البشرية (المتغير المستقل) تأثيراً إيجابياً في الأداء (المتغير التابع) الأمر الذي يعني أن توفر الكوادر البشرية الكفؤة والمتخصصة وبدرجة كافية في وحدات العلاقات العامة يؤثر بالإيجاب على أداء هذه الوحدات والعكس صحيح، وكل ذلك يشير إلى مناسبة النموذج

الخطي المقدر باستخدام أسلوب الانحدار الخطي كنموذج لتقدير العلاقة بين الموارد البشرية وبين الأداء، والجدول (14.3) يوضح ذلك.

ويعتبر رفضنا لتلك الفرضيتين الفرعيتين السابقتين رفضاً للفرضية الرئيسة التي تفرعنا منها وهي التي تنص على عدم وجود علاقة بين موارد وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء تلك الوحدات، وخاصة وقد اتضحت لنا هذه العلاقة فيما سبق ذكره.

وبالرغم من ذلك فإنه حري بنا أن نشير إلى أن الموارد البشرية هي الأكثر تأثيراً في أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باعتبارها حصلت على (0.60) في قيمة معامل الارتباط وهي أكبر من قيمة معامل الارتباط التي حصل عليها متغير الموارد المالية وهي (0.56) فقط.

وعودة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي استخدمها الباحث في تحليل فقرات الاستبانة والتي بينت لنا أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بالموارد المالية والبشرية في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية هي أقل من متوسط إجابات معيار أسئلة الدراسة وهو (3)، كما سبق تبيان ذلك في تحليل فقرات الاستبانة، وهذا يعني عدم توفر هذه الموارد بالكم والكيف اللازمين الأمر الذي يستدل منه على أن مستوى أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ضعيفاً ومتمدياً إلى درجة يصعب - وقد يستحيل - معها أن تتجح تلك الوحدات في ممارسة الوظائف بكفاءة وفعالية تساعدها في تحقيق الأهداف المحددة والمنشودة.

### 3.2.3 الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين عوامل التنظيم الإداري لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية و بين أداء هذه الوحدات. وينفزع من هذه الفرضية الرئيسة أربع فرضيات فرعية، قام الباحث باختبار كل منها على حدة وذلك كما يلي:

### 1.3.2.3 الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين وجود أهداف محددة لوحدة العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات. وقد تبين عند اختبار هذه الفرضية ما يلي:

- أ- قيمة معامل الارتباط المحسوبة (0.65) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لها (0.00).
- ب- قيمة معامل الانحدار لـ (T) المحسوبة (10.49) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (T) المحسوبة (0.00).
- ج- قيمة (F) المحسوبة (110.13) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لها (0.00).

ومما سبق نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب لكل من قيمة معامل الارتباط، وقيمة (T) وقيمة (F) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه فإننا نرفض الفرضية السابقة التي تدور حول عدم وجود علاقة بين وجود أهداف محددة لوحدة العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء تلك الوحدات، وقد تبين أن هذه العلاقة -وفقاً للبيانات الإحصائية- هي علاقة خطية طردية يؤثر وجود الأهداف المحددة بالإيجاب (كمتغير مستقل) على الأداء (كمتغير تابع) مما يعني أن وجود الأهداف المحددة يعمل على رفع مستوى الأداء والعكس صحيح كما أن مستوى الدلالة المحسوب لـ (F) المحسوبة والذي هو - كما تبين - أقل من مستوى الدلالة المعتمد يشير إلى أن النموذج الخطي المقدر باستخدام أسلوب الانحدار يعتبر نموذجاً مناسباً لتقدير العلاقة بين الأهداف (المتغير المستقل) والأداء (المتغير التابع) وهذا ما يوضحه الجدول (14.3).

### 2.3.2.3 الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين الموقع التنظيمي لوحدة العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات. وعند اختبار هذه الفرضية تبين التالي:

- أ- قيمة معامل الارتباط المحسوبة (0.62) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لهذه القيمة (0.00).

ب- قيمة معامل الانحدار لـ (T) المحسوبة (9.54) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (T) المحسوبة (0.00).

ج- قيمة (F) المحسوبة لدلالة النموذج الخطي (90.96) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (F) المحسوبة (0.00).

وبما أن مستوى الدلالة المحسوب المقابل لكل من قيمة معامل الارتباط المحسوبة، وقيمة (T) المحسوبة، وقيمة (F) المحسوبة هو (0.00) أي أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن فرضية عدم وجود علاقة بين الموقع التنظيمي لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء تلك الوحدات تصبح مرفوضة، مع التأكيد على أن هذه العلاقة هي علاقة خطية طردية وأن الموقع التنظيمي يؤثر بالإيجاب على الأداء. أي أن ارتفاع الموقع التنظيمي لوحدات العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للوزارة يؤدي إلى زيادة وتحسين أداء هذه الوحدة، كما أن العكس يؤدي إلى العكس، وهذا يعني أن النموذج الخطي المقدر باستخدام أسلوب الانحدار الخطي يعتبر مناسباً كنموذج لتقدير العلاقة بين الموقع التنظيمي لوحدات العلاقات العامة في أي منظمة وبين أداء هذه الوحدة والجدول رقم (14.3) يوضح ذلك.

### 3.3.2.3 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين المركز الوظيفي للعاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات. وعند اختبار هذه الفرضية تبين الآتي:

أ- قيمة معامل الارتباط المحسوبة (0.64) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لها (0.00).  
ب- قيمة معامل الانحدار لـ (T) المحسوبة (10.12) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (T) المحسوبة (0.00).

ج- قيمة (F) المحسوبة لدلالة النموذج الخطي (102.47) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (F) المحسوبة (0.00).

ويلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب المقابل لكل من قيم معامل الارتباط و (T) و (F) المحسوبة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يدفعنا إلى رفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين المركز الوظيفي للعاملين في وحدات العلاقات العامة

في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء تلك الوحدات, حيث اتضح أن هناك علاقة خطية طردية بين المركز الوظيفي للعاملين في تلك الوحدات وبين أدائها وما دام الأمر كذلك فإن تمتع موظفي وحدات العلاقات العامة بمراكز وظيفية مناسبة يساعد في زيادة وتحسين أداء تلك الوحدات والعكس من ذلك صحيح، ومن ذلك يمكن القول بأن النموذج الخطي المقدر باستخدام أسلوب الانحدار الخطي هو نموذج مناسب لتقدير العلاقة بين المركز الوظيفي للعاملين في وحدات العلاقات العامة في الجهات المذكورة (كمتغير مستقل) وبين أداء تلك الوحدات (كمتغير تابع) ويمكن التأكد من ذلك من خلال الجدول (14.3).

### 4.3.2.3 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين اهتمام القيادات العليا في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالعلاقات العامة وبين أداء وحدات العلاقات العامة في تلك الوزارات.

وقد تبين عند اختبار هذه الفرضية التالية:

أ - قيمة معامل ارتباط "بيرسون" المحسوبة (0.71) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لها (0.00)

ب قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار (12.22) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (T) المحسوبة (0.00).

ج قيمة (F) المحسوبة لدلالة النموذج الخطي (149.34) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (F) المحسوبة (0.00).

ويلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب المقابل لكل من قيمة معامل الارتباط المحسوبة، وقيمة (T) المحسوبة وقيمة (F) المحسوبة (0.00) وهذا يعني أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ولذلك ووفقاً لقاعدة القرار السابقة فإننا نرفض فرضية عدم وجود علاقة بين اهتمام القيادات العليا في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالعلاقات العامة وبين أداء وحدات العلاقات العامة في تلك الوزارات.

واستناداً إلى نتائج الاختبارات السابقة يمكن القول بأن هذه العلاقة هي علاقة خطية طردية يؤثر اهتمام القيادات العليا (المتغير المستقل) تأثيراً إيجابياً في أداء وحدات العلاقات العامة (المتغير التابع)، ويستدل من ذلك على أن زيادة اهتمام القيادات العليا بالعلاقات العامة يسهم في زيادة وتحسين أدائها، كما أن العكس صحيح. وهذا يؤكد ملائمة النموذج الخطي المقدر باستخدام أسلوب الانحدار الخطي لتقدير العلاقة بين اهتمام القيادات العليا بالعلاقات العامة (كمتغير مستقل) والأداء (كمتغير تابع) والجدول (14.3) يوضح ذلك.

وإقرارنا بوجود العلاقة الآتفة الذكر بين المتغيرات المستقلة (الأهداف المحددة للعلاقات العامة، الموقع التنظيمي لوحدات العلاقات العامة، المركز الوظيفي للعاملين في وحدات العلاقات العامة، واهتمام القيادات العليا بالعلاقات العامة) وبين المتغير التابع (أداء وحدات العلاقات العامة) يدفعنا إلى رفض الفرضية الرئيسية التي تفرعت عنها تلك الفرضيات، بل فإن الباحث يرى أنه من الأفيدي الإشارة إلى درجة قوة الارتباط بين كل من المتغيرات المستقلة السابقة وبين الأداء وبالنظر إلى قيمة ارتباط كل من تلك المتغيرات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال معامل ارتباط بيرسون نجد أنها مرتبة من الأكثر ارتباطاً بالأداء إلى الأقل ارتباطاً به على النحو الموضح في الجدول (12.3).

جدول 12.3: يوضح قيمة ارتباط متغيرات عوامل التنظيم الإداري بالأداء.

المتغير	قيمة معامل الارتباط
1- اهتمام القيادات العليا	(0.71)
2- الأهداف	(0.65)
3- التمتع بالمركز المناسب	(0.64)
4- الموقع التنظيمي	.(0.62)

وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي استخدمت الباحث في تحليل فقرات الاستبانة نجد أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بمتغيرات عوامل التنظيم الإداري لم تتجاوز متوسط - رغم قربها - إجابات معيار أسئلة الدراسة وهو (3) الأمر الذي يستدل منه على أن وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعاني من عدم اهتمام القيادات العليا بها، إضافة إلى عدم تحديد ووضوح الأهداف وعدم تمتع موظفيها

بالمراكز الوظيفية المناسبة، وكل ذلك يجعل الباحث- بالاستناد إلى ما سلف ذكره- يجزم بأن أداء وحدات العلاقات العامة في الوزارات المذكورة ضعيفاً ومنتدياً ولا يرقى إلى المستوى الذي يمكن تلك الوحدات من تحقيق الأهداف الذي ينبغي أن تسعى إلى تحقيقها.

### 4.2.3 الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين العوامل الشخصية للعاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية و بين أداء هذه الوحدات. وهذه الفرضية تتضمن أربع متغيرات فرعية، وعلى عكس ما انتهجه الباحث في اختبار الفرضيات السابقة حيث اختبر كل فرضية فرعية على حدة، فإنه قد اختبر هذه الفرضية الرئيسية بصورة إجمالية إذ اعتبرها مجالاً واحداً من مجالات الدراسة. وعلى هذا الأساس فقد تبين عند اختبار هذه الفرضية التالي:

أ - قيمة (R) معامل الارتباط المحسوبة ( 0.42 ) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لقيمة معامل الارتباط (0.00).

ب قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار (5.69) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لقيمة (T) (0.00).

ج قيمة (F) المحسوبة لدلالة النموذج الخطي (32.46) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لقيمة (F) المحسوبة (0.00).

ويلاحظ مما سبق أن مستوى الدلالة المحسوب المقابل لكل من قيمة معامل ارتباط بيرسون، وقيمة (T) وقيمة (F) قد بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يكفي الباحث لرفض الفرضية السابقة التي تدور حول عدم وجود علاقة بين العوامل الشخصية وبين الأداء. وعليه يمكن الاستدلال على وجود علاقة خطية إيجابية (طردية) بين الأداء (كمتغير تابع) والعوامل الشخصية التي تؤثر في الأداء وفي مستواه.

ولأن مستوى الدلالة المحسوب لـ (F) المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمد -كما سبق ذكره- فإن الباحث يرى أن النموذج الخطي المقدر باستخدام أسلوب الانحدار الخطي مناسباً كنموذج لتقدير العلاقة بين العوامل الشخصية والأداء، وهذا ما يتضح لنا من خلال الجدول (14.3).

وجدير بالباحث أن يشير هنا إلى أن الفرضية المتعلقة بالعوامل الشخصية تشمل المتغيرات الفرعية التالية:

- أ - حصول موظفي وحدات العلاقات العامة في مجتمع الدراسة على مؤهلات جامعية.  
ب تخصص موظفي وحدات العلاقات العامة في مجتمع الدراسة في مجال العلاقات العامة.  
ج تساوي عدد "الإناث" مع عدد "الذكور" العاملين في وحدات العلاقات العامة في مجتمع الدراسة.  
د -توفر الخبرة الكافية للعاملين في وحدات العلاقات العامة في مجتمع الدراسة.  
وبالرغم من رفض الباحث للفرضية الرئيسية التي اشتملت على هذه المتغيرات الفرعية كما سبق ذكره، إلا أنه يلاحظ تفاوت واختلاف قيم ارتباطات هذه المتغيرات الفرعية بمتغير الأداء. وهذا ما يتبين لنا من الجدول (13.3).

جدول 13.3: معاملات الارتباط ومستويات الدلالة لارتباط المتغيرات الفرعية للعوامل الشخصية بمتغير الأداء.

المتغيرات الفرعية للعوامل الشخصية	معامل ارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة
1- المؤهل العلمي	0.27	0.00
2- التخصص في مجال العلاقات العامة	0.44	0.00
مساواة عدد الإناث لعدد الذكور	0.10	0.22
توفر الخبرة الكافية	0.43	0.00

ومن الجدول (13.3) يلاحظ أن التخصص في مجال العلاقات العامة قد حصل على أعلى قيمة ارتباطية (0.44) ومستوى الدلالة (0.00) يلي ذلك توفر الخبرة الكافية حيث بلغت قيمته في معامل الارتباط (0.43) ومستوى الدلالة (0.00)، كما بلغت قيمة ارتباط متغير المؤهل العلمي (0.27) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لها (0.00)، ومعنى ذلك أن مستوى الدلالة المحسوب لكل منهم أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، الأمر الذي يستدل منه على وجود علاقة إيجابية طردية بين هذه المتغيرات و متغير الأداء.

أما بالنسبة لمتغير (الجنس) أي مساواة عدد الذكور لعدد الإناث في وحدات العلاقات العامة في مجتمع الدراسة فقد حصلت على أدنى (أقل) قيمة في معامل الارتباط (0.10)، ومستوى الدلالة المحسوب لهذه القيمة (0.22) وهذا يعني أن مستوى الدلالة المحسوب المقابل لها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا دليل على أن قيمة ارتباطها بالأداء أقل بكثير من قيمة ارتباط المتغيرات الثلاث السابقة بالأداء، كما أن مستوى الدلالة المحسوب لقيمتها يفيد بأن أثرها ضعيف على الأداء.

هذا بالنسبة للمتغيرات الفرعية المتفرعة عن الفرضية الرئيسية السابقة كل منها على حدة، أما بالنسبة للفرضية الرئيسية بصورة إجمالية فقد تبين للباحث وجود علاقة إيجابية (طردية) بينها وبين الأداء استناداً إلى مستوى الدلالة المحسوب لها (0.00) أي أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه فإن الفرضية الرئيسية والتي تدور حول عدم وجود علاقة بين العوامل الشخصية للعاملين في وحدات العلاقات العامة و بين الأداء هي فرضية مرفوضة. وفيما لو عدنا إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي اعتمدها الباحث في تحليل البيانات فإننا سنجد أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العوامل الشخصية - رغم قربها الشديد - لم تتجاوز معيار إجابات أسئلة الدراسة والبالغ (3). وقد اتضح لنا هذا في تحليل فقرات الاستبانة، ليستدل منه على أن العوامل الشخصية من أسباب ضعف أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

### 5.2.3 الفرضية الرئيسية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha = 0.05$  بين استعانة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة و بين أداء هذه الوحدات.

وهذه الفرضية الرئيسية لم يتفرع عنها أية فرضيات فرعية، وعند اختبارها تبين الآتي:

أ - قيمة معامل الارتباط المحسوبة (0.55) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لقيمة معامل الارتباط (0.00).

ب قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار (7,92) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (T) المحسوبة (0.00).

ج قيمة (F) المحسوبة لدلالة النموذج الخطي (62.72) ومستوى الدلالة المحسوب المقابل لـ (F) المحسوبة (0.00).

ويلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب المقابل لكل من قيمة معامل الارتباط المحسوبة، وقيمة (T) المحسوبة، وقيمة (F) المحسوبة هو (0.00)، وهذا يعني أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه فإن الباحث يرفض الفرضية بعدم وجود علاقة بين الاستعانة بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة وبين أداء وحدات العلاقات العامة، ويرى بوجود علاقة خطية ايجابية (طردية) بين الاستشارة الخارجية و الأداء. أي أن الاستفادة من خدمات الاستشارة الخارجية في هذا مجال العلاقات العامة تؤثر بالإيجاب على مستوى أداء وحدات العلاقات العامة والعكس صحيح. كما يرى الباحث أن النموذج الخطي المقدر باستخدام أسلوب الانحدار الخطي كنموذج لتقدير العلاقة بين الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة (كمتغير مستقل) وأداء العلاقات العامة (كمتغير تابع) هو نموذجاً مناسباً كما يوضحه لنا الجدول (14.3).

وبالنسبة لتأثير الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة على أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، فهو تأثير يمكن استشفاه من نتائج تحليل بيانات فقرات الاستبانة- السابقة- التي استخدم فيها الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتبين أن جميع المتوسطات الحسابية الخاصة بالاستشارة الخارجية هي دون متوسط معيار إجابات أسئلة الدراسة والبالغ (3)، وهذا يعني أن وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لا تستفيد من خدمات الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة مما ينتج عنه ضعف وتدني مستوى أداء تلك الوحدات، كما ثبت ذلك احصائياً.

جدول 14.3: نتائج اختبار قيم معدل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار ودلاله النموذج الخطي ومستوى الدلالة المحسوب لهم لفرضيات الدراسة.

عدد	المجال	معامل الارتباط "بيرسون"		معامل الانحدار		دلالة النموذج الخطي	
		قيمة المعامل	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة المعامل ل" T"	مستوى الدلالة المحسوب ل" T"	مستوى الدلالة المحسوب ل" F"	"F" المحسوبة
1.	البحث وقياس اتجاهات الرأي العام	0.75	0.000	13.62	0.000	185.49	0.000
2.	التخطيط	0.72	0.000	12.51	0.000	156.53	0.000
3.	الاتصال	0.81	0.000	16.50	0.000	272.33	0.000
4.	التقويم	0.72	0.000	12.69	0.000	160.97	0.000
5.	الموارد المالية	0.56	0.000	8.11	0.000	65.74	0.000
6.	الموارد البشرية	0.60	0.000	9.01	0.000	81.15	0.000
7.	الأهداف	0.65	0.000	10.49	0.000	110.13	0.000
8.	الموقع التنظيمي	0.62	0.000	9.54	0.000	90.96	0.000
9.	درجة التمتع بالمركز الوظيفي المناسب	0.64	0.000	10.12	0.000	102.47	0.000
10.	درجة اهتمام القيادات العليا	0.71	0.000	12.22	0.000	149.34	0.000
11.	العوامل الشخصية (الوسيطه)	0.42	0.000	5.69	0.000	32.46	0.000
12.	درجة الاستعانة بالاستشارة الخارجية	0.55	0.000	7.92	0.000	62.72	0.000

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

#### 1.4 النتائج

تمحورت هذه الدراسة في تقييم أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتناولت بالبحث أهم العوامل المؤثرة في أداء تلك الوحدات وهي: الوظائف العلمية للعلاقات العامة، والموارد المالية والبشرية، وعوامل التنظيم الإداري، والاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة، إضافة إلى العوامل الشخصية للعاملين في تلك الوحدات، ومن خلال التحليل الإحصائي للاستبانة (أداة الدراسة الميدانية) واختبار فرضيات الدراسة إحصائياً يمكن للباحث التأكيد على أن مستوى أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ضعيفاً ومتدنياً إلى حد كبير وهذا نتيجة طبيعية للعوامل المؤثرة فيه والتي سبق تحليلها واختبارها واحدة واحدة حتى تأكدنا من وجود علاقة بينها وبين الأداء، ويمكن إيجاز هذه العوامل (المتغيرات) استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة كالتالي:

#### 1.1.4 العلاقة بين ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية للوظائف العلمية للعلاقات العامة وبين أداء هذه الوحدات:

##### 1.1.1.4 وظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام:

كشفت الدراسة عن تدني درجة ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لهذه الوظيفة بصفة عامة وبصورة ملفتة للنظر. مما يعني عدم امتلاك وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية للبيانات والمعلومات اللازمة لممارسة

وظائفها الأخرى، وجهلها لكل ما يتعلق بخصائص وصفات ورغبات واحتياجات الجمهور الأمر الذي يستدل منه على عجزها وفشلها.

#### 2.1.1.4 وظيفة التخطيط:

تبين أن وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لا تقوم بالتخطيط طويل المدى والتخطيط متوسط المدى، وتدني درجة ممارستها لوظيفة التخطيط لنشاطها بصورة عامة، حتى وإن كان التخطيط قصير المدى يحظى بقليل من الاهتمام، وهذا يشير إلى أنها محكومة بالتخبط والارتجال والعشوائية ومزاجية القيادات العليا التي لا تعرف عن العلاقات العامة إلا النذر اليسير إن لم تكن في حقيقة الأمر وفي أغلب الأحوال لا تعرف عنها شيئاً باستثناء تلك المعرفة الخاطئة والمغلوبة التي تطرقنا إليها في الجانب النظري.

#### 3.1.1.4 وظيفة الاتصال:

تدني درجة ممارستها لوظيفة الاتصال وفقاً للأسس العلمية والعملية، وعدم استخدامها لأغلب وسائل الاتصال وتجاهلها الاستفادة من وسائل وتكنولوجيا الاتصال الحديثة والتقليدية على حد سواء.

#### 4.1.1.4 وظيفة التقييم:

تجاهلها لأهمية وظيفة التقييم، وبمعنى اصح عدم ممارستها لوظيفة التقييم بأنواعه المختلفة لأعمالها وأنشطتها، وذلك لعدم وجود ما يستحق التقييم بعد أن اتضح بأنها تهمل ممارسة الوظائف السابقة إلى درجة تكاد تقترب من العدم في أغلب الأحيان، مع ملاحظة أن التقييم البعدي أو اللاحق، وهو ما يسمى بالتقييم العلاجي هو النوع الوحيد الذي تمارسه وحدات العلاقات العامة في مجتمع الدراسة، ولكن من المؤكد أن هذا النوع يمارس لتقويم أنشطة هامشية لا علاقة لها بالوظائف العلمية للعلاقات العامة.

ويمكن أن يستنتج الباحث من عدم ممارسة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية للوظائف العلمية للعلاقات العامة السابق ذكرها جملة من الاستنتاجات أهمها:

- تجاهل الجمهور وعدم السعي لاكتشاف دوافعه واتجاهاته ومعرفة رغباته واحتياجاته للعمل بعد ذلك وفقاً لأسس علمية مخططة هادفة ومدروسة من أجل كسب ثقته بوزارات السلطة الوطنية كل منها على حدة والحصول على تأييده ودعمه وضمان تعاونه في تحقيق أهداف الوزارات بعد إقناعه بها وبما تقوم به من أعمال وتحققه من أهداف يقصد بها خدمة المجتمع وزيادة رفاهيته، ومن هذا المنطلق يستطيع الباحث الجزم بأن وزارات السلطة الوطنية لا تأبه بالرأي العام في وقت تتزايد أهميته وخطورته يوماً بعد يوم وأصبح قوة لا يستهان بها، وخاصة في المجتمعات- وفلسطين من هذه المجتمعات- التي تتبنى الديمقراطية والتعددية السياسية والحزبية والتي يكون للرأي العام أهمية كبيرة في كل انتخابات دورية محلية وبرلمانية ورئاسية لأنه- أي الرأي العام- هو صاحب القول الفصل في تحديد من يحكمه ومن لا يحكمه. واستناداً إلى ما سبق فإن الحكومة الفلسطينية (ممثلة في وزاراتها) لا تعير اهتماماً بهذه المسألة لعدة أسباب - قد يكون منها واحد أو أكثر- من الأسباب التالية:
  - عدم الجدية في تطبيق الديمقراطية في المجتمع الفلسطيني.
  - قصور وعي القيادات العليا في الوزارات الحكومية بأهمية الرأي العام وضرورة السعي إلى كسب ثقته والحصول على رضاه لما لذلك من مردودات إيجابية لهذه القيادات في الوزارات المختلفة وللحكومة التي تشكلت عنها تلك الوزارات ومن ثم للحركة التي امتلكت الحق في تشكيل الحكومة من خلال ثقة الجماهير وحصولها على أصواتها.
  - انغلاق القيادات العليا في الوزارات الحكومية على نفسها وجمود تفكيرها إلى الحد الذي يجعلها تعيش في الماضي اللاديموقراطي الذي تعودته وتعودت بأن تكون الجماهير هي المعنية بإرضائها وليس العكس.
  - عدم قدرة القيادات العليا في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على التكيف مع ما حدث ويحدث من تغييرات مستمرة ومتواصلة، وفشلها في العمل في ظل الجو الديمقراطي الذي يشهد تنافساً دورياً بين الأحزاب السياسية ويكون الرأي العام هو صاحب القول الفصل في كل انتخابات، وهذا يعني عدم قدرتها على العمل إلا في ظل الأجواء اللاديموقراطية التي تعودتها، ولذا فإنها لا تحقق فائدة للمجتمع ولا للحركات التي تنتمي إليها وتمثلها في هذه الوزارة أو تلك، الأمر الذي يعني ضرورة البحث عن بديل نشط ومتفاعل يستطيع التكيف مع البيئة ومع كل ما يستجد فيها ومن حولها.

- عدم قدرة الحكومة (ممثلة في وزاراتها) على مواكبة عصر العولمة والاهتمام بالجودة الشاملة وعدم إدراكها لما يجب أن يمتلكه القطاع العام وفي مقدمته الوزارات الحكومية من كفاءة عالية يستطيع بها تحسين الأداء لتقديم الخدمة أو السلعة (المخرجات) بأعلى قدر من الجودة وبأقل قدر من الوقت والجهد والتكاليف.
- ضعف الاهتمام بالجمهور الداخلي وتجاهله كما هو الحال بالنسبة للجمهور الخارجي وهذا يعني عدم إدراك أهمية الجمهور الداخلي في نجاح أو فشل الوزارة في تحقيق أهدافها أو عدم الاكتراث بنجاح أو فشل الوزارة، فإهمال الجمهور الداخلي وعدم الاهتمام به ومراعاته وفقاً لجل الدراسات المختلفة في العلوم الإنسانية والإدارية سيؤدي إلى عدة سلبيات أهمها:
  - تدني الأجور وضعف الحوافز المادية والمعنوية.
  - ضعف الولاء التنظيمي لدى الموظفين.
  - عدم الشعور بالأمان الوظيفي.
  - عدم الاهتمام بتطوير العمل.
  - عدم الاهتمام بتأهيل وتدريب الكوادر الوظيفية المختلفة في الوزارة بالصورة التي تسهم في زيادة فاعلية الأداء ورفع مستواه إلى الحد الذي ينال ثقة الآخرين به وتمكنه من المنافسة.
  - ضعف تطبيق مبدأ الثواب والعقاب أو استخدامه أحياناً بشكل غير سليم.

والحقيقة أن كل ما سبق ذكره يؤدي ويسهم كثيراً في ضعف الأداء وتدني مستواه بالنسبة للموظف أولاً، ثم الوزارات ثانياً، ثم الحكومة ثالثاً، وهناك سلبيات جمة وعديدة تترتب وتنتج عن ذلك ولا سبيل لذكرها هنا.

#### 2.1.4 العلاقة بين موارد وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات:

##### 1.2.1.4 الموارد المالية:

أكدت الدراسة على شحة وقلة الموارد المالية المخصصة لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وعدم تسخيرها- رغم ندرتها - لممارسة الوظائف الحقيقية والرئيسة التي يجب أن تمارسها تلك الوحدات، ومما لا شك فيه أن عدم توفر الموارد المالية اللازمة يشكل عقبة أمام أي نية في تطوير أداء تلك الوحدات وتوسيع مجالات وظائفها وأنشطتها، ويؤكد هذا عدم اشتراك تلك الوحدات في تحديد الموارد المالية اللازمة لها.

#### 2.2.1.4 الموارد البشرية:

توصلت الدراسة إلى حقيقة عدم وجود الكوادر البشرية الكافية التي يتوفر فيها التخصص في مجال العلاقات العامة، فبالرغم من موافقة المبحوثين بدرجة لا بأس بها على كفاية الكوادر البشرية في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية إلا أنهم يعترفون بعدم توفر الكوادر المتخصصة في مجال العلاقات العامة وربما نتج ذلك عن عدم إشراك وحدات العلاقات العامة في اختيار كوادرها وعدم الاهتمام بخصوصية مهنة العلاقات العامة عند تعيين الكوادر البشرية للعمل فيها.

وهذا يعني أن وحدات العلاقات العامة قاصرة في ممارسة الوظائف ومزاولة المهام التي يجب أن تمارسها وتزاولها كون التعيين للعمل فيها يستند إلى مدى قدرة هذه الكوادر على مزاولة الأنشطة الفعلية لتلك الوحدات وهي أنشطة هامشية وثنائية لا تخدم الوزارة بقدر ما تخدم القيادات العليا في نفس الوزارة، كما أن موافقة المبحوثين على توفر الكوادر البشرية الكافية للعمل في وحدات العلاقات العامة يشير إلى كفايتهم لمزاولة الأنشطة الهامشية والثانوية التي تمارس فعلاً، أما ممارسة الوظائف العلمية للعلاقات العامة فإنه من غير المعقول أن تمارس من قبل موظف واحد وهو أقل عدد كشفت عنه الدراسة، أو حتى من قبل تسعة عشر موظف وهو أكبر عدد كشفت عنه الدراسة، خصوصاً إذا كان هؤلاء الموظفين غير متخصصين، وعلى ذلك فإن مستوى أداء وحدات العلاقات العامة سيظل متدنياً وضعيفاً حتى يعاد النظر في الإشكاليات العديدة التي تعاني منها ومن ضمنها إشكاليات الموارد بشقيها المالي والبشري.

#### 3.1.4 العلاقة بين عوامل التنظيم الإداري وبين أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:

##### 1.3.1.4 الأهداف:

رغم موافقة (67.4%) من المبحوثين على وجود أهداف محددة لوحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية إلا أن عدم ممارسة وحدات العلاقات العامة المذكورة للوظائف العلمية للعلاقات العامة بالدرجة المطلوبة، وعدم توفر الموارد اللازمة يؤكد بأن هذه الأهداف بعيدة عن الأهداف الحقيقية التي يفترض أن تسعى إلى تحقيقها العلاقات العامة، ويعزز

هذا الاعتقاد قلة وتدني إشراك وحدات العلاقات العامة في تحديد أهدافها، وهذا يعني أن هناك أهداف جاهزة أو شبه جاهزة تفرض على تلك الوحدات بغض النظر عن مدى قربها أو بعدها مما يجب أن تستهدفه العلاقات العامة فعلاً والذي يدخل في صميم اختصاصها، وعليه فإن هذه الأهداف- وإن حددت- لا تعمل على رفع مستوى أداء وحدات العلاقات العامة التي بينت الدراسة بأنها بمنأى عن الاهتمام بما يفترض أن تهتم به.

#### 2.3.1.4 الموقع التنظيمي:

توصلت الدراسة إلى أن وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تحتل موقعاً تنظيمياً مناسباً في الهيكل التنظيمي للوزارة، إضافة إلى وجود هيكل تنظيمي داخلي خاص بالوحدات يحدد الصلاحيات والاختصاصات، ويمكن إرجاع ذلك إلى ممارستها لبعض الأنشطة الثانوية والهامشية التي تمارسها وتعود بالفائدة المباشرة والسريعة على القيادات العليا في تلك الوزارات كما سلف ذكره، وهذا يعني أن ارتفاع موقعها لا يعني بالضرورة الاعتراف بأهميتها وأهمية ممارستها للوظائف الرئيسة والحقيقية المناطة بها، كما تؤكد ذلك الكثير من الدراسات، وتطرقنا إليها في الإطار النظري، وعليه يمكن القول بأن هذا الموقع المناسب يفترض أن يؤدي إلى زيادة درجة ممارستها لوظائفها وتحقيق الأهداف المرجوة منها ولكن العكس هو الصحيح الأمر الذي يشير إلى أن هذا الموقع هو نتيجة لرغبة القيادات العليا في أن تكون هذه الوحدات قريبة منها بسبب الفوائد التي تنالها تلك القيادات بصورة شخصية ومباشرة، كما أنه يمكن إرجاع ذلك إلى التقليد الأعمى الذي لا يهتم بالسعي لمعرفة السبب والاستفادة منه، ولذلك فإن أداء وحدات العلاقات العامة سيظل متدنياً وضعيفاً الأمر الذي يعني عدم فائدة تمتعها بالموقع المذكور آنفاً في تطوير العمل وتوسيع مجالاته وتحسين مستوى الأداء.

#### 3.3.1.4 المراكز الوظيفية للعاملين:

توصلت الدراسة إلى أن المراكز الوظيفية للعاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ليست مناسبة بالدرجة الكافية، وهذا دليل على النظرة السلبية والضيقة للعلاقات العامة ولما تقوم به من أنشطة، كما أن ذلك يعود بنا إلى تجاهل القيادات العليا لها ولأهميتها ويؤكد ما استنتجناه بأن ارتفاع الموقع التنظيمي لا يعبر عن اهتمام حقيقي بهذه المهنة.

ومما لا شك فيه أن تدني المراكز الوظيفية للعاملين في هذه الوحدات سيكون سبباً في عدم وجود الرضاء الوظيفي وما يترتب عليه من سلبيات أخرى تؤدي إلى تقليل الإنتاجية وتدني درجة الإنجاز وانخفاض مستوى أداء تلك الوحدات.

#### 4.3.1.4 اهتمام القيادات العليا:

كشفت الدراسة عن عدم اهتمام القيادات العليا في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالعلاقات العامة بدرجة كافية، وإلى حد تجاهل تلك القيادات لمقترحات وحدات العلاقات العامة وفي اشراكها في تحديد أهدافها و اختيار كوادرها في أغلب الأحيان، وهذا ما يؤكد ما تطرقنا إليه في الجزء النظري بالنسبة لاعتبار وظيفة العلاقات العامة من قبل العديد من القيادات العليا لا تزيد عن مجرد كونها وظيفة تستخدمها القيادات العليا بالدرجة الاولى لأغراضها الشخصية، وفي مثل هذه الحالة فإن وضع وحدة العلاقات العامة سيكون هشاً وضعيفاً ويكون سبباً من الأسباب الأخرى التي تؤدي إلى تدني وضعف مستوى الأداء.

وعليه يمكن الاستنتاج بأن عوامل التنظيم الإداري السابق ذكرها تعمل مع غيرها من العوامل في تدني مستوى أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

#### 4.1.4 العلاقة بين العوامل الشخصية للعاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين أداء هذه الوحدات:

##### 1.4.1.4 المؤهل:

##### 1.4.1.5

بينت الدراسة أن نسبة كبيرة من العاملين في وحدات العلاقات العامة يحملون مؤهلات جامعية ورغم ذلك فإن هذا لا يكفي للتسليم بأن حصول موظف العلاقات العامة على مؤهل جامعي سيساعد في تحسين الأداء، فلو كان ذلك صحيحاً لتغير وضع وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية إلى الأفضل من ناحية الأداء، وقد أشرنا في الجزء النظري إلى شروط ومواصفات كثيرة يجب أن يتمتع بها أو يمتلكها موظف العلاقات العامة والمؤهل الجامعي لا يوفر هذه الشروط كما أنه لا يمكن الحصول عليه من أن يكون ناجحاً- فعلاً- في ممارسة وظائف العلاقات العامة.

#### 2.4.1.4 التخصص العلمي:

توصلت الدراسة إلى أن تدني درجة التخصص في مجال العلاقات العامة في موظفي وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رغم تأكيد الكثير من الدراسات على ضرورة توفر التخصص العلمي في هذا المجال ففلسطينيون يعملون في هذه المهنة كونها ذات طابع خاص، وهنا يعود الباحث ليؤكد عدم جدوى حصول موظف العلاقات العامة على مؤهل جامعي في غير هذا التخصص لأنه سيظل غير مدرك لخصوصية هذه المهنة ولكيفية التعامل معها ومع فئات جماهيرها المختلفة، ووسائلها وأساليبها العديدة والمتنوعة الأمر الذي يعني تدني وضعف مستوى الأداء والفضل أو القصور- في أحسن الأحوال- في تحقيق الأهداف المنشودة.

#### 3.4.1.4 الجنس:

أوضحت الدراسة أن نسبة الإناث العاملات في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية متدنية، خصوصاً مع حق المرأة في التعليم والعمل الذي بات -قانوناً- لا يقل عن حق الرجل، لكن تلك النسبة ربما كانت طبيعية بالنسبة لعدد النساء العاملات في المجتمع الفلسطيني بشكل عام.

#### 4.4.1.4 الخبرة:

أكدت الدراسة على توفر درجة كافية من الخبرة لدى العاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ومثلما اسلفناه عن توفر المؤهل الجامعي في من يعملون في تلك الوحدات يمكن قوله عن الخبرة، فماذا تفيد هذه الخبرة إذا كانت في مجالات أو في أنشطة هامشية أو ثانوية أو لا علاقة لها بوظائف وأنشطة العلاقات العامة الحقيقية؟ وما هي الفائدة المرجاة من هذه الخبرة إذا كانت وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لا تمارس الوظائف العلمية (الحقيقية) للعلاقات العامة ويتركز نشاطها في الأنشطة الثانوية والهامشية على حساب ما يجب أن يكون؟ ومما سبق نستنتج بأن متغيرات العوامل الشخصية لا تعمل على تحسين الأداء بقدر ما تعمل على تدني مستواه استناداً إلى ما توصلت إليه هذه الدراسة.

#### 5.1.4 العلاقة بين استعانة وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة وبين أداء هذه الوحدات:

كشفت الدراسة عن تدني نسبة لجوء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الاستشارة الخارجية في هذا المجال، الأمر الذي يعني عدم استفادة تلك الوحدات من خدمات الاستشارة الخارجية التي تقدمها المكاتب والوكالات والخبراء المتخصصين في هذا المجال لكل من يطلبها، والذي يعني بالضرورة زيادة وتحسين مستوى أداء الوحدات التي تستعين بخدمات الخبرات الاستشارية، ولكن واقع وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية يشير - وفقاً للدراسة - إلى العكس من ذلك، وإضافة إلى الاستنتاجات السابقة التي بينتها الدراسة يمكن إيجاز بعض النتائج الأخرى والتي من أهمها:

- التركيز على النشاطات الثانوية والهامشية على حساب إهمال ممارسة الوظائف العلمية وتجاهل الأنشطة الرئيسية.
- عدم الاستفادة من الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة رغم ما لذلك من جدوى حقيقية في تطوير وتحسين الأداء.
- عدم السعي إلى التكيف مع البيئة وما تشهده من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في مختلفة مناحي الحياة.

## 2.4 التوصيات

ذكرنا فيما سبق أهم الاستنتاجات التي قام الباحث باستخلاصها من الدراسة الميدانية كونها من أهم العوامل التي تسهم بشكل كبير في ضعف وتدني مستوى أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ومن أجل إحداث التطوير اللازم في أداء تلك الوحدات فلا بد من الاهتمام بكل تلك العوامل المؤثرة على الأداء بصورة إجمالية وفي وقت واحد كونها تؤثر وتتأثر ببعضها البعض إلى حد أن أي قصور أو فشل في بعضها يؤدي -حتماً- إلى قصور أو فشل في البعض الآخر كي ينتج عن كل ذلك تدني وضعف في مستوى الأداء والعكس بالعكس صحيح، وعلى ذلك فإن أية محاولة لتطوير وتحسين أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ورفع مستواه لا بد أن تشمل الجوانب التي يوصي بها الباحث وهي:

### 1.2.4 الوظائف العلمية:

يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بجميع الوظائف العلمية للعلاقات العامة لما ذلك من فوائد عديدة تعود على الوزارات الحكومية التي تمارس وحدات العلاقات العامة فيها هذه الوظائف، ويمكن استعراض هذه التوصيات على النحو التالي:

#### 1.1.2.4 وظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام:

يوصي الباحث بضرورة الإلمام بجميع أنواع وأساليب البحوث المستخدمة في مجالات العلاقات العامة وممارستها كلها، أو ممارسة ما يتناسب منها وطبيعة الظرف والموقف والجمهور المستهدف والهدف من إجراء البحث.

+الإلمام بجميع طرق قياس اتجاهات الرأي العام وممارستها كلها أو الذي يتناسب والموقف والظرف المحيط.

ضرورة إتباع الأسلوب العلمي في ممارسة هذه الوظيفة وجمع البيانات والمعلومات وتحليلها بالصورة المناسبة التي تساعد في عملية اتخاذ القرار، وتفيد في ممارسة الوظائف العلمية الأخرى بطرق علمية ومنهجية تحقق الأهداف المرجوة منها بدرجة أداء عالية وفعالة.

- الاهتمام بإجراء البحوث الميدانية والنظرية على حد سواء وعدم الاهتمام بأحدهما على حساب تجاهل الآخر.

- اعتماد الأساليب العلمية والموضوعية في دراسات اتجاهات الرأي العام وتشخيص المشكلات والمواقف الصعبة والدرجة التي قد تواجه الوزارة.

#### 2.1.2.4 وظيفة التخطيط:

- من أجل تطوير وتحسين الأداء وزيادة مستواه فإن الباحث يوصي بالتالي:
- ممارسة التخطيط لجميع أنشطة ووظائف العلاقات العامة وفقاً للأساليب العلمية والموضوعية.
- الاهتمام بجميع أنواع التخطيط طويل المدى ومتوسط المدى وقصير المدى.
- السعي الجاد والدؤوب لحل الإشكاليات التي قد تواجه عمليات إعداد الخطط.

#### 3.1.2.4 وظيفة الاتصال:

يوصي الباحث بإعطاء هذه الوظيفة اهتماماً كبيراً كون الاتصال هو أساس عمل العلاقات العامة وجوهرها وذلك من خلال التالي:

- العمل على امتلاك جميع وسائل الاتصال المتاحة، أو جعلها في متناول اليد على الأقل لاستخدامها كلها أو بعضها بحسب ما يقتضيه الموقف والجمهور المستهدف والرسالة التي ينبغي إرسالها والهدف من كل ذلك.
- الإلمام بجميع فنون وأساليب الاتصال والقدرة على استخدام جميع الوسائل الاتصالية والسعي الدائم للاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والتدريب المتواصل على استخدام كل جديد منها وتوظيفها التوظيف الأمثل.
- إعطاء أهمية لجميع مصادر المعلومات وأساليب الاتصال الشخصي (المباشر أو المواجهي) والاتصال الجماهيري (غير المباشر).
- تحري الصدق والموضوعية في التعريف بالوزارة وشرح سياساتها وأهدافها والقرارات التي تتخذها وتبني المبادرة في مواجهة المواقف بدلاً من الدفاع أو التبرير.
- تعريف الجمهور بالخدمات التي تقدمها هذه الوزارة أو تلك وكيفية الاستفادة منها والحث على المشاركة الجماهيرية الدائمة في تنفيذ خطط الوزارة وتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب ضرورة توعية فئات الجماهير المختلفة بأهمية العلاقات العامة وتصحيح المفاهيم الخاطئة عنها وعن وظائفها وأساليبها.

#### 4.1.2.4 وظيفة التقييم:

يوصي الباحث بضرورة ممارسة وحدات العلاقات العامة في الوزارات الحكومية لهذه الوظيفة بصفة دورية ودائمة مع ضرورة ممارسة التالي:

- أساليب التقييم القبلي والبعدي والمرحلي كون كل أسلوب منها يكمل الأسلوبين الآخرين.

- اتباع الأساليب والطرق العلمية والموضوعية في ممارسة التقييم، والابتعاد عن الذاتية والشخصانية في تقييم برامج وأنشطة العلاقات العامة ومستوى أداء العاملين في وحداتها.

- ضرورة الاستفادة القصوى من كل المعلومات الناتجة عن ممارسة وظيفة التقييم.

#### 2.2.4 الموارد:

#### 1.2.2.4 الموارد المالية:

تخصيص الموازنات المالية الكافية لتغطية نفقات العلاقات العامة واللازمة لها في ممارستها لوظائفها وأنشطتها المختلفة بكفاءة، وذلك من منطلق الأهمية التي تمتلكها العلاقات العامة وما تحققه من فوائد عديدة للمنظمات المختلفة، إضافة إلى أن وحدات العلاقات العامة في أي منظمة ومنها وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لن تتمكن من توسيع مجالات نشاطاتها والقيام بجميع وظائفها وتحسين مستوى أدائها إلا إذا توفرت لها الموارد المالية الكافية.

ضرورة إشراك وحدات العلاقات العامة في تحديد الاعتمادات المالية اللازمة للإنفاق على أنشطتها المختلفة خلال فترة زمنية معينة، مع الأخذ بعين الاعتبار بالظروف أو المواقف المفاجأة والطارئة والتي يجب أن يحدد لمواجهتها بند خاص.

- عدم اللجوء إلى خفض الاعتمادات المالية اللازمة للعلاقات العامة في حالة خفض موازنات وزارات السلطة الوطنية لأن العلاقات العامة تتطلب المزيد من النفقات لممارسة المزيد من الأنشطة في مثل هذه الحالة والحالات المشابهة.

#### 2.2.2.4 الموارد البشرية:

- توفير الكوادر البشرية الكافية والمتخصصة والمؤهلة والمدربة في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، والاهتمام بزيادة عدد المتخصصين في مجال العلاقات العامة، ووضع مقاييس موضوعية للاختيار والتعيين في وحدات العلاقات العامة بحيث يتم في ذلك مراعاة خصوصية طابع مهنة العلاقات العامة والشروط والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلي مناصبها المختلفة.
- إشراك وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في اختيار الكوادر البشرية اللازمة للعمل فيها.
- الاهتمام بالتأهيل والتدريب المستمر للعاملين في وحدات العلاقات العامة من أجل رفع مستوى أدائهم.
- الحرص على توفير تخصص العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية.

#### 3.2.4 عوامل التنظيم الإداري:

- قيام وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية التي لا توجد فيها وحدات إدارية للعلاقات العامة، بإنشاء هذه الوحدات وعدم التهاون في ذلك أو التقليل من أهميتها وأهمية ممارسة وظائفها العلمية للوزارة بشكل عام.
- توحيد مسميات الوحدات المعنية بممارسة وظائف العلاقات العامة، وأداء مهامها، بحيث تحمل جميعها مسمى: العلاقات العامة وإلغاء المسميات الأخرى التي لا تتفق مع المفهوم الصحيح للعلاقات العامة.
- الاهتمام بإيجاد وحدات إدارية مختصة ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بوحدة العلاقات العامة، كي تمارس كل وحدة منها وظيفة من الوظائف العلمية للعلاقات العامة والتي هي:
  - وظيفة البحث وقياس اتجاهات الرأي العام.
  - وظيفة التخطيط.
  - وظيفة الاتصال.
  - وظيفة التقويم.

والأخذ بعين الاعتبار بمسألة إيجاد وحدات أخرى تمارس الأنشطة التي تتناسب وطبيعة عمل وأهداف كل وزارة.

- تحديد الأهداف كتابياً وتحري الدقة والوضوح فيها، وإشراك العاملين في وحدات العلاقات العامة في هذه العملية حتى تكون مقبولة من جهة الواقع، ومنسجمة في ذات الوقت مع طبيعة العلاقات العامة الخاصة والتركيز على أن يكون الرأي العام هو الهدف المحوري للعلاقات العامة، إضافة إلى ضرورة العمل على أن تتوفر المرونة في هذه الأهداف بحيث تكون قادرة على التكيف والتعايش مع المتغيرات والتطورات في مختلف مناحي الحياة ومجالاتها.

- العمل على توفير المراكز الوظيفية المناسبة للعاملين في وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لما لذلك من مردودات ايجابية على الرضاء والولاء الوظيفي الذي يدفع الموظف إلى بذل كل جهوده وطاقته وقدراته في إنجاز الأعمال وتطوير وتحسين مستوى الأداء.

- ربط العلاقات العامة بالقيادة العليا في الوزارة لإضفاء مزيد من الإلزامية لمقترحاتها ومزيد من الفاعلية في إنجازها لأعمالها ومهامها، والسماح لها بحضور اجتماعات الإدارة العليا كي تعرف من خلالها السياسات العامة للوزارة وقراراتها وأي معلومات أخرى تحتاج إلى شرح وتفسير وإقناع سواء للجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي.

إضافة إلى ضرورة أن تحظى بالاهتمام الفعلي والحقيقي من قبل القيادة العليا بالوزارة كون هذا الاهتمام سيؤثر حتماً على بقية المتغيرات الأخرى التي تصب في الأخير لصالح تحسين مستوى الأداء ورفع درجة كفاءته.

#### 4.2.4 العوامل الشخصية:

يوصي الباحث بضرورة أن يكون موظفو ومسئولو وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية يحملون مؤهلات جامعية، ومتخصصين في مجال العلاقات العامة وذو مهارات في عملية الاتصال الجماهيري، والتعاون معهم في ممارسة وظائف العلاقات العامة ممارسة علمية سليمة لكي يتمكنوا من اكتساب خبرة عملية ايجابية في هذا المجال، والعمل الدؤوب من أجل رفد هذه الوحدات بمثل هذه الكوادر ومن الجنسين، فمن شأن ذلك أن يسهم إسهاماً ايجابياً في تطوير الأداء وزيادة ورفع مستواه.

#### 5.2.4 الاستشارة الخارجية:

من أجل تطوير وتحسين أداء العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية فإن الباحث يوصي بضرورة سعي وحدات العلاقات العامة المذكورة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها وكالات ومكاتب وخبراء الاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة وكذلك الاستعانة بالجهات العلمية والأكاديمية كجهات استشارية في تخطيط أنشطة وبرامج العلاقات العامة إضافة إلى إجراء البحوث والدراسات وتقويم النتائج، لأن اللجوء إلى الاستشارة الخارجية في هذا المجال يساعد ويسهم كثيراً في تطوير أداء العلاقات العامة وتحسين مستواه كما تحدثنا عن ذلك في الجزء النظري.

وإضافة إلى التوصيات السابقة التي يرى الباحث أن الأخذ بها سيفعل فعله الإيجابي في تطوير أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية فإن الباحث يضيف إلى ذلك التوصيات التالية:

- توعية القيادات الإدارية العليا في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بأهمية العلاقات العامة.
- تركيز الجهود الهادفة إلى توعية الجمهور بأهمية العلاقات العامة وتوضيح الدور الذي تقوم به وتصحيح الفهم الخاطئ لها، والنظرة السلبية أو الضيقة إليها.
- اهتمام الجامعات الفلسطينية الحكومية والأهلية بموضوع العلاقات العامة والعمل على زيادة مخرجاتها المؤهلة تأهيلاً مناسباً وعالياً في هذا التخصص، أي العلاقات العامة.
- ضرورة العمل الجاد على تخليص الممارسات الفعلية (الواقعية) لوحدات العلاقات العامة من الشوائب التي علفت بها نتيجة لقيامها بأعمال ثانوية وهامشية تحجم من دورها، أو قيامها بأعمال لا تدخل في صميم اختصاصها، أو نتيجة لبعض الممارسات الشخصية أو التي مورست فعلاً في مراحل زمنية معينة فنتج عنها صورة ذهنية غير طيبة للعلاقات العامة بصفة عامة.
- أهمية إجراء دراسات أخرى في هذا المجال بحيث تركز كل دراسة وتهتم بعامل أو متغير واحد من العوامل أو المتغيرات المؤثرة على الأداء أو تكون الدراسة على مستوى وزارة واحدة نظراً لاختلاف طبيعة ووظائف وأهداف كل وزارة، ولكي تكون هذه الدراسات أكثر عمقاً وثراء.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية.

- ابو إصبع، ص.خ. (1998): العلاقات العامة والاتصال الإنساني ، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- البادي، م.م. (1991): المشكلات المهنية في العلاقات العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- البادي، م.م. (1996): الإطار المهني لمشكلة العلاقة السلبية بين الصحافة والعلاقات العامة، مجلة الإدارة.
- البادي، م.م. ( 1997): مشكلة الإطار الصحفي لدوريات العلاقات العامة وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة.
- الحديد، م.م. (1990): واقع العلاقات العامة في سلطة الكهرباء الأردنية، معهد الإدارة العامة، عمان.
- الخاجة، م.ع. (1984): العلاقات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- الخزامي، ع.أ. (2003): دليل العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الشامي، ل.ه. —. (2002): العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية ،
- الشبول، س.ع. (1995): تقييم الحاجات الإدارية اللازمة لأقسام العلاقات العامة في مديريات التربية والتعليم في الأردن، الجامعة الأردنية، عمان.
- الصحن، م.ف. (1997): العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الصحن، م.ف. (2003-2004): العلاقات العامة المبادئ والتطبيق ،الدار الجامعية ، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- الصرايرة، م.ن. (2001): العلاقات العامة الأسس والمبادئ، مكتبة الرائد، جامعة اليرموك، عمان.
- العبد الله، أ. ( 1992): تقييم أداء وظيفة العلاقات العامة في أجهزة الإدارة العامة المركزية في الأردن. الجامعة الأردنية، عمان.
- العجارمة، م.م. (1997): أهمية وحدة العلاقات العامة في تحقيق أهداف ديوان الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، عمان.

- العدوان، ي. (1996): مستوى إنجاز وفاعلية وحدات العلاقات العامة في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، دراسات، عمان.
- الكبيسي، ع. (1998): التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الأولى. دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة.
- اللوزي، م. (1999): التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- حبيش، ن.ع. (1996): العلاقات العامة ودورها في تحسين العلاقة بين الخدمة المدنية وجمهورها، معهد الإدارة العامة، عمان.
- حجاب، م.، وهبي، س. (1995): إدارة العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حسن، م.ح. (1991): العلاقات العامة: المفاهيم والتطبيقات، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل.
- حسين، س.، مرغلاني، خ.، هارون، ر. (1991): إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- خضر، ج.أ. (1998): العلاقات العامة، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- زويلف، م.، القطامين، أ. (1994): العلاقات العامة: النظرية والأساليب، الطبعة الأولى. دار الحنين للنشر والتوزيع، عمان.
- شاميه، أ، الخطيب، خ. (1997): المالية العامة، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- عارف، ح.ن. (2000): مبادئ العلاقات العامة، الطبعة الأولى. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عبد الرحيم، م، راغب، م. (1992): إدارة العلاقات العامة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبيدات، م، أبو نصار، م، مبيضين، ع. (1997): منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عجوة، ع. (1985): الأسس العلمية للعلاقات العامة، الطبعة الثالثة. عالم الكتب، القاهرة.
- عجوة، ع. (1983): العلاقات العامة في المنشآت المالية (البنوك وشركات التأمين) الطبعة الأولى. عالم الكتب، القاهرة.

- عوجة، ع. (1985): دراسات في العلاقات العامة والإعلام، عالم الكتب، القاهرة.
- عوجة، ع. (1983): العلاقات العامة والصورة الذهنية ، الطبعة الأولى. عالم الكتب، القاهرة.
- عربيات، م.أ. (1993): سيكولوجيا الإشاعة وأثر الدعاية على الرأي العام، معهد الإدارة العامة، عمان.
- عطية، ط.م. (1994): فن العلاقات العامة، دار النهضة العربية، بورسعيد.
- عقيل، ع.هـ. (1994): العلاقات العامة ودورها في مجال العمل الأمني ، الحرس الوطني، الرياض.
- غريب، غ.ع. (1996): الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- غوشه، ز.ر. (1984): العلاقات العامة في الإدارة المعاصرة ، الطبعة الثانية. مطبعة التوفيق، عمان.
- كشك، م.ب. (2000): العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ، المعهد العالمي للخدمة الاجتماعية، الاسكندري .
- ناصر، م.ج. (1998): الدعاية والإعلان والعلاقات العامة ، الطبعة الأولى. دار مجدلاوي، عمان.
- هارون، ر.س. (1993): قياس إتجاهات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية نحو العلاقات العامة، مجلة الإدارة العامة.
- ياغي، م.ع. (1983): مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثالثة. المؤلف، الرياض.
- ياغي، م.ع. (1994): الرقابة في الإدارة العامة، الطبعة الثانية. المؤلف، عمان.
- الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2002): مواد في العلاقات العامة ، العدد الخامس (5-11-2005, www.ngoce.org).
- إداري، (2004): العلاقات العامة، مؤسسة الجود للرعاية العلمية، عمان (http://www.edarat.net/modules/nsections/index.php, 2005/10/24)
- مركز النظم العالمية لخدمات الحاسب الآلي والبحث العلمي، (2004): العلاقات العامة، المملكة العربية السعودية، (20-12-2005) http://www.t1t.net ,
- شبكة الجزيرة لخدمات الانترنت ، عمرو بن عبد العزيز الماضي (http://www.suhuf.net.sa/2004jaz/jul/6/qo2.htm , 2006-1-16)
- المعهد العالي لإدارة الأعمال، (http://www.hiba.edu.sy/en/lectures/Prm\_lect1.doc 2006-1-18)

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Black, S. (1994): **Practical public Relations**, University Book stall, New Delhi.
- Cultip, S. C. **Allen H. and Broom**, G. 1985, Effective Public Relations, Prentice Hall Inglewood cliffs, N.J.
- Jefkins, F. (1986): **Planned Press and Public Relations**, 2<sup>nd</sup> Edition. Blackie, London.
- Jefkins, F. (1993): **Planned Press and Public Relations**, Black Academic and Professional.
- Reilly, R. (1986): **Public Relations Action**, Prentice Hall Inc, Englewood Cliff's, New Jersey.

## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

تحية وبعد...

أرجو من حضرتكم التعاون معنا في تعبئة نموذج الاستبيان التالي،  
الذي صمم من اجل استكمال رسالة الماجستير في "تقييم أداء وحدات  
العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية" في جامعة  
القدس، علما بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون سرية  
ولإغراض الدراسة والبحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم  
مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عماد عبد الله حمدان

## الاستبانة :

أولاً: معلومات عامة:

(1) الوزارة.....

(2) مسمى وحدة العلاقات العامة في وزارتكم.....

يرجى وضع إشارة (√) حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك:

### 1-الجنس:

2- أنثى

1- ذكر

### 2-العمر:

(1) 20 سنة فأقل

(2) 21 – 30 سنة

(3) 31 – 40 سنة

(4) 41 – 50 سنة

(5) 51 سنة فأكثر

### 3-المؤهل العلمي:

(1) أقل من الثانوية العامة

(2) الثانوية العامة

(3) دبلوم متوسط

(4) بكالوريوس

(5) دبلوم عال

(6) ماجستير

(7) دكتوراه

#### 4 - الوظيفة:

- (1) وكيل وزارة
- (2) مدير عام
- (3) مدير إدارة
- (4) رئيس قسم
- (5) رئيس شعبة
- (6) موظف
- (7) أخرى (أرجو تحديدها: .....).

#### 5 - عدد سنوات الخدمة:

- (1) أقل من 5 سنوات
- (2) 5 - 10 سنوات
- (3) 11 - 15 سنة
- (4) 16 - 20 سنة
- (5) 21 سنة فأكثر

ثانياً: فقرات الاستبانة:

يرجى قراءة الفقرات بعناية و الإجابة بوضع علامة (✓) مقابل الإجابة التي تراها/ترينها مناسبة:

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا على الإطلاق
1.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بقياس اتجاهات الجمهور الداخلي	1	2	3	4	5
2.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بقياس اتجاهات الجمهور الخارجي	1	2	3	4	5
3.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بإجراء البحوث الميدانية	1	2	3	4	5
4.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بإجراء البحوث النظرية	1	2	3	4	5
5.	تمارس وحدة العلاقات العامة في وزارتك التخطيط بعيد المدى لنشاطها	1	2	3	4	5
6.	تمارس وحدة العلاقات العامة في وزارتك التخطيط متوسط المدى لنشاطها	1	2	3	4	5
7.	تمارس وحدة العلاقات العامة في وزارتك التخطيط قصير المدى لنشاطها	1	2	3	4	5
8.	تمارس وحدة العلاقات العامة في وزارتك وظيفة الاتصال بالجمهور الداخلي	1	2	3	4	5
9.	تمارس وحدة العلاقات العامة في وزارتك وظيفة الاتصال بالجمهور الخارجي	1	2	3	4	5
10.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بإصدار صحيفة للاتصال بالجمهور	1	2	3	4	5
11.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بشراء مساحات في الصحف للاتصال بالجمهور	1	2	3	4	5
12.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارة باستخدام الراديو "الإذاعة" للاتصال بالجمهور	1	2	3	4	5
13.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك باستخدام التلفزيون للاتصال بالجمهور	1	2	3	4	5
14.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك باستخدام وكالات الأنباء للاتصال بالجمهور	1	2	3	4	5
15.	تستخدم وحدة العلاقات العامة في وزارتك الملصقات للاتصال بالجمهور	1	2	3	4	5
16.	تستخدم وحدة العلاقات العامة في وزارتك الصحف الحائطية	1	2	3	4	5

الرقم	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا على الإطلاق
	للاتصال بالجمهور					
17.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتنظيم الندوات للاتصال بالجمهور	1	2	3	4	5
18.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتنظيم المؤتمرات للاتصال بالجمهور	1	2	3	4	5
19.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتنظيم المعارض للاتصال بالجمهور	1	2	3	4	5
20.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتنظيم المهرجانات للاتصال بالجمهور	1	2	3	4	5
21.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتقييم أنشطتها قبل التنفيذ	1	2	3	4	5
22.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتقييم أنشطتها بعد التنفيذ	1	2	3	4	5
23.	تقوم وحدة العلاقات العامة في وزارتك بتقييم أنشطتها مرحلة مرحلة	1	2	3	4	5
24.	توجد اعتمادات مالية كافية لوحدة العلاقات العامة في وزارتك	1	2	3	4	5
25.	تشارك وحدة العلاقات العامة في وزارتك في تحديد الموارد المالية اللازمة لها	1	2	3	4	5
26.	توجد كوادر بشرية كافية في وحدة العلاقات العامة في وزارتك	1	2	3	4	5
27.	تشارك وحدة العلاقات العامة في وزارتك في اختيار كوادرها البشرية	1	2	3	4	5
28.	يتم مراعاة طبيعة عمل العلاقات العامة عند تعيين الكوادر البشرية في وحدة العلاقات العامة في وزارتك	1	2	3	4	5
29.	توجد أهداف محددة لوحدة العلاقات العامة في وزارتك	1	2	3	4	5
30.	تشارك وحدة العلاقات العامة في وزارتك في تحديد أهدافها	1	2	3	4	5
31.	تحتل وحدة العلاقات العامة في وزارتك موقعاً تنظيمياً مناسباً في الهيكل التنظيمي في الوزارة	1	2	3	4	5
32.	يوجد لوحدة العلاقات العامة في وزارتك هيكل تنظيمي داخلي	1	2	3	4	5
33.	يتمتع موظفي وحدة العلاقات العامة في وزارتك بمراكز وظيفية مناسبة	1	2	3	4	5
34.	تتمتع وحدة العلاقات العامة في وزارتك باهتمام القيادة العليا في الوزارة	1	2	3	4	5
35.	تأخذ القيادة العليا في وزارتك بمقترحات وحدة العلاقات العامة	1	2	3	4	5

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا على الإطلاق
	في الوزارة					
36.	يحمل موظفي وحدة العلاقات العامة في وزاراتكم مؤهلات جامعية	1	2	3	4	5
37.	يتوفر التخصص العلمي في مجال العلاقات العامة في موظفي وحدة العلاقات العامة في وزاراتكم	1	2	3	4	5
38.	يوجد في وحدة العلاقات العامة في وزاراتكم عدد من الموظفين "إناث" يساوي عدد الموظفين "ذكور"	1	2	3	4	5
39.	تتوفر الخبرة الكافية للعاملين في وحدة العلاقات العامة في وزاراتكم	1	2	3	4	5
40.	تستعين وحدة العلاقات العامة في وزاراتكم بالاستشارة الخارجية في مجال العلاقات العامة	1	2	3	4	5

#### 41- ضع إشارة ( ✓ ) أمام الوظائف التي تمارسها وحدة العلاقات العامة في وزاراتكم:

- (1) تأشيرات السفر
- (2) حجز الفنادق
- (3) حجز تذاكر السفر
- (4) استقبال الوفود
- (5) تنظيم الزيارات
- (6) الرد على شكاوي المواطنين
- (7) الرد على شكاوي الموظفين
- (8) الترجمة
- (9) الاستعلامات
- (10) الحملات الإعلامية
- (11) الإعلانات
- (12) تنظيم رحلات للعاملين

#### 42- ضع إشارة ( ✓ ) أمام القيادة التي تتبعها وحدة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لوزاراتكم:

- (1) الوزير
- (2) وكيل الوزارة
- (3) الوكيل المساعد
- (4) المدير العام

43- ضع علامة ( ✓ ) أمام الوسيلة التي تستخدمها وحدة العلاقات العامة في وزارتك في اتصالها بالجمهور.

- (1) المقابلات الشخصية
- (2) البريد
- (3) الهاتف
- (4) الفاكس
- (5) الإنترنت

شاكرين لكم حسن تعاونك ,,,,,,

الباحث

عماد عبد الله حمدان

"بسم الله الرحمن الرحيم"

الأخوة و الأخوات موظفي وحدة العلاقات العامة المحترمين

شكر وتقدير

تحية طيبة وبعد ...

أهديكم أطيب التحيات والتمنيات وأتقدم بجزيل شكر وتقديري لكل من  
تعاون معي في تعبئة الإستبيان الخاص برسالة الماجستير التي أقوم بإعدادها تحت  
عنوان ( تقييم أداء وحدات العلاقات العامة في وزارات السلطة الوطنية  
الفلسطينية).

إنني إذ أتمن عالياً وقفتم المشرفة معي لأسأل الله عز وجل أن يجزيكم خير  
الجزاء.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عماد عبد الله حمدان

**ABSTRACT**

# **Performance Appraisal of Public Relations Units in Governmental Ministries of the Palestinian National Authority**

**Prepared by: Emad Abdulah Hamdan**

**Supervised by: PhD. Usamah Salim Shahwan**

**April 2006**

This has been a study of performance appraisal of the public relations units in governmental ministries of the Palestinian Authority. It aims at evaluating the level of performance of those units as well as determining a statistical relation between the performance of the public relations' units of this study and number of independent (variables) factors which have included: scientific functions of public relations, human and financial resources, factors of organizational chart, external consultation in field of public relations, and in addition to the variable of intermediate factors. And the researcher has made his discovery relying on the opinions of working employees of the public relations' units in those ministries.

And to achieve the goals of the study and to test the validity of its hypotheses, the researcher has carried out the preparation and development of his questionnaire to collect data from the sample study which had reached the number of (150) employees.

The researcher has used the method of comprehensive survey to each and every employee of the public relations units due to their limitation and their small number.

After using the suitable statistical methods, the study has reached to number of results of which the following are the most important.

- 1- The weakness and decline in the level of the public relations' performance in the ministries of the Palestinian National Authority.
- 2- There is a positive relation (direct) between the weakness and decline in the level of performance and non-engagement in the scientific functions of public relations which are: surveying and measuring the trends of public opinion, planning, communication, and evaluation.
- 3- There is a positive relation (direct) between the weakness in performance and its low level; with the scarcity and lack of providing enough competent human and financial resources to pursuit the occupations of public relations and its activities appropriately.
- 4- There is a positive relation (direct) between weakness in performance and factors of the organizational chart which included goals, organizational location

of public relations' units, occupational positions of those units, and the concerns of high administrative leaderships of public relations.

- 5- There is a positive relation (direct) between the weakness in performance and not getting the full benefit from the services of external consultations in field of public relation.
- 6- There is a positive relation (direct) between the weakness in performance and the personal factors (intermediate) which includes: educational qualification, specialization in public relations, sex, and experience.

And based on these results, the researcher has given number of recommendations aiming at raising the performance level of the public relations units in ministries of the Palestinian National Authority, and these recommendations can be summed up as follow.

- 1- The necessity of pursuing all scientific occupations of public relations according to scientific and objective methods.
- 2- The necessity of providing sufficient financial resources to cover the expenses of public relations' units relating to its pursuit of scientific occupations as well as to its real and main activities.
- 3- The necessity of giving importance in providing sufficient human labor and personnel who are qualified, specialized, trained, and fulfill the needed descriptions to pursue occupation with a high level of competence.
- 4- The necessity of determining these goals on paper and showing accuracy and clarity in them as to embark from the real goals of public relations. Furthermore, the necessity to setting up the unit of public relation in the right organizational location, granting its employees the right occupational positions, and giving more importance to the high administrative leaderships.
- 5- The necessity of getting help through the services of outside consultation in the field of public relations.
- 6- Carrying out further studies in this domain.