



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

توظيف العلاقات العامة لاستراتيجية التحفيز في تعزيز اتصال  
الموظفين مع الجمهور الخارجي: جامعة النجاح الوطنية  
والعربية الأمريكية نموذجاً

إعداد

شهد بسيم فايق حشيش

إشراف

د. فريد أبو ضهير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة،  
من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

توظيف العلاقات العامة لاستراتيجية التحفيز في تعزيز اتصال  
الموظفين مع الجمهور الخارجي: جامعتنا النجاح الوطنية  
والعربية الأمريكية نموذجاً

إعداد

شهد بسيم فايق حشيش

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/09/16م، وأجيزت:

  
التوقيع  
  
التوقيع  
  
التوقيع

د. فريد ابو ضهير  
المشرف الرئيسي  
د. عمر أبو عرقوب  
المتحن الخارجي  
د. عبد الجواد عبد الجواد  
المتحن الداخلي

## الإهداء

﴿ وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾ وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يُرَى ﴿٤٠﴾ ﴾ [النجم: 39-40]

بعد سنواتٍ من الجد والاجتهاد في طريق العلم والحلم، جمعَ الله بيننا وبينَ: "الحمدُ لله على بُلوغِ ما تَمَنِّيَنَاهُ طَوِيلًا"، كانت رحلةً مليئةً بالتحديات والليالي الطويلة التي حَمَلَتْ في طياتها الأمانِيَّ وَالطُّمُوحَاتِ، فالحمدُ لله الذي وَفَّقَنِي وسَدَّدَ خطواتي وسَهَّلَ لي الطريق نحو تحقيق حلمي

إن كان الإهداء يُعبر، ولو بجزء من الوفاء، فالإهداء إلى فلسطين الحبيبة التي خُلقت لتتبض بالسلام، ولكنها لم ترَ يوماً سلاماً. إلى غزة، أرض العزة والصمود. إلى شهدائنا الأبرار، رمز الفداء لأرضنا وعزتنا، في قلوبنا نظلُّ ذكراهم حية، رحم الله شهداءنا، ودعوات السلام تروي أرضنا بالرحمة والأمان بكل حب أقدم ثمرة نجاحي وتخرجي لمن أثرى اسمي بأجمل الألقاب، وأضاء دربي وسهَّلَ طريقِي، وكان سندي الأول وقدوتي في كل خطوة أخطوها، إلى من دعمني بلا حدود، وملاذي بعد الله، إلى فخري وعزتي، والدي العزيز.

إلى من جعل الله الجنةَ تحتَ أقدامها، إلى من احتضنني قلبها قبلَ يديها، سرَّ قوتي ونجاحي، إلى من أنارتُ دربي بدعائها الصادق ونورِ عينيها البهيج، إلى من آمنتُ بي قبلَ أن أوْمَنَ بنفسِي، إلى من أفنتُ عمرَها في سبيلِ تحقيقِ طموحي ونجاحي، قدوتي وملهمتي وجنتي في الدنيا، أُمِّي الحبيبة

إلى من وهبني اللهُ إياهم خيرَ سندٍ ودعمٍ، إلى رُفقاء طفولتي، إلى من أثروا حياتي بالحب والفرح، إلى من كانوا خيرَ معينٍ في كل خطوة من خطواتي، إلى سعادتِي الدائمة وخيرة أيامي، أخوتي وأخواتي الأعزاء إلى ضلعي الثابت وملجأِي الآمن، إلى صفوة أيامي، وملهم نجاحي ودربي، إلى من شددتُ به عضدي

فكان سنداً وداعماً لي، إلى قُرَّة عيني، رفيقِ العمر

## الشكر والتقدير

أشكر الله تعالى على كل نعمه وأثني عليه الذي من علي ووهبني القوة والإرادة لإنجاز هذه الرسالة ولولا عونه وتوفيقه لما تمكنت من تحقيق هذا النجاح، فله الحمد والشكر دائماً وأبداً

في البداية يسرّني، وبكل مشاعر الامتنان والتقدير، أن أقدم بخالص الشكر والامتنان للدكتور الفاضل فريد عبد الفتاح أبوضهير على ما قدمه لي من دعمٍ وتوجيهٍ وإرشادٍ خلال إعداد رسالة الماجستير، لقد كان لوجوده الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل، فقد سخرت من وقته الثمين وعلمه الغزير وخبراته الواسعة لتوجيهي وتقديم النصائح القيّمة لي، مما ساعدني على تخطي الصعاب وتطوير مهاراتي البحثية. أقدر عالياً صبركم وحلمكم خلال فترة الإشراف وتشجيعكم الدائم لي على بذل أقصى جهدٍ لدي.

لا يسعني في هذه الكلمات إلا أن أعبر عن كامل امتناني وتقديري لكم ففضلكم عليّ لا يُنسى.

أدعو الله أن يوفقكم ويجزيكم خير الجزاء على ما قدمتموه لي من علمٍ ومعرفةٍ ودعمٍ

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

### توظيف العلاقات العامة لاستراتيجية التحفيز في تعزيز اتصال الموظفين مع الجمهور الخارجي: جامعتنا النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي  
أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: شهر بسيم فايد حشيش

التوقيع: شهر حشيش

التاريخ: 2020/9/17

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء	.....
د	الشكر والتقدير	.....
هـ	الإقرار	.....
و	فهرس المحتويات	.....
ح	فهرس الجداول	.....
ي	فهرس الملاحق	.....
ك	الملخص	.....
1	<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية</b>	.....
1	مقدمة الدراسة	.....
4	الإطار النظري	.....
9	الإطار المفاهيمي	.....
24	الدراسات السابقة	.....
24	الدراسات العربية	.....
26	الدراسات الأجنبية	.....
31	التعقيب على الدراسات السابقة	.....
32	مشكلة الدراسة	.....
34	أهداف الدراسة	.....
35	أسئلة الدراسة	.....
35	فرضيات الدراسة	.....
36	أهمية الدراسة	.....
37	حدود الدراسة	.....

39	مصطلحات الدراسة.....
41	<b>الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات</b> .....
41	منهج الدراسة.....
42	مجتمع الدراسة.....
42	عينة الدراسة.....
44	أداتا الدراسة.....
48	إجراءات الدراسة.....
49	متغيرات الدراسة.....
50	المعالجة الإحصائية.....
52	<b>الفصل الثالث: نتائج الدراسة</b> .....
52	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
52	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الدراسة.....
61	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
69	ثالثاً: النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة.....
77	<b>الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات</b> .....
77	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
83	ثانياً: فحص فرضيات الدراسة.....
89	ثالثاً: التوصيات.....
90	رابعاً: المقترحات المستقبلية.....
91	المراجع العلمية.....
95	الملاحق.....
b	Abstract.....

## فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية..... 43
- جدول (2): الصدق الداخلي لفقرات الأداة..... 47
- جدول (3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة..... 48
- جدول (4): لمقياس ليكرت الخماسي..... 51
- جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية  
لمجالات الدراسة..... 52
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات واقع استخدام العلاقات  
العامة لإستراتيجية الثقة لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية .... 54
- جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية في واقع استخدام العلاقات  
العامة لإستراتيجية المكافآت لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية 55
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات واقع استخدام العلاقات  
العامة لإستراتيجية التقدير لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.. 57
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات واقع الأنشطة  
الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة لتعزيز إستراتيجية التحفيز في جامعتي النجاح  
الوطنية والعربية الأمريكية..... 58
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات دور العلاقات العامة  
في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية ... 60
- جدول (11): نتائج اختبار (ت) (One Sample t-test) لعينة واحدة (قيمة المحك 3) ..... 101
- جدول (12): نتائج اختبار (ت) (One Sample t-test) لعينة واحدة (قيمة المحك 3) ..... 101
- جدول (13): نتائج اختبار (ت) (One Sample t-test) لعينة واحدة (قيمة المحك 3) ..... 101
- جدول (14): نتائج اختبار (ت) (One Sample t-test) لعينة واحدة (قيمة المحك 3) ..... 102
- جدول (15): نتائج اختبار (ت) (One Sample t-test) لعينة واحدة (قيمة المحك 3) ..... 102
- جدول (16): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين  
(Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي..... 103

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ..... 104

جدول (18): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة ..... 105

جدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ..... 106

جدول (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ..... 107

جدول (21): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجامعة ..... 108

## فهرس الملاحق

95 .....	ملحق (أ): الاستبانة .....
100 .....	ملحق (ب): أسئلة المقابلة .....
101 .....	ملحق (ج): الجداول .....

# توظيف العلاقات العامة لاستراتيجية التحفيز في تعزيز اتصال الموظفين مع الجمهور الخارجي: جامعة النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً

إعداد

شهد بسيم فايق حشيش

إشراف

د. فريد ابو ضهير

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى استراتيجيات التحفيز المتبعة من قبل ممارسي العلاقات العامة في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، وإبراز مدى انعكاس تقنيات التحفيز على أداء الموظفين في كلتا الجامعتين. واستخدمت المنهج المسحي ضمن الدراسات الوصفية، بالاعتماد على التحليل الكمي والنوعي من خلال أداتي الاستبانة والمقابلة، وذلك لملاءمتها لأهداف الدراسة. فقد تم توزيع استبانة إلكترونية على الموظفين الإداريين والأكاديميين في الجامعتين كافة، حيث بلغت العينة نحو (339) موظفاً، وذلك بالاعتماد على أسلوب العينة المتاحه (الميسرة)، ثم أجرت الباحثة مقابلات شملت مدراء العلاقات العامة في كلتا الجامعتين.

أظهرت النتائج أن العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية توظف استراتيجيات تحفيز الموظفين بشكل إيجابي وفعال. حيث تبين أن استراتيجيات المكافآت تُعتبر الأعلى تأثيراً في الأداء بمتوسط حسابي (4.14)، وهذا يبرز دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين من خلال تقديم مكافآت تشجيعية وشهادات تقدير، مما يعزز مشاركتهم في تحقيق أهداف الجامعة. وتليها إستراتيجية التقدير بمتوسط حسابي (4.02)، مما تشير إلى اعتراف العلاقات العامة بالإنجازات الفردية والجماعية وتخصيص المكافآت للموظفين الذين ينجزون أعمالهم بإتقان. بينما جاءت إستراتيجية الثقة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.93)، حيث تعكس هذه الاستراتيجية فعالية العلاقات العامة في

تمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم واستقبال مقترحاتهم، مما يعزز نجاح الجامعة ويُحسن ظروف العمل والاهتمام بالموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات العامة، استراتيجية التحفيز، الجامعات الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، الجامعة العربية الأمريكية.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

#### مقدمة الدراسة

أصبحت العلاقات العامة في القرن الواحد والعشرين وظيفة إدارية متخصصة لا غنى عنها في المستويات التنظيمية في المؤسسات الحديثة كافة، ويُعزى هذا التحول إلى تطورات ملحوظة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، وزيادة المنافسة والتنوع في مجالات الأعمال، بالإضافة إلى تزايد تأثير الرأي العام ووسائل الإعلام. وقد بدأت الشركات والمؤسسات في جميع أنحاء العالم في إدراك أهمية العلاقات العامة كعامل أساسي لنجاحها، حيث أصبحت هذه الوظيفة لا غنى عنها في بناء الصورة والسمعة وإدارة العلاقات مع الجمهور والأطراف المعنية. في الواقع، أصبحت العلاقات العامة لا تُعتبر مجرد مهمة إضافية في المؤسسة، بل تمثل جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الأعمال لأي منظمة حديثة، حيث تعتبر أحد المرتكزات الأساسية التي يتوقف عليها النجاح أو الفشل في تحقيق أهداف المنظمة (نوير، 2018، صفحة 13).

وتضطلع العلاقات العامة بدورٍ بالغ الأهمية في النظم الإدارية، وتوكل إليها مهامٌ حيويةٌ يعتمد عليها استمرار المنظمات واستقرارها؛ تتعلق بإبراز الصورة المُشرقة للمؤسسات وجذب الجماهير وبناء علاقات قوية معهم وكسب ثقتهم. فهي تمثل همزة الوصل وأداة التفاعل النشطة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي، فضلاً عن دورها المهم في العملية التطويرية المستدامة للمنظمة، وإدارة سمعتها وتعاملاتها الداخلية والخارجية، ومد جسور الاتصال والتواصل، وتحقيق التفاهم المشترك بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي (البكري، 2015، صفحة 112).

وعليه، لا يمكن تجسيد هذه المهام إلا من خلال العنصر البشري والأنشطة التنظيمية الفعالة التي تُعنى ببلوغ التطلعات والأهداف. ويُمثل التحفيز أحد السياسات الأساسية التي لا تقل شأنًا عن باقي السياسات

الإدارية الأخرى في الهيكل التنظيمي للمنظمات، حيث يُعد نشاطاً حيويًا تسعى من خلاله الإدارة إلى إحداث التأثير الإيجابي على الموظفين في عدة جوانب، من حيث الارتقاء بالأداء الوظيفي وتحسين الجانب الاجتماعي لهم، وذلك لتنمية العلاقات العامة الداخلية بين المنظمات ومؤسساتها في كافة المستويات الإدارية وفي مختلف الأقسام والفروع التي تضمها، وتطوير العلاقات مع الجمهور الخارجي (بوركش، 2012، صفحة 143).

لذا، تبنت المنظمات سياسة العلاقات العامة الداخلية، نظراً لما تلعبه من دور فعال في تحفيز الموظفين، حيث يُعتبر التحفيز من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة. فالمستويات الإدارية كافة، إلى جانب إدارة العلاقات العامة، تسعى باستمرار لتوطيد استراتيجية التحفيز في المنظمة، وذلك من خلال بناء الثقة التي تتحقق بالحوار المتبادل بين المنظمة والجمهور الداخلي والإمام بتوقعاته منها واتباع سياسة الشفافية معه، وهذا بدوره يعزز من ولاء الموظفين وثقتهم ومصداقيتهم نحو المنظمة، وأيضاً إنتاجيتهم. كما أن الضعف في المصداقية والثقة لديهم يؤثر بدوره على أداء المنظمة، خاصة أن مسؤولية الاتصال والتواصل مع الجمهور الخارجي وبناء السمعة والمحافظة عليها يتشارك فيها كافة الموظفين، وقد تنعكس حصيلة أدائهم سلباً أو إيجاباً على سمعة المنظمة وصورتها (رضوان، 2018، صفحة 17).

وبناءً على ما تقدم، يُعتبر الجمهور الداخلي أحد الركائز الرئيسية في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسات الجامعية (موضوع الدراسة) بشكل خاص. فهو خير من يُمثل الجامعات أمام المجتمع الخارجي، ويلعب دوراً حيويًا في تحقيق أهدافها ونجاحها، حيث يمثل واجهتها الأولى والأبرز في التفاعل مع الطلبة والمجتمع المحلي والجهات الخارجية. لذلك، تتوجب على إدارة العلاقات العامة في الجامعات أن تدرك أهمية بناء علاقات طيبة ومستدامة مع الجمهور الداخلي من خلال استخدام نظام اتصال داخلي فعال، إذ يجب أن يكون هذا النظام متكاملًا ويشمل وسائل متنوعة للتواصل، مما يهدف إلى بناء ثقة قوية بين إدارة الجامعة ومختلف فئات الموظفين الإداريين والأكاديميين. وبذلك، يتحقق

الرضا الوظيفي، ويتم تعزيز مستوى الإنتاجية والإبداع لدى الجمهور الداخلي، الأمر الذي يُعد هدفاً مركزياً للاستراتيجية التحفيزية للعلاقات العامة الداخلية. وبهذا، يمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة تعكس قيم المؤسسات الجامعية، وتشجع على التفاعل الإيجابي، وتعزز الروح الجماعية والانتماء للجامعة (الدليمي، 2011، صفحة 150).

ويتوجب على إدارة العلاقات العامة الداخلية أن تدرك أهمية هذا الأمر، وأن تعمل على توظيف نظام اتصال داخلي فعال لإنشاء علاقة طيبة بين الإدارة والموظفين؛ مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية والإبداع لديهم وتحفيزهم، وبالتالي تقديم صورة إيجابية مشرقة عن المؤسسة الجامعية للوسط الخارجي من خلال سياسة الاتصال والتواصل فيما بينهم، إذ أن السعي نحو الاهتمام بهذا النوع من الجمهور والحفاظ على وجود علاقة جيدة معه بصورة مستدامة تُعد من ضمن الأساسيات لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية وارتقائها، وإيضاً بناء السمعة الجيدة والصورة الذهنية الإيجابية عنها لدى الجمهور الخارجي (البكري، 2015، صفحة 117).

استناداً إلى ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجيات العلاقات العامة الداخلية في الجامعات الفلسطينية، ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسات الأكاديمية وتعزيز سمعتها وهويتها على الصعيدين الوطني والأكاديمي. وتتناول الدراسة أهمية بناء علاقات فعالة ومستدامة مع الجمهور الداخلي، من خلال تطبيق استراتيجيات تحفيزية وتواصلية تهدف إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الإنتاجية والإبداع لدى الموظفين الإداريين والأكاديميين. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتطوير الأداء التنظيمي عبر تحسين ممارسات العلاقات العامة الداخلية، بما يدعم مسيرة التميز الأكاديمي والتطور المستمر في التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

### نظرية الدراسة: نظرية العاملين "هيرزبرج" (Herzberg's Two-Factor Theory)

تُعد واحدة من أهم النظريات التي تتناول موضوع الدافعية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، حيث قدمت هذه النظرية مساهمة فعّالة في فهم العلاقة بين رضا العاملين عن وظائفهم ومستوى إنتاجيتهم. وبموجبها، يرتبط تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه بالعوامل المحفزة، وهي الحاجات التي تدفع العاملين لتقديم الأداء الأمثل وزيادة النشاط. وبالتالي، يُعتبر وجود هذه العوامل الدافعة ضرورياً لتعزيز الأداء الإيجابي داخل المنظمة (فلمبان، 2008، صفحة 49).

أوضح هيرزبرج أن النظرية تتضمن مجموعة من العوامل، وتتمثل في:

- العوامل الصحية أو الوقائية (Hygiene Factors)، وتشمل سياسات المؤسسة وإدارتها، والإشراف، وظروف العمل وبيئته، ومستوى العلاقات مع الرؤساء والزملاء، والأجور، والمركز الوظيفي، والضمانات في العمل والأمن الوظيفي. ويؤكد هيرزبرج أن عدم توافر هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي للعاملين، ولكن إذا توفرت بشكل معقول فإنها تسهم في منع الاستياء في العمل (أبو حمدة، 2008، صفحة 34).
- العوامل التحفيزية أو الدافعية (Motivation Factors)، وتتضمن الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص النمو والترقي الوظيفي، حيث تُعزز هذه العوامل دافعية العاملين نحو العمل. واستناداً إلى ذلك، يمكن استنتاج أن جوهر نظرية هيرزبرج يكمن في أن العمل ذاته قد يكون مصدراً للحوافز، ويؤثر على دافعية ورضا العاملين مما يدفعهم لزيادة الجهد والنشاط. وبالتالي، يمكن تعزيز كفاءة الموظف وإنتاجيته من خلال إضافة خصائص جديدة للوظيفة تمنحه المزيد من الاستقلالية وتمكنه من استخدام مختلف المهارات، إلى جانب منحه الإحساس بأهمية عمله، وتحديد مهامه، وتزويده بتغذية راجعة حول نتائج عمله (العنزي، 2017، صفحة 644).

## النموذج الناظم للدراسة: نموذج الاتصال المتوازن ثنائي الاتجاه (Two-Way Symmetrical Model)

ترتبط المنظمات الحديثة ب جماهير واسعة. ومن أجل تحقيق النجاح، يتعين عليها كسب تأييد هذه الجماهير. ويعتبر إجراء الأبحاث والدراسات أمراً ضرورياً في هذا الصدد، حيث تمثل حجر الزاوية في عمل العلاقات العامة، إذ يهدف هذا العمل إلى فهم تفاعل الجماهير وتحليله. ويشمل أيضاً إقامة قنوات اتصالية مع الجمهور لجمع آرائهم وردود أفعالهم. ويرى علماء العلاقات العامة أن هذه العملية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال جهاز علاقات عامة متخصص يقوم برعاية العلاقة بين المنظمة وجمهورها ويسعى إلى تحسينها بشكل مستمر (عبده، 2004، صفحة 17).

قام جيمس جرونج بتطوير مجال العلاقات العامة بشكل كبير من خلال وضع أربعة نماذج تفسر كيفية ممارسة هذا المجال وتحديد المتغيرات التي تؤثر في سلوكه، في كتابه (Managing Public Relations) الذي نشره جرونج وهنت في عام (1984) حيث وصفا هذه النماذج بشكل مفصل، وتشمل نموذج الوكالة الصحفية، ونموذج المعلومات العامة، والنموذج اللامتوازن ثنائي الاتجاه، وأخيراً النموذج المتوازن ثنائي الاتجاه (جرونج وآخرون، 2017، صفحة 278).

والنموذج الرابع يُعتبر تمثيلاً مثالياً للعلاقات العامة نظراً لاعتماده على الاتصال المتوازن في اتجاهين بين المنظمة وجمهورها المتنوع الداخلي والخارجي، مما يهدف إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بينهما، ويركز النموذج على أهمية جمهور المنظمة الداخلي والجمهور الخارجي باعتبارهما ذو تأثير كبير يتساوى مع تأثير المنظمة نفسها. وبالتالي، يتم تضمين آرائهم ورغباتهم في سياسات المنظمة وقراراتها بهدف تحقيق التوافق والتميز للطرفين، حيث يمثل هذا النموذج تطوراً مهماً لدور العلاقات العامة، إذ يتضمن توأماً ثنائي الاتجاه، ويختلف عن النموذج الاتصالي الثالث غير المتوازن؛ الذي يركز على التواصل الأحادي الاتجاه من المنظمة إلى جمهورها، كما ويتميز النموذج الرابع بقدرته على التكيف

والتغيير بناءً على الفهم المتبادل وعلى فعالية الاتصال الناتجة عن الاستراتيجيات الاتصالية التي تنفذها العلاقات العامة، ويسعى أيضاً إلى تغيير مواقف إدارة المنظمة والجمهور وسلوكهما على حد سواء.

ويتميز هذا النموذج أيضاً بالاستناد إلى الحوار المتبادل الذي يحقق التفاهم بين الأطراف، مما يمكنه من تغيير أو تعديل مواقف وسلوكيات كل من المنظمة والجمهور، ويتمتع الاتصال في هذا النموذج بالتبادلية الكاملة، مع وجود توازن في علاقات القوة، ويولي هذا النموذج اهتماماً كبيراً لتقدير "رجع الصدى"؛ أي فهم رسالة المنظمة من وجهة نظر الجمهور، وتعديل سلوك المنظمة والجمهور استناداً إلى ذلك (الدليمي، 2015، صفحة 71).

وفي السياق ذاته، اعتمدت هذه الدراسة على استخدام نموذج الاتصال المتوازن ثنائي الاتجاه؛ لإدراك مدى مفهوم المنظمة لدى الجمهور الداخلي وتقديم المشورة للإدارة العليا بناءً على ردود فعله، حيث يشمل البحث التكويني لتقدير مدى فهم الجمهور للمنظمة والعكس، والبحث التقييمي لتقييم مستوى التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها، واقتراح التغييرات الملائمة لسياسات المنظمة، من أجل تلبية احتياجات الجمهور بشكل أفضل وتحقيق فعالية أكبر في التواصل.

وعلى الرغم من أهمية النموذج الرابع في تحقيق التواصل والفهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها، إلا أنه واجه انتقادات عديدة. فيرى البعض أنه يفرض معايير غير واقعية على المنظمات الكبيرة والقوية، مما يفترض عليها مشاركة سلطتها وقوتها مع جماهيرها بشكل متساوٍ، وهو أمر قد لا يكون ممكناً في الواقع. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر النموذج الرابع أخلاقياً فيما يتعلق بالتزام العلاقات العامة بالممارسات الأخلاقية، ولكن يعتبر النقاد أن هذا النموذج يفقد إلى قياس للأخلاق كجزء من نظرية التميز في العلاقات العامة (المديفر، 2013، صفحة 38).

بالرغم من ذلك، فإن العديد من المنظمات تختار استخدام النموذج الثالث غير المتوازن على النموذج المتوازن، حيث تهتم بتحقيق التأثير والإقناع في سياساتها وقراراتها دون الحاجة إلى تحقيق التوازن

الكامل في العلاقة مع جمهورها. يشير النقاد أيضاً إلى أن العلاقات العامة تشمل البعد الأخلاقي، بغض النظر عن وجود قياس للأخلاق كجزء من النماذج في نظرية التميز في العلاقات العامة (جرونج وآخرون، 2017، صفحة 279).

### ربط النظرية والنموذج الناظم بموضوع الدراسة

في دراستنا حول توظيف العلاقات العامة لتعزيز استراتيجية التحفيز لدى موظفي الجامعات الفلسطينية، تم الاعتماد على استخدام نظرية هيرزبرج لفهم الديناميات التحفيزية والعوامل المؤثرة على رضا الموظفين وإنتاجيتهم، حيث تركز هذه النظرية على تحليل كيفية تأثير عوامل التحفيز والعوامل الأساسية على رضا الموظفين وأدائهم في بيئة العمل.

وتعتمد نظرية هيرزبرج على فهم العلاقات البنينة بين المؤسسات والجمهير، وهي مفتاح لفهم كيفية تطبيق العلاقات العامة لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، إذ يمكن للنظرية أن تسلط الضوء على دور العلاقات العامة في بناء علاقات قائمة على التواصل والثقة بين إدارة الجامعة وموظفيها، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تعزيز التفاعل والتحفيز في البيئة الجامعية.

ويمكن أن يُسهم تحليل العوامل التحفيزية والعوامل الأساسية باستخدام نظرية هيرزبرج في فهم ما يحفز الموظفين ويزيد من رضاهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم. علاوة على ذلك، يمكن للنظرية مساعدة الباحثين في تطوير استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين بناءً على هذا الفهم، وبناء علاقات جيدة تعزز التواصل والتفاعل بين مختلف أقسام الجامعة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام النظرية لتحليل الفروقات في عوامل التحفيز بين جامعات مختلفة وتطوير استراتيجيات مخصصة تتناسب مع احتياجات كل جامعة على حدة، كما يمكن أن تساعد النظرية في فهم تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على تفاعل الموظفين داخل الجامعة، وبناء استراتيجيات تواصل تتجاوب مع تلك الديناميات.

وباستخدام نظرية هيرزبرج كإطار للتحليل، يمكن فهم كيفية تأثير جهود العلاقات العامة على رضا الموظفين وأدائهم في الجامعات الفلسطينية، إذ يمكن لهذا الفهم أن يسهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم، مما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة بشكل أفضل وتحقيق رضا الموظفين.

وبالنسبة للنموذج الاتصالي المتوازن باتجاهين، فهو يمثل أساساً لتحقيق أهداف توظيف العلاقات العامة في استراتيجية التحفيز لدى موظفي جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، ويعكس هذا النموذج التوجه نحو بناء علاقات متبادلة لدى الجامعتين وموظفيها، إذ يهدف إلى تحفيز الموظفين وتعزيز مشاركتهم والالتزام بأهداف الجامعة، من خلال توفير قنوات تواصل فعالة لتمكين الموظفين من التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم حول العلاقة السائدة في بيئة العمل، كما يسهم هذا النموذج في فهم احتياجات الموظفين والاستجابة الفعالة لها.

ويتناسب النموذج بشكل متميز مع موضوع الدراسة حول توظيف العلاقات العامة لتعزيز استراتيجية التحفيز لدى موظفي الجامعتين النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، إذ يسهم في فهم العديد من الجوانب المختلفة وتحليلها في هذا السياق.

ومن خلال فهم احتياجات الموظفين وتحليلها، يسعى النموذج إلى تحديد التحديات والمشكلات التي يواجهها الموظفون في كل من جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، وبالتالي تطوير استراتيجيات لتحسين البيئة العملية وزيادة التحفيز لديهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام النموذج لتحليل فعالية الاتصال الداخلي في تانك الجامعتين، مما يُمكن من تحديد مدى فعالية القنوات المستخدمة في تبادل المعلومات والتواصل بين الإدارة الجامعية والموظفين، وبالتالي تحسين جودة التفاعل وزيادة التحفيز.

وبالنظر إلى تحليل مدى التواصل المستمر، يمكن للنموذج أن يُساعد في فهم مدى استمرارية الاتصال بين الإدارة والموظفين، والتأكد من أنه يتم تفهم احتياجات الموظفين وتلبيتها بشكل مستمر، مما يعزز

التحفيز والالتزام. كما يمكن استخدام النموذج لتقييم أداء الموظفين وتحليل مدى ارتباطهم بأنشطة التواصل الداخلي، وبالتالي تحديد الفعالية والنجاحات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز التحفيز ورفع مستوى الأداء.

وعليه، يمكن ربط النموذج الاتصالي المتوازن باتجاهين بشكل فعال مع فهم العديد من الجوانب المختلفة لتحفيز الموظفين في سياق الجامعات الفلسطينية وتحليلها، مما يمكن أن يسهم في تطوير استراتيجيات تحفيزية فعالة ومتجاوبة مع احتياجات الموظفين وأهداف الجامعة.

## الإطار المفاهيمي

### العلاقات العامة: مفهومها، وأهدافها، ووظائفها

العلاقات العامة هي مجموعة من الأنشطة والجهود التي تهدف إلى بناء العلاقات بين مؤسسة أو منظمة وجمهورها المستهدف وتعزيزها، وتشمل هذه الجهود التواصل والتفاعل مع الجمهور بشكل فعال وإيجابي (البكري، 2015، صفحة 34). وتعرف الجمعية العلاقات العامة الأمريكية (PRSA) العلاقات العامة بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إقامة علاقات إيجابية ومفيدة مع الجمهور والمعنيين بها وصيانة هذه العلاقات. وتشمل هذه الأنشطة التواصل والتفاعل مع الجمهور وإدارة الاتصالات الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة" (بلحيمير، 2016، صفحة 25). أما (Brooks, 2007, p. 55) فيعرفها بأنها "فن وعلم بناء العلاقات بين المؤسسات وجمهورها المستهدف وتعزيزها بهدف تحقيق أهدافها التنظيمية والاستراتيجية بشكل فعال". ووفقاً لـ (Kahunga, 2016, p. 45) فتعتبر العلاقات العامة بأنها "عملية تخطيط وتنفيذ استراتيجيات وأنشطة تواصل مصممة لبناء السمعة والصورة الإيجابية لمنظمة أو مؤسسة أمام الجمهور والمعنيين بها وتعزيزها". كما يعرفها (Teklu, 2019, p. 20) بأنها "تنظيم وإدارة الاتصال بين المؤسسات ومختلف جماهيرها، بغية تحقيق أهداف الجماهير وأهداف المؤسسة في سياق يعزز من فهم الجمهور لعمل المؤسسة، ويعزز من تفاعلهم الإيجابي معها".

ومن هذه التعريفات، يمكن القول أن العلاقات العامة تهدف إلى بناء العلاقات الإيجابية والفعالة مع الجمهور المستهدف وتعزيزها، لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز سمعتها وصورتها في الأوساط العامة.

وتهدف العلاقات العامة أيضاً إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تخدم المؤسسات والمنظمات في مختلف القطاعات، كبناء الصورة الإيجابية للمؤسسة، وتعزيزها لدى الجمهور والمجتمع المحيط بها من خلال تعزيز السمعة والمكانة والثقة (بوركش، 2012، صفحة 30)، كما تسعى العلاقات العامة إلى التواصل مع الجمهور بهدف تعزيز العلاقة مع مكوناته، بما في ذلك العملاء والمستهلكين والمستثمرين والموظفين والمجتمع المحلي (غرسى، 2015، صفحة 20)، بالإضافة إلى أنها تشجع المشاركة الفعالة بين المؤسسة والجمهور، مما يسهم في بناء علاقات قوية ومستدامة بين الطرفين (دراع و بوراس، 2015، صفحة 34).

ومن أهداف العلاقات العامة أيضاً تعزيز المبيعات، وزيادة الإقبال على المنتجات أو الخدمات من خلال الحملات التسويقية والدعائية الناجحة (بوركش، 2012، صفحة 14). كما أن لدى العلاقات العامة دوراً حاسماً في إدارة الأزمات والتعامل مع المواقف السلبية والتحديات بطريقة تقلل من التأثيرات الضارة بالمؤسسة (الدليمي، 2011، صفحة 35). وتسهم العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمة، بما في ذلك النمو والربحية والاستدامة (بوركش، 2012، صفحة 14)، كما تسهم في بناء علاقات جيدة مع وسائل الإعلام وتوجيه التغطية الإعلامية بشكل إيجابي (عواد، 2011، صفحة 22)، وتعمل العلاقات العامة على تعزيز التوجه الاجتماعي للمؤسسة ودعم مبادرات المسؤولية الاجتماعية (المشهداني وآخرون، 2013، صفحة 38) وكذلك تعزيز التواصل والتفاهم بين الموظفين داخل المؤسسة (منيف، 2018، صفحة 45)، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، وضمان توجهها العام ونجاحها في المجتمع الذي تنشط به (نوير، 2018، صفحة 19).

أما فيما يتعلق بوظائف العلاقات العامة، فهي تقوم بالعديد من الوظائف الحيوية التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، كتعريف الجمهور بالمؤسسة وأهدافها وسياساتها، بهدف تعزيز التفاهم المتبادل وبناء

علاقة قائمة على الثقة بين المؤسسة والجمهور، كما تعمل على توفير المعلومات اللازمة للجمهور من أجل مساعدته في تشكيل رأيه بناءً على الحقائق والوقائع، وتقوم أيضاً بنقل آراء واحتياجات الجمهور إلى الإدارة العليا لضمان توافق أهداف المؤسسة مع تطلعات الجمهور (جرادات و الشامي، 2009، صفحة 26).

وتعمل العلاقات العامة كذلك على متابعة آراء الجمهور، ومعالجة الشكاوى المقدمة حول خدمات المؤسسة، وذلك بهدف تعزيز روح الانتماء وزيادة رضا العاملين والعملاء وأصحاب المصالح عن المؤسسة وولائهم لها، كما تساهم في تحقيق التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وتضمن أن أهداف المؤسسة وخدماتها تتوافق مع احتياجات الجمهور، وتعمل كذلك على تعزيز التواصل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى مساهمتها في البحث والتخطيط الإداري والتوظيف والإشراف واتخاذ القرارات والتقويم (جرادات و الشامي، 2009، صفحة 27)

### أسس العلاقات العامة وأخلاقياتها

تعد العلاقات العامة المجال الذي يهتم ببناء العلاقات بين المنظمة (سواء كانت شركة أو مؤسسة أو حكومة) والجمهور المستهدف، من عملاء، ومستثمرين، وموظفين، ومجتمع، ووسائل إعلام، وغيرهم، وتطويرها. ولضمان نجاحها، يجب أن تستند إلى أسس وأخلاقيات تساهم في بناء السمعة الإيجابية للمنظمة والحفاظ عليها (عليان، 2001، صفحة 23). وتتمثل تلك الأسس الأخلاقية في التزام المنظمة بالشفافية والصدق في تعاملها مع الجمهور، وذلك من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والصحيحة والتواصل الجاد والصادق حول أمور المنظمة الإيجابية أو السلبية أيضاً. (Mweni, 2013, p. 39) كما ويلزم ممارسو العلاقات العامة بالتعامل بأخلاق واحترام مع كافة فئات الجمهور المستهدف، بما في ذلك وسائل الإعلام والمجتمع، وتجنب استخدام اللغة الجارحة أو التصرفات العدائية (صديق، 2019، صفحة 56) ويتوجب كذلك على المنظمة أن تولي الاهتمام بآراء الجمهور واحتياجاته، وتتفاعل معها من خلال استخدام أدوات استطلاع الرأي ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الجمهور (الدليمي،

2015، صفحة 47)، ومن المهم كذلك أن تتعامل العلاقات العامة بناءً على الحقائق والأدلة القوية، وتجنب نشر المعلومات غير المؤكدة أو الشائعات، بالإضافة إلى امتثال المنظمة وممارسي العلاقات العامة فيها لكافة القوانين واللوائح المتعلقة بمجالهم، وذلك لتجنب المشاكل القانونية، كما يتوجب على المنظمة أن تتبنى دوراً إيجابياً في المجتمع، من خلال المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والبيئية والخيرية وبما يتناسب مع أهدافها ومهامها وقيمه، وبما يحقق الاندماج الاجتماعي للتواصل مع مكونات المجتمع من أفراد ومؤسسات ومجموعات.

وترى الباحثة أن اتباع هذه الأسس والأخلاقيات في مجال العلاقات العامة يُساهم في بناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور الداخلي والخارجي، ويُعزز من سمعة المنظمة ونجاحها وتطورها في المجتمع الذي تنشط به.

### خصائص ممارسي العلاقات العامة

تعتمد خصائص العاملين في مجال العلاقات العامة على الطموح والمهارات الشخصية والمعرفة الخاصة بالمجال، فقد أوضح (Mfinanga, 2018, p. 34) بعض الخصائص الهامة التي لا بد من تواجدها لدى الممارسين الناجحين في مجال العلاقات العامة، وتتمثل هذه الخصائص في مهارات الاتصال، إذ يجب على ممارسي العلاقات العامة أن يتمتعوا بمهارات اتصال جيدة، سواء كان ذلك في التحدث أو الكتابة، حتى يكون لديهم القدرة على التعامل بفعالية مع مختلف فئات الجمهور وفهم احتياجاتهم، كما يجب أن يكون لدى محترفي العلاقات العامة القدرة على وضع استراتيجيات طويلة الأجل، والتفكير بشكل استراتيجي في كيفية بناء العلاقات مع العملاء أو الجمهور وإدارتها، وينبغي أيضاً أن يكون لديهم القدرة على ترويج المنتجات أو الخدمات بشكل فعال، وإثارة اهتمام الجمهور المستهدف، والقدرة على الابتكار والإبداع في الطرق التي يتعاملوا بها مع الجمهور، وتنفيذ حملات إعلامية مبتكرة، ومن المهم أن يتصف ممارسو العلاقات العامة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الإعلامية والاجتماعي، كما يتوجب على ممارسي العلاقات العامة أن يكون

لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل بفعالية عالية، حيث أن مجال العلاقات العامة مكلف من الناحيتين الزمنية والنفسية، ومن ضمن خصائص محترفي العلاقات العامة أيضاً أن يكونوا دقيقين في إدارة التفاصيل والمعلومات المهمة لمشاريعهم، وأن يكونوا مستعدين للتعلم ومتابعة التطورات في مجال العلاقات العامة ووسائل الإعلام والتكنولوجيا، وتكمن أهم تلك الخصائص في التزام ممارسي العلاقات العامة بكافة المعايير الأخلاقية وأن يتعاملوا مع العملاء والجمهور بنزاهة وصدق.

وهذه جملة من الخصائص الأساسية التي تجعل ممارسي العلاقات العامة ناجحين ومؤثرين، ويمكن أن تختلف هذه الخصائص قليلاً باختلاف الوظائف والصناعات، ولكنها تشكل عادةً جزءاً مهماً من مهارات وسمات المحترفين في هذا المجال.

### العلاقات العامة والتواصل مع الجمهور الداخلي

وتلعب العلاقات العامة دوراً مهماً في تعزيز الاتصال الداخلي في المؤسسات والمنظمات، ومن أدوارها، كما بينها (Semren, 2017, p. 43) تعزيز التواصل الفعال، إذ تسعى إلى تحسين التواصل بين مختلف الأقسام والموظفين داخل المؤسسة، حيث يمكنها تسهيل انتقال المعلومات بشكل أفضل، وتوجيهها بفعالية لضمان فهم الرسائل والسياسات وتنفيذها بشكل صحيح. كما تقوم العلاقات العامة بدور مهم في بناء الثقة والولاء داخل المؤسسة، حيث تساعد في بناء ثقة الموظفين بإدارتهم، وتعزيز الولاء نحو الشركة وأهدافها، وهو ما يُعزز من التفاعل الإيجابي والانتماء للمنظمة، ومن الأدوار التي تقوم بها العلاقات العامة في المؤسسات، تعزيز الروح الجماعية، وذلك من خلال تنظيم الفعاليات والأنشطة الاجتماعية والتواصل الداخلي الفعال، حيث تعمل على تنمية روح العمل الجماعي وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة، كما يُفترض أن تقوم العلاقات العامة بتوجيه رسائل المؤسسة للموظفين بشكل واضح ومتناسق، مما يساعد في تعزيز الفهم الصحيح لأهدافها والقيم التي تمثلها، وتلعب أيضاً دوراً حاسماً في إدارة الأزمات الداخلية في المؤسسة في حال وقوعها، وتقديم التوجيه والدعم اللازم للموظفين، كما أنها تشجع التفاعل والمشاركة المستدامة بين الموظفين من خلال تنظيم الحوار الداخلي

وتعزيزه، والاستماع إلى احتياجات الموظفين وآرائهم، وتوسيع العلاقات العامة أيضاً إلى نشر القيم والثقافة التنظيمية بين الموظفين وتعزيزها، وتسهم كذلك في تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في التواصل الداخلي والخارجي وتنفيذها، وتعمل أيضاً في إدارة وتطوير وسائل التواصل الداخلي، مثل: الإعلانات الداخلية، والبريد الإلكتروني الخاص بالشركة، والمنتديات الداخلية والتطبيقات الداخلية، لضمان فاعلية الاتصال وتدفق المعلومات بشكل فعال، كما تقدم العلاقات العامة المشورة والدعم للإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة الاتصال الداخلي والتواصل مع الموظفين، وبهذا، تلعب دوراً مهماً في تطوير استراتيجيات الاتصال الداخلي وتنفيذها، كما تسعى العلاقات العامة إلى جمع المعلومات وتحليلها حول مدى فعالية الاتصال الداخلي ومستوى رضا الموظفين، ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحسين استراتيجيات الاتصال في المستقبل، كما تساعد في معالجة الشكاوى والمشكلات الداخلية وضمان حلها بشكل فعال ومنع تفاقمها.

وبشكل عام، يمكن القول أن العلاقات العامة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الثقة، والتفاهم، والتفاعل الإيجابي بين الموظفين داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهدافها ونجاحها.

### دور العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية

تلعب العلاقات العامة دوراً هاماً وحيوياً في الجامعات الفلسطينية على عدة مستويات، حيث تسهم في تعزيز سمعة الجامعة، وتحقيق أهدافها الأكاديمية والاجتماعية، وتتمثل الأدوار الرئيسية للعلاقات العامة في الجامعات كما أوضحها منيف (2018: 33) في التواصل الداخلي، وذلك من خلال تعزيز التواصل بين الأقسام والكليات وإدارة الجامعة، ونشر المعلومات الهامة للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين، وتنظيم الفعاليات والاجتماعات الداخلية، من أجل تعزيز التواصل والروح الجامعية، كما تسعى العلاقات العامة إلى تعزيز التسويق وجذب الطلبة، من خلال تنظيم الحملات التسويقية لجذب الطلبة المحتملين، وزيادة التسجيل، وإنشاء المواد الترويجية أيضاً، مثل: الكتيبات، والمواقع الإلكترونية، ومواقع التواصل الاجتماعي، وتنظيم أيام مفتوحة وجولات للزوار من أجل عرض مرافق الجامعة

وبرامجها الأكاديمية، وتسهم العلاقات العامة كذلك في تعزيز العلاقات الخارجية، وذلك من خلال بناء العلاقات مع المؤسسات الحكومية والشركات والمؤسسات بأنواعها المحلية والإقليمية، وتعزيز العلاقات مع وسائل الإعلام والصحافة، لنشر الأخبار الجامعية الإيجابية والمعلومات الهامة. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تقوم بدور هام وحيوي في إدارة الأزمات والأحداث غير المتوقعة التي من الممكن أن تتعرض لها الجامعات، وضمان توجيه المعلومات الصحيحة للجمهور، وتطوير الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات بفعالية، والالتزام بالوضوح والشفافية في نشر المعلومات عن الأزمة إلى الجمهور، وللعلاقات العامة دور في التواصل مع الخريجين، والمانحين المحتملين وإقامة العلاقات الجيدة والمستدامة معهم، وكذلك إدارة الأحداث والفعاليات من خلال تنظيم الأنشطة الجامعية، مثل: الحفلات، والمؤتمرات وورش العمل والندوات، وترويج هذه الفعاليات وجذب الجمهور المناسب للمشاركة بها، ويكمن دورها الجوهرى في بناء الصورة الذهنية والسمعة الإيجابية لدى الجمهور عن الجامعة، وذلك من خلال تسليط الضوء على الإنجازات الأكاديمية والمساهمات الاجتماعية للجامعة على مر السنوات.

وترى الباحثة أن العلاقات العامة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز مكانة الجامعة وسمعتها، وبناء العلاقات الإيجابية مع الجمهور الداخلي والخارجي، بما في ذلك المؤسسات الخارجية، مما يساعد في تحقيق أهدافها الأكاديمية والاجتماعية، وجذب الطلاب والتمويل أيضاً.

وتعتبر العلاقات العامة أداة مهمة في إدارة الجامعات والمؤسسات التعليمية في فلسطين، وتوظف للتحقيق أغراض متعددة من شأنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز سمعة الجامعات وتفاعلها مع الجمهور، ويذكر المشهداني وآخرون (2013) بعض الاستخدامات الشائعة للعلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية، كالترويج للبرامج الأكاديمية والأنشطة الجامعية، وذلك لجذب الطلبة المحتملين، وزيادة عدد الطلبة المسجلين في الجامعة، وتسهم العلاقات العامة أيضاً في بناء العلاقات مع الجمهور المحلي والإقليمي وتعزيزها، بما في ذلك الطلبة الحاليين والخريجين وأولياء الأمور والمانحين والمجتمع المحيط، كما تلعب دوراً حاسماً في إدارة الأزمات، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة،

كالأزمات الأمنية أو الأحداث السلبية التي يمكن أن تؤثر على سمعة الجامعة، كما تسهم في تعزيز التواصل الداخلي في الجامعة، مما يعزز التفاهم بين مختلف الأقسام والكليات، ويعزز التعاون في سياق العمل الجامعي، وتتولى العلاقات العامة تنسيق الفعاليات والأنشطة الجامعية، مثل: المؤتمرات وورشات العمل والفعاليات الثقافية والاجتماعية، كما تسعى إلى تعزيز سمعة الجامعة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، من خلال نشر الإنجازات الأكاديمية والبحثية والإسهامات الاجتماعية، وتلعب العلاقات العامة دوراً مهماً في جذب التمويل والموارد المالية للجامعة، من خلال تعزيز التواصل الفعال مع المانحين والجهات الراعية.

من هنا، يمكن القول إن العلاقات العامة تلعب دوراً حيوياً وأساسياً في تحقيق أهداف الجامعات الفلسطينية، والتفاعل مع مختلف فئات الجمهور لضمان نجاحها وتميزها واستدامتها كمؤسسات تعليمية.

### استراتيجية التحفيز: مفهومها، وأنواعها، وأهميتها

يعتبر التحفيز عملية أساسية في تهيئة بيئة عمل إيجابية في المؤسسة، وتتحقق في مختلف المؤسسات من خلال تشجيع الأفراد على تقديم خدماتهم وتحقيق الأهداف المؤسسية، وضمان التزامهم بتحقيق تلك الأهداف. ويُعتبر وجود نظام حوافز قانوني وفعال أمراً بالغ الأهمية، إذ يضمن هذا النظام حقوق العاملين وامتيازاتهم، ويحدّ من المخاطر التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والسلوكي للموظفين، وبالتالي على الأداء الشامل للمؤسسة.

وعليه، يُعرف الجريد (2011: 30) التحفيز على أنه "عملية تنشيط الموظفين بوسائل إيجابية، بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء، حيث يشمل كافة الوسائل المتاحة لتشجيع العاملين على تحقيق الأداء المتميز والتحفيز للعمل المستمر". وبحسب الفارس (2011: 40)، تُعتبر الحوافز مقابلاً للأداء المتميز، حيث يُفترض أن تكون الجوائز مكافئة لقيمة العمل المبذول أو النتائج التي تحققت منه. وبالتالي، تُعتبر الحوافز دافعا لتحقيق الأداء المتميز، كما تلبي احتياجات الفرد، وتُعزز شعوره بالاعتراف بقيمته وأهميته في سياق عمله.

وتُسهم الحوافز في تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية، وتحسين سمعة المنظمة في المجتمع، حيث تعمل على إشباع احتياجات الموظف، ورفع روح الولاء والانتماء لديه، وتعزز التعاون مع زملائه في العمل (الناطور، 2011، صفحة 33).

من جانبه، يُعرف درة وآخرون (2008) الحوافز على أنها "الإمكانيات المتاحة للفرد في بيئته المحيطة، والتي يمكنه الحصول عليها أو استخدامها لتحفيز سلوك معين أو تحقيق أهداف معينة، وتتنوع هذه الحوافز بين مكافآت مادية أو معنوية أو فرص للترقية، حيث تكمن أهمية التحفيز في تحفيز العنصر البشري للابتكار والإبداع في عمله، حيث يمكن أن تكون الحوافز دافعاً للأداء المتميز.

ويعتمد المدراء على ثلاثة طرق لتحفيز موظفيهم، تتمثل في: أولاً: التوجيه بالإقناع، أي قدرة المدير على إقناع الموظفين بأهمية العمل والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويعزز هذا النهج الشعور بالمسؤولية والإنجاز (خطاب، 1998، صفحة 57). ثانياً: الحوافز المادية، وتتعلق في تقديم المكافآت والحوافز المالية للموظفين كمحفز لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف، ولكن يمكن أن تفقد فعاليتها على المدى البعيد (الناطور، 2011، صفحة 68). ثالثاً: التحفيز بالخوف، حيث يتم الاعتماد على تذكير الموظفين بالعواقب السلبية المحتملة لعدم القيام بالمهام بشكل صحيح، ويمكن أن يكون لهذا النوع من التحفيز آثار سلبية على المدى الطويل، ويُعرف بالحوافز السلبية أو العقوبات (الدروبي، 2006، صفحة 45).

### أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وتختلف باختلاف الباحثين ومناهجهم، ولكنها غالباً ما تتداخل مع بعضها البعض، حيث أن تقسيمات الحوافز توفر للإدارة مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها لتحفيز العمل وتعزيز الأداء الإنساني للعاملين. ومن أهم هذه التقسيمات:

## أولاً: حوافز حسب طبيعتها أو قيمتها

1. الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تتضمن عناصر مالية. وتعتبر محفزاً للعمل وتعزيزاً للأداء، حيث تُستخدم لإشباع الحاجات الأساسية للعاملين وتشجيعهم على بذل أقصى جهودهم في العمل (ماهر، 2007، صفحة 238). ومن أشكال الحوافز المادية، وفقاً لربايعة (2003: 50)، الأجر أو الراتب، والذي يُعد من أهم الحوافز المادية، حيث أنه يلعب دوراً كبيراً في إشباع الحاجات الأساسية وتحفيز العاملين لتقديم أفضل أداء ممكن لديهم. وهناك أيضاً مكافآت العمل الإضافي الذي يُعزز الدافعية والإنجاز في العمل، كما أن هناك حافز المشاركة في الأرباح، والتي يُمنح للموظفين من خلالها أسهماً في الشركة كمكافأة على أدائهم، وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق الأداء المتميز. ويعتبر بن يريدي (2013: 136) أن الترقية تمزج بين البُعدين المادي والمعنوي للحوافز، إذ تتضمن زيادة في الراتب، وتحسين في مستوى الوظيفة، مما يُعزز رضا الموظفين ويحفزهم لتقديم أفضل أداء.
2. الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تعتمد على العوامل النفسية والاجتماعية لإثارة العاملين وتحفيزهم للعمل، دون الاعتماد على العوامل المادية. وتُقدم هذه الحوافز من قِبل المنظمة لعاملِيها من أجل إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية (بربر، 2009، صفحة 50). ويُعتبر الشكر والتقدير من أبرز هذه الحوافز، حيث يُعزز الإنجازات ويشجع على المزيد من العطاء، ويُقدم من خلال التكريمات والشهادات التقديرية، ويكون ذا فعالية عندما يُقدم في الوقت المناسب. كما تُعتبر فرص الترقية محفزاً مهماً، حيث تُعزز الرغبة في تحسين الأداء، وتعزيز الانتماء للمؤسسة وتكون فعاليتها مرتبطة بدرجة ارتباطها بإنتاجية الفرد. بالإضافة إلى ذلك، هناك حافز إشراك الموظف في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مما يُسهم في إشباع حاجة الفرد لإثبات الذات وزيادة الانتماء والمشاركة في تطوير المؤسسة (بربر، 2009، صفحة 50). كذلك هناك عنصر التوافق المهني الذي يُعزز الأداء والرضا الوظيفي، حيث يمكن للفرد أن يُظهر أداءً متميزاً عندما يشعر بالراحة

والرضا في عمله، وذلك عبر مطابقة العمل لمهارات واهتمامات وميول ورغبات الفرد، وتُعتبر تلك الحوافز جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم ورفاهيتهم في بيئة العمل.

### ثانياً: الحوافز من حيث الهدف

تقسيم الحوافز بهذه الطريقة، يهدف إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأداء الممتاز والالتزام بواجباتهم، وفي ذات الوقت يعمل على فرض عقوبات على السلوكيات السلبية أو الأداء غير المرغوب به، بحسب حمود (2005: 45) تُمثل الحوافز الإيجابية المتعلقة بالمقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون شكلاً من أشكال التقدير لجهودهم وكفاءتهم في العمل، مثل: تثبيت العامل في وظيفته، ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير عن أدائه المتميز. وعلى النقيض من ذلك، تُشكل الحوافز السلبية الجانب الردعي والتأديبي الذي يتخذه القائمون بالإدارة بحق الأفراد الذين يقصرون في أداء واجباتهم، مثل: حرمانهم من التعويضات المالية، وتخفيض الأجور، أو تنزيلهم في الرتبة.

### ثالثاً: الحوافز من حيث المستفيدين

وفقاً لمغربي (2007: 263) تتضمن الحوافز من حيث المستفيدين من الحوافز الفردية، والتي تُمنح لشخص بعينه كمكافأة على أخلاقه وسلوكياته وجهوده في إنجاز العمل المُكلف به بفاعلية كبيرة، بالإضافة إلى الحوافز الجماعية، والتي تُقدم بناءً على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق. ويُجدر الذكر أن تصنيف الحوافز وفقاً لهذه الجهات لا يعني حصرها في هذه النماذج، فالحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، وبالتالي تقوم كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة المؤسسة وظروف نشاطها.

## أهمية الحوافز وأهدافها

إن نُظْم الحوافز تلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز الأداء العام، إذ تسهم بشكل كبير في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة باستخدام أقل الإمكانيات، وتعمل على زيادة الإنتاجية للعاملين من خلال تحسين ظروف العمل وتحفيزهم. كما تُعزز نُظْم الحوافز من تطوير أساليب العمل وتعزيز الكفاءة والفعالية في الأداء، وتقلل من تكاليف الإنتاج وتزيد من الأرباح بفضل تحفيز العاملين لتحقيق الأداء المتميز، بالإضافة إلى إسهامها في تقليل الأخطاء والمشاكل التي تنشأ في بيئة العمل، كالغيابات، وعدم انتظام الدوام. كما أنها تُعزز من تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وتعزز الروح الجماعية والتعاون بين كافة الموظفين، وتعمل أيضاً على إشباع بعض حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمهنية، وتستغل إمكانيات العاملين بشكل أفضل لزيادة الإنتاج وتعزيز الابتكار والإبداع. وتعمل الحوافز على تعزيز الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة، وتعمق شعورهم بالتقدير والاهتمام، وتثبت رسالة للعاملين بأن أي تحسن أو تقدم في أداء المنظمة سينعكس بشكل مباشر على مستوى راحتهم ورضاهم في بيئة العمل (المشهداني وآخرون، 2013، صفحة 88).

تستهدف أهداف نُظْم الحوافز في المؤسسات، سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية، عدة نقاط رئيسية، منها: ترابط هذه الأنظمة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، حيث يهدف استخدام الحوافز إلى تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، سواء كانت ذات طابع مادي أو معنوي، وتعزز الحوافز المادية الإيجابية رفع مستوى معيشة العاملين وزيادة دخلهم، بينما ترفع الحوافز المعنوية الروح المعنوية لديهم، وتشجع على التفاني في العمل، وربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، ويُسهم استخدام نُظْم الحوافز في دفع العاملين للعمل بجد وترغيبهم فيه، مما يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أكبر ونوعية أفضل للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا يُعزز من سمعة المؤسسة في المجتمع، ويشجع أفرادها على التعامل معها وتفضيلها (صالح، نجم، محمود، و علي، 2014، صفحة 134).

باختصار، تهدف نظم الحوافز إلى تحقيق توازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، وتوجيه الجهود نحو تحقيق النجاح المشترك بين المؤسسة والموظفين، مع الأخذ في الاعتبار تأثيراتها على المجتمع المحيط.

### أساليب تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم

إن اضطلاع العلاقات العامة بمهمة تحفيز العاملين وتعزيز دافعيتهم يتضمن استخدام عدة طرق وأساليب تتمثل في كل من التخطيط ووضع الأهداف، حيث يتضمن تشجيع المشاركة الفعالة للعاملين في تحديد الأهداف والنتائج المرجوة للعمل. فيجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، وترضي طموحات الفرد وتعزز قيمته في المؤسسة. كما أن التحفيز يشمل المشاركة في صنع القرار، حيث يشجع تشارك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم وبالوحدة التنظيمية التي يعملون، ويُسهم ذلك في زيادة حماسهم وانتمائهم والتزامهم. كما أن من شأن التحفيز العمل على تعديل السلوك، حيث يتضمن تغيير أفعال العاملين وسلوكهم عن طريق تشجيع الأفعال المرغوبة وتنشيطها، والتصدي للأفعال غير المرغوبة، بالإضافة إلى أسلوب تقدير وشكر الجهود العاملة، حيث ثبت أنه أكثر فاعلية من استخدام الأساليب العقابية. ويكمن ذلك من خلال توظيف المكافآت المختلفة من أجل تعزيز السلوك المرغوب لدى العاملين (الكلادة، 2011، صفحة 123).

ويرى زمولي (2013: 57) أن توفير التدريب وإعادة التدريب يعتبر استراتيجية فعالة لتحفيز العاملين وتعزيز دافعيتهم في بيئة العمل، خاصة في ظل التغيرات السريعة في سوق العمل وتطور التكنولوجيا، حيث يُسهم التدريب في تحسين مهارات العاملين، وزيادة فرصهم في الحصول على فرص عمل أفضل، وبالتالي يزيد من مستوى رضاهم وولائهم للمؤسسة. ومن جهة أخرى، يُسهم توفير الحوافز في تعزيز دافعية العاملين وزيادة إنتاجيتهم، حيث يعتبر العاملون أن جهودهم محل تقدير واهتمام من قبل الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، فإن خلق بيئة عمل جيدة وإيجابية تسمح للعاملين بالمشاركة بشكل فعال في أداء

وظائفهم، وتعزيز الشعور بأهمية دورهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، مما يُعزز الولاء للمؤسسة، ويحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد.

لذا، يُعتبر توفير التدريب والحوافز من الأساليب الفعالة التي تسهم في تحفيز العاملين وتعزيز إنتاجيتهم، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح، وباستخدام هذه الطرق والأساليب في العلاقات العامة، يمكن للمؤسسات تحفيز العاملين وتعزيز دافعيتهم لتحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز الأداء في بيئة العمل.

وتوظف العلاقات العامة سلسلة من الخطوات لاتخاذها في تحفيز الموظفين وتحسين إنتاجيتهم، وتساعد الإدارة على التفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يعزز من ترابط مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، والتي تتمثل في تحديد المعايير والقياسات، حيث يُعد تحديد معايير وقياسات واضحة للعمل أمراً حيوياً لتعزيز تطوير العاملين وتحفيزهم. ويترتب على دائرة العلاقات العامة تحديد هذه المعايير والقياسات بشكل دقيق ومحدد، مع مشاركة العاملين في هذه العملية، وينبغي أيضاً تشجيع العاملين على تقديم ملاحظاتهم وآرائهم حول هذه المعايير، وذلك لجعلها أكثر واقعية وملاءمة لظروف العمل، إذ أن هذه العملية تُسهم في تحفيز العاملين، وزيادة تفهمهم لتوقعات الأداء، وبالتالي تحفيزهم لتحسين أدائهم (قصيبي وآخرون، 2017، صفحة 90).

يضاف إلى ذلك مسألة تحديد حجم المسؤولية، والتي تتم من خلال تحديد مسؤوليات كل موظف بشكل دقيق وواضح، مما يزيد من التحفيز لدى العاملين، إذ يتوجب أن يكون هذا التحديد صريحاً ودقيقاً. بحيث يعرف كل موظف بشكل واضح ما يتوقع منه في سياق العمل، مما يزيد من شعوره بالمسؤولية، وبالتالي يحفزه لتحقيق أداء متميز (الكلالدة، 2011، صفحة 123).

ومن أساليب تحفيز العاملين: تشجيع التطوير الشخصي، والذي يتم من خلال تعزيز الدعم والتشجيع لدى الموظفين على تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم المهنية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير الفرص

للتدريب والتطوير، وتشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة والمبادرات التي تعزز تطويرهم الشخصي والمهني. ويتوجب على الدائرة توثيق الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها مع العاملين بشأن المعايير والأهداف والمسؤوليات، ويستلزم أن تتضمن هذه الاتفاقيات تحديد المستويات المطلوبة من الأداء، والمكافآت المتوقعة عند تحقيق الأهداف المحددة. كما يتوجب على الدائرة مراقبة أداء العاملين بانتظام، وتقديم التوجيه والدعم اللازم لهم من أجل تحقيق الأداء المطلوب ويستلزم أن تكون الملاحظات إيجابية وذات تقييم بناء باعتباره جزء من عملية المراقبة، مما يعزز تحفيز العاملين ويساعدهم على تحسين أدائهم. (الفاقي، 2011، صفاة 15).

ومن أساليب التحفيز، كما ذكرنا آنفاً، استخدام المكافآت المأفرة للعاملين على تحقيق الأداء المميز، وأن تتضمن هذه المكافآت مجموعة متنوعة من الحوافز، بما في ذلك المكافآت المادية والمعنوية، لتقدير الأداء المتميز لدى العاملين (بوعلاق، 2013، صفاة 61).

### العلاقات العامة واستراتيجية التحفيز في الجامعات

يمكن للاستخدام الفعال للعلاقات العامة في إستراتيجية التحفيز أن يلعب دوراً بارزاً في تحقيق أهداف مختلف القطاعات والمؤسسات وأهداف الجامعات على حد سواء. ويشمل ذلك العديد من الطرق لتحفيز فريق العمل والجمهور الداخلي. ووفقاً لنوير (2018: 44)، يتمثل أحد هذه الطرق في تعزيز التواصل داخل الجامعة من خلال تنظيم الاجتماعات المنتظمة وورشات العمل لتبادل الأفكار والتحفيز بين الموظفين، وإنشاء برامج اعتراف ومكافآت لتقدير الموظفين الذين يتفانون في عملهم ويحققون أهدافاً محددة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى العلاقات العامة في الجامعات لتوثيق قصص نجاح الموظفين ومشاركتها مع وسائل الإعلام المحلية أو الداخلية للجامعة، من أجل زيادة الإلهام والفخر بالعمل.

وتتنظم العلاقات العامة الأحداث الداخلية، مثل: الاحتفالات والندوات وورشات العمل، لتعزيز روح الفريق وتعزيز التفاعل الاجتماعي بين الموظفين، وتهدف أيضاً إلى توجيه الرسائل الإيجابية إلى

الجمهور الخارجي حول إنجازات الجامعة وإسهامها في المجتمع، مما يمكن أن يزيد من الفخر بالعمل ويحفز الموظفين. وتستخدم كذلك منصات التواصل الاجتماعي لتفعيل التواصل الفعال لدى الموظفين والمعجبين والمتابعين، ومشاركة القصص الإيجابية والمحفزة، وتقديم الفرص للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء مهم من الفريق، وأن أصواتهم ذات أهمية وتلقى صدى لدى الجامعة (حسونة، 2011، صفحة 92).

وتقدم العلاقات العامة أيضاً برامج تدريب وتطوير لمساعدة الموظفين في تطوير مهاراتهم، وزيادة مستوى تحفيزهم، ودعم التفاعل بين الموظفين وإدارة الجامعات، من خلال جلسات استشارية واجتماعات تقديرية، وتستخدم مؤشرات الأداء لقياس تأثير استراتيجية التحفيز وضمان تحسينها بشكل مستمر (أبو النصر، 2012، صفحة 178).

#### الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

دراسة صديق (2019) بعنوان: أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على أداء مؤسسات أوريدو بالجنوب الغربي الجزائري. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر مهارة تحفيز العاملين من قبل الإدارة على فعالية الأداء وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. من خلال اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، على عينة عشوائية تكونت من (30) قائد إداري في مؤسسات أوريدو بالجنوب الغربي الجزائري.

وبينت الدراسة عدة نتائج، من بينها: أن القيادة الإدارية بمؤسسات أوريدو تعتمد على مهارة تحفيز العاملين، سواء المعنوية أو المادية، والتي بدورها تحقق الرضا الوظيفي والثقة لدى العاملين بالمؤسسة، وبالتالي تؤدي إلى فعالية الأداء وإتقانه. وتبين أن للقيادة الإدارية دوراً فعالاً في تحفيز العاملين نحو العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة قصيبي وآخرون (2017) بعنوان: دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة: دراسة ميدانية بغرفة التجارة والصناعة مرمورة-قالمة. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور العلاقات العامة في اعتماد نظام تحفيز فعال للموظفين في غرفة التجارة والصناعة وإبراز الأساليب التي تستخدمها في تحقيق ذلك، من خلال اعتماد الباحثات على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة المقابلة مع عينة مسح شامل مكونة من (10) موظفين.

وبينت الدراسة مجموعة من النتائج، من بينها: أن لدائرة العلاقات العامة دوراً كبيراً في المؤسسة، حيث تقوم بمجموعة من المهام والوظائف والأنشطة التي تعكس سياستها في تعاملها مع الجمهور الداخلي بشكل خاص، وذلك من خلال اعتمادها نظام تحفيز فعال للموظفين، حيث يعتبر أحد مقومات العمل المؤسسي. كما تبين أن دائرة العلاقات العامة تقدم مجموعة من الحوافز المعنوية والمادية للموظفين نظراً لدورها الفعال في خلق روح الولاء والانتماء لدى الموظفين، ولتحقيق أداء مؤثر وإيجابي في نشاط المؤسسة ككل.

دراسة دراع وبوراس (2015) بعنوان: دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة: دراسة ميدانية بمديعة الجلود-جيجل. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية العلاقات العامة في تحفيز العاملين، وإبراز أهم السبل التي تعتمد عليها في تحفيز الطاقات الكامنة لديهم من خلال اعتماد الباحثتين على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الملاحظة، بالإضافة إلى المقابلة مع مدير المؤسسة، وكذلك الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (50) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تلخصت في أن الاتصال المستمر بين الإدارة والموظفين أسهم في تحقيق رضا الموظفين تجاه المؤسسة وبناء علاقات إيجابية بينهما. وتبين أيضاً سعي المؤسسة إلى وضع برامج تدريبية للموظفين تحت إشراف الموارد البشرية، ما أدى إلى تطوير وتحسين أدائهم. وبالإضافة إلى ذلك، أسهم كل من الاتصال والتدريب في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يشير إلى

أن للعلاقات العامة دوار فاعل في التوظيف الأمثل للطاقات الكامنة لدى الموظفين وإحداث التقدم والتميز للمؤسسة.

### الدراسات الأجنبية

دراسة (Teklu, 2019) بعنوان: دور الاتصال الداخلي في تحفيز الموظفين: حالة مفوضية الخدمة المدنية الفيدرالية. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة الاتصالات الداخلية في تحفيز الموظف في مفوضية الفيدرالية في إثيوبيا، وإبراز أهم القنوات الاتصالية الداخلية المعتمد عليها لتحقيق ذلك. اعتمد الباحث المنهج المختلط، باستخدام أداة الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (400) موظف، بالإضافة إلى أدوات مجموعات التركيز والمقابلة لجميع المديرين والمشرفين والموظفين ذوي الخبرة في المفوضية، من خلال أسلوب العينة الهادفة.

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، من بينها: أن الاتصالات الداخلية لها دور إيجابي في تحفيز الموظفين وذلك من خلال التوضيح للموظفين ما يجب القيام به، ومدى جودة أدائهم، وما يمكن فعله لتحسين الأداء. وتبين أيضاً أن أكثر القنوات الاتصالية المعتمدة كانت المحادثات الهاتفية، ومن ثم المذكرات والوسائط الإلكترونية، وأقل القنوات الاتصالية استخداماً كانت البريد الإلكتروني، ولوحة الملاحظات، ومن ثم التواصل وجهاً لوجه.

دراسة (Mfinanga, 2018) بعنوان: تقييم العلاقة بين تحفيز الموظفين وأداء الموظف في مجالس تنظيم التعليم العالي: دراسة حالة من لجنة تنزانيا للجامعات. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين التحفيز وأداء الموظف من خلال تحديد عوامل التحفيز التي تؤثر على أداء الموظفين، وأيضاً الكشف عن دور مديري الموارد البشرية حول كيفية تحفيز الموظفين لتحقيق أداء أفضل. واعتمد الباحث المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان الذي وزع على عينة قصدية مكونة من (47) موظفاً من الكوادر الأكاديمية والإدارية والفنية في لجنة تنزانيا للجامعات.

وتوصل الباحث إلى نتائج عدة، من بينها أن تحفيز الموظف له تأثير مباشر وإيجابي على أدائه، وأيضاً له مزايا لكل من الموظفين والمنظمة، إذ أنه يحقق الولاء والثقة لدى الموظف نحو المدراء والإدارة، ويلعب دوراً أساسياً في تعزيز دوافع الموظفين اتجاه المهام التنظيمية من خلال تقديرهم لأدائهم ومشاركتهم في صنع القرار، ورضاهم نحو وظيفتهم وتنظيمهم وبيئتهم التنظيمية، وبالتالي يزداد حماسهم ودوافعهم نحو تحقيق المهام. كما أظهرت الدراسة أن التكتيكات والاستراتيجيات والسياسات المختلفة التي تعتمد عليها الإدارة لتحفيز الموظفين بحيث يكون لها تأثير تحفيزي مختلف على الأشخاص. وقد يكون لإحدى الاستراتيجيات قوة تعزيز دافع على فئة معينة وتراجعها لدى فئات أخرى، وهو ما يعني أن مهمة الإدارة تكمن في النظر في بدائل تحفيزية وفقاً للوضع وتنوع الفئات المعنية.

دراسة (Semren, 2017) بعنوان: العلاقة بين الاتصال التنظيمي وتحفيز الموظفين. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي (الاتصال الأفقي غير الرسمي والاتصال الرسمي) وتحفيز الموظفين وأثره على أدائهم، واستكشاف كيفية ارتباط الاتصال غير الرسمي بالنشاط والدقيق مع الدوافع الخارجية والداخلية للموظفين. اعتمد الباحث على أداة الاستبيان على عينة مكونة من (160) موظفاً من القطاع المالي.

وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، من بينها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي غير الرسمي ودوافع العمل للموظفين، حيث أن التواصل الأفقي غير الرسمي داخل المنظمة يؤثر بشكل إيجابي على تحفيز الموظف، إذ أن جهود بناء الثقة والتحفيز مع الموظفين من خلال التواصل الداخلي تعزز الدافع الداخلي والخارجي لكل من الموظفين والمنظمة ويشعر الموظفين بالمشاركة وبناء الثقة، وبالتالي يصبحون أكثر قدرة على الأداء بشكل أفضل وفعال.

دراسة (Kahunga, 2016) بعنوان: آثار التحفيز على أداء الموظف: حالة مكتب نائب الرئيس. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التحفيز على أداء الموظفين في مكتب نائب الرئيس، وإبراز التحديات التي

تواجه الممارسة الفعالة لتحفيز الموظفين فيه. واعتمد الباحث المنهج التحليلي الاستراتيجي، وأداة الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (133) موظفاً.

وأُسفرت الدراسة عن نتائج عدة، من بينها: وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز وأداء الموظفين في مكتب نائب الرئيس. ووجد أيضاً أن مكتب الرئيس يعتمد على أنواع مختلفة من التحفيز، بما فيها الراتب، والمزايا الطبية، ومزايا النقل، والتي كان لها تأثير ضئيل على أداء الموظفين. وكشفت النتائج عن أن ممارسة التحفيز الفعال في مكتب نائب الرئيس تواجه بعض التحديات؛ منها النقص في الموارد البشرية، وضعف الرغبة الإدارية، وعدم الاستقلالية، والبيروقراطية.

دراسة (Zivrbule , 2015) بعنوان: الاتصال الداخلي كأداة لتعزيز تحفيز الموظفين: دراسة حالة لشركة روش لاتفيا. تبحث هذه الدراسة في التعرف على دور الاتصال الداخلي في تعزيز التحفيز لدى الموظفين في شركة الأدوية (Roche Latvia) . واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان على عينة المسح الشامل مكونة من (24) موظفاً، وكذلك أداة المقابلة مع كل من المدير العام ومدير وحدة الأعمال ومدير المنتج في شركة (Roche Latvia).

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، تلخصت في أن الاتصال الداخلي يؤثر بفعالية على تعزيز الدافعية لدى الموظفين، حيث أن الجهود المبذولة للتحفيز وبناء الثقة مع مشرفيهم والشركة من خلال الاتصال الداخلي تؤدي إلى تحقيق جودة أداء أفضل لدى الموظفين. كما تبين أن الشركة تستخدم بشكل فعال وناجح أدوات الاتصال الداخلي، حيث أن الاجتماعات والتواصل وجهاً لوجه هي أكثر قنوات الاتصال الداخلي فاعلية من بين القنوات المعتمدة في الشركة حيث أن لها دوراً كبيراً في التأثير على مشاركة وأداء الموظفين.

دراسة (Mweni, 2013) بعنوان: أثر تحفيز الموظف على الأداء في قسم التموين والإقامة بجامعة Eldoret. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التحفيز على أداء الموظفين، وتحديد تقنيات التحفيز

المُختلفة المُستخدمة في جامعة (Eldoret). واعتمد الباحث المنهج الوصفي الاستنتاجي باستخدام أداة الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (56) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: أن الجامعة تستخدم تقنيات متنوعة لتحفيز موظفيها، وأكثرها تفضيلاً المكافآت، إذ تعتبر أداة مهمة للجامعة حيث تضمن ولاء الموظفين وتقليل دورانهم. أما التقنيات الأخرى والتي تتمثل في الحوافز المالية كتقنيات زيادة الرواتب والمكافآت والقسائم. بالإضافة إلى تقنيات التمكين والمشاركة في صنع القرار والترقية في العمل.

كما تبين وجود علاقة إيجابية بين المكافآت الممنوحة للموظفين والترقية وزيادة الرواتب وتقدير الموظفين، مع مستوى أدائهم، في حين أن هناك علاقة سلبية بين الراتب المنتظم، والمشاركة في صنع القرار، حيث يعتمد أداء الموظفين على التوقعات والرغبات المختلفة في العمل. لذلك يمكن أن تكون بعض المكافآت مجزية حقاً لهم، إلا أن البعض الآخر ينظر إليها على أنها عوامل تؤثر سلباً على أدائهم.

دراسة (Opu, 2008) بعنوان: التحفيز وأداء العمل: التعقيدات في تحقيق نتائج الأداء الجيد: دراسة تركز على إجراءات التحفيز وتحسين أداء العمال في الحكومة المحلية لمنطقة (Kit gum). هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العقبات التي تعيق أداء العمال، وتحديد مدى فاعلية التدابير التحفيزية المُستخدمة لتعزيز الأداء الوظيفي للعمال في حكومة مقاطعة المحلية (Kit gum). واعتمد الباحث المنهج الاستكشافي باستخدام أداة الاستبيان. وتكونت عينة الدراسة، وهي عينة قصدية من (40) مديراً تنفيذياً ورؤساء الأقسام.

وتوصل الباحث إلى نتائج عدة، تمثلت في: أن الأداء الوظيفي في الحكومة المحلية لمقاطعة (Kit gum) غير مرضٍ ولكنه بمستوى متوسط نوعاً ما. وقد تبين وجود معوقات للأداء الجيد في الحكومة المحلية، تمثلت في أن الرواتب والمخصصات وأموال التدريب غير كافية، بالإضافة إلى عدم كفاية الأجهزة

المكتبية، وعدم اتباع الموظفين للوائح العمل، وشعور المدراء أنهم لا يحصلون على الدعم الكافي من الرؤساء. وهذا ما يثبت وجود ضعف من جانب الإدارة في الطريقة التي يتم بها التعامل مع المرؤوسين. كما تبين أن نوع التدابير التحفيزية المعتمدة في الحكومة المحلية تعتبر مناسبة لتعزيز الأداء الجيد، وهي: توفير السكن، والتقييم المستمر، والاعتراف بالموظفين وأدائهم، وتوفير وسائل النقل، والتدريب والعمل الجماعي الجيد بين العمال. وتبين أيضاً أن الموظفين يتمتعون بعلاقات جيدة فيما بينهم، وهذا بدوره يُعد حافزاً للأداء الجيد. وعلى الرغم من أن بعض الحوافز تبدو مناسبة وجيدة، إلا أن الدراسة أثبتت أنها ليست كافية، وأنها بحاجة إلى التحسين.

دراسة (Brooks, 2007) بعنوان: كل شيء عن التحفيز: العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظف في المنظمات. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن كيفية تحفيز الموظفين من خلال التواصل في مختلف أنواع المنظمات، وتقييم مدى رؤية الموظفين لعوامل التحفيز المعتمد عليها في المنظمات التي يعملون بها. واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الاستنتاجي باستخدام أداة المقابلة مع (11) مفردة من المدراء والموظفين في أنواع مختلفة من المنظمات، وكذلك أداة الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية مكونة (181) طالباً جامعياً في جامعة كبيرة جنوب شرق الولايات المتحدة، يعملون في وظيفة بدوام كامل، أو سبق لهم أن عملوا في وظيفة بدوام كامل.

وتوصل الباحث في دراسته إلى نتائج عدة، منها أنه تبين أن العناصر التالية: تقديم ملاحظات الأداء، وضمان الموظف لمستقبله داخل المنظمة، وتقديم فرص التدريب في مكان العمل، وإعطاء التمكين/القوة للموظفين ومساعدة الموظفين على تحديد الأهداف لقادة في المنظمات، لها تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين ورضاهم في مكان العمل. وتعتبر متغيرات الاتصال ذات الدلالة الإحصائية لدوافع مكان العمل مهمة للتواصل التنظيمي، لأنها تدعم بشكل كبير مدى أهمية الاتصال التنظيمي بالنسبة للإنتاج والأداء الفردي أيضاً، إذ يمكن للمشرفين التأثير على متغيرات الاتصال هذه، وبالتالي تمكنهم من التأثير على الدافع والرضا الوظيفي للموظفين.

## التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة في السطور السابقة العديد من الدراسات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة بقصد التعرف على الجهود والاتجاهات العلمية حول المشكلة البحثية لموضوع الدراسة. ولاحظت الباحثة قلة الدراسات التي تناولت موضوع العلاقات العامة وإسهامها في تحفيز الموظفين. ولذلك، تم اختيار الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز من زوايا مختلفة، مع ملاحظة أن غالبية الدراسات المذكورة لم تُشر إلى دور العلاقات العامة في توظيف استراتيجيات التحفيز وتعزيزها، وكانت بذلك أقرب إلى الدراسات المتعلقة بمجال إدارة الأعمال. وبالطبع، فإن جوهر الأمر، كما ترى الباحثة، هو التحفيز يفترض أن تقوم به العلاقات العامة من خلال خطة استراتيجية إدارية تكون هي جزء أصيل منها، على اعتبار أنها هي التي ستضطلع بالتنفيذ، وتقع على عاتقها مسؤولية المتابعة والتأكد من فاعليتها وتحقيقها للنتائج المنشودة. وبالطبع، تُشارك في عملية التحفيز دوائر أخرى في المؤسسة، أهمها دائرة الموارد البشرية، والدائرة المالية، بالإضافة إلى دوائر أخرى ذات صلة. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه الدراسات أسهمت في إثراء البحث في الجانبين: النظري والتطبيقي.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات آفة الذكر، أنها دراسة حديثة في مجال موضوعها - في مدى اطلاع الباحثة وعلمها، وتحديدًا في فلسطين، إذ تتناول دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين وأثر ذلك في تعزيز التواصل مع الجمهور، وبالتطبيق على الجامعات الفلسطينية.

واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات سابقة الذكر على أهمية سعي المنظمات والمؤسسات باختلافها إلى تبني استراتيجيات التحفيز لما لها من دور فعال في أداء الموظفين، وتطبيقها من خلال مهامها وأنشطتها المختلفة. فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من زكريا (2019) وقصيبي وبودور وبن عمارة (2017) ودراع وبوراس (2015) و (Zivrbule , 2015) و (Mfinanga, 2018) في استخدام المنهج الوصفي، في حين استخدمت دراسة (Opu, 2008) و (Semren, 2017)

المنهج الاستكشافي، واستخدمت دراسة (Kahunga, 2016) و (Brooks, 2007) المنهج التحليلي الاستنتاجي، بينما استخدمت دراسة (Teklu, 2019) المنهج المختلط.

وفيما يتعلق بالأدوات، تشابهت الدراسة الحالية بشكل مباشر مع دراسة (Brooks, 2007) ودراس وبوراس (2015) في استخدام كل من أداة المقابلة والاستبيان، بينما استخدمت دراسة زكريا (2019) و (Zivrbule , 2015) و (Mfinanga, 2018) و (Opu, 2008) و (Semren, 2017) و (Kahunga, 2016) و (Teklu, 2019) بأداة الاستبيان فقط، في حين استخدمت دراسة وقصيبي وبودور وبن عمارة (2017) أداة المقابلة فقط.

وبالنسبة لمجتمع الدراسة، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Mfinanga, 2018) في استهداف الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعة، بينما استهدفت الدراسات سابقة الذكر الأخرى كافة الموظفين في المنظمات نموذج الدراسة.

### مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنظمتها وأيديولوجياتها، بما فيها الجامعات، إلى إيجاد علاقات طيبة مع الموظفين فيها عن طريق تقديم المعلومات والحقائق والبيانات حول ما تقوم به من أنشطة وإنجازات لخدمتهم وتحقيق أفضل أداء وظيفي لديهم، بالإضافة إلى تعزيز ثقتهم بالإدارة العليا، وزيادة تمسكهم بالمؤسسة وولائهم لها وتكريس جهودهم وامكانياتهم لكافة الظروف التي تمس المنظمات، وبخاصة أثناء الأزمات وعدم تخليهم عن وظائفهم خلالها.

وحيث أن دائرة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي تشكل حلقة الوصل بين أهداف تلك المؤسسات وتطلعاتها من جهة، وأهداف الأفراد من جهة أخرى، وتتيح التواصل بين الموظفين ورؤسائهم، بالإضافة إلى دورها المهم في تكوين العلاقات مع الجمهور الخارجي وتعزيزها، فإن هذه العلاقات تعد جزءاً لا يتجزأ من أساسيات الموارد البشرية كما يجسده الواقع التنظيمي، فالعلاقات تُسهم

بشكل فعال في اندماج الموظفين وتعزيز ارتباطهم مع أهداف الجامعات، وتخلق أساليب وطرقاً فعالة في التعامل عن طريق تحسين دافعتهم بالشكل الذي يعدل من السلوك لديهم والشعور التام بالمسؤولية. لذا، فإن دائرة العلاقات العامة الناجحة في المؤسسات التعليمية هي التي تدرك كيفية استغلال الكفاءة والفعالية لدى موظفيها من خلال تطبيق استراتيجيات التحفيز التي من شأنها أن تعزز الكفاءة المهنية للموظفين وقيام الإدارة العليا للجامعات باختيار العناصر الفعالة لديها، وربط الأهداف التي تتطلع إليها بالأهداف الشخصية للموظفين فيها، والتي تنعكس إيجابياً على أدائهم وأداء الجامعات والتي تتناسب مع تطلعات الجمهور الخارجي، ومساعدتها على التطور وتعزيز صورتها وسمعتها لديهم (قصيبي وآخرون، 2017، صفحة 6).

لذا، فإن القصور في تطبيق استراتيجيات التحفيز بشكل فعال يؤدي إلى الإحباط بين الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات، خاصة عند النظر إلى الجوانب المادية التي تُمنح لهم والتي تصبح غير فعالة في غياب الحافز الحقيقي الذي يعزز الأداء الوظيفي إلى أعلى مستوياته، حيث أن التحفيز ليس مجرد مكافآت مادية، بل يتضمن أيضاً التقدير المعنوي، وفرص التطور المهني، والشعور بالانتماء والتقدير داخل المؤسسة، وإن فهم دوافع الموظفين وتطبيق استراتيجيات التحفيز الشاملة والمتكاملة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام المؤسسي.

وتعد دائرة العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية الجهة المسؤولة عن بناء الصورة الإيجابية للمؤسسة وتعزيز التواصل الداخلي بين الإدارة والموظفين، فمن خلال برامج التحفيز الفعالة، يمكن لدائرة العلاقات العامة أن تلعب دور حيوي في خلق بيئة عمل محفزة تساهم في تحقيق أهداف الجامعة الأكاديمية والإدارية.

وبناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى إلى توفير فهم أعمق لأهمية التحفيز ودوره في تحسين البيئة الوظيفية والأداء في الجامعات الفلسطينية، مما يساهم في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لدعم

وتحفيز الموظفين الأكاديميين والإداريين، لذا فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:  
ما واقع توظيف العلاقات العامة لاستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية  
والعربية الأمريكية؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن واقع توظيف ممارسي العلاقات العامة لاستراتيجية  
التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

وينبثق عن الأهداف الفرعية الآتية:

1. بيان واقع استخدام العلاقات العامة لإستراتيجية الثقة لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية  
والعربية الأمريكية.
2. رصد واقع استخدام العلاقات العامة لإستراتيجية المكافآت لدى الموظفين في جامعتي النجاح  
الوطنية والعربية الأمريكية.
3. استكشاف واقع استخدام العلاقات العامة لإستراتيجية التقدير لدى الموظفين في جامعتي النجاح  
الوطنية والعربية الأمريكية.
4. تبيان واقع الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة لتعزيز إستراتيجية التحفيز في جامعتي  
النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.
5. التعرف على دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل في جامعتي النجاح  
الوطنية والعربية الأمريكية.
6. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى توظيف ممارسي العلاقات العامة في  
جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية لاستراتيجية التحفيز تُعزى لمتغيرات: النوع  
الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة، وسنوات الخبرة.

## أسئلة الدراسة

ينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع استخدام العلاقات العامة لإستراتيجية الثقة لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟
2. ما واقع استخدام العلاقات العامة لإستراتيجية المكافآت لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟
3. ما واقع استخدام العلاقات العامة لإستراتيجية التقدير لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟
4. ما واقع الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة لتعزيز إستراتيجية التحفيز في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟
5. ما دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟
6. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى توظيف ممارسي العلاقات العامة في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية لإستراتيجية التحفيز تُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة، وسنوات الخبرة؟

## فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

1. تسهم العلاقات العامة في توظيف إستراتيجية الثقة لدى الموظفين جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.
2. تسهم العلاقات العامة في توظيف إستراتيجية المكافآت لدى الموظفين جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

3. تسهم العلاقات العامة في توظيف إستراتيجية التقدير لدى الموظفين جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.
4. هناك دور للأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة في تعزيز استراتيجية التحفيز في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.
5. هناك دور لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة التي تخفف من ضغط العمل وتعزيز التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.
6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى توظيف ممارسي العلاقات العامة في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية لاستراتيجية التحفيز تُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة، وسنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية

ترتكز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية بفضل تميزها وحدائتها في مجالها، وفقاً لرؤى الباحثة، إذ تسعى إلى استكشاف إمكانية توظيف العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية كوسيلة لتعزيز استراتيجيات التحفيز لدى الموظفين الأكاديميين والإداريين، بالإضافة إلى فهم الطبيعة الفعلية لتطبيق العلاقات العامة والأنشطة الاتصالية في هذا السياق داخل المؤسسات الجامعية الفلسطينية. ونتيجة لذلك، يمكن لهذه الدراسة أن تسهم بشكل كبير في تطوير المعرفة العلمية في مجال العلاقات العامة الذي يعتبر ميداناً ديناميكياً ومتنووعاً، حيث ستكون هذه الدراسة مرجعاً أساسياً للدراسات المستقبلية، ويتوقع أن تمكن الباحثين الآخرين من الاستفادة منها في بناء أبحاثهم المستقبلية وتطوير المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع، وتوسيع نطاق الأبحاث والدراسات فيه، خاصةً في ظل ندرة الدراسات السابقة ذات الصلة على المستوى المحلي الفلسطيني.

## الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقدير فعالية العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التحفيز لدى الموظفين الأكاديميين والإداريين، حيث يهدف الجهد المبذول في هذه الرسالة إلى دعم مؤسسات التعليم العالي في تحليل فعالية هذا الجانب وتحسين الآليات العلمية التي تساعد صناع القرار على اتخاذ الخطوات الملائمة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة لتقديم التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تطوير الأساليب التطبيقية التي تمكن ممارسي العلاقات العامة في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية من تفعيل برامج وأنشطة محددة ضمن استراتيجيات التحفيز، وذلك بهدف تعزيز الأداء الجامعي وفعالية الإدارة العليا في كلا الجامعتين، وتحقيق الأهداف المؤسسية الجامعية بشكل أكثر فعالية.

## حدود الدراسة

**الحدّ الزماني:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2023) وحتى الفصل الدراسي الثاني من العام (2024). وتُعد هذه الفترة ملائمة لعدة أسباب، من ضمنها أنها تعكس فترة انتظام النشاط الأكاديمي والإداري في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، مما يسهل من جمع البيانات المطلوبة وإجراء الاستطلاعات والمقابلات مع المشاركين، كما يضمن اختيار هذه الفترة توافر المشاركين الرئيسيين، مثل مديري العلاقات العامة والموظفين الإداريين والأكاديميين في كلتا الجامعتين، مما يسهل إدراجهم في الدراسة، كما يضمن اختيار هذا التوقيت أن تكون مدة الدراسة كافية لتحقيق الأهداف البحثية المحددة، بما في ذلك جمع البيانات وتحليلها واستخلاص الاستنتاجات اللازمة.

**الحدّ المكاني:** تقتصر مشكلة الدراسة على نطاق محدد من الناحية المكانية، حيث تم اختيار جامعتين من ضمن الجامعات الفلسطينية بناءً على تباينهما في الخصائص، واستناداً إلى تاريخهما المتباين في التأسيس وتمثيلهما للأقدمية والحداثة؛ وتتمثل في جامعة النجاح الوطنية، والتي تُعتبر واحدة من أقدم

الجامعات الفلسطينية منذ عام (1977)، حيث تقع في مدينة نابلس، وتُصنف ضمن الجامعات الفلسطينية العامة. أما الجامعة الثانية فهي الجامعة العربية الأمريكية، والتي تُعتبر واحدة من أحدث الجامعات الفلسطينية، حيث تأسست في عام (2000)، وتقع في مدينة جنين، وتُصنف ضمن الجامعات الفلسطينية الخاصة.

**الحدّ البشري:** يتمثل في مديري دوائر العلاقات العامة في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، بالإضافة إلى كافة الموظفين الإداريين والأكاديميين في كلا الجامعتين. وفيما يتعلق بمديري العلاقات العامة، فقد تم اختيارهم بسبب الدور الحيوي الذي يلعبونه في تطوير استراتيجيات العلاقات العامة الداخلية في الجامعة وتنفيذها، إذ يُعتبرون الوجه الرسمي للجامعة أمام الجمهور، والفئة الأقدر على توجيه السياسات وتنظيم الأنشطة التحفيزية التي تهدف إلى تعزيز العلاقات مع كافة الموظفين ومع الجمهور الخارجي. وبناءً على هذا الدور الحيوي، فإنهم يشكلون فئة أساسية لتقديم رؤى غنية حول توظيف العلاقات العامة في تحفيز الموظفين.

وفيما يتعلق بالموظفين الإداريين والأكاديميين، تم اختيارهم بسبب دورهم الأساسي في الحياة الجامعية اليومية، إذ يتعاملون بشكل مباشر مع الجمهور الخارجي، ويقومون بتنفيذ المهام الإدارية المختلفة التي تتطلب تحفيزاً وتشجيعاً لتحقيق أداء مثالي، مما يؤهلهم لأن يكونوا الفئة الأهم لفهم تأثير استراتيجيات التحفيز وتوظيفها على المستوى الإداري والعملي داخل الجامعة.

كما تم اختيار الموظفين الأكاديميين لدورهم الحيوي في تحقيق رسالة الجامعة وتحقيق أهدافها الأكاديمية والبحثية، حيث تشكل أنشطتهم الأكاديمية الأساس لجذب الطلبة والموظفين. وبالتالي، فإن تحفيزهم وتشجيعهم يعدّ أمراً حيوياً لتميز الجامعة بشكل عام، مما يجعلهم فئة مهمة لفهم تأثير استراتيجيات التحفيز على الأداء الأكاديمي والبحثي في الجامعة.

## مصطلحات الدراسة

**العلاقات العامة:** تُعرف على أنها "الوظيفة الإدارية التي تتولى توجيه الاتجاهات، وصياغة السياسات والخطط للمؤسسة بما يتوافق مع مصلحة الجمهور، وتنفيذ البرامج التي تهدف إلى تعزيز ثقة الجمهور في المؤسسة، وكسب رضاه وتفاهمه وتأييده" (عجوة، 2003، صفحة 17).

**التحفيز:** يُعرف بأنه "مجموعة من القوى التي تحرك الموظفين لأن يتصرفوا بطرق واتجاهات معينة وتنشيط قدراتهم نحو بذل جهد أكبر ومزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها. وهو فعل علاقات عامة، لأنه يهدف لتحقيق ربط الموظف بالمؤسسة، وتعزيز انتمائه لها" (منيف، 2018، صفحة 10).

**استراتيجية التحفيز:** تُعرفها الباحثة إجرائياً على أنها مجموعة من السياسات والخطط المُتبعة من قبل دائرة العلاقات العامة في كل من جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، التي تهدف إلى تنشيط الموظفين وتشجيعهم على تحقيق أداء متمي، وبذل جهد إضافي في سبيل تحقيق أهداف الجامعتين، إذ تسعى هذه الاستراتيجية إلى خلق بيئة عمل إيجابية تدفع الموظفين وتعزز رغبتهم في التميز والاستمرارية في العمل، وأيضاً تعميق روح الانتماء والرغبة في العطاء والإنجاز والقيام بواجباتهم ومسؤولياتهم المهنية والأخلاقية من خلال تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز، كالمكافآت المالية والامتيازات، وتوفير فرص التطوير الشخصي والمهني، وإقامة برامج التكريم والتقدير للموظفين المتميزين، بالإضافة إلى تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين فرق العمل، وبالتالي تحقيق بيئة عمل من الإنجاز والتفاني في العمل، وتعزيز رضا الموظفين وانتمائهم للجامعتين، وترى الباحثة أن استراتيجية التحفيز لا تقتصر فقط على الحوافز المادية، بل إن هناك جوانب معنوية من شأنها أن تدفع الموظف إلى القيام بواجباته ومسؤولياته على قدر عالٍ من الإلتقان والإنجاز، كتعميق مشاعر الولاء والانتماء لديه، والتعامل الحسن معه، ومنحه حقوقه كاملة، ومساعدته في الظروف الصعبة التي قد يمر

بها، بالإضافة إلى إبداء التقدير والاحترام للجهود التي يقوم بها، فضلاً عن تعميق القيم الوطنية والدينية والاجتماعية لديه.

**الجامعات الفلسطينية:** تُعرفها الباحثة إجرائياً على أنها مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، التي تسعى إلى تقديم تعليم عالٍ في مجموعة متنوعة من التخصصات والمجالات الأكاديمية، مما يُعزز من تأهيل الطلبة لسوق العمل، وتوفير الفرص لتطوير مهاراتهم الأكاديمية والعملية، حيث تهدف هذه الجامعات إلى المساهمة في التطوير الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع المحلي من خلال البحث العلمي، والخدمة الاجتماعية، والشراكة مع القطاع العام والخاص، وتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي وتخريج كوادر مؤهلة تسهم في تطوير المجتمع وخدمة الوطن.

## الفصل الثاني

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها والأدوات المستخدمة، والإجراءات التي تم القيام بها لإتمام الدراسة.

#### منهج الدراسة

استناداً إلى الطبيعة البحثية والمعلومات المراد الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة، انتهجت الباحثة المنهج المسحي الذي يستند إلى الدراسات الوصفية، حيث يهدف إلى وصف ظاهرة معينة وتحليلها في جزء من المجتمع، حيث يتم استجواب جميع أفراد المجتمع المعني بالبحث أو عينة كبيرة منهم. ويتم جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة وتقديمها بشكل يعكس الواقع كما هو في الوقت الراهن، دون إدخال تحليل للعلاقات بين المتغيرات أو استنتاج الأسباب والنتائج. كما يسعى هذا المنهج إلى فهم طبيعة الظاهرة ودرجة وجودها في المجتمع، مما يساعد على تحديد سماتها الأساسية وخصائصها دون التفصيل في التحليل العميق (المحمودي، 2019، صفحة 52).

ولذلك ارتأت الباحثة أن المنهج المسحي هو الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، ويحقق أهدافها بشكل موضوعي ودقيق. وترى الباحثة أن المنهج المسحي يتناسب مع الدراسة الحالية بشكل كبير؛ إذ يسعى إلى وصف وتحليل كيفية توظيف العلاقات العامة لاستراتيجية التحفيز لدى موظفي جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، من خلال استجواب عينة كبيرة من الموظفين والإداريين في هاتين الجامعتين، مما يسمح بتقديم فهم أعمق للتجارب والآراء المختلفة، وجمع البيانات بشكل شامل حول كيفية تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة وتأثيرها على مستوى تحفيز الموظفين في هذا السياق. ومن خلال تحليل هذه البيانات، تسعى إلى تقديم استنتاجات دقيقة وموضوعية تدعم أهداف الدراسة، وتساهم في إثراء المعرفة حول دور العلاقات العامة في بيئة العمل الجامعية.

## مجتمع الدراسة

تكونت هذه الدراسة من مجتمعي بحث، حيث يتمثل مجتمع الدراسة الأول لأداة الاستبانة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في كل من جامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية، إذ يبلغ عدد الموظفين في جامعة النجاح الوطنية (1811) موظفاً، منهم (934) موظفاً إدارياً، و(877) موظفاً أكاديمياً، فيما يبلغ مجموع عدد الموظفين في الجامعة العربية الأمريكية (1002) موظفاً، منهم (499) موظفاً إدارياً، و(503) موظفاً أكاديمياً، وفق الموقع الرسمي لكلا الجامعتين. وبهذا، يكون المجموع الكلي للموظفين في الجامعتين (من إداريين وأكاديميين) (2813) موظفاً.

أما مجتمع الدراسة الثاني لأداة المقابلة فتمثل في مديري العلاقات العامة في كلا الجامعتين؛ حيث تم اختيارهم لأنهم هم من يقومون بالتخطيط والتنفيذ والإشراف على أعمال العلاقات العامة، ويتحملون مسؤولية إنجاز المهام والواجبات الوظيفية الموكلة لهم وللموظفين الذين يعملون تحت إدارتهم. كما أنهم الأقدر على وصف مشكلة الدراسة وصفاً دقيقاً، والإجابة عن تساؤلاتها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

## عينة الدراسة

تكونت العينة المتعلقة بأداة الاستبانة من كلتا الجامعتين (339) موظفاً، أي (12%) من المجتمع الكلي. وقد تم توزيع استبانة إلكترونية مُحكمة من قبل مختصين من الموظفين الإداريين والأكاديميين. وقد تم استخدام العينة المُتاحة (الميسرة)، وهي نوع من أنواع أخذ العينات غير الاحتمالية، إذ يتم اختيار أفراد العينة من المجموعة المُتاحة للباحث دون استخدام أسلوب العينة العشوائية. وإيضاً إجراء المقابلات المُعمقة مع مدراء دوائر العلاقات العامة في الجامعتين وفق أسلوب العينة القصدية.

وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية، بحسب متغيراتها الديموغرافية:

جدول (1)

خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي		
ذكر	236	69.6%
أنثى	103	30.4%
المؤهل العلمي		
بكالوريوس	105	31.0%
ماجستير	157	46.3%
دكتوراه	77	22.7%
طبيعة الوظيفة		
أكاديمي	182	53.7%
إداري	157	46.3%
الموقع الوظيفي		
موظف	81	23.9%
رئيس قسم	135	39.8%
مدير دائرة	65	19.2%
عميد كلية	58	17.1%
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	84	24.8%
من 5-10 سنوات	162	47.8%
أكثر من 10 سنوات	93	27.4%
الجامعة		
جامعة النجاح الوطنية	150	44.2%
الجامعة العربية الأمريكية	189	55.8%
المجموع	339	%100

## أداتا الدراسة

سعيًا لتحقيق مُتطلبات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، والحصول على نتائج أكثر دقة، وبناءً على المنهج

المُتبع فيها، لجأت الباحثة إلى استخدام أداتين من الأدوات العلمية المُعتمدة في البحث العلمي، وهما:

1. الاستبيان: ويُعرف بأنه وسيلة لجمع المعلومات المُتعلقة بموضوع الدراسة من خلال إعداد استمارة مُعينة

تحتوي على عدد من الأسئلة، مُرتبة بأسلوب منطقي مُناسب، حيث يُجرى توزيعها على عينة ممثلة من

الأفراد لتعبئتها والحصول على آرائهم حول ظاهرة أو موقف مُعين (عليان، 2001، صفحة 90). وقد

سعت الباحثة إلى استخدام أداة الاستبيان باعتبارها الأداة الأمثل للحصول على المعلومات المرغوبة،

وأنها تمتاز بالموثوقية والمصدقية العالية، وفضلاً عن كون عدد أفراد مجتمع الدراسة كبيراً، حيث تمثل

بالموظفين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية آنفة الذكر. لذا، فإن من الصعب استخدام أداة

أخرى غير أداة الاستبيان لجمع الآراء والمعلومات من هذا العدد من المبحوثين.

2. المقابلة: وتُعرف بأنها عملية مقصودة تهدف إلى إقامة حوار فعال ومباشر بين باحث ومبحوث أو أكثر،

بغرض الحصول على معلومات وثيقة الصلة بالبحث لاستثمارها في بحث علمي، ويتم الحوار عبر طرح

الباحث مجموعة من الأسئلة التي يتطلب الإجابة عليها من قبل الأفراد المعنيين بالبحث (الدليمي، 2015،

صفحة 142). وسعت الباحثة إلى توظيف أداة المقابلة للحصول على أكبر قدر من المعلومات بسهولة،

وبتفاصيل دقيقة وواضحة، للاستعانة بها في تحقيق أهداف البحث العلمي، فضلاً عن أنها تساعد على

النفوذ إلى أعماق موضوع البحث، إذ أن المقابلة تمت مع مدراء العلاقات العامة في كالتا الجامعتين

المذكورتين.

وتم استخدام أدوات الدراسة كما يلي:

### أولاً: أداة الاستبيان

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة وتطويرها كأداة لجمع المعلومات وفقاً للخطوات التالية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بدوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية، والتي شملت دراسة النظريات والأبحاث السابقة التي تتناول دور العلاقات العامة في هذه الجامعات، والتحليلات المتعلقة بتأثيرها وأهميتها.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بمجال التحفيز والحوافز. هذا يساعد على فهم النقاط الرئيسية والاتجاهات الحالية في هذا المجال، ويمكن من الاستفادة من الأفكار والمناهج التي استخدمت سابقاً في تصميم الاستبانة.

3. المناقشات مع المتخصصين في مجال العلاقات العامة والتحفيز، وإعداد وتطوير الاستبيانات كأداة بحثية.

وقد تكون الاستبيان الإلكتروني من ثلاثة أجزاء، اشتمل الجزء الأول منها على عنوان الدراسة وفقرات إرشادية للمستجيبين، أما الجزء الثاني، فاشتمل على المعلومات الأولية الديموغرافية عن المستجيبين الذين قاموا بتعبئتها، وأما الجزء الثالث، فاشتمل على 29 فقرة موزعة على خمس مجالات:

- المجال الأول: إستراتيجية الثقة، ويضم (6) أسئلة.
- المجال الثاني: إستراتيجية المكافآت، ويضم (5) أسئلة.
- المجال الثالث: إستراتيجية التقدير، ويضم (5) أسئلة.
- المجال الرابع: الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة، ويضم (7) أسئلة.
- المجال الخامس: دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل، ويضم (6) أسئلة.

## صدق الأداة

تم التأكد من مؤشرات الصدق للاستمارة بالطريقتين التاليتين:

### أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض المقياس بصورته الأولى على (6) من أعضاء الهيئة التدريسية مختصين في مجال موضوع الدراسة في جامعات مختلفة، وطلب منهم إبداء الرأي بوضوح الصياغة، وانتماء الفقرات للأداة، ومناسبتها للبيئة الفلسطينية، وإبداء أي ملاحظات تتعلق بالحذف أو الإضافة. وتم اعتماد إجماع (5) محكمين للحكم على صلاحية الفقرات (أنظر ملحق أ).

### ثانياً: الصدق الداخلي

يعرف الصدق بأنه الدرجة التي يقيس بها الاختبار الدراسة التي وضع لقياسها وتحديد صدق الأداة الظاهري تم عرضها على المشرف الأكاديمي، حيث أفاد بضرورة إجراء بعض التعديلات عليها لتكون صالحة لأغراض جمع البيانات من أفراد العينة. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (29) فقرة.

جدول (2)

الصدق الداخلي لفقرات الأداة

الرقم	معامل الثبات	الدلالة	الرقم	معامل الثبات	الدلالة
إستراتيجية المكافآت			إستراتيجية الثقة		
1	.747	.000	1	.702	.000
2	.605	.000	2	.698	.000
3	.726	.000	3	.384	.000
4	.753	.000	4	.843	.000
5	.737	.000	5	.648	.000
			6	.776	.000
إستراتيجية التقدير					
			1	.454	.000
			2	.709	.000
			3	.557	.000
			4	.638	.000
			5	.687	.000
الخامس: دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل			الرابع: الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة		
1	.541	.000	1	.680	.000
2	.678	.000	2	.257	.000
3	.725	.000	3	.739	.000
4	.666	.000	4	.570	.000
5	.668	.000	5	.462	.000
6	.691	.000	6	.794	.000
			7	.729	.000

يوضح الجدول السابق الاستدلال على وجود ارتباط واتساق داخلي بين فقرات الاستبانة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون. وكان ذلك مؤشراً لوجود صدق اتساق داخلي بين فقرات مجالات الدراسة مع درجاتها الكلية، حيث أن جميع معاملات الارتباط عالية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

## ثبات الأداة

ولاستخراج معامل ثبات الأداة التي استخدمتها الدراسة، تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار (كرونباخ ألفا) حيث بلغ معامل ثبات الأداة عليه (76.1%)، وهو معامل ثبات جيد جداً لإجراء هذه الدراسة واعتماد الاستبانة كأداة مناسبة لهذه الدراسة. كما حصلت مجالات الدراسة على معامل ثبات مختلفة كما في الجدول (3).

## جدول (3)

معاملات الثبات لمجالات الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	أسماء المجالات
76.1%	6	إستراتيجية الثقة
76%	5	إستراتيجية المكافآت
83.1%	5	إستراتيجية التقدير
72.7%	7	الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة
73.1%	6	دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل
76.1%	35	المجال الكلي

## إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

1. تحديد العنوان بدقة.
2. تحديد مجتمع الدراسة، المتمثل في الموظفين الإداريين والأكاديميين في كل من جامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية.
3. إعداد أدوات الدراسة بصورتها النهائية.
4. الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص.

5. توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها.
6. فحص الاستبانات وفرزها، للتأكد من صحة عددها، وثم تم تفريغ المعلومات في جداول إحصائية خاصة من أجل معالجتها إحصائياً.
7. استخراج النتائج وتحليلها ثم مناقشتها، ومقارنتها بالدراسات السابقة، وتقديم التوصيات الملائمة.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات، وهي:

#### أولاً: المتغيرات ديموغرافية

النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة.

#### ثانياً: المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة تشمل الاستراتيجيات والمجالات المختلفة التي تم تحليل تأثيرها على المتغير التابع (استجابات الموظفين)، وتتمثل في إستراتيجية الثقة، وإستراتيجية المكافآت، وإستراتيجية التقدير، والأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة لتعزيز إستراتيجية التحفيز وأنشطة العلاقات العامة التي تخفف من ضغط العمل.

#### ثالثاً: المتغيرات التابعة

يتمثل المتغير التابع في استجابات المبحوثين من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بواقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية: جامعتا النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً.

## المعالجة الإحصائية

بعد تفريغ أداة إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة الأولى (الاستبانة الإلكترونية) جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام جهاز الحاسوب، ومن ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام الاختيارات التالية:

1. استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات والمجال الكلي.
2. إجراء اختبار (t-test) من أجل معرفة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة، لفحص الفرضية المتعلقة بمتغيرات (النوع الاجتماعي، طبيعة الوظيفة، الجامعة).
3. إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) من أجل معرفة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لفحص الفرضية المتعلقة بمتغيرات (المؤهل العلمي، موقع الوظيفة، سنوات الخبرة).
4. استخدام معادلة كرونباخ - ألفا (Alfa-Cronbach) لاستخراج معامل الثبات للأداة.
5. استخدام اختبار (one sample t-test)

## مفتاح تصحيح الأداة

تدرجت الإجابة على كل فقرة من فقرات الأداة على سلم إجابات خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، وذلك حسب انطباق محتوى الفقرة على المستجيب، ويمكن تحويل سلم الإجابات إلى درجات بحيث تأخذ الإجابة معارض بشدة (درجة واحدة)، معارض (درجتان)، محايد (ثلاث درجات)، موافق (أربع درجات)، موافق بشدة (خمس درجات)،

تم اعتماد التوزيع التالي في عملية تصحيح أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة على نحو التالي:

#### جدول (4)

لمقياس ليكرت الخماسي

درجات الاستجابة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.21-5.0	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

#### ثانياً: أداة المقابلة

قامت الباحثة بتصميم نموذج المقابلة والتحقق من صدقه الظاهري، من خلال تطوير مجموعة من الأسئلة التي تركزت في مجال العلاقات العامة واستراتيجية التحفيز المتبعة من قبل دوائر العلاقات العامة في كلتا الجامعتين. وتم عرض نموذج المقابلة على مجموعة من المختصين في مجال العلاقات العامة والتحفيز، بالإضافة إلى خبراء ومحللين إحصائيين، وذلك للتحقق من صدق الأسئلة المطروحة في النموذج من حيث صياغتها ومناسبتها للموضوع. وطلب من المحكمين إبداء الرأي في أسئلة المقابلة، بما في ذلك صياغتها ومدى ملاءمتها للموضوع المحدد، وتم التأكد من صلاحية الأسئلة بعد توافق المحكمين على صلاحيتها، مما يعني أنها ملائمة ومناسبة لاستخدامها في البحث.

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على واقع توظيف العلاقات العامة لاستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في الجامعات الفلسطينية: جامعتا النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً. ونبتاول في هذا الفصل النتائج التي خرجت بها الدراسة بعد جمع البيانات وتفريغها واستخراج الجداول. إذ بلغ إجمالي عدد الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعتين نحو (339) موظفاً، حيث بلغ عدد الموظفين في جامعة النجاح الوطنية (150) موظفاً، بينما بلغ عددهم في الجامعة العربية الأمريكية (189) موظفاً.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ما واقع توظيف العلاقات العامة لاستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	إستراتيجية الثقة	3.9361	.54182	موافق
2.	إستراتيجية المكافآت	4.1416	.677460	موافق
3.	إستراتيجية التقدير	4.0201	.397710	موافق
4.	الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة	4.2861	.472210	موافق بشدة
5.	دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل	3.9941	موافق	موافق
	الدرجة الكلية للمجال الكلي	4.0756	.306340	موافق

يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة وقد كانت على النحو التالي:

1. بلغ المتوسط الحسابي لمجال إستراتيجية الثقة (3.93) وبدرجة استجابة موافق
2. بلغ المتوسط الحسابي لمجال إستراتيجية المكافآت (4.14) وبدرجة استجابة موافق.
3. بلغ المتوسط الحسابي لمجال إستراتيجية التقدير (4.02) وبدرجة استجابة موافق.
4. بلغ المتوسط الحسابي لمجال الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة (4.28) وبدرجة استجابة موافق بشدة.
5. أما مجال دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.99) وبدرجة استجابة موافق.
6. بلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (4.07) وبدرجة استجابة موافق.

وقامت الباحثة بتقسيم السؤال الرئيس إلى خمسة أسئلة فرعية تتضمن مجالات الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالها الكلي، وفيما يلي توضيحاً لهذه النتائج:

**السؤال الفرعي الأول:** ما واقع استخدام العلاقات العامة لإستراتيجية الثقة لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟

يُشير الجدول (6) إلى نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول:

## جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات واقع استخدام العلاقات العامة  
لإستراتيجية الثقة لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب حسب المتوسطات	الرقم في الاستمارة
كبيرة	.660370	4.1593	تتيح العلاقات العامة المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم، وتستقبل مقترحاتهم	3	1.
كبيرة	.752280	4.1180	تساعد برامج العلاقات العامة على زيادة فرص نجاح الجامعة وتحسين ظروف العمل والاهتمام بالموظفين.	6	2.
كبيرة	.842460	3.9823	تزود العلاقات العامة الموظفين بالمعلومات أولاً بأول.	4	3.
كبيرة	.685780	3.8909	تعمل العلاقات العامة على إقامة علاقات طيبة مع الموظفين.	2	4.
كبيرة	1.02577	3.7611	تحرص العلاقات العامة على الحصول على التغذية الراجعة عن ردود فعل الجمهور والتعرف على آرائه واتجاهاته بالنسبة إلى الجامعة وأنشطتها.	5	5.
كبيرة	.796630	3.7050	تعمل العلاقات العامة على زيادة تفهم العاملين في الجامعة لأهدافها وأنظمتها.	1	6.
كبيرة	.541820	3.9361	الدرجة الكلية: إستراتيجية الثقة		

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية لفقرات مجال إستراتيجية الثقة، وقد تبين أن المتوسط الحسابي

للدرجة الكلية قد بلغ (3.93)، وبدرجة استجابة كبيرة وهذا يعني أن هناك دور للعلاقات العامة في

زيادة ثقة المجتمع الخارجي وتعزيز اتصال الموظفين بهذا المجتمع.

وحصلت العبارة المتعلقة بأن العلاقات العامة في الجامعات تفتح المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم، بمتوسط حسابي (4.15)، في حين حصلت العبارة المتعلقة بزيادة تفهم العاملين العلاقات العامة لأهدافها وأنظمتها على أقل درجة بمتوسط حسابي (3.70).

تشير النتائج إلى أن هناك تراجعاً نسبياً في عدد من الجوانب، مثل حرص العلاقات العامة على الحصول على التغذية الراجعة عن ردود فعل الجمهور والتعرف على آرائه واتجاهاته بالنسبة إلى الجامعة وأنشطتها.

**السؤال الفرعي الثاني:** ما وقع استخدام العلاقات العامة لإستراتيجية المكافآت لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟

يُشير الجدول (7) إلى نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني:

#### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية في واقع استخدام العلاقات العامة لإستراتيجية المكافآت لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رتبة	ترتيب
كبيرة جداً	0.95608	4.2242	تقوم العلاقات العامة بصرف مكافأة تشجيعية للموظف الذي ينجز عملاً مميزاً.	4	1.
كبيرة جداً	0.73751	4.2183	تهتم العلاقات العامة بتقديم شهادات التقدير للموظفين.	2	2.
كبيرة	0.95055	4.1593	يسهم تقديم العلاقات العامة للمكافآت في مشاركة الموظفين في تحقيق الأهداف.	1	3.
كبيرة	1.01863	4.1563	تقدم العلاقات العامة اقتراحات لنقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين أدائه الوظيفي.	3	4.
كبيرة	1.04648	3.9499	توفر العلاقات العامة تدريباً مجانياً للموظفين.	5	5.
كبيرة	0.67746	4.1416	الدرجة الكلية: إستراتيجية المكافآت		

يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية لمجال إستراتيجية المكافآت، وقد تبين أن المتوسط الحسابي للدرجة قد بلغ (4.14)، وبدرجة استجابة كبيرة، مما يعني أن هناك إسهام كبير للعلاقات العامة في تعزيز إستراتيجية المكافآت.

وحصلت العبارة المتعلقة تقوم العلاقات العامة بصرف مكافأة تشجيعية للموظف الذي ينجز عملاً مميزاً، على أعلى متوسط حسابي (4.22)، بينما حصلت العبارة توفر العلاقات العامة تدريباً مجانياً للموظفين على أقل متوسط حسابي، بمتوسط (3.94)، ومن الملاحظ أن هناك تراجعاً نسبياً في قيام العلاقات العامة بتقديم اقتراحات لنقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين أدائه الوظيفي.

**السؤال الفرعي الثالث:** ما واقع استخدام العلاقات العامة لإستراتيجية التقدير لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟

يُشير الجدول (8) إلى نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث:

## جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات واقع استخدام العلاقات العامة لإستراتيجية التقدير لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	تقدير	رتبة
كبيرة	0.87266	4.1593	تحفز العلاقات العامة الموظفين بإعطائهم علامات التقدير والإشادة بالإنجازات التي يحققونها في العمل.	1	1.
كبيرة	0.54869	4.1357	تعترف العلاقات العامة بالإنجازات الفردية والجماعية	4	2.
كبيرة	0.70865	4.1121	تقدم العلاقات العامة كتب شكر للموظفين لتشجيعهم على إنجاز أعمالهم.	5	3.
كبيرة	0.43935	3.9528	تعمل العلاقات العامة على تخصيص مكافآت للموظفين الذين ينجزون أعمالهم بإتقان وبما يحقق أهداف الجامعة.	3	4.
كبيرة	0.71987	3.7404	تعمل العلاقات العامة على تكريم الموظفين الذين يحققون إنجازات ونشرها على صفحة الجامعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.	2	5.
كبيرة	0.39771	4.0201	الدرجة الكلية: إستراتيجية التقدير		

يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية لمجال إستراتيجية التقدير، وقد تبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (4.02)، وبدرجة استجابة كبيرة، وهذا يعني أن هناك استخدام عالي لإستراتيجية التقدير من قبل العلاقات العامة في الجامعات، مما يسهم في تعزيز اتصال الموظفين مع الإدارة العليا للجامعة.

وحصلت العبارة المتعلقة تحفز العلاقات العامة الموظفين بإعطائهم علامات التقدير والإشادة بالإنجازات التي يحققونها في العمل، على أعلى متوسط حسابي (4.15)، بينما حصلت العبارة تعمل العلاقات العامة على تكريم الموظفين الذين يحققون إنجازات ونشرها على صفحة الجامعة عبر مواقع التواصل

الاجتماعي على أقل متوسط حسابي، بمتوسط (3.70)، ومن الملاحظ أن هناك تراجعاً نسبياً في قيام العلاقات العامة بتخصيص مكافآت للموظفين الذين ينجزون أعمالهم بإتقان وبما يحقق أهداف الجامعة.

السؤال الفرعي الرابع: ما واقع الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة لتعزيز استراتيجية التحفيز في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟

يُشير الجدول (9) إلى نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الرابع:

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات واقع الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة لتعزيز استراتيجية التحفيز في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	نوع	عدد
كبيرة جداً	.624050	4.4425	تقوم العلاقات العامة بتقديم النصح والإرشاد للدوائر المختلفة داخل الجامعة.	1	4
كبيرة جداً	.775210	4.4307	تعمل العلاقات العامة على إعداد التقارير عن أهم منجزات الإدارة وعن نتائج الأعمال والمركز المالي للجامعة وتوزيعها على الموظفين.	2	5
كبيرة جداً	.847060	4.4189	تقيم العلاقات العامة علاقات مستدامة وقوية مع وسائل الإعلام المحلية.	3	6
كبيرة جداً	.667000	4.3628	تعمل العلاقات العامة على الاتصال مع الموظفين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.	4	3
كبيرة جداً	.583380	4.2714	تعمل العلاقات العامة على الاتصال مع الموظفين من خلال النشرات والكتيبات.	5	2
كبيرة جداً	.926740	4.1298	تعمل العلاقات العامة على إجراء البحوث اللازمة لاستطلاع آراء الموظفين وتقديم النتائج إلى المعنيين.	6	7
كبيرة جداً	.875440	3.9469	تقيم العلاقات العامة قنوات اتصال بين الجامعة والجمهور الداخلي.	7	1
كبيرة جداً	.472210	4.2861	الدرجة الكلية: الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة		

يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية لمجال الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة، وقد تبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (4.28)، وبدرجة استجابة موافق بشدة، وهذا يعني أن العلاقات العامة تستخدم الأنشطة الاتصالية بدرجة كبيرة جداً في الجامعات.

وحصلت العبارة المتعلقة تقوم العلاقات العامة بتقديم النصح والإرشاد للدوائر المختلفة داخل الجامعة، على أعلى متوسط حسابي (4.44)، بينما حصلت العبارة تقيم العلاقات العامة قنوات اتصال بين الجامعة والجمهور الداخلي على أقل متوسط حسابي، بمتوسط (4.12)، ومن الملاحظ أن هناك تراجعاً نسبياً في قيام العلاقات العامة بإجراء البحوث اللازمة لاستطلاع آراء الموظفين وتقديم النتائج إلى المعنيين.

**السؤال الفرعي الخامس: ما دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل في جامعتي**

**النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟**

يُشير الجدول (10) إلى نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الخامس:

## جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة	الدرجة
كبيرة جداً	.81563	4.3127	تنظم العلاقات العامة فترات الراحة للتخلص من الضغط العصبي، وترفع كفاءة الموظف أثناء العمل.	1	(1)
كبيرة	.743310	4.1652	تقدر العلاقات العامة التزامات الموظفين الشخصية لتقليل مستويات التوتر لديهم.	5	(2)
كبيرة	.622660	4.0531	تعلم العلاقات العامة على تعزيز التوازن بين العمل والحياة من خلال إعطاء فترات راحة كافية للموظفين	6	(3)
كبيرة	.592640	3.8437	تعلم العلاقات العامة على تشجيع الموظفين على أخذ إجازة للتخلص من الإرهاق المصاحب للعمل	2	(4)
كبيرة	.696390	3.8112	تعلم العلاقات العامة على اعتماد ترتيبات عمل مرنة	4	(5)
كبيرة	.680250	3.7788	تعلم العلاقات العامة على الحد من العمل الإضافي للموظفين	3	(6)
كبيرة	.454500	3.9941	الدرجة الكلية: دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل		

يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية لمجال دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل وقد تبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (3.99)، وبدرجة استجابة موافق، مما يدل على أن هناك دور فعال للعلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل عن الموظفين في الجامعات.

وحصلت العبارة المتعلقة بتنظيم العلاقات العامة فترات الراحة للتخلص من الضغط العصبي، وترفع كفاءة الموظف أثناء العمل، على أعلى متوسط حسابي (4.31)، بينما حصلت تعلم العلاقات العامة

على الحد من العمل الإضافي للموظفين على أقل متوسط حسابي، بمتوسط (3.77)، ومن الملاحظ أن هناك تراجعاً نسبياً في قيام العلاقات العامة بإجراء البحوث اللازمة لاستطلاع آراء الموظفين وتقديم النتائج إلى المعنيين.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

**فحص الفرضية الأولى، والتي تنص على:** تسهم العلاقات العامة في توظيف استراتيجية الثقة لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test) لاستخراج قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات الحرية وقيم (ت) وقيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة على الفقرات فقد اعتمدت الطالبة المحك التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين توظيف استراتيجية الثقة وبين تعزيز التحفيز لدى الموظفين. إذا كانت النسبة المئوية تزيد عن 60% (أو متوسط حسابي يزيد عن 3) فهذا يعتبر مستوى افتراضي مقبول، وهو المحك الافتراضي المتبع في مثل هذه الاختبارات.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (11) في الملحق (ج) أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها (0.05). وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن العلاقات العامة تسهم في توظيف استراتيجية الثقة في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية في لدى الموظفين الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين.

**فحص الفرضية الثانية** والتي تنص على: تسهم العلاقات العامة في توظيف إستراتيجية المكافآت لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test) لاستخراج قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات الحرية وقيم (ت) وقيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة على الفقرات فقد اعتمدت الطالبة المحك التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين توظيف إستراتيجية المكافآت وبين تعزيز التحفيز لدى الموظفين إذا كانت النسبة المئوية تزيد عن 60% (أو متوسط حسابي يزيد عن (3)، وهذا يعتبر مستوى افتراضي مقبول، وهو المحك الافتراضي المتبع في مثل هذه الاختبارات.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (12) في الملحق (ج) أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن العلاقات العامة تسهم في توظيف إستراتيجية المكافآت لدى الموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

**فحص الفرضية الثالثة** والتي تنص على: تسهم العلاقات العامة في توظيف إستراتيجية التقدير لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test) لاستخراج قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات الحرية وقيم (ت) وقيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة على الفقرات فقد اعتمدت الطالبة المحك التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \geq 0.05$ ) بين توظيف إستراتيجية التقدير وبين تعزيز التحفيز لدى الموظفين) إذا كانت النسبة المئوية تزيد عن 60% (أو متوسط حسابي يزيد عن 3)، وهذا يعتبر مستوى افتراضي مقبول، وهو المحك الافتراضي المتبع في مثل هذه الاختبارات.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (13) في الملحق (ج) أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن العلاقات العامة تسهم في توظيف إستراتيجية التقدير لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

**فحص الفرضية الرابعة** والتي تنص على: هناك دور للأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة وتعزيز اتصال مع الموظفين.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test) لاستخراج قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات الحرية وقيم (ت) وقيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة على الفترات فقد اعتمدت الطالبة المحك التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة وبين تعزيز الاتصال مع الموظفين إذا كانت النسبة المئوية تزيد عن 60% (أو متوسط حسابي يزيد عن 3): وهذا يعتبر مستوى افتراضي مقبول، وهو المحك الافتراضي المتبع في مثل هذه الاختبارات.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (14) في الملحق (ج) أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها 0.05، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية

وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن هناك دوراً للأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة وتعزيز الاتصال مع الموظفين.

**فحص الفرضية الخامسة** والتي تنص على: هناك دور لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة التي تخفف من ضغط العمل وتعزيز التحفيز لدى الموظفين.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-test) لاستخراج قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات الحرية وقيم (ت) وقيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة على الفقرات فقد اعتمدت الطالبة المحك التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة وبين تعزيز التحفيز لدى الموظفين إذا كانت النسبة المئوية تزيد عن 60% (أو متوسط حسابي يزيد عن 3). وهذا يعتبر مستوى افتراضي مقبول، وهو المحك الافتراضي المتبع في مثل هذه الاختبارات.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (15) في الملحق (ج) أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن هناك دوراً لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة التي تخفف من ضغط العمل وتعزيز التحفيز لدى الموظفين.

**فحص الفرضية السادسة** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى موظفي جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية تعزى لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة".

## 1. النوع الاجتماعي

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير النوع الاجتماعي تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول (16) في الملحق (ج) يوضح نتائج هذا الاختبار.

تُشير المعطيات الواردة في الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، وذلك أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (0.43) وهي قيمة أعلى من قيمة ألفا ( $\alpha \geq 0.05$ ) كما ان قيمة (ت) المحسوبة قد بلغت (0.785) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، ويمكن أن يعزى السبب في ذلك أن الموظفين من الذكور والإناث ومن خلال خبرتهم في العمل متفقين في إجاباتهم على أن العلاقات العامة تقوم باستخدام إستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

## 2. المؤهل العلمي

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA للفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (17) في الملحق (ج).

تُشير المعطيات الواردة في الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع

مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، وذلك أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (0.76) وهي قيمة أعلى من قيمة ألفا ( $\alpha \geq 0.05$ ) كما أن قيمة (ف) المحسوبة قد بلغت (0.270) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويمكن أن يعزى السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية كون أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم إلمام ووعي كافي بأهمية دائرة العلاقات العامة في الجامعات لما تقدمه هذه الدائرة.

### 3. طبيعة الوظيفة

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير طبيعة الوظيفة تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول في الملحق (ج) يوضح نتائج هذا الاختبار.

تُشير المعطيات الواردة في الجدول (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، وذلك أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (0.88) وهي قيمة أعلى من قيمة ألفا ( $\alpha \geq 0.05$ ) كما أن قيمة (ت) المحسوبة قد بلغت (0.151) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وترى الباحثة ان السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية كون أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف طبيعة الوظيفة لكل منهم ومن خلال تعاملهم المستمر مع دائرة العلاقات العامة فقد كانت إجاباتهم متشابهة حول أهمية هذه الدائرة في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل.

#### 4. المؤهل العلمي

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الموقع الوظيفي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول (19) في الملحق (ج).

تُشير المعطيات الواردة في الجدول (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية تعزى لمتغير الموقع الوظيفي على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، وذلك أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (0.09) وهي قيمة أعلى من قيمة ألفا ( $\alpha \geq 0.05$ ) كما أن قيمة (ف) المحسوبة قد بلغت (2.141) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وترى الباحثة بأن السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية كون أفراد عينة الدراسة وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم اتفاق واضح حول أهمية العلاقات العامة داخل الجامعات الفلسطينية ودورها المهم في تحفيز الموظفين.

#### 5. سنوات الخبرة

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الموقع الوظيفي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (20) في الملحق (ج).

تُشير المعطيات الواردة في الجدول (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع

مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، وذلك أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (0.72) وهي قيمة أعلى من قيمة ألفا ( $\alpha \geq 0.05$ ) كما أن قيمة (ف) المحسوبة قد بلغت (0.324) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويمكن أن يعزى السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية كون أفراد عينة الدراسة وعلى مدار سنوات خبرتهم في العمل داخل الجامعات وقبل استحداث دوائر العلاقات العامة فإنهم يلاحظون الفرق بين وجود دائرة العلاقات العامة داخل الجامعة وأهميتها في تحفيز الموظفين من عدم وجودها في وقت سابق.

## 6. الجامعة

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الجامعة تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample t-test) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول (21) في الملحق (ج) يوضح نتائج هذا الاختبار.

تُشير المعطيات الواردة في الجدول (21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً تعزى لمتغير الجامعة على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، وذلك أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (0.54) وهي قيمة أعلى من قيمة ألفا ( $\alpha \geq 0.05$ ) كما أن قيمة (ت) المحسوبة قد بلغت (0.603) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويعزى السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية كون أفراد عينة الدراسة من الأكاديميين والإداريين داخل جامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية يتلقون نفس الخدمات والتحفيز من قبل دائرة العلاقات العامة كلاً في جامعتيه.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

قامت الباحثة بإجراء مقابلتين متعمقتين مع مستويين من مستويات العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية، هما مدير العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية السيد أحمد السرغلي، ومدير العلاقات العامة في الجامعة العربية الأمريكية السيد فادي جمعة. حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة التي تم استنباطها من أهداف الدراسة، ثم تم جمع الاستجابات وتحليلها بدقة، والحصول على النتائج التالية:

#### نتائج استجابات المستويين

**النتائج المتعلقة بالمحور الأول** حول توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين.

تُعد العلاقات العامة إحدى الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان التواصل الفعال مع جمهورها الداخلي والخارجي. وفي سياق الجامعات، تلعب العلاقات العامة دوراً حيوياً في تعزيز بيئة العمل الإيجابية وتحفيز الموظفين، مما يُساهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية، حيث تعتمد استراتيجية التحفيز على مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تهدف إلى زيادة رضا الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم، وذلك من خلال بناء علاقات قوية، وتعزيز التفاهم المتبادل، وتوفير الدعم المناسب، يمكن للجامعات تحسين أداء موظفيها وتعزيز روح الفريق والانتماء المؤسسي، وإن دراسة توظيف العلاقات العامة في سياق الجامعات تُبرز أهمية الدور الذي تلعبه في تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق التميز الأكاديمي والإداري.

في هذا السياق، أوضح أحمد السرغلي (مدير العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية) أن العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية توظف استراتيجية تحفيز العاملين بشكل كبير، وذلك أيماناً بأن النجاح والتميز لا يمكن تحقيقهما إلا من خلال فريق عمل متحمس ومتحفز. ويتم ذلك من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تتضمن برامج تدريب وتطوير مستمرة تُساهم في رفع كفاءة العاملين، وأيضاً من خلال تقديم حوافز معنوية ومادية بشكل دوري، بالإضافة إلى الاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية،

وتشجيع التواصل المفتوح بين كافة أعضاء الفريق، مما يعزز من الشعور بالانتماء والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة للجامعة.

في حين بين فادي جمعة (مدير العلاقات العامة في الجامعة العربية الأمريكية) أن استراتيجية تحفيز العاملين تُعد جزءاً أساسياً من عمل العلاقات العامة في الجامعة العربية الأمريكية، إذ تركز على خلق بيئة عمل تشجع الإبداع والابتكار، من خلال تقديم برامج مكافآت تحفز الأداء العالي ومكافأة المبادرات الفردية المتميزة. بالإضافة إلى ذلك، توفير فرص تدريب مستمرة لتطوير المهارات والمعرفة، مما يساعد الموظفين على النمو والتطور في مسيرتهم المهنية. والتركيز أيضاً على التقدير المعنوي، من خلال إقامة مناسبات دورية للاعتراف بالجهود والإنجازات المميزة لفريق العمل، حيث أن كل هذه الإجراءات تهدف إلى بناء فريق متحمس ومتفان، يسهم بشكل فعال في تحقيق رؤية وأهداف الجامعة.

#### **النتائج المتعلقة بالمشور الثاني حول الآليات المستخدمة في تنفيذ إستراتيجية التحفيز لدى الموظفين**

تُعتبر آليات العلاقات العامة المُعمّدة في تنفيذ إستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في الجامعات ذو أهمية كبيرة في تحسين جودة التعليم العالي وتعزيز الأداء الأكاديمي والإداري أيضاً، حيث تسعى الجامعات إلى تطبيق استراتيجيات فعالة لتحفيز موظفيها، سواء كانوا أعضاء هيئة تدريسية أو إداريين، لضمان تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية. إذ تشمل هذه الآليات تقديم حوافز مالية وغير مالية، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني المستمر، وخلق بيئة عمل داعمة تشجع على التعاون والإبداع، والتقدير والاعتراف بالجهود المبذولة، إلى جانب تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. حيث يهدف هذا المشور إلى تحليل كيفية تطبيق هذه الآليات في الجامعات الفلسطينية، وكذلك استكشاف أفضل الممارسات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية استراتيجيات التحفيز في هذا السياق الأكاديمي.

حيث بين السرغلي في هذا السياق أن دائرة العلاقات العامة في جامعة النجاح تُنفذ إستراتيجية التحفيز من خلال استخدام عدة آليات فعالة، وذلك بالاعتماد على برامج التقدير والاعتراف بجهود الموظفين، إذ

يتم تنظيم تكريم دوري لتكريم الموظفين المتميزين، وتوفير فرص تدريب وتطوير مستمرة تمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة وتعزيز معرفتهم العملية، مما يزيد من شعورهم بالتحفيز والرغبة في التقدم، وكذلك تقديم حوافز مادية، مثل: المكافآت والزيادات السنوية بناءً على الأداء الفردي والجماعي، وايضاً تشجيع التواصل المفتوح والشامل بين الموظفين والإدارة، مما يعزز من الشعور بالانتماء، ويساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

بينما بين جمعة أن دائرة العلاقات العامة تعتمد على استخدام عدة آليات لتنفيذ استراتيجية التحفيز، حيث يتم تطبيق نظام مكافآت يعتمد على الأداء، إذ يحصل الموظفون على مكافآت مالية، وتقدير معنوي عند تحقيق أهداف معينة أو تقديم أداء استثنائي. بالإضافة إلى الاعتماد على توظيف برامج تطوير مهني شاملة، تشمل دورات تدريبية وورش عمل تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، والعمل على تعزيز روح الفريق، من خلال أنشطة بناء الفريق والفعاليات الاجتماعية التي تعزز من علاقات العمل الإيجابية، وأيضاً تقديم ملاحظات بناءة ودورية للموظفين، مما يساعدهم على فهم نقاط قوتهم ومجالات التحسين، ويحفزهم على تحقيق أداء أفضل باستمرار.

### النتائج المتعلقة بالمشور الثالث حول مدى تفاعل الجمهور الداخلي مع تطبيق إستراتيجية التحفيز

يلعب الجمهور الداخلي دوراً محورياً في تحقيق أهداف الجامعات، حيث يعتمد نجاح تطبيق استراتيجيات التحفيز على مدى تفاعل هذا الجمهور وتقبله لتلك الاستراتيجيات. وتعد العلاقات العامة إحدى الإدارات الفعالة التي تعتمد عليها الجامعات لتعزيز روح الانتماء وتحفيز العاملين نحو تحقيق التميز الأكاديمي والإداري. وذلك من خلال تطوير استراتيجيات تحفيز مبتكرة وشاملة، تسعى الجامعات إلى تحسين بيئة العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الإنتاجية. لذا، فإن فهم مدى تفاعل الجمهور الداخلي مع هذه الاستراتيجيات تُعد خطوة أساسية لفهم فعاليتها وتحديد مجالات التحسين المستمرة.

وفي هذا السياق، بين السرغلي أن تفاعل الجمهور الداخلي في الجامعة مع تطبيق دائرة العلاقات العامة لاستراتيجية التحفيز كان إيجابياً للغاية، حيث لوحظ زيادة في رضا الموظفين ومستوى التفاعل داخل

الجامعة، وأصبح الموظفون أكثر انخراطاً في مهامهم وأكثر استعداداً للمشاركة في الأنشطة التطويرية والتدريبية. بالإضافة إلى وجود تحسن في الأداء العام، إذ أصبح الموظفون يسعون لتحقيق أهدافهم بشكل أكبر نظراً للحوافز المتوفرة. ولوحظ أيضاً تحسن ملحوظ في التواصل بين الإدارة والموظفين، مما عزز من الثقة المتبادلة وخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاوناً.

في حين بين جمعة أن تفاعل الجمهور الداخلي مع تطبيق استراتيجية التحفيز المعتمدة من قبل دائرة العلاقات العامة في الجامعة كان مميزاً. حيث أنهم أبدوا حماساً كبيراً تجاه البرامج التحفيزية المقدمة لهم، مما انعكس على زيادة مستوى الحماس والإنتاجية في العمل. كما أن ردود الفعل كانت مشجعة، حيث أعرب العديد من الموظفين عن تقديرهم للفرص المتاحة لهم، للتطور المهني والحوافز المادية والمعنوية المقدمة. وأيضاً، لوحظ ارتفاع في معدلات الاحتفاظ بالموظفين وانخفاض في معدلات الغياب، مما يدل على التأثير الإيجابي لاستراتيجية التحفيز على الرضا الوظيفي والاستقرار المهني.

**النتائج المتعلقة بالمشور الرابع حول النتائج المتحققة من إستراتيجية التحفيز التي تتبعها العلاقات العامة**

تعد استراتيجيات التحفيز التي تعتمد عليها إدارات العلاقات العامة في الجامعات ركيزة أساسية لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري. إذ تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تعزيز الروح المعنوية لدى الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية على حد سواء، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية محفزة وداعمة. إن النتائج المتحققة من هذه الاستراتيجيات تتجلى في زيادة معدلات الالتحاق والتخرج، وتحسين مستوى الأداء الأكاديمي، وارتفاع نسب رضا الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية. فضلاً عن ذلك، تسهم هذه الاستراتيجيات في تعزيز الصورة الإيجابية للجامعة لدى المجتمع الخارجي، مما يعزز من سمعتها الأكاديمية ويجذب المزيد من الشراكات والتعاون البحثي والمهني.

وفيما يتعلق بهذا المحور، بين السرغلي أن النتائج المتحققة من استراتيجية التحفيز التي يتم اتباعها في جامعة النجاح الوطنية كانت ملحوظة للغاية. وكانت من أبرز هذه النتائج، زيادة الإنتاجية، حيث لوحظ ارتفاعاً ملحوظاً في إنتاجية الموظفين، إذ أصبحوا أكثر انخراطاً وحماساً لأداء مهامهم، كما تحسنت جودة العمل نتيجة لتوافر الحوافز التي تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. بالإضافة إلى ارتفاع مستوى رضا الموظفين بشكل كبير، مما انعكس إيجابياً على بيئة العمل ككل، كما شوهد انخفاضاً في معدلات الغياب والتأخير، مما يشير إلى زيادة الالتزام الوظيفي، حيث تم تحفيز الموظفين لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، مما ساعد على تطوير العمل بشكل مستمر.

وبين جمعة أن الاستراتيجية التحفيزية التي تم اتباعها في الجامعة من قبل إدارة العلاقات العامة أثمرت نتائج مبهرة، حيث أصبحت مستويات المشاركة والتفاعل بين الموظفين أكثر نشاطاً وحيوية، وتحسن الأداء العام للموظفين، مما انعكس إيجابياً على تحقيق أهداف الجامعة، كما ازدادت معدلات الولاء الوظيفي بين الموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء مهم من الجامعة، كما ساهمت الحوافز في دفع الموظفين لتطوير مهاراتهم، من خلال الاستفادة من فرص التدريب والتطوير المهني، حيث أدت الاستراتيجية إلى تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، مما خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وانسجاماً.

**النتائج المتعلقة بالمحور الخامس** حول دور العلاقات العامة الذي يمكن أن تقوم به لتحفيز العاملين على تطوير أدائهم المهني ورفع مستوى الإنجاز في الجامعة

تلعب العلاقات العامة دوراً محورياً في تحفيز العاملين بالجامعات على تطوير أدائهم المهني ورفع مستوى الإنجاز. من خلال استراتيجيات فعالة، يمكن للعلاقات العامة خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإبداع، وتشمل هذه الاستراتيجيات توفير برامج تدريبية مستمرة، وتقديم الحوافز والتقدير للعاملين، وتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، كما تسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والشفافية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام. هذا بدوره ينعكس إيجابياً

على جودة التعليم والخدمات المقدمة في الجامعة، ويُعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية.

وضمن هذا المحور، اقترح السرغلي أن العلاقات العامة تلعب دوراً محورياً في تحفيز العاملين على تطوير أدائهم المهني ورفع مستوى الإنجاز، إذ تساهم في هذا من خلال بناء ثقافة عمل إيجابية، حيث تعمل على تعزيز بيئة عمل تعاونية وتشجع التواصل المستمر مع الموظفين. كما أن تنظيم برامج تقدير واعتراف بأداء الموظفين المتميز يعزز من دوافعهم للتفوق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للعلاقات العامة التنسيق مع إدارات التدريب لتوفير برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات الموظفين المهنية، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم. وأن التواصل الفعال هو عنصر أساسي آخر، حيث تضمن العلاقات العامة وضوح الأهداف وتقديم الدعم اللازم لتحقيقها، كما أن العلاقات العامة تُشجع على تقديم الأفكار والمبادرات الإبداعية، من خلال جوائز ومكافأة تحفيزية، مما يعزز من الإبداع والابتكار بين الموظفين.

بينما يرى جمعة أن العلاقات العامة يمكن أن تكون قوة دافعة لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم المهني من خلال عدة جوانب، وأحد هذه الجوانب هو تعزيز الانتماء، حيث تعمل العلاقات العامة على خلق شعور بالانتماء للمؤسسة، من خلال نشر قصص نجاح الموظفين والمبادرات التي تعزز من روح الفريق. كما تُسهم العلاقات العامة في تسهيل عملية التغيير داخل الجامعة عبر توضيح الفوائد والمزايا للموظفين، مما يقلل من مقاومتهم للتغيير. وتوفير قنوات التواصل هو جانب مهم آخر، حيث تضمن العلاقات العامة وجود قنوات مفتوحة للتواصل بين الإدارة والموظفين، مما يتيح لهم التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يعزز من التزام الموظفين واهتمامهم بالنتائج. وأيضاً تنظيم فعاليات للاحتفال بالإنجازات والنجاحات يُساهم في تحفيز الموظفين وإظهار تقدير الجامعة لجهودهم، مما يعزز من روح الفريق والالتزام المؤسسي.

النتائج المتعلقة بالمشور السادس حول الخطط المستقبلية للعلاقات العامة في الجامعة بشأن نظام الحوافز للعاملين فيها بما ينسجم وتحقيق أهدافها

تعتبر الخطط المستقبلية للعلاقات العامة في الجامعة بشأن نظام الحوافز جزءاً أساسياً من استراتيجيتها لتحقيق أهدافها المؤسسية، حيث تركز هذه الخطط على تطوير نظام حوافز شامل يعزز من رضا العاملين ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، وتشمل هذه الخطط تصميم برامج مكافآت تنافسية تستند إلى الأداء والإنجاز، وتوفير فرص للنمو المهني والتطوير المستمر، بالإضافة إلى تعزيز بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والتفاني. فمن خلال هذه الاستراتيجيات، تسعى الجامعة إلى بناء فريق عمل ملتزم ومحفز يساهم بفعالية في تحقيق رؤيتها وأهدافها الأكاديمية والإدارية، مما يعزز من مكانتها كصرح تعليمي رائد.

وضمن هذا السياق، بين السرغلي في إطار تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز أداء العاملين، تضع إدارة العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية خطاً مستقبلياً شاملاً لنظام الحوافز. حيث تسعى الجامعة إلى تطوير برنامج حوافز مبتكر يشمل مكافآت مالية ومعنوية ترتبط بأداء الموظفين ومساهماتهم الفعالة في تحقيق أهداف الجامعة، وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية، وورش عمل مستمرة لتحسين مهارات العاملين وتطوير قدراتهم، مع التركيز على التعلم المستمر والابتكار، وإيضاً مراجعة وتحديث معايير تقييم الأداء لضمان الشفافية والعدالة، مما يعزز من ثقة الموظفين بالنظام ويحفزهم على التفوق. بالإضافة إلى ذلك، تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بإنجازات الموظفين، من خلال تنظيم فعاليات تكريم وتقدير، ونشر قصص النجاح عبر القنوات الإعلامية الداخلية.

في حين بين جمعة أن الخطط المستقبلية لإدارة العلاقات العامة في الجامعة العربية الأمريكية تتضمن تطوير نظام حوافز شامل يهدف إلى تعزيز الرضا الوظيفي، وتحفيز الأداء المتميز بين العاملين. حيث ستشمل هذه الخطط تقديم حوافز مالية ومكافآت مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، بالإضافة إلى

برامج تقدير غير مالية، مثل: شهادات التقدير والجوائز التذكارية. سيتم أيضاً إنشاء نظام لتحديد النجوم البارزين من الموظفين بشكل دوري، حيث يتم تكريمهم في احتفالات رسمية لرفع معنوياتهم وتعزيز روح المنافسة الإيجابية. علاوة على ذلك، ستعمل الجامعة على تحسين قنوات التواصل الداخلية لضمان أن يكون الموظفون على دراية كاملة بالمعايير والفرص المتاحة لهم للحصول على الحوافز، مما يزيد من مشاركتهم وولائهم للجامعة.

ومن خلال المقابلات السابقة يؤكد المقابلون على ضرورة وضع خطط تتماشى مع الأحداث التي تحيط بالجامعات، وضرورة تحفيز الموظفين معنوياً ومادياً وتحقيق توازن بين حياة الموظفين العملية والخاصة، بالإضافة إلى تحقيق رضا الموظفين حتى يزيد إبداعهم وانتمائهم للجامعة التي يعملون بها.

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص وفهم واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها وفرضياتها وجمع البيانات حولها، تم تصميم استبانة وزعت على جميع أفراد عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما واقع استخدام إستراتيجية الثقة لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟

أشارت النتائج المتعلقة بواقع استخدام إستراتيجية الثقة في جامعتنا النجاح الوطنية والعربية الأمريكية أن المتوسط الحسابي للمجال الكلي قد بلغ (3.93)، وبدرجة استجابة موافق، إذ تؤكد عينة الدراسة هنا بأن العلاقات العامة تتيح المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم، وتستقبل مقترحاتهم، كما تساعد بـ برامج العلاقات العامة على زيادة فرص نجاح الجامعة، وتحسين ظروف العمل والاهتمام بالموظفين، بالإضافة إلى أنها تزود الموظفين بالمعلومات بشكل مستدام وفي الوقت المناسب، وتقيم علاقات طيبة مع الموظفين، وفي إطار حرصها على تعزيز الثقة، فتهتم العلاقات العامة بالحصول على التغذية الراجعة عن ردود فعل الجمهور، والتعرف على آرائه واتجاهاته بالنسبة إلى الجامعة وأنشطتها.

ومن وجهة نظر الباحثة، فإن هناك دور للعلاقات العامة في زيادة ثقة المجتمع الخارجي وتعزيز اتصال الموظفين بهذا المجتمع، حيث تركز العلاقات العامة على الجانب الإنساني، فالإنسان هو الذي يركز عليه برنامج العلاقات العامة وخطة الإعلام، سواء كان عضواً في جماعة أو مواطناً في المجتمع ككل، فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع جمهورها الداخلي

على غير ما يرام، فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك تبدأ في تنمية توطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، مما يساعد على كسب تقدير الرأي العام الخارجي، وزيادة فرص نجاح المؤسسة، ويتحقق ذلك بتوفير البرامج الاجتماعية والترفيهية المناسبة لهم، وتحسين ظروف العمل للعاملين، والسعي لتدريبهم، وإشراكهم في الإدارة وإتاحة الفرص أمامهم للخلق والابتكار، وبالنهاية تعزيز الثقة فيما بينهم.

وبالاطلاع على الدراسات السابقة للبحث تبين أن هذه النتيجة تتفق ودراسة كل من: صديق، زكريا (2019)، ودراسة قصيبي، نسرين وبودور، أميرة وبن عمارة، خولة (2017)، ودراسة دراع، حميدة وبوراس، ليلي (2015)، وأيضاً اتفقت مع دراسة (Teklu, 2019)، ودراسة دراسة (Mfinanga, 2018)، ودراسة (Semren, 2017)، دراسة (Kahunga, 2016)، ودراسة (Zivrbule, 2015)، حيث أجمعت جميع الدراسات السابقة أن هناك استخدام عالي وفعال لإستراتيجية الثقة في المؤسسات عينة الدراسات السابقة، ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** ما واقع استخدام إستراتيجية المكافآت لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟

أشارت النتائج المتعلقة بواقع استخدام إستراتيجية المكافآت في جامعتنا النجاح الوطنية والعربية الأمريكية أن المتوسط الحسابي لهذا المجال قد بلغ (4.14)، وبدرجة استجابة موافق.

حيث كان هناك اتفاق واضح في آراء أفراد عينة الدراسة حول استخدام إستراتيجية المكافآت وأثرها في تعزيز اتصال الموظفين، حيث تقوم العلاقات العامة بصرف مكافأة تشجيعية للموظف الذي ينجز عملاً مميزاً، كما تهتم العلاقات العامة بتقديم شهادات التقدير للموظفين، بالإضافة إلى أنه يساهم تقديم العلاقات العامة للمكافآت في مشاركة الموظفين في تحقيق الأهداف، وتوفير العلاقات العامة تدريباً مجانياً للموظفين.

ومن وجهة نظر الباحثة تكمن أوجه الأهمية لهذه الإستراتيجية في أهمية الحوافز والتحفيز يعد من الآليات المهمة التي تؤثر على الدور الوظيفي للفرد حيث تدفع به إلى العمل كما تثير رغبته فيه، ولذلك يحاط بالأهمية القصوى من طرف الأفراد ويعلقون آمالاً عليه لأن الحوافز وخاصة الجانب المادي منها لديه تأثير فعال على همّتهم في زيادة نواتج العمل، وكذلك خلق التعاون بين العاملين في شتى المستويات التنظيمية بالشكل الذي يدفعهم إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بمؤسستهم وهذا بإنجاز الواجبات التي كلفوا بها، ومن هنا يأتي دور إدارة العلاقات العامة في المؤسسة على رصد الموارد البشرية ممن يقدموا أعمالاً مبدعة في إطار عملهم أو من الذين يتفوقون على أقرانهم بحسن أداء وظائفهم ويتم ذلك بتشجيعهم وتكريمهم سواء بالدعم المادي الذي ينحصر في أشكال مكافآت تشجيعية أو بالتكريم المعنوي الذي يأخذ أساليب متنوعة كتوجيه كتب الشكر والعرفان أو تتمين جهود العناصر الكفوة من خلال الاجتماعات و الندوات.

وبالاطلاع على الدراسات السابقة للبحث تبين أن هذه النتيجة تتفق ودراسة كل من: صديق، زكريا (2019)، ودراسة قصيبي، نسرين وبودور، أميرة وبن عمارة، خولة (2017)، ودراسة دراع، حميدة وبوراس، ليلي (2015)، وأيضاً اتفقت مع دراسة (Teklu, 2019)، ودراسة دراسة (Mfinanga, 2018)، ودراسة (Semren, 2017)، دراسة (Kahunga, 2016)، ودراسة (Zivrbule, 2015)، إذ أجمعت الدراسات السابقة على أن هناك استخدام إستراتيجية المكافآت وتعزيز اتصال الموظفين في المؤسسات عينة الدراسة للدراسات السابقة، ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما واقع استخدام إستراتيجية التقدير لدى الموظفين في جامعتي النجاح**

**الوطنية والعربية الأمريكية؟**

أشارت النتائج المتعلقة بواقع استخدام إستراتيجية التقدير في جامعتنا النجاح الوطنية والعربية الأمريكية،

أن المتوسط الحسابي لهذا المجال قد بلغ (4.02)، وبدرجة استجابة موافق.

حيث أفاد أفراد عينة الدراسة في هذا المحور بأن العلاقات العامة تحفز الموظفين بإعطائهم علامات التقدير والإشادة بالإنجازات التي يحققونها في العمل، كما تعمل العلاقات العامة على تخصيص مكافآت للموظفين الذين ينجزون أعمالهم بإتقان وبما يحقق أهداف الجامعة، وأيضاً تعمل العلاقات العامة على تكريم الموظفين الذين يحققون إنجازات ونشرها على صفحة الجامعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وتعترف وتعترف العلاقات العامة بالإنجازات الفردية والجماعية.

وترى الباحثة بأن تعميق الشعور الذاتي لدى العاملين والاهتمام بنتائج عملهم هو أحد الأساليب المبدئية لأجهزة العلاقات العامة والذي يتحقق وبشكل أساسي بسبل الاتصال بنوعيه الصاعد والنازل الذي يمثل أساس العلاقات العامة، إذ أن سياسة الباب المفتوح والتي تتجسد من خلال قنوات الاتصال المعتمدة التي تمكن من الإطلاع على كل الحاجات والمشاكل التي تصادف الأفراد في مواقع عملهم تسهل من توفير جو خال من كل العقبات الوظيفية والاجتماعية والنفسية التي تحول دون إتمام المهام بصورة لائقة، ولم تتفق هذه النتائج مع أي من الدراسات السابقة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** ما واقع الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة لتعزيز استراتيجية التحفيز في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟

أشارت النتائج المتعلقة بواقع الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة، أن المتوسط الحسابي لهذا المجال قد بلغ (4.28)، وبدرجة استجابة موافق بشدة.

حيث كان هناك توافق وانسجام في آراء أفراد العينة حول الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة، إذ تقوم العلاقات العامة بتقديم النصح والإرشاد للدوائر المختلفة داخل الجامعة، كما تعمل العلاقات العامة على إعداد التقارير عن أهم منجزات الإدارة وعن نتائج الأعمال والمركز المالي للجامعة وتوزيعها على الموظفين، وأيضاً تقيم علاقات مستدامة وقوية مع وسائل الإعلام المحلية، بالإضافة إلى أنها تعمل على الاتصال مع الموظفين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي والاتصال

ومن خلال النشرات والكتيبات، ومن ضمن أنشطة العلاقات العامة في الجامعة فهي تقوم بإجراء البحوث اللازمة لاستطلاع آراء الموظفين، وتقديم النتائج إلى المعنيين، كما أنها تشدد على ضرورة إقامة قنوات اتصال بين الجامعة والجمهور الداخلي.

وترى الباحثة بأنه من أبرز وظائف العلاقات العامة في الجامعات هو القيام بتعريف الجمهور الخارجي والداخلي بالجامعة وتوضيح أهدافها ورسالتها، عن طريق أدوات الاتصال الشائعة، وتوفير مناخ جيد من العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين، عن طريق استثمار المناسبات والأعياد، وتقديم صورة واضحة للجمهور عن سياسة الجامعة، وما يحدث فيها من تعديل وتغيير لإيجاد حالة من الاستقرار لدى العاملين والجمهور الخارجي، لاستمرار العلاقة والتعامل مع المؤسسة، ومساعدة الإدارة في والجمهور الخارجي لتحقيق نوع من الانسجام في التعامل، وكسب ثقة الجماهير بها في الداخل والخارج، وتوثيق العلاقة بين الأقسام داخل الجامعة، والتأكيد على تشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية والتعاون فيما بينها وإيجاد قنوات جديدة للاتصال، ودراسة اتجاهات الجماهير التي تتعامل مع الجامعة، وتحليل المقترحات المهمة، وتقديم تقارير مراقبة عن ذلك للإدارة وإقرارها لترسيخ العلاقة الطيبة بين الجمهور دون المساس بمصالح الجامعة، فمهمة العلاقات العامة تكمن في توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة للجمهور الداخلي والخارجي، ويتم كل ذلك من خلال النشاطات التي تقوم بها العلاقات العامة داخل الجامعة.

وبالاطلاع على الدراسات السابقة للبحث تبين أن هذه النتيجة تتفق ودراسة كل من: صديق، زكريا (2019)، ودراسة قصيبي، نسرين وبودور، أميرة وبن عمارة، خولة (2017)، ودراسة دراع، حميدة وبوراس، ليلي (2015)، وأيضاً اتفقت مع دراسة (Teklu, 2019)، ودراسة دراسة (Mfinanga, 2018)، ودراسة (Semren, 2017) ودراسة (Kahunga, 2016)، ودراسة (Zivrbule, 2015)، حيث أجمعت الدراسات السابقة على أن هناك أنشطة اتصالية عالية تقوم بها العلاقات العامة داخل المؤسسات، ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل في

جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية؟

أشارت النتائج المتعلقة بواقع دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل، أن المتوسط الحسابي لهذا المجال قد بلغ (3.99)، وبدرجة استجابة موافق.

إذ أجمع أفراد العينة على أنه تنظم العلاقات العامة فترات الراحة للتخلص من الضغط العصبي، وترفع كفاءة الموظف أثناء العمل، وتقدر العلاقات العامة التزامات الموظفين الشخصية لتقليل مستويات التوتر لديهم، كما تعمل على تعزيز التوازن بين العمل والحياة من خلال إعطاء فترات راحة كافية للموظفين، بالإضافة إلى تشجيع الموظفين على أخذ إجازة للتخلص من الإرهاق المصاحب للعمل، واعتماد ترتيبات عمل مرنة، والحد من ساعات العمل الإضافي للموظفين.

وترى الباحثة بأن ضغوط العمل تتفاقم نتيجة التغيرات العصرية التي تشهدها بيئات الأعمال، ومن الواجب إدارتها واستيعابها باحتراف ومسؤولية؛ لضمان استمرار نجاح المنظمات وتطورها، حيث تتفاقم ضغوط العمل نتيجة التغيرات العصرية التي تشهدها بيئات الأعمال، ومن الواجب إدارتها واستيعابها باحتراف ومسؤولية؛ لضمان استمرار نجاح المنظمات وتطورها، ومن هنا برز دور العلاقات العامة في تخفيف ضغوط العمل عن الموظفين والاستفادة من مهارات العاملين فيها؛ للمساهمة في توفير ظروف عمل محفزة ترفع المعنويات وتدعم روح الفريق الواحد، وتتحدى العقابيل من خلال العمل على تحليل الضغوط التي تعاني منها المنظمات، والوقوف على أسبابها ورصد وتحليل مستويات ضغوط العمل، والعادات الذهنية والسلوكية التي تسيطر على العاملين نتيجة تلك الضغوط ووضع حلول لها، ووضع البرامج لإفساح المجال أمام العاملين لممارسة هوياتهم وإعطائهم قسط من الراحة والاسترخاء والتخفيف من حدة الضغوط من خلال تنظيم الحفلات والرحلات والمناسبات التي تعزز الاحترام المتبادل وتسهم في تكوين علاقات الطيبة وبناء جسور التواصل الفعال بين زملاء العمل وبين

العاملين والمديرين، وفتح باب الحوار والاستماع الجيد لوجهات نظرهم واحترامها واستيعابها ومشاركتهم في العمل، وكذلك الاقتراب من مشاكل العاملين الشخصية والعائلية وتلمس احتياجاتهم، والاهتمام بشؤونهم الأسرية.

وبالاطلاع على الدراسات السابقة للبحث تبين أن هذه النتيجة تتفق ودراسة كل من: صديق، زكريا (2019)، ودراسة قصيبي، نسرين وبودور، أميرة وبين عمارة، خولة (2017)، ودراسة دراع، حميدة وبوراس، ليلي (2015)، وأيضاً اتفقت مع دراسة (Teklu, 2019)، ودراسة دراسة (Mfinanga, 2018)، ودراسة (Semren, 2017)، دراسة (Kahunga, 2016)، ودراسة (Zivrbule, 2015)، حيث تبين من الدراسات السابقة أن العلاقات العامة تمارس أنشطة تخفف من ضغط العمل على الموظفين، ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

#### ثانياً: فحص فرضيات الدراسة

**فحص الفرضية الأولى** والتي تنص على: تسهم العلاقات العامة في توظيف إستراتيجية الثقة لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

تبين من خلال النتائج أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها 0.05، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن العلاقات العامة تسهم في توظيف إستراتيجية الثقة لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

**فحص الفرضية الثانية** والتي تنص على: تسهم العلاقات العامة في توظيف إستراتيجية المكافآت لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

تبين أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها 0.05، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن العلاقات العامة تسهم في توظيف إستراتيجية المكافآت لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

**فحص الفرضية الثالثة** والتي تنص على: تسهم العلاقات العامة في توظيف إستراتيجية التقدير لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

تبين أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها 0.05، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن العلاقات العامة تسهم في توظيف إستراتيجية التقدير لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية.

**فحص الفرضية الرابعة** والتي تنص على: هناك دور للأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة في تعزيز الاتصال مع الموظفين.

أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها 0.05، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن هناك دوراً للأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة في تعزيز الاتصال مع الموظفين.

**فحص الفرضية الخامسة** والتي تنص على: هناك دور لتنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل وتعزيز الاتصال مع الموظفين.

أن مستوى الدلالة (0.000) أقل من قيمتها 0.05، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من (0.05)، وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة الدلالة أصغر من

(0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن هناك دوراً لتففيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل وتعزيز الاتصال مع الموظفين.

ومن خلال هذه النتائج للشق الأول من الفرضيات تبين للباحثة أن هناك دوراً فعال للعلاقات العامة لتوظيف إستراتيجية التحفيز في تعزيز الاتصال مع الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية، حيث تعتبر عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها العلاقات العامة ومن الضروريات الأساسية لعملها، وعلى قدر نجاحها في تحفيز الموظفين، على قدر ما ستكسب احترامهم وثقتهم وولاءهم وإنتاجهم، وعندها يمكن انجاز أي عمل مهما كان صعباً أو كثيراً أو مفاجئاً أو مضغوطاً، لأنه بدون رضاهم وحافزتهم لن ينجز العمل على أكمل وجه، وفي ضوء أعلى معايير الأداء، وبذلك تكون المهمة الأساسية للإدارة الناجحة، المساعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً، ثم مصلحة العمل والمؤسسة ثانياً.

**فحص الفرضية السادسة** والتي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز في جامعتنا النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً تعزى لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، الجامعة

#### أ. النوع الاجتماعي

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً تعزى لمتغير النوع الاجتماعي على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، وذلك أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (0.43) وهي قيمة أعلى من قيمة ألفا  $(\alpha \geq 0.05)$  كما أن قيمة (ت) المحسوبة قد بلغت (0.785) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وترى الباحثة أن السبب بعدم وجود فروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي كون أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث يستفيدون بنفس القدر من العلاقات العامة داخل الجامعة ومن أنشطتها التحفيزية، ولم تتفق هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

### ب. المؤهل العلمي

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، وذلك أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (0.76) وهي قيمة أعلى من قيمة ألفا ( $\alpha \geq 0.05$ ) كما أن قيمة (ف) المحسوبة قد بلغت (0.270) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وترى الباحثة أن السبب بعدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أن الموظفين في كلتا الجامعتين وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم إدراك ووعي لأهمية العلاقات العامة في تحفيز الموظفين داخل الجامعة باستخدام كافة الإستراتيجية المذكورة في الدراسة الحالية، ولم تتفق هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

### ج. طبيعة الوظيفة

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، وذلك أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (0.88) وهي قيمة أعلى من قيمة ألفا ( $\alpha \geq 0.05$ ) كما أن قيمة (ت) المحسوبة قد بلغت (0.151) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وتعزو الباحثة السبب بعدم وجود فروق تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة أن الإداريين والأكاديميين في كلتا الجامعتين متفقين في إجاباتهم حول توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز، حيث يتفقون فيما بينهم أن العلاقات العامة تهتم بوضع برامج وخطط متكاملة تهدف إلى تحسين ظروف العاملين، وتشجيعهم بشكل يؤدي إلى إيجاد حالة من الرضا والاستقرار فيما بين العاملين داخل العمل ومن ثم تحقيق الأهداف العامة، ولم تتفق هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

#### د. الموقع الوظيفي

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً تعزى لمتغير الموقع الوظيفي على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، وذلك أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (0.09) وهي قيمة أعلى من قيمة ألفا ( $\alpha \geq 0.05$ ) كما أن قيمة (ف) المحسوبة قد بلغت (2.141) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وترى الباحثة ان السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الموقع الوظيفي أنهم ونتيجة تلقائهم الدعم الكافي من العلاقات العامة وإتباعها نفس أسلوب التحفيز في كلتا الجامعتين وإن اختلفت ظروف العمل والبيئة في بعض الجامعات إلا أنها تعمل وبشكل جدي على تعزيز إستراتيجية التحفيز لدى الموظفين، حيث أنها تعتبر بمثابة الجسر الذي يربط ما بين الموظفين والإدارة، وهي الجسر الذي يحافظ على صورة متناغمة مع الجمهور الخارجي والداخلي، لذا يجب أن تكون دائرة العلاقات العامة قوية حتى تستطيع إعطاء صورة إيجابية عن الجامعة، وبالتالي تكون هنا أهمية عملية التحفيز، لأن عمل موظف العلاقات العامة يختلف عن أي عمل موظف آخر، وذلك باعتبار أن العلاقات العامة دائرة واسعة وعملها كبير ومتغير، لذلك يتوجب وجود نظام تحفيز فعال، ولم تتفق هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

## هـ. سنوات الخبرة

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، وذلك أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (0.72) وهي قيمة أعلى من قيمة ألفا ( $\alpha \geq 0.05$ ) كما أن قيمة (ف) المحسوبة قد بلغت (0.324) وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وترى الباحثة أنه هناك توافق وانسجام في آراء أفراد عينة الدراسة وباختلاف سنوات خبرتهم في العمل داخل الجامعة أن هناك أهمية كبيرة لدور العلاقات العامة لإتباع إستراتيجية التحفيز لدى الموظفين، وذلك عن طريق قيام العلاقات العامة بخلق جو من الثقة والتفاهم المتبادل بين العاملين في المؤسسة والحفاظ على العلاقات الطيبة مع الجماهير، مما يساهم بتحفيز العاملين على العمل، ولم تتفق هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

## و. الجامعة

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند استجابات عينة الدراسة حول واقع توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتي النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً تعزى لمتغير الجامعة على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي، وذلك أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت (0.54) وهي قيمة أعلى من قيمة ألفا ( $\alpha \geq 0.05$ ) كما أن قيمة (ت) المحسوبة قد بلغت (0.603) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

حيث ترى الباحثة أن الموظفين من كلتا الجامعتين متفقين في إجاباتهم حول توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز في لدى الموظفين، إذ أن جهود بناء الثقة والتحفيز مع الموظفين من خلال

التواصل الداخلي تعزز الدافع الداخلي والخارجي لكل من الموظفين والجامعة، ويشعر الموظفون بالمشاركة وبناء الثقة، وبالتالي يصبحون أكثر قدرة على الأداء بشكل أفضل وفعال، ولم تتفق هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

### ثالثاً: التوصيات

بناءً على النتائج السابقة كان لا بد للباحثة من إدراج بعض التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تطور أداء العاملين في هذا المجال من الدرجة الأولى وتوفير المتطلبات اللازمة وتفعيل دور العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في الدرجة الثانية، وهي على النحو الآتي:

1. تعزيز التواصل بين إدارة الجامعة والموظفين عبر قنوات متعددة، مثل: الاجتماعات الدورية، وسائل التواصل الاجتماعي، والنشرات الداخلية، لضمان تقديم المعلومات بشكل شفاف وفي الوقت المناسب.
2. تعزيز استخدام استراتيجيات المكافآت والتقدير لتشجيع الموظفين على الأداء المتميز، مع التأكيد على تقدير الإنجازات الفردية والجماعية ونشرها لزيادة الفخر والمشاركة الإيجابية.
3. توفير الفرص لتحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين من خلال تنظيم فترات الراحة، وتقديم دورات تدريبية مجانية، وتعزيز سياسات إدارة الضغط العملي.
4. تطوير استراتيجيات للتواصل مع الوسائط الإعلامية المحلية والأخرى، لتعزيز صورة الجامعة وبناء علاقات قوية ومستدامة مع الجمهور الخارجي.
5. إجراء أبحاث واستطلاعات الرأي لقياس رضا الموظفين واحتياجاتهم في كلا الجامعتين، واعتماد التغذية الراجعة لتحسين السياسات والبرامج القائمة.

#### رابعاً: المقترحات المستقبلية

1. إجراء دراسة حول توظيف الإعلام الرقمي في حملات العلاقات العامة الداخلية لتحفيز الموظفين في الجامعات الفلسطينية.
2. إجراء دراسة حول فاعلية التدريب لدى موظفي العلاقات العامة في تطوير استراتيجيات تحفيزية فعالة في بيئة الجامعات.
3. إجراء دراسة حول تقييم مستوى مشاركة الموظفين في صياغة استراتيجيات العلاقات العامة الداخلية وأثره على التحفيز والانتماء.

## المراجع العلمية

### أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت. (2012). *إدارة الجودة الشاملة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حمدة، سعدة (2008). *درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- بربر، كامل. (2009). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*. مؤسسة مجد للدراسات والنشر.
- البكري، فؤادة. (2015). *العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات*. عالم الكتب.
- بلحمير، إبراهيم. (2016). *جمهورية المؤسسة من خلال لعلاقات العامة*. مجلة الحكمة للدراسات العالمية والتصالية، 4(1)، 5.
- بن دريدي، منير. (2013). *إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية*. دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- بوركش، بسمة. (2012). *سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال\_عنابة*. رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار.
- جرادات، عبد الناصر، و أحمد الشامي. (2009). *أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق*. اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جرونج وآخرون. (2017). *نظرية الامتياز ونماذج العلاقات العامة: محاولة للفهم*. مجلة العلاقات العامة والإعلان، 2(4)، 277-279.
- الجريد، عارف. (2007). *التحيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف*. رسالة ماجستير غير منشورة.
- حسونة، فيصل. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للنشر.
- حمود، خضير. (2005). *إدارة الجودة الشاملة*. دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- خطاب، عايدة. (1998). *الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل*. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.

- دراع، حميدة، و ليلي بوراس. (2015). دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة "دراسة ميدانية بمدبغة الجلود-جيجل". رسالة ماجستير، جامعة الصديق بن يحيى.
- درة، عبد الباري، مروة أحمد، زهير الصباغ، و ياسر العدول. (2008). إدارة القوى البشرية. جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- الدروبي، سليمان. (2006). التحفيز عن طريق إدراك الذات. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- الدليمي، عبد الرزاق. (2011). العلاقات العامة رؤية معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدليمي، عبد الرزاق. (2015). العلاقات العامة وإدارة الأزمات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ربابعة، علي. (2003). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رضوان، أحمد. (2018). العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمات. دار العالم العربي.
- زمولي، هاجر. (2013). دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945.
- صالح، محمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- صديق، زكريا. (2019). أثر تحفيز العاملين من قبل القائد الإداري على أداء مؤسسات أوريدو بالجنوب الغربي الجزائري. رسالة ماجستير، جامعة طاهري محمد بشار.
- العاني، هيثم. (2007). الإدارة بالحوافز التحفيزات والمكافئات. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عبد، محمد. (2004). مقدمة في العلاقات العامة. القاهرة. مصر: التعليم المفتوح كلية الإعلام - جامعة القاهرة.
- عجوة، علي. (2003). العلاقات العامة والصورة الذهنية. عالم الكتب.
- عليان، ربحي. (2001). البحث العلمي: أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته. بيت الأفكار الدولية.
- العنزي، فوزية. (2017). واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية، 176(2)، 615-689.
- عواد، فاطمة. (2011). الاتصال والإعلام التسويقي. دار أسامة للنشر والتوزيع.

غرسى، هدى. (2015). دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية: دراسة مسحية على القائمين بالعلاقات العامة بجامعة العربي بن مهيدي. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي.

الفارس، سلمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية.

الفيقي، إبراهيم. (2011). قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم. ثمرات للنشر والتوزيع.

فلمبان، ايناس. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

قصيبي، نسرين، أميرة بودور، و خولة بن عمارة. (2017). دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة: دراسة ميدانية بغرفة التجارة والصناعة مرمورة. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالة.

الكلادة، طاهر. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر.

المحمودي، محمد. (2019). مناهج البحث العلمي. دار الكتب.

المديفر، عماد. (2013). اتجاهات المؤسسات الدبلوماسية العربية نحو توظيف الإعلام الجديد في الدبلوماسية الشعبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود الرياض.

مريم بوغلاق. (2013). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945.

المشهداني، خالد، العبيدي عبد الله، و عبد الخالق رائد. (2013). مبادئ إدارة الأعمال المنظور منهجي متقدم. دار الأيام للنشر والتوزيع.

منيف، كحل. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات. المتكف للنشر والتوزيع.

الناطور، فايز. (2011). التحفيز ومهارات تطوير الذات. دار أسامة للنشر والتوزيع.

نوير، ريهام. (2018). *إدارة العلاقات العامة*. دار الكاتب الجامعي.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Brooks, A. (2007). *It's All About the Motivation: Factors That Influence Employee Motivation in Organizations*. Master Thesis, University of Tennessee.
- Kahunga, E. (2016). *Effects of motivation on employee performance: the case of the Office of the Vice President, Dar es Salaam*. Master thesis, The Open University of Tanzania.
- Mfinanga, A. (2018). *Evaluating the relationship between employee motivation and employee performance in higher education regulatory boards: a case study from the Tanzania Commission on Universities*. Master thesis, The Open University of Tanzania.
- Mweni, K. (2013). *The effect of employee motivation on performance in the Department of Catering and Accommodation*. Eldoret University. Master thesis, The University of Eldore.
- Opu, S. (2008). *Motivation and Work Performance: Complexities in Achieving Good Performance Outcomes; A Study Focusing on Motivation Measures and Improving Workers Performance in Kit Gum District Local Government*. Master thesis, Erasmus University Thesis Repository.
- Semren, A. (2017). *The relationship between organizational communication and motivation of employees*. Master Thesis, Modul University Vienna.
- Teklu, W. (2019). *The role of internal communication in employee motivation: the case of the Federal Civil Service Commission*. Master thesis, Addis Ababa, Ethiopia.
- Zivrbule. (2015). *Internal Communication as a Tool for Enhancing Employee Motivation: Case Study of Roche Latvia*. Master Thesis, University of Stirling.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

العلاقات العامة، التخصص: العلاقات العامة المعاصرة

الاستبانة

حضرة السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "توظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز في تعزيز اتصال الموظفين مع الجمهور الخارجي جامعنا النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً" راجيةً من حضرتكم التكرم بالإجابة على الفقرات بدقة واهتمام وصدق وموضوعية، علماً أن الإجابات سوف تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

شهد أبو حشيش

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. النوع الاجتماعي:

( ) ذكر. ( ) أنثى.

2. المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس. ( ) ماجستير. ( ) دكتوراه.

3. طبيعة الوظيفة:

( ) أكاديمي. ( ) إداري.

4. الموقع الوظيفي:

( ) موظف. ( ) رئيس قسم.

( ) مدير دائرة. ( ) عميد كلية.

5. سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات. ( ) من 5-10 سنوات.

( ) أكثر من 10 سنوات.

6. الجامعة:

( ) جامعة النجاح الوطنية. ( ) الجامعة العربية الأمريكية.

القسم الثاني: يشتمل على (29) فقرة لتوظيف العلاقات العامة لإستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في جامعتنا النجاح الوطنية والعربية الأمريكية نموذجاً، موزعة على خمس مجالات، يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
<b>المجال الأول: إستراتيجية الثقة</b>						
					1.	تعمل العلاقات العامة على زيادة تفهم العاملين في الجامعة لأهدافها وأنظمتها.
					2.	تعمل العلاقات العامة على إقامة علاقات طيبة مع الموظفين.
					3.	تتيح العلاقات العامة المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم، وتستقبل مقترحاتهم
					4.	تزود العلاقات العامة الموظفين بالمعلومات أولاً بأول.
					5.	تحرص العلاقات العامة على الحصول على التغذية الراجعة عن ردود فعل الجمهور والتعرف على آرائه واتجاهاته بالنسبة إلى الجامعة وأنشطتها.
					6.	تساعد برامج العلاقات العامة على زيادة فرص نجاح الجامعة وتحسين ظروف العمل والاهتمام بالموظفين.
<b>المجال الثاني: إستراتيجية المكافآت</b>						
					7.	يسهم تقديم العلاقات العامة للمكافآت في مشاركة الموظفين في تحقيق الأهداف.
					8.	تهتم العلاقات العامة بتقديم شهادات التقدير للموظفين.
					9.	تقدم العلاقات العامة اقتراحات لنقل الموظف لوظيفة أفضل لتحسين أدائه الوظيفي.
					10.	تقوم العلاقات العامة بصرف مكافأة تشجيعية للموظف الذي ينجز عملاً مميزاً.
					11.	توفر العلاقات العامة تدريباً مجانياً للموظفين.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
<b>المجال الثالث: إستراتيجية التقدير</b>						
					تحفز العلاقات العامة الموظفين بإعطائهم علامات التقدير والإشادة بالإنجازات التي يحققونها في العمل.	12.
					تعمل العلاقات العامة على تكريم الموظفين الذين يحققون إنجازات ونشرها على صفحة الجامعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي.	13.
					تعمل العلاقات العامة على تخصيص مكافآت للموظفين الذين ينجزون أعمالهم بإتقان وبما يحقق أهداف الجامعة.	14.
					تعترف العلاقات العامة بالإنجازات الفردية والجماعية	15.
					تقدم العلاقات العامة كتب شكر للموظفين لتشجيعهم على إنجاز أعمالهم.	16.
<b>المجال الرابع: الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة</b>						
					تقيم العلاقات العامة قنوات اتصال بين الجامعة والجمهور الداخلي.	17.
					تعمل العلاقات العامة على الاتصال مع الموظفين من خلال النشرات والكتيبات.	18.
					تعمل العلاقات العامة على الاتصال مع الموظفين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.	19.
					تقوم العلاقات العامة بتقديم النصح والإرشاد للدوائر المختلفة داخل الجامعة.	20.
					تعمل العلاقات العامة على اعداد التقارير عن أهم منجزات الإدارة وعن نتائج الأعمال والمركز المالي للجامعة وتوزيعها على الموظفين.	21.
					تقيم العلاقات العامة علاقات مستدامة وقوية مع وسائل الإعلام المحلية.	22.
					تعمل العلاقات العامة على إجراء البحوث اللازمة لاستطلاع آراء الموظفين وتقديم النتائج إلى المعنيين.	23.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
<b>المجال الخامس: دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل</b>						
					تنظم العلاقات العامة فترات الراحة للتخلص من الضغط العصبي، وترفع كفاءة الموظف أثناء العمل.	.24
					تعمل العلاقات العامة على تشجيع الموظفين على أخذ إجازة للتخلص من الإرهاق المصاحب للعمل	.25
					تعمل العلاقات العامة على الحد من العمل الإضافي للموظفين	.26
					تعمل العلاقات العامة على اعتماد ترتيبات عمل مرنة	.27
					تقدر العلاقات العامة التزامات الموظفين الشخصية لتقليل مستويات التوتر لديهم.	.28
					تعمل العلاقات العامة على تعزيز التوازن بين العمل والحياة من خلال إعطاء فترات راحة كافية للموظفين.	.29

نشكركم على حسن تعاونكم

## ملحق (ب)

### أسئلة المقابلة

اشتملت المقابلة على مجموعة من الأسئلة النابعة والمستمدة من أسئلة الدراسة، والتي تم إجراؤها مع كل من أحمد السرغلي (مدير العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية)، وفادي جمعة (مدير العلاقات العامة في الجامعة العربية الأمريكية).

1. هل تقوم العلاقات العامة بتوظيف إستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في الجامعة؟
2. ما الآليات المستخدمة في تنفيذ إستراتيجية التحفيز لدى الموظفين في الجامعة؟
3. ما مدى تفاعل الجمهور الداخلي مع تطبيق إستراتيجية التحفيز من قبل العلاقات العامة في الجامعة؟
4. ما النتائج المتحققة من إستراتيجية التحفيز التي تتبعها العلاقات العامة في الجامعة؟
5. ما الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة لتحفيز العاملين على تطوير أدائهم المهني ورفع مستوى الإنجاز في الجامعة؟
6. ما الخطط المستقبلية للعلاقات العامة في الجامعة بشأن نظام الحوافز للعاملين فيها بما ينسجم وتحقيق أهدافها؟

## ملحق (ج)

### الجداول

#### جدول (11)

نتائج اختبار (ت) (*One Sample t-test*) لعينة واحدة (قيمة المحك 3)

المجال	العدد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
إستراتيجية الثقة	339	3.9361	%79	.54182	338	.541820	0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

#### جدول (12)

نتائج اختبار (ت) (*One Sample t-test*) لعينة واحدة (قيمة المحك 3)

المجال	العدد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
إستراتيجية المكافآت	339	4.1416	%83	0.67746	338	31.026	0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

#### جدول (13)

نتائج اختبار (ت) (*One Sample t-test*) لعينة واحدة (قيمة المحك 3)

المجال	العدد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
إستراتيجية التقدير	339	4.0201	%80	0.39771	338	47.223	0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

## جدول (14)

نتائج اختبار (ت) (One Sample t-test) لعينة واحدة (قيمة المحك 3)

المجال	العدد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة	339	4.2861	%86	0.47221	338	50.148	0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

## جدول (15)

نتائج اختبار (ت) (One Sample t-test) لعينة واحدة (قيمة المحك 3)

المجال	العدد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل	339	3.9941	%80	0.45450	338	40.271	0.000

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

جدول (16)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي:

المجال	ذكر (N=236)		أنثى (N=103)		درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
إستراتيجية الثقة	3.9386	.546530	3.9304	.533480	337	.1270	.8990
إستراتيجية المكافآت	4.1458	.673970	4.1320	.688590	337	.1710	.8640
إستراتيجية التقدير الأنشطة	3.9949	.398690	4.0777	.391310	337	-1.767-	.0780
الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة	4.2760	.463790	4.3093	.492480	337	-0.596-	.5520
دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل	3.9795	.487850	4.0275	.366860	337	-0.894-	.3720
الدرجة الكلية	4.0670	.306310	4.0954	.306990	337	-0.785-	.4330

جدول (17)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي *One-way ANOVA* للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.612	0.491	0.145	2	.289	بين المجموعات	إستراتيجية الثقة
		0.294	336	98.937	خلال المجموعات	
			338	99.226	المجموع	
0.078	0.064	1.389	2	2.778	بين المجموعات	إستراتيجية المكافآت
		0.453	336	152.345	خلال المجموعات	
			338	155.124	المجموع	
0.948	0.054	0.009	2	.017	بين المجموعات	إستراتيجية التقدير
		0.159	336	53.447	خلال المجموعات	
			338	53.464	المجموع	
0.716	0.334	0.075	2	.149	بين المجموعات	الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة
		0.224	336	75.218	خلال المجموعات	
			338	75.367	المجموع	
0.148	1.922	0.395	2	.790	بين المجموعات	دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل
		0.205	336	69.032	خلال المجموعات	
			338	69.822	المجموع	
0.764	0.270	0.025	2	.051	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.094	336	31.668	خلال المجموعات	
			338	31.719	المجموع	

جدول (18)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير طبيعة الوظيفة

المجال	أكاديمي (N=181)		إداري (N=155)		درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
إستراتيجية الثقة	3.9263	.57099	3.9602	0.50255	334	-0.573-	0.567
إستراتيجية المكافآت	4.1260	.69221	4.1652	0.65748	334	-0.529-	0.597
إستراتيجية التقدير	4.0254	.38357	4.0052	0.41212	334	0.466	0.641
الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة	4.2952	.46306	4.2664	0.48242	334	0.558	0.577
دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل	3.9890	.43055	3.9903	0.48096	334	-0.028-	0.978
الدرجة الكلية	4.0724	.31739	4.0774	0.29585	334	-0.151-	0.880

جدول (19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي *One-way ANOVA* للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.860	0.252	0.074	3	.223	بين المجموعات	إستراتيجية الثقة
		0.296	335	99.003	خلال المجموعات	
			338	99.226	المجموع	
0.422	0.939	0.431	3	1.294	بين المجموعات	إستراتيجية المكافآت
		0.459	335	153.830	خلال المجموعات	
			338	155.124	المجموع	
0.093	2.154	0.337	3	1.012	بين المجموعات	إستراتيجية التقدير
		0.157	335	52.452	خلال المجموعات	
			338	53.464	المجموع	
0.707	.092	0.888	3	2.664	بين المجموعات	الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة
		0.217	335	72.703	خلال المجموعات	
			338	75.367	المجموع	
0.453	.586	0.527	3	1.581	بين المجموعات	دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل
		0.204	335	68.241	خلال المجموعات	
			338	69.822	المجموع	
0.095	2.141	0.199	3	.597	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.093	335	31.123	خلال المجموعات	
			338	31.719	المجموع	

جدول (20)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي *One-way ANOVA* للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.522	0.652	0.192	2	.384	بين المجموعات	إستراتيجية الثقة
		0.294	336	98.843	خلال المجموعات	
			338	99.226	المجموع	
0.824	0.194	0.089	2	.179	بين المجموعات	إستراتيجية المكافآت
		0.461	336	154.945	خلال المجموعات	
			338	155.124	المجموع	
0.934	0.068	0.011	2	.022	بين المجموعات	إستراتيجية التقدير
		0.159	336	53.442	خلال المجموعات	
			338	53.464	المجموع	
0.445	0.812	0.181	2	.362	بين المجموعات	الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة
		0.223	336	75.005	خلال المجموعات	
			338	75.367	المجموع	
0.548	0.603	0.125	2	.250	بين المجموعات	دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل
		0.207	336	69.572	خلال المجموعات	
			338	69.822	المجموع	
0.723	0.324	0.031	2	.061	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.094	336	31.658	خلال المجموعات	
			338	31.719	المجموع	

جدول (21)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجامعة

المجال	النجاح (N=216)		العربية الأمريكية (N=123)		درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
إستراتيجية الثقة	3.9414	.53931	3.9268	0.54828	337	0.237	0.813
إستراتيجية المكافآت	4.1435	.67676	4.1382	0.68143	337	0.069	0.945
إستراتيجية التقدير	3.9963	.40827	4.0618	0.37646	337	-1.460-	0.145
الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة	4.2659	.47529	4.3217	0.46654	337	-1.047-	0.296
دور العلاقات العامة في تنفيذ أنشطة تخفف من ضغط العمل	3.9931	.48393	3.9959	0.39949	337	-0.056-	0.955
الدرجة الكلية	4.0680	.31142	4.0889	0.29800	337	-0.603-	0.547



**An-Najah National University**  
**Faculty of Graduate Studies**

**THE UTILIZATION OF MOTIVATION  
STRATEGIES IN PUBLIC RELATIONS  
AMONG EMPLOYEES AT PALESTINIAN  
UNIVERSITIES: A CASE STUDY OF AN-  
NAJAH NATIONAL UNIVERSITY AND ARAB  
AMERICAN UNIVERSITY**

**By**  
**Shahd Baseem Fayek Hasheesh**

**Supervisor**  
**Dr. Farid Abu Dheir**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
of Master of Contemporary Public Relations, Faculty of Graduate Studies, An-  
Najah National University, Nablus, Palestine.**

**2025**

# **THE UTILIZATION OF MOTIVATION STRATEGIES IN PUBLIC RELATIONS AMONG EMPLOYEES AT PALESTINIAN UNIVERSITIES: A CASE STUDY OF AN-NAJAH NATIONAL UNIVERSITY AND ARAB AMERICAN UNIVERSITY**

**By**  
**Shahd Baseem Fayek Hasheesh**  
**Supervisor**  
**Dr. Farid Abu Dheir**

## **Abstract**

This study aimed to identify the motivational strategies employed by Public Relations practitioners at An-Najah National University and the Arab American University, and to examine the impact of these strategies on employee performance at both institutions. A descriptive survey methodology was utilized, incorporating both quantitative and qualitative analyses through questionnaires and interviews, which were deemed appropriate for the study's objectives. An electronic questionnaire was distributed to all administrative and academic staff at the two universities, yielding a sample size of approximately 339 employees, selected via convenience sampling. Additionally, the researcher conducted interviews with Public Relations managers at both universities.

The findings indicate that the Public Relations departments at An-Najah National University and the Arab American University employ employee motivation strategies in a positive and effective manner. Among these strategies, the Reward strategy was identified as the most impactful on performance, with a mean score of 4.14. This underscores the role of Public Relations in motivating employees by providing incentives and certificates of appreciation, which in turn fosters greater engagement in achieving the universities' objectives. The Recognition strategy followed, with a mean score of 4.02, demonstrating that Public Relations actively acknowledge both individual and collective accomplishments and allocate rewards to employees who perform their duties with excellence. The Trust strategy ranked third, with a mean score of 3.93, reflecting the effectiveness of Public Relations in empowering employees to express their opinions and offer suggestions, thereby contributing to the universities' success and enhancing working conditions and employee welfare.

**Keywords:** motivation strategies, public relations, employee performance, higher education, reward systems, Palestinian universities