

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار لدى
الإدارة العليا في البلديات مراكز المحافظات
"بلدية نابلس نموذجا"

إعداد
علاء راغب راشد جيطان

إشراف
د. معين فتحي الكوع

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة
المعاصرة بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2020م

دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار لدى الإدارة العليا في
البلديات مراكز المحافظات
"بلدية نابلس نموذجاً"

إعداد

علاء راغب راشد جيطان

نُوقِشتْ هذه الأطروحة بتاريخ: 4 / 11 / 2020م، وأُجيزت.

التواقيع

أعضاء لجنة المناقشة

- - د. معين فتحي الكوع / مشرفاً ورئيساً
- - أ.د. زهير عبد اللطيف عابد / ممتحناً خارجياً
- - د. عامر فايز قاسم / ممتحناً داخلياً

الإهداء

في البداية أسأل الله العليّ القدير أن يقبل عملي هذا خالصاً لوجهه الكريم وأن يمن عليّ بصحبة سيد

الكون ونبي الرحمة وشفيع العالمين محمد صلى الله عليه وسلم

وأهدي دراستي هذه

إلى والديّ المرحومة كريمة عفيف الجيطان، التي غرست في نفوسنا القناعة، وحب العلم والعلماء، وإلى

العزير والديّ مرغ مرشد الجيطان "أبو مرشد"، الذي كان وما يزال وسيبقى لنا السند والمعلم.

وإلى إخواني الأعزاء على قلبي، مرشد، وسعيد، وعلاء، ود. محمد، وميرفت، وم. ليال، والغائب المحاضر

أخي المرحوم عرفات، وعائلاتهم، الذين هم لي بمثابة الروح للجسد.

كما ولا أنسى الزوجة العزيرة "فاطمة عصام الصدر" التي ساندتني في مسيرة العلم، وكانت لي خير معين.

وإلى أبنائي الأحباب، أمير، وعرفات، وأحمد، الذين أتمنى لهم أن يكونوا من ورثة العلم والعلماء

وإلى مؤسستي الجميلة بلدية نابلس ممثلة برؤسائها وأعضائها وموظفيها وجميع الزميلات والزملاء في بلدية

نابلس.

وإلى عائلتي الثانية قسم العلاقات العامة، الأنة مرعاء فهمي الطاهر التي لم تبخل عليّ من مكنون علمها

وتجربتها المميزة في مجال رسالتي، وإلى زميلاتي مرعاء المرعب المصري، والمرحومة تمام خضيري، وعبد العفو

العكر، ونومر الحنبلي، وفراس دويكات، وجمال شحادة،

وإلى مدينتي العزيرة نابلس، وجامعتي الأولى جامعة النجاح الوطنية، ووطني الغالي فلسطين أهدي هذه الأطروحة.

الباحث: علاء مرغ مرشد جيطان

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين أن يسر لي طريقاً التمس به علماً، وأعانني على إنجاز هذا البحث العلمي، وأسأله تعالى أن ينفع به، وأن يجعلنا من أهل العلم .

بداية أتقدم بشكري وتقديري إلى مؤسسة بلدية نابلس ممثلة بمعالى المهندس سميح مروحي طيلة مرئيس بلدية نابلس، وسعادة المهندس عدلي مرفعت يعيش مرئيس بلدية نابلس الأسبق، وكافة أعضاء المجلس البلدي الحالي، الذين كان لمساندتهم وتعاونهم دوراً حيوياً في إنجاز هذا العمل وإتمام هذه المرحلة .

وأقدم بعظيم شكري وامتناني إلى مشرفي الدكتور معين قنحي الكوع، المحاضر في كلية الدراسات العليا، ماجستير العلاقات العامة المعاصرة - جامعة النجاح الوطنية، فكل الشكر والتقدير على جهده الذي بذله خلال الإشراف، وما قدمه من ملاحظات وتوجيهات، كانت بالنسبة لي مصابيح الدجى، فلم يخل علي بوقته الثمين، وعلمه القويم، فجزاه الله عني كل الخير .

كما وأتقدم بالشكر والتقدير كل من علمني حرفاً منذ نعومة أظفاري، وأساتذتي الأفاضل في برنامج ماجستير علاقات عامة معاصرة - جامعة النجاح الوطنية، وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أخي الدكتور محمد مرغاب جيطان الذي دقق هذا البحث وقومه لغوياً، وكان سنداً لي في هذه المسيرة، وأتقدم بالشكر الجزيل لعضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور نزهير عبد اللطيف عابد، والدكتور عامر قاسم، على تفضلهما بقبول قراءة الدراسة، والإمرتقاء بها بما أبدوه من ملاحظات مثمرة ناضجة، ولا يفوتني أن أسجل شكري وامتناني إلى أعضاء مجلس بلدي نابلس ورميلاتي ورملائي الذين منحوني وقتهم لإجراء المقابلات فكان لإسهاماتهم وآرائهم الجزء الأصيل في إخراج هذه الرسالة إلى النور .

إلى كل هؤلاء الشكر والعرفان

الباحث: علاء مرغاب الجيطان

الإقرار

انا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار لدى الإدارة العليا في البلديات مراكز المحافظات "بلدية نابلس نموذجا"

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

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
Researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degree or qualification.

Student's Name:

إسم الطالب: علاء راغب راشد جيطان

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2020/11/4

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الملاحق
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ل	الملخص
1	الفصل الأول
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	حدود الدراسة
5	الحدود المكانية
5	الحدود الزمانية
6	الحدود البشرية
6	مصطلحات الدراسة
6	العلاقات العامة

8	نظرية التميز
8	الإدارة العليا
9	الفصل الثاني: الإطار نظري
11	مفهوم العلاقات العامة
13	فلسفة العلاقات العامة
14	المبحث الثاني: ماهية العلاقات العامة في المؤسسات ووظائفها
14	أولاً: مدى اعتبار العلاقات العامة كوظيفة
15	ثانياً: وظائف العلاقات العامة على مستوى الجمهور
16	ثالثاً: وظائف العلاقات العامة على مستوى المجتمع
18	المبحث الثالث: الهيئات المحلية في فلسطين والعلاقات العامة في بلدية نابلس
18	أولاً: نشأة الهيئات المحلية والبلديات
20	1. النشأة التاريخية لقسم العلاقات العامة في بلدية نابلس:
24	الإدارة الاستراتيجية
35	المبحث الرابع: نظرية التميز
39	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
39	أولاً: الدراسات العربية
42	الدراسات الأجنبية
45	التعقيب على الدراسات السابقة
48	الفصل الرابع: منهجية الدراسة
48	منهج الدراسة
49	تحليل الوثائق

49	إجراءات تحليل الوثائق
50	المقابلات المعمقة
54	بروتوكول المقابلات
56	الفصل الخامس: عرض النتائج
56	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
56	أولاً: عرض النتائج المتعلقة بتحليل الأرشيف
67	ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالمقابلات
83	الفصل السادس: مناقشة النتائج
83	مقدمة
97	الخاتمة وأهم النتائج والتوصيات
102	المصادر والمراجع
B	AbSTRACT

فهرس الملاحق

الصفحة	الملاحق	الرقم
109	خطة تنفيذية مقترحة لقسم العلاقات العامة	ملحق رقم (1)
125	أسئلة المقابلات الموجهة لأعضاء المجلس البلدي	ملحق رقم (2)
128	اسئلة المقابلات الموجهة لموظفي العلاقات العامة	ملحق رقم (3)
132	نص مقابلات أعضاء الادارة العليا وموظفي العلاقات العامة	ملحق رقم (4)
196	نص المقابلات مع موظفي العلاقات العامة في بلدية نابلس	ملحق رقم (5)
229	إنتاج الأفلام القصيرة، والومضات الاعلامية، لمواكبة التطور في مجال الوسائط المتعددة، للوصول الى جميع المواطنين بكفاءة وفعالية.	ملحق رقم (6)

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
57	المشاركون في المقابلات وفقا للتسلسل الزمني	جدول (1)
57	التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس، لاتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2014م	جدول (2)
58	التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2014م	جدول (3)
59	التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2018م	جدول (4)
60	التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2018م	جدول (5)
61	التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2019م	جدول (6)
62	التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوءها عام 2019م	جدول (7)
64	مساهمة التوصيات المرفوعة للمجلس البلدي من قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس في اتخاذ القرار على مدار فترة الدراسة (2014م، 2018م، 2019م)	جدول (8)
66	طبيعة التوصيات لسنوات الدراسة (2014م، 2018م، 2019م)	جدول (9)
73	جدول يوضح طبيعة التوصيات المرفوعة للادارة العليا خلال فترة الدراسة (2014م، 2018م، 2019م)	جدول (10)
74	جدول يوضح التوصيات المرفوعة للادارة العليا خلال فترة الدراسة (2014م، 2018م، 2019م) _	جدول (11)
76	جدول يوضح تحليل طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة للمجلس البلدي لاتخاذ القرار في ضوءها خلال سنوات الدراسة (2014م، 2018م، 2019م)	جدول (12)

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
57	دور التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لإتخاذ القرار في ضوئها خلال عام 2014م	شكل 1
58	طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوئها خلال عام 2014م	شكل 2
59	التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوئها خلال عام 2018م	شكل 3
60	طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوئها خلال عام 2018م	شكل 4
61	التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوئها عام 2019م	شكل 5
62	طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوئها خلال عام 2019م	شكل 6
65	مساهمة التوصيات المرفوعة للمجلس البلدي من قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس في اتخاذ القرار على مدار فترة الدراسة (2014، و2018، و2019)	شكل 7
66	طبيعة مساهمة التوصيات المرفوعة للمجلس البلدي من قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس لاتخاذ القرار على مدار فترة الدراسة (2014، و2018، و2019)	شكل 8

دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار لدى الإدارة العليا في البلديات مراكز المحافظات

"بلدية نابلس نموذجاً"

إعداد

علاء راغب راشد جيطان

إشراف

د. معين فتحي الكوع

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار لدى الإدارة العليا في بلديات مراكز المحافظات "بلدية نابلس نموذجاً"، لذا استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدةً على المقابلات الوجيهة المعمقة مع عدد من أعضاء مجلس بلدي نابلس ممن تعاقبوا على إدارة البلدية ضمن الحقب الزمنية المحددة، وعدد من موظفي العلاقات العامة ممن واكبوا تطور قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس منذ العام 1994م، كما واستخدم الباحث أداة تحليل الوثائق، بهدف تحليل التوصيات المقدمة من قبل قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس، والمرفوعة إلى رئيس البلدية لاتخاذ القرار في ضوءها ضمن جلسات المجلس البلدي خلال أعوام الدراسة (2014م، 2018م، 2019م) والتي بلغ عددها 125 توصية.

وقد بينت النتائج أن توصيات العلاقات العامة تحظى بمكانة مهمة، وتشكل اهتماماً لدى الإدارة العليا عند اتخاذ القرار في جلسات المجلس البلدي، وتوصلت إلى أن أغلب توصيات العلاقات تأخذ بها الإدارة العليا، ووفق التحليل كانت ما نسبته 79% من التوصيات توافق عليها الإدارة العليا، حيث تأخذ الإدارة العليا بتوصيات العلاقات العامة، وأكد ما نسبته 75% من المبحوثين أن الإدارة العليا تأخذ بعين الاعتبار توصيات العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي عند اتخاذ القرار.

بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف من قبل الإدارة العليا بعملية إشراك العلاقات العامة بشكل ممنهج ومنتظم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجمهور بشكل عام، أو عند مناقشة القضايا التي قد تؤثر بشكل سلبي على سمعة البلدية، أو عند مناقشة التوصيات المتعلقة بتمكين العلاقات العامة، فقد جاءت النتائج في هذا السياق أن العلاقات العامة لا تتمتع بحضور واضح ومستمر ضمن الملفات التي تطرح على النقاش لاتخاذ القرار في ضوءها في جلسات المجلس البلدي، ولم يكن هناك رؤية استراتيجية لتمكين وإشراك العلاقات من قبل المجلس البلدي على الرغم من أهمية ذلك.

وعليه، فإن هذه النتائج تتعارض إلى حد ما مع نظرية التميز، وخاصة الضعف في إشراك العلاقات العامة بالإدارة الاستراتيجية وتمكينها من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتمكينها في الائتلاف المهيم وإدراجها في الهيكل التنظيمي كوظيفة إدارية مستقلة مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الإدارة العليا.

وقد خرجت الدراسة وفقاً لذلك بعدة توصيات كان من أهمها ضرورة تمكين أقسام العلاقات العامة في بلديات مراكز المحافظات من المشاركة في الإدارة الإستراتيجية وصنع القرار، وضرورة تعزيز الإدراك لطبيعة الدور الإستراتيجي لقسم العلاقات العامة لدى الإدارات العليا المتعاقبة في البلديات مراكز المحافظات، بما يمكنها من توفير بيئة حاضنة للعلاقات العامة، وتعزز الثقة المتبادلة، وكذلك ضرورة تعزيز إدراك قسم العلاقات العامة في البلديات الكبرى لمفهوم نظرية التميز ومبادئها، والتي من شأنها تمكينهم من ممارسة وظيفتهم بحرفية، وضرورة تخصيص موازنات إضافية لأقسام العلاقات العامة لتمكينها من القيام بالمهام المنوطة بها بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: نظرية التميز؛ بلديات مراكز المحافظات؛ العلاقات العامة؛ الإدارة

العليا؛ صناعة القرار؛ بلدية نابلس.

الفصل الأول

المقدمة:

تعتبر العلاقات العامة وظيفة من الوظائف الحديثة في الوطن العربي، وقد تزايد الاهتمام بها كمنشأ وكوظيفة مهنية متخصصة في معظم المنظمات الخاصة والعامة خلال النصف الأخير من القرن العشرين، وأصبح من المستحيل التخلي عنها في أيّ من مجالات العمل. وتعتبر دائرة العلاقات العامة في أي منظمة جزءاً من هيكلها التنظيمي، إلا أنها ليست نشاطاً إدارياً فقط كأى إدارة أخرى داخل هذا الهيكل، وإنما هي نشاط قائم على الاتصال بشكل رئيسي (الدرياشي، 2011).

تعد العلاقات العامة أحد أهم العلوم الإنسانية الحديثة التي تسعى إلى بناء سمعة المؤسسات وتعزيزها، وتعميق العلاقة مع جمهورها الداخلي والخارجي، لا سيما في بلديات مراكز المحافظات، مما دفع الإدارات العليا في هذه البلديات إلى إستحداث دوائر العلاقات العامة بشكل مستقل عن بقية الدوائر الأخرى، لتسهم في بناء صورة إيجابية لدى الجمهور عن البلديات.

لذا، فإن من أهم وظائف العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة إخبار الإدارة العليا بردة فعل الجمهور تجاه سياساتها، وبحث جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا وتحليلها ومن ثم رفعها، وتشجيع الإتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا والعكس، وأن تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الإنسجام بين هذه الإدارات من ناحية، وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي من ناحية أخرى، ولتحقيق هذه الغايات يطلب تمكين دائرة العلاقات العامة في البلدية وإنزالها المكانة اللائقة في الهيكل التنظيمي (Gregory، 2015).

ولتحقيق هذا الهدف، يتطلب على المؤسسات توفير بيئة حاضنة للعلاقات العامة، وتسعى من خلالها لتعزيز دورها، وإشراكها في صنع القرار وتمكينها، وفقاً لنظرية التميز التي تهدف إلى ممارسة العلاقات العامة بحرفية.

ولهذه المهام الحيوية تنبه الباحث إلى دور تبني توصيات العلاقات العامة من قبل الإدارة العليا في بلديات مراكز المحافظات في الضفة الغربية عند اتخاذ القرار، لأنها تعتبر حلقة التواصل والوصل بين الإدارة العليا والجمهور، ولما تتمتع به من ارتباط بواقع المؤسسة من خلال العمل اليومي داخل المؤسسة جنباً إلى عملها وتواصلها مع الجمهور الخارجي، ولدراسة هذه القضية، استندت الدراسة على المنهج الكيفي، حيث قام الباحث باستخدام أداتين بحثيتين هما: أداة تحليل الوثائق، وأداة المقابلات المعمقة.

مشكلة الدراسة

تعتبر العلاقات العامة في المؤسسات حلقة الوصل التي يتم من خلالها التشبيك بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، لذا فهي تعد من أهم أشكال الإتصال المؤسسي، حيث تسعى من خلال عملية الإتصال المخططة التعرف على تطلعات وتوجهات الجمهور، وتحليلها، وتقديمها للإدارة العليا والتي تقوم بدورها برسم سياساتها وفقاً لتوجهات الجمهور، باعتبار كسب ثقته ودعمه ورضاه أحد مقومات استمرار المؤسسات، وتسعى لتحقيق التفاهم المتبادل معه.

لذا، فإن المنظمات بشكل عام لا سيما التي تقدم خدماتها لجمهور متنوع ومختلف في حاجاته ورغباته، أصبح لزاماً عليها الإعتماد على العلاقات العامة كوظيفة من وظائف الإدارة العليا تعمل على جمع المعلومات من البيئتين الداخلية والخارجية لتسهم من خلال في صناعة القرار.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة الدور الذي تسهم به التوصيات التي تقدمها أقسام العلاقات العامة في بلديات مراكز المحافظات في الضفة الغربية في صناعة القرار، استناداً على أول مبدئين من مبادئ نظرية التميز، حيث يركز هذين المبدئين ويسهمان في التعرف بشكل مباشر على مدى إشراك وتمكين العلاقات العامة في صناعة القرار، وهذين المبدئين هما:

المبدأ الأول: مدى إيمان الإدارة العليا في بلدية نابلس بدور قسم العلاقات العامة من خلال إشراكها في الإدارة الإستراتيجية، وتمكينها من المشاركة في اتخاذ القرارات.

المبدأ الثاني: تمكين العلاقات العامة في بلدية نابلس في الائتلاف المهيم كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة بالإدارة العليا.

وعليه تطرح الدراسة الأسئلة البحثية التالية:

1. ما طبيعة التوصيات التي تقدمها العلاقات العامة للإدارة العليا في بلدية نابلس، لاتخاذ القرارات في ضوءها؟
2. ما مدى إدراك قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس للدور الإستراتيجي المنوط بها وفقاً لنظرية التميز؟
3. ما مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الإستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة؟
4. كيف تتعامل الإدارات العليا في بلدية نابلس مع توصيات قسم العلاقات العامة؟
5. ما أثر تعاقب المجالس في رئاستها للبلدية على تبني توصيات قسم العلاقات العامة؟
6. كيف يمكن تعزيز توصيات إدارة العلاقات العامة في بلدية نابلس ضمن نظرية التميز؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور توصيات قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس عند الإدارة العليا خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بالجمهور، وإدارة القضايا المختلفة. كما وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة التوصيات المرفوعة للإدارة العليا من قبل العلاقات العامة، فهناك ندرة على الصعيد الفلسطيني في الدراسات التي تناولت هذا الجزء من طبيعة عمل العلاقات العامة على مستوى البلديات والهيئات المحلية من جهة، والمنظمات من جهة أخرى، وعليه يمكن تحديداً أهداف الدراسة بالآتي:

1. معرفة طبيعة التوصيات التي تقدمها العلاقات العامة للإدارة العليا في بلدية نابلس، لأجل اتخاذ القرارات.
2. بيان مدى استخدام قسم العلاقات العامة لنظرية التميز، في الدور المنوط إليها.
3. الكشف عن مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس للدور الإستراتيجي لقسم العلاقات العامة في بلدية نابلس.
4. معرفة الأسس التي تتعامل من خلالها الإدارة العليا مع توصيات العلاقات العامة في بلدية نابلس.
5. بيان أثر تعاقب رئاسة البلدية من قبل المجالس المتعددة في التعامل مع توصيات العلاقات العامة.
6. العمل على توظيف نظرية التميز من قبل إدارة العلاقات العامة لتعزيز توصياتها، ورفع مستواها المهني بما يتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن مدى اعتماد الإدارات العليا في بلديات مراكز المحافظات على توصيات العلاقات العامة عند اتخاذ القرار، وتأتي أهميتها كذلك، من كونها الدراسة الأصيلة لانفرادها في موضوع بحثها في بلديات الضفة الغربية- في حدود علم الباحث- ولا سميا اعتمادها لنظرية التميز، إضافة إلى أنها تعمل على إثراء المكتبة العربية، وستصبح مرجعاً للدارسين في المستقبل في هذا المجال، لذا فهي تسهم بشكل مباشر في البحث العلمي حول دراسة دور توصيات العلاقات العامة في اتخاذ القرارات السليمة من قبل الإدارة العليا في البلديات، إضافة إلى كونها دراسة تنموية بالدرجة الأولى، ستعمل على توفير معلومات مفيدة لمتخذي القرار في بلديات مراكز المحافظات، وكذلك ستسهم هذه الدراسة في تعزيز الإدراك لمساهمة العلاقات العامة في صناعة القرار لدى الإدارات العليا وموظفي العلاقات العامة في البلديات، مما

يسهم في تعزيز قناعة الادارات العليا وتمكين العلاقات العامة من المساهمة في صناعة القرار بشكل فاعل، ويعزز دور العلاقات العامة ويحفزها على تقديم توصيات جوهرية من شأنها اتخاذ قرارات سليمة نحو الجمهور من قبل الادارات العليا في البلديات، مما يعود بالنفع على البلدية والمجتمع، ويحقق جوهر هدف العلاقات العامة المتمثل بتحقيق تفاهم متبادل بين البلدية وجمهورها.

حدود الدراسة

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على بلدية نابلس "مجلس بلدي نابلس"، وقسم العلاقات العامة فيها، نظراً لما تمثله البلدية من مكانة بين البلديات، باعتبارها البلدية الأكبر والأكثر تنوعاً في خدماتها، وثاني أقدم بلدية في فلسطين بعد بلدية مدينة القدس (بلدية نابلس، 2019)، بما تشمل خدمة المياه والصرف الصحي، وخدمة الإطفاء، وتنظيم المدينة والأسواق، وسوق الخضار المركزي، والخدمات الثقافية، إضافة إلى الخدمات الرئيسية التي تقدمها البلديات الأخرى، حيث بلغ عدد المواطنين الذين تقدم لهم بلدية نابلس خدماتها ما يقارب 260.000 نسمة، موزعين على سكان المدينة، وأربع مخيمات للاجئين، إضافة إلى 16 قرية في محافظة نابلس تزودهم بلدية نابلس بخدمة مياه الشرب.

الحدود الزمانية:

قام الباحث بتطبيق هذه الدراسة على ثلاث فترات زمانية، بهدف التعرف على توجه إدارات مجالس البلدية التي تعاقبت على إدارتها كل أربع سنوات، ضمن النظام الإنتخابي حسب قانون البلديات، ولكشف أثر تعاقب رؤساء الهيئات المحلية وأعضائها، وتوجهاتهم واهتماماتهم على دور العلاقات العامة، لذا تناولت الدراسة الفترات الزمنية الآتية:

- الفترة الأولى: 2014-2015، المحامي غسان الشكعة رحمه الله، رئيس بلدية نابلس الأسبق.

- الفترة الثانية: 2018-2019، المهندس عدلي رفعت يعيش، رئيس بلدية نابلس السابق.
- الفترة الثالثة: 2019-2020، المهندس سميح روجي طييلة، رئيس بلدية نابلس الحالي.

وقد اختار الباحث هذه الفترات بما يتناسب مع أهداف الدراسة، للتعرف على أثر تعاقب مجالس البلدية على وظيفة العلاقات العامة وإشراكها في اتخاذ القرار، ومعرفة أثر اختلاف نمط القيادة على وظيفة العلاقات العامة في أداء وظائفها، ومدى تمكينها من ذلك، وقد استثنى الباحث دراسة الفترة الزمنية الممتدة من 2016م-2017م، بسبب استقالة رئيس البلدية، وتكليف وزير الحكم المحلي لجنة لإدارة بلدية نابلس، ولم يتطرق الباحث لفترات سابقة، حيث لم يجد الباحث نظام أرشفة الكترونية للتوصيات المرفوعة الى المجلس البلدي من قبل العلاقات العامة في بلدية نابلس، يسهم في الحصول على نتائج دقيقة للدراسة.

الحدود البشرية:

قام الباحث بعمل مقابلات شخصية مباشرة مع عدد من أعضاء المجالس التي تعاقبت على إدارة بلدية نابلس ضمن الحدود الزمنية للدراسة، ومدير قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس، وعدد من موظفي القسم الحاليين والسابقين، لما لهذه المقابلات من دور حيوي في إثراء هذه الدراسة، والاجابة على أسئلتها البحثية، وقد أوضح الباحث ذلك في الفصل الثالث (المنهجية).

مصطلحات الدراسة

العلاقات العامة:

اعتمدت هذه الدراسة في تعريفها للعلاقات العامة على تعريف (عجوة، 2000، صفحة 24) "جهود مخططة يقوم بها الفرد، أو المؤسسة، أو الدولة لكسب ثقة الجمهور، وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الإتصالات المستمرة، والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع"

اتخاذ القرار:

التعريف الاجرائي لاتخاذ القرار في بلدية نابلس:

مجموعة من الخطوات المدروسة التي يتبعها المسؤول وصولاً للأهداف المطلوب تحقيقها، وفي هذه الدراسة يتم اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتوصيات العلاقات العامة المرفوعة للإدارة العليا في بلدية نابلس، من خلال رئيس البلدية بشكل مباشر وفق الصلاحيات الممنوحة له وفق القانون، أو بعد أن يقوم بعرضها على جلسة المجلس البلدي ليتم اتخاذ القرار في ضوءها وفق نظام التصويت، أو من خلال تحويلها إلى لجنة فرعية متخصصة للنظر فيها وتقديم توصيتها، علماً بأن توصيات هذه اللجنة غير ملزمة لقرار المجلس البلدي.

الهيئة المحلية:

وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين، (منظومة القضاء والتشريع في فلسطين المقتنفي، 1997) فهي هيئة اعتبارية ذات استقلال مالي يتم تحديد وظائفها والمهام الموكلة إليها طبقاً لأحكام هذا القانون، ومن أهم المهام المناطة بهيئات الحكم المحلي في فلسطين: تقديم خدمات البنية التحتية الأساسية، والخدمات العامة الأخرى، والدور التنظيمي والتطوري والتنموي (جرباوي، 1991).

المجلس:

مجلس الهيئة المحلية، ويشمل مجالس البلدية المشتركة، أو مجلس البلدية، أو المجلس القروي، أو اللجنة الإدارية، أو لجنة التطوير، أو أي مجلس آخر يُشكّل وفقاً لأحكام القانون، ويتكون من الرئيس والأعضاء المنتخبين (منظومة القضاء والتشريع في فلسطين المقتنفي، 1997).

بلدية نابلس:

هي مؤسسة عامة شبه حكومية تعمل وفق أنظمة وقوانين محددة، وضعت وطورت على مدى السنين لتقديم أفضل الخدمات العامة لمواطنيها المحليين، وتخضع هيئة بلدية نابلس إدارياً لقوانين وزارة الحكم المحلي التي تتابع أداءها عن كثب، وتعمل جنباً إلى جنب مع البلدية لتطوير الأنظمة والقوانين والخدمات المقدمة للمواطنين (بلدية نابلس، 2011، صفحة 11).

بلديات مراكز المحافظات:

تُقسّم الهيئات المحلية في فلسطين إلى: بلديات ومجالس قروية، وهناك أيضاً ما أسماه القانون اللجان الإدارية ولجان التطوير، والبلديات ليست في منزلة واحدة كما يتضح من قرار وزير الحكم المحلي بتاريخ 1998/04/20 الذي يصنف البلديات إلى عدة فئات، والمعيار في اعتماد البلدية من فئة معينة هو تاريخ الإنشاء أو عدد السكان، وتشمل الفئة (أ) بلديات المدن التي تعتبر مراكز للمحافظات الفلسطينية (طارق، 2001، صفحة 20).

نظرية التميز:

تعد نظرية التميز امتداداً لنظرية النظم التي تتكون من أربعة نماذج لشرح العلاقات العامة في المؤسسة، وتهدف النظرية إلى وصف خصائص العلاقات العامة الفعاله التي تمارسها المنظمات والعمل على تكوينها، فالفكرة الرئيسة لنظرية التميز هي تحسين الاحترافية للعلاقات العامه في المؤسسات وإشراكها في صنع القرار (Grunig J. E., 1992) وقد تحدث الباحث عنها في التفصيل في عرضه للإطار النظري.

الإدارة العليا:

نقصد بالإدارة العليا في هذه الدراسة، "رئيس المجلس البلدي وأعضاءه التي تتولى إدارة الهيئات المحلية في بلديات مراكز المحافظات، والمجلس مكون من خمسة عشر عضواً، ووفقاً لهذا التصنيف تعتبر بلدية نابلس إحدى هذه البلديات" (لجنة الانتخابات المركزية، 2017).

الفصل الثاني

(الإطار نظري)

يناقش هذا الفصل أربعة مباحث، الأول يبحث في العلاقات العامة بشكل عام نشأتها وتطورها وفلسفتها، والمبحث الثاني يناقش العلاقات العامة في المؤسسات، من حيث وظائفها وأدوارها، والثالث يناقش البلديات الفلسطينية ومنها بلدية نابلس، والمبحث الرابع يتطرق إلى مفهوم إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، ومفهوم وطرق اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، ودور العلاقات العامة في صناعة القرار، وعلاقتها بالأدارة العليا وأشراكها في صنع القرار، أما المبحث الخامس فيبين الإطار النظري من حيث النظرية.

المبحث الأول

العلاقات العامة في العصر الحديث

برزت العلاقات العامة كنشاط مستقل مع بداية الثورة الصناعية وما واكبها من تضخم في الصناعة والتجارة، فظهر في القرن الثامن عشر في إنجلترا "جونثيان سويفت" و"دانيال ديفوي" واستخدما أساليب تماثل تلك التي تستخدمها العلاقات العامة في العصر الحالي في نشر الأفكار، واستخدما مصطلح العلاقات العامة بمعناه الحديث في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، عندما ألقى المحامي "دورمان أيبتون" محاضرة في نيويورك في كلية الحقوق في جامعة نيل، تناولت العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية.

ويرى (white و mazur، 1995، صفحة 14) أن تاريخ العلاقات العامة كمهنة يعود الى الولايات المتحدة، ويريان بأن إدوارد بيرنيز هو مؤسس العلاقات العامة، ويعد كتابه "الرأي العام" الذي ألفه في العام 1923م، كأول كتاب في العلاقات العامة، والذي أوضح فيه نمو الرأي العام، وضرورة اعتماد المؤسسات على العلاقات العامة.

وتطورت العلاقات العامة كعلم، مع ظهور شخصيات متخصصة في العلاقات العامة مع بداية القرن العشرين، فيعد "إيفي لي" أول من قام بفتح مكتب متخصص باستشارات العلاقات العامة عام 1903م في مدينة نيويورك، فساهم مساهمة كبيرة في وضع مبادئها، وتطوير أساليبها التي لا زالت متبعة حتى وقتنا الحالي، وكان من أوائل الذين أكدوا بأن الدعاية للمؤسسة لا تجدي نفعا ما لم تدعمها الأفعال (برغوث، 2007).

ويعود الفضل ل: "برناي" الذي أضاف بعداً آخر للعلاقات العامة وهو "العمل الاستشاري" وذلك إيماناً منه بأن العلاقات العامة مسؤولة عن شرح سياساتها وأفعالها للجمهور، وأكد أن رجل العلاقات العامة يجب أن يكون له صوت في إفادة الإدارة بالنسبة لصياغة سياساتها وتطوير برامجها التي تؤثر على الجمهور (بلخيري، 2007).

وكانت جامعة بوسطن من أوائل الجامعات التي أنشأت معهداً خاصاً لدراسة العلاقات العامة عام 1947م، ومنحت جامعة سيراكيوز الامريكية أول درجة علمية في العلاقات العامة

وهي درجة الماجستير، وفي العام 1948م منحت جامعة بوسطن درجة الدكتوراة لثلاثة من المختصين والخبراء في علم العلاقات العامة. (بن مرسلي، 2005).

أما في فلسطين فلم تمارس العلاقات العامة بمفهومها الحالي إلا بعد مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م، حيث ورثت من الاحتلال الاسرائيلي واقعاً إدارياً واقتصادياً معقداً، فلم تكن البنية التحتية مهيئة، فكان جل اهتمام السلطة في ذلك الوقت منصّباً نحو إنشاء المؤسسات الوطنية الفلسطينية لتقديم كافة الخدمات الحيوية لأبناء فلسطين، وقد أصدر مكتب المؤسسات الوطنية بإنشاء نقابة خبراء العلاقات العامة والإعلام التي نظمت العديد من الدورات التدريبية في مجال العلاقات العامة، وفي العام 1996م تم إنشاء أول برنامج دبلوم للعلاقات العامة في جامعة الأزهر بغزة، وتم انشاء جمعية العلاقات العامة الفلسطينية عام 1998م وحصلت على الترخيص عام 2004م. (جمعية تنمية واعلام المرأة (تام، 2010، صفحة 71).

مفهوم العلاقات العامة

تعد العلاقات العامة وظيفة من الوظائف الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز التواصل مع الجمهور، ظهرت في المجتمعات الحديثة نتيجة للتحوّل الجذري في مختلف الميادين خاصة ميدان الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي والتغيير الاجتماعي، وغيرها، ونتيجة لهذه التطورات لا يزال باب الإجتهد النظري والتطبيقي واسعاً أمام المزيد من تطوير اساليب وطرق ممارسة العلاقات العامة، وتعزيز المفاهيم النظرية في ضوء الممارسة (حسين، 2012)، لذلك فقد وجدت تعريفات عدة تندرج في السياق العام لمفهوم العلاقات العامة، وتتمحور في مجملها على تقدير قيمة الرأي، واختلفت في التركيز على الأهداف من جهة، وعلى الوظائف من جهة أخرى، ومن ضمن هذه التعريفات: تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني الذي عرفها بأنها الجهود المقصودة والمخطط لها والمستمرة لإيجاد تفاهم متبادل بين المنظمة وجمهورها، والمحافظة على هذا التفاهم (عيواج، عذراء، 2018).

وعرفت الجمعية العامة الأمريكية أنها نشاط أي صناعة أو اتحاد، أو هيئة، أو مهنة، أو حكومة، أو أي منشأة أخرى، في بناء وتدعيم علاقات سليمة، منتجة بينها وبين فئة من

الجمهور، كالعلاء، والموظفين، والمساهمين، والجمهور بوجه عام، لكي تحرر من سياستها بناءً على الظروف المحيطة بها، وشرح هذه السياسات للمجتمع (رجال، 2015، صفحة 21).

ويرى (عجوة، 2000، صفحة 24) بأن العلاقات العامة هي "جهود مخططة يقوم بها الفرد، أو المؤسسة، أو الدولة لكسب ثقة الجمهور، وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الإتصالات المستمرة، والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع" وأما من الناحية المهنية فجاء مفهوم العلاقات العامة في إطار شامل لمراحل أداء مهنة العلاقات العامة، إذ عرفت بأنها "المهنة التي تتولى تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم الأنشطة المتعلقة بال جماهير المرتبطة بالمنظمة، وكذلك الرأي العام بهدف الاحتفاظ بعلاقات طيبة معه، وتستخدم في سبيل ذلك البحوث، ومختلف وسائل الاتصال وفنونه على أسس أخلاقية مهنية لتحقيق هذه المهام (الطماوي، 2003، صفحة 27).

وذهب (Black، 2003، صفحة 3) إلى أن العلاقات العامة: هي نتاج ما يقوم به الفرد أو المؤسسة، وما يقوله للمجتمع، وما يقوله المجتمع والآخرين عنك، وهي الجهود المخططة والمستمرة لبناء السمعة الطيبة، والحفاظ عليها، وإيجاد التفاهم والدعم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، وهي إدارة الأنشطة التي تعمل على إيجاد علاقة نفعية بين الطرفين، والمحافظة على استمراريتها، إذ إن الأنشطة هي المسؤولة عن فشل العلاقة ونجاحها، وهي فن وعلم اجتماع يقوم على أساس تحليل الاتجاهات والتنبؤ بنتائجها، وإطلاع الإدارات عليها، بهدف تطبيق برامج مخططة، من شأنها أن تخدم المؤسسة، وتلبي حاجات الجماهير في نفس الوقت.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية في تعريفها للعلاقات العامة على تعريف Goris Wold والذي عرفها بأنها: "الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الإتجاهات، وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور، وتنفيذ برنامج يهدف إلى كسب رضا هذا الجمهور وتقهمه" (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010، صفحة 6) لأنه يتلائم مع طبيعة البحث الحالي في كونه يبحث في دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الإدارة العليا في بلديات مراكز المحافظات في الضفة الغربية.

وبالنظر الى التعريفات أعلاه، يرى الباحث أن جميع تعريفات العلاقات العامة تتفق على أنها نشاط إداري تسعى لفهم البيئتين الداخلية والخارجية وإستكشافهما من خلال عملية الإتصال والتواصل المستمرة، بهدف مساندة الإدارة العليا في تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق أهداف أصحاب المصلحة من خلال عمليات اتصال مخططة وهادفة.

فلسفة العلاقات العامة:

تقوم فلسفة عمل العلاقات العامة الحديثة على الطريقة التي يدير بها أصحاب القرار في المؤسسات عمل العلاقات العامة، فقد مر عملها منذ السنوات الأخيرة من القرن العشرين، والسنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين -وما يزال- بنقلة نوعية وتوجهات جديدة، ليتجاوز الدور التقليدي للعلاقات العامة المتمثل في أعمال الإستقبال وإدارة المناسبات والترويج لصورة المسؤولين، ليصبح التوجه نحو أعداد استراتيجية وفق أسس علمية متكاملة للإتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي (جدع، 2020).

ولكي تواكب المؤسسات تطور العلاقات العامة، ينبغي إعداد برامج قيادات العلاقات العامة، على مستوى دوائر العلاقات العامة وأقسامها من جهة، والإدارة العليا ورؤساء الدوائر الرئيسية من جهة أخرى، بما يمكنهم من التعرف على التوجهات الجديدة نحو العلاقات العامة، وفهمها وزيادة الوعي بأبعادها، وأهمية إشراكهم بعملية التخطيط، ومدى تأثيرهم في عملية صنع القرار.

لذا، تعد هذه الفلسفة متقدمة، يتبناها المتميزون في أدائهم، وتتجاهلها بعض المنشآت التي تقلل من دور العلاقات العامة ولا توليها الإهتمام الكافي إلا عند حدوث الأزمات، ليكون دورها في حينه العلاج والتصحيح ورفع ما وقع من ضرر على سمعة المؤسسة، بدلاً من الجانب الوقائي لهذا النشاط الذي يعمل على تحسين صورتها وتحقيق أهدافها واستشراقها للمتغيرات بما يسهم في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها (جدع، 2020).

المبحث الثاني

ماهية العلاقات العامة في المؤسسات ووظائفها

أولاً: مدى اعتبار العلاقات العامة كوظيفة.

يرتبط مفهوم العلاقات العامة الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالمفهوم الفلسفي كما أوضح (عجوة، 2003، صفحة 19) والذي يتعامل مع جهاز العلاقات العامة باعتباره مهنة ومسؤولية وظيفية، يشغلها متخصصون في هذا المجال سواء كانت دائرة بالمنشأة أم لا، حيث تم تحديد المهام الرئيسية التي يتولاها جهاز العلاقات العامة في رصد آراء الجماهير وتقديمها للإدارة العليا، لكي تتعرف على مواقف الجماهير ومدى توافقها مع سياسات المنظمة، والعمل على تقديم النصيحة والمشورة حول كيفية وضع السياسات وما هي الطرق والأساليب التي تساعد على تفعيل الاتصال والتواصل، إضافة إلى تنفيذ البرامج والسياسات التي تترجم سياسات المؤسسة وإنجازاتها.

ونجد أن (حسين، سمير، مرغلاني، و شارون، 1991، صفحة 28) قد فصلوا القول في طبيعة هذه الوظائف "بأن وظائف العلاقات العامة تتمثل بتعريف الجمهور بالمؤسسة وشرح نشاطها وعرض الخدمات التي تقوم بها المؤسسة بأسلوب واضح وواقعي وبسيط، وشرح سياسة المؤسسة إلى الجمهور، وتعريفهم بتعديل سياساتها، بهدف تعزيز قبولها وكسب تعاون الجماهير معها ومساعدة الجمهور على تكوين رأيهم من خلال تزويدهم بكافة المعلومات اللازمة ليكون رأيه مبنيًا على أساس من الواقع والحقيقة، واستطلاع الرأي العام لدى الجماهير الداخلية والخارجية، ودراسة النتائج وتحليلها، وتزويدها للإدارة العليا، وحماية المؤسسة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر معلومات كاذبة أو غير صحيحة، والتأكد من أن جميع المعلومات والأخبار التي يتم تقديمها ونشرها للجماهير معلومات صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع، وتشجيع الاتصال بين كافة المستويات الداخلية في المؤسسة، وتهيئة جو صالح بين المؤسسة وموظفيها.

طبيعة عمل العلاقات العامة في المؤسسات

إنقسم دارسو علم العلاقات العامة من حيث طبيعة عمل العلاقات العامة إلى فريقين:

الفريق الأول: يتمثل بشدوان (شدوان، 2005، الصفحات 51-52) والذي قسم عمل العلاقات العامة وفقاً لثلاث مستويات:

أولاً: وظائف العلاقات العامة على مستوى المؤسسة

- إخبار الإدارة العليا للمؤسسة برد فعل سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة.
- بحث جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا وتحليلها وتلخيصها ورفعها لها.
- تشجيع الإتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا وبالعكس.
- تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الإنسجام بين هذه الإدارات من ناحية، وبينها وبين الجمهور الداخلي، والخارجي من ناحية أخرى.
- تعمل كمستشار شخصي لأعضاء مجلس إدارة المنظمة وجميع مديري المؤسسة، وإبداء النصح للمسؤولين حول إصدار القرارات، وتعديلها.
- تزويد المؤسسة بكافة المعلومات والبيانات التي ترصد التطورات التي تطرأ على الرأي العام.
- حماية المؤسسة من أي هجوم من شأنه أن يمس سمعتها أو ينال صورتها الذهنية.

ثانياً: وظائف العلاقات العامة على مستوى الجمهور

تتحدد وظائف العلاقات العامة تجاه الجمهور بناءً على نوعية الجمهور سواء كان الجمهور من العاملين، أو ممن يتعامل مع المؤسسة من الجمهور الخارجي بكافة فئاتهم، وبصفة عامة؛ تسعى العلاقات العامة إلى تعريف الجمهور بالمؤسسة وسياستها وشرح أهدافها والوساطة ما بين الجمهور والإدارة العليا.

ثالثاً: وظائف العلاقات العامة على مستوى المجتمع

- تقديم المؤسسة كشخصية اعتبارية إلى المجتمع.
- الحد من الأضرار السلبية الناجمة عن نشاط المؤسسة.
- السعي الدائم إلى خدمة مصالح المجتمع، وخلق الصورة اللائقة عن المؤسسة لدى المجتمع
- التنافس البناء ما بين المؤسسات ذات المنتجات أو الأهداف المشابهة.
- الإلتزام بقيم وقواعد المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية.

بينما ذهب (البلوشي، العجل، درويش، وفطوم، 2017، الصفحات 26-28) إلى أن الوظائف للعلاقات العامة محصورة في خمس وظائف اساسية هي:

أولاً: البحث: ويقصد به تلك الدراسات المتصلة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، ودراسة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على المؤسسة، وتقدير مدى نجاح الحملات الإعلامية التي تقوم بها، وتحديد أي الوسائل الإعلامية أكثر فعالية.

ثانياً: التخطيط: ويتمثل برسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة من خلال تحديد الأهداف وتصميم البرامج الاعلامية المحققة لهذه الأهداف، مع مراعاة التوقيت الزمني وتوزيع الإختصاصات على الخبراء والممارسين، وتحديد الميزانية تحديداً دقيقاً.

ثالثاً: التنفيذ: عملية يتم من خلالها القيام بتنفيذ الخطط والاتصال بالجماهير المستهدفة، وتحديد الوسائل الاعلامية المناسبة لكل جمهور، وعقد المؤتمرات، وإنتاج الأفلام الوثائقية، والصور والشرائح والاحتفاظ بها بمكتبة تنظيم البيانات التاريخية ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وإقامة الحفلات والمعارض، وتنظيم الندوات، والمحاضرات، واعداد برامج

لاستضافة الجمهور لتعريفهم على أعمال وأنشطة المؤسسة والأحداث والمناظرات، سواء داخل المنظمة أو خارجها.

رابعاً: التنسيق: ويقصد به العمل على الاتصال بالمسؤولين داخل المؤسسة، والاتصال بالهيئات والأفراد خارجها، ومعنى هذا أن العلاقات العامة تقوم بالتنسيق بين الإدارات المختلفة؛ لتحقيق التفاهم بين بعضها البعض، كما تعمل كحلقة إتصال وأداة تنسيق بين الموظفين والشخصيات المختلفة، وبين المستويات الدنيا والعليا، حيث تتصل بالمسؤولين في الداخل والخارج، وبين المنظمات والأشخاص بالخارج، فيتصل الخبراء بالمديرين ورؤساء الأقسام وكبار الموظفين، ويقدمون اليهم الأخبار والمعلومات، والتوصيات المتعلقة بالعلاقات العامة، والتي تؤثر على المؤسسة، ومن جهة أخرى يقوم الخبراء بالاتصال بقيادة الرأي في المجتمع.

خامساً: التقييم: قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة والقيام بالإجراءات الصحيحة؛ لضمان فعالية البرامج ومدى تحقيق أهدافها، وكذلك تقييم خطة المؤسسة بعد متابعة التنفيذ؛ لتشخيص أخطائها، والعمل على إصلاح القصور فيها ومعالجته.

لذا، يرى الباحث من خلال ما تم ذكره، أن قيام مدراء وممارسو العلاقات العامة بوظائفهم بشكل متكامل وسليم وضمن خطط منتظمة مستندة ومرتبطة بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، فالأهداف هي غاية تسعى المؤسسات لتحقيقها، لكن ومن واقع الحال وفي حدود إطلاع الباحث ومن واقع تجربته وخبرته العملية في هذا الجانب، فإن هذه الوظائف والدور الاستراتيجي في المساهمة في صنع القرار ما يزال في مراحل مبكرة في مؤسساتنا الفلسطينية، وبحاجة الى تعزيز الوعي لدى المؤسسات للوصول الى الدور المأمول وفقاً لنظرية التميز.

المبحث الثالث

الهيئات المحلية في فلسطين والعلاقات العامة في بلدية نابلس

أولاً: نشأة الهيئات المحلية والبلديات:

ظهرت هيئات الحكم المحلي في فلسطين أوائل النصف الثاني من القرن التاسع عشر في عهد الإصلاحات الإدارية العثمانية، ويعتبر قانون الولايات لعام 1856م الأساس لعمليات الإصلاح الإداري العثماني، حيث فتح المجال للبدء في تشكيل المجالس البلدية (مجلة الحكم المحلي الفلسطيني، 1999، صفحة 33)، ففي العام 1863م تأسست أول بلدية في مدينة القدس في عهد الدولة العثمانية، وكان رئيسها المرحوم عبد الرحمن الدجاني (اشتيه، 2018، صفحة 165).

قبل انشاء السلطة الوطنية الفلسطينية

وفي العام 1868م تأسست بلديتي نابلس والخليل، ومن ثم استمر تأسيس البلديات في فلسطين ليصل عددها الى 29 بلدية منها 25 بلدية في الضفة الغربية وأربع بلديات فيقطاع غزة، وبعد انشاء السلطة الفلسطينية عام 1994م تم ترقية عدد كبير من المجالس القروية إلى بلديات، ليصبح عددها 146 بلدية مطلع عام 2018، وكان الأساس الذي استندت اليه وزارة الحكم المحلي في هذه الترقيات غالباً هو عدد السكان (اشتيه، 2018، صفحة 155).

ومع ازدياد عدد السكان، قامت وزارة الحكم المحلي بتشكيل مجالس البلدية والهيئات المحلية في المدن والقرى الفلسطينية، فكانت ولا تزال البوابة الأكبر والأشمل للتعامل مع المواطنين وتوفير الخدمات الحيوية المختلفة لهم، وأصبحت هذه الهيئات هي المسؤول الأول والأخير عن ملامسة هموم الناس واحتياجات المواطنين، وغدت تتحمل مسؤولية التفاعل مع مختلف المواطنين وشاركهم في تحديد احتياجاتهم سواء الخدماتية أو التنموية بشكل مباشر (اشتيه، 2018، صفحة 21).

ومنذ نشأة الهيئات المحلية والبلديات، فإن من أهم ما تعانیه طغيان الإدارة المركزية الشديدة على ادارة اجهزتها، وفي عملية اتخاذ القرار، فالجهاز الإداري داخل البلدية تنقسم بموجبه

الوظائف المختلفة على أساس الإختصاص وطبيعة المهام العامة المنوطة بالموظفين، وتجمع الوظائف المتشابهة بالتخصص (مجلة الدراسات الفلسطينية، 1992، صفحة 36).

المكانة الإدارية للعلاقات العامة في البلديات مراكز المحافظات:

يعتبر جهاز العلاقات العامة في البلديات الكبرى النافذة التي تطل من خلالها الإدارة العليا على محيطها الداخلي والخارجي، لا سيما الدولي خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي ألقى بظلاله على عمل العلاقات العامة، والتي وفقاً للأصول العلمية ووفقاً للوظيفة الأولى من وظائف العلاقات العامة يجب أن تستند على البحوث واستطلاعات الرأي، للتعرف على ما يرغب به الجمهور الداخلي والداخلي، ولمعرفة آرائه ومقترحاته وردود أفعاله وتوجهاته نحو نشاطات البلديات.

وتتعدد الأهداف التي تسعى العلاقات العامة في البلديات والهيئات المحلية لتحقيقها، ومنها حسب ما أوضحها (الساعاتي، 2006، صفحة 9) توضيح برامج وسياسات الهيئة المحلية، والقيام بعملية شرح أي تغييرات أو تعديلات فيها لقبوله من طرف السكان المحليين، ومساعدتهم لتكوين انطباع جيد ورأي مبني على الحقائق، وتعريفهم بأهداف الهيئة المحلية، وتعزيز سمعة الهيئة المحلية، باعتبارها أحد الركائز الهامة التي يقوم عليها كيان الهيئة المحلية، وإمداد السكان المحليين بمعلومات صحيحة والعمل على محاربة الشائعات، والتعرف على متطلبات جماهير الهيئات المحلية ورفعها للمجلس البلدي، والعمل على توطيد علاقة الإدارة بالموظفين.

لذا، يجب على البلديات وهيئات الحكم المحلي التواصل بشكل مستمر مع المجتمع المحلي، للتعرف على حاجاته ومطالبه، والصعوبات التي تواجهه، ومن ثم العمل على التعاون والتنسيق معه للوصول إلى أفضل السبل لحلها.

يقع على عاتق البلديات تشجيع المشاركة الشعبية، للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لهم، والاهتمام بمقترحاتهم وحل شكاوهم، ويجب إتاحة المجال للمواطنين المنتمين لوطنهم لمساهمة في بنائه ونمائه (اشتيه، 2018، الصفحات 80-81).

وأما موقع العلاقات العامة في الهيكلية الإدارية للهيئات المحلية يجب أن يكون على تماس مباشر مع رأس الهرم لعدة أسباب حددها (الساعاتي، 2006، صفحة 11) منها، سهولة التواصل والاتصال المباشر مع المجلس البلدي والإدارات المختلفة وبوسائل الإعلام والمجتمع المحلي، وسهولة وسرعة اتخاذ الإجراءات عند تنفيذ الأعمال الطارئة والعاجلة.

إن الجوانب المتعلقة بتنمية العلاقات الانسانية في المؤسسات تلعب دوراً كبيراً في تنمية الموارد البشرية، وتوفير البيئة والمناخ الوظيفي والصحي الذي يسود فيه الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس في العمل يعزز من انتماء الموظف لمؤسسته، ويمكنه من تادية واجباته، إضافة الى إبداء آرائه واقتراحاته وتوصياته بما يخدم مصلحة العمل (اشتيه، 2018، صفحة 107)

العلاقات العامة في بلدية نابلس

1. النشأة التاريخية لقسم العلاقات العامة في بلدية نابلس:

العلاقات العامة في بلدية نابلس ما قبل عام 1994م

ارتبطت ممارسة العلاقات العامة في بلدية نابلس بالماضي ارتباطاً مباشراً من خلال تواصل أعضاء المجالس مع الجمهور بشكل مباشر من خلال اللقاءات التي كان يتم خلالها بحث احتياجات المواطنين، ونتيجة لزيادة عدد السكان، وانشغال أعضاء المجالس بمتابعة تقديم الخدمات للمواطنين بدأت فكرة إنشاء وحدة مختصة بالعلاقات العامة بالتبلور، فانطلقت فكرة إنشاء العلاقات العامة في بلدية نابلس كنواة قبل عام 1994م، فتمثل دورها في تنظيم الأمور اللوجستية، كاستقبال الوفود، وتنظيم المواعيد، ومأدبات الطعام، ولم تكن العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للبلدية آنذاك (أيمن الشكعة، مقابلة شخصية، آب، 19، 2020).

توسع عمل العلاقات العامة في عهد السلطة الفلسطينية

بعد توقيع اتفاقية أوسلو بين منظمة التحرير الفلسطينية ودولة الاحتلال عام 1993م، ومع نشوء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م، كلف الرئيس الراحل ياسر عرفات،

عضو اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير المرحوم غسان الشكعة بإدارة دفة بلدية نابلس، ومنذ ذلك الوقت بدأت الرؤية لدى الإدارات المتعاقبة تتضح نحو أهمية تأسيس وحدة العلاقات العامة انطلاقاً رؤيته المتمثلة بأهمية التواصل مع العالمين الدولي والمحلي، وتوطيد العلاقات في مختلف الميادين بهدف تطوير بلدية نابلس، وفي مطلع العام 1996 تم تأسيس قسم خاص للعلاقات الدولية والمحلية، فزاد عدد العاملين في القسم (أيمن الشكعة، مقابلة شخصية، آب 19، 2020).

وشهد مطلع العام 2000م إنطلاق إنتفاضة الأقصى شهد، ف ضرب الغحتلال خلالها إغلاقاً تاماً ومحكماً على مداخل المدينة الرئيسية، في ظل هذه الأزمة والظروف وما رافقها من إغلاقات واضرابات وسقوط عشرات الشهداء والجرحى وتدمير المباني والأماكن التاريخية والأثرية داخل البلدة القديمة، فاستمرت ذروتها لغاية اجتياح المدينة الذي استمر لما يزيد عن 30 يوماً فطالت جميع مرافق الحياة في المدينة لا سيما بلدية نابلس، وفي ظل هذه الأزمة والتحديات "تأثرت العلاقات العامة في بلدية نابلس بشكل كبير وتم تجميد عمل القسم وتقليص عدد من موظفيه، ليقصر العمل على موظفين اثنين من اصل سبعة، تمحور عملهم حول رصد انتهاكات الإحتلال وتوثيقها على شكل تقارير يومية (أيمن الشكعة، مقابلة شخصية، آب 19، 2020).

في العام 2002، استعادت البلدية علاقات التوأمة من جديد، واستطاعت العلاقات العامة بناء علاقات دولية بأعلى المستويات في تلك الفترة الذهبية؛ من خلال توقيع اتفاقيات توأمة ومذكرات تفاهم، وفي العام 2003 بدأت رجاء الطاهر العمل في قسم العلاقات والدولية في البلدية كأول سيدة، ضمن توجه رئيس البلدية آنذاك لتعزيز وتفعيل العلاقات المحلية والدولية، واستقطاب العنصر النسوي الفاعل والمؤثر في قسم العلاقات العامة، وتنفيذ برامج مختلفة فأصبح هنالك اهتماماً واضحاً من قبل الإدارة العليا لاستقطاب كفاءات تمتلك خبرات ومهارات ذات صلة في تخصص العلاقات العامة (أيمن الشكعة، مقابلة شخصية، آب 19، 2020).

في شهر ديسمبر من العام 2005 أجريت انتخابات المجلس البلدي لمدينة نابلس للمرة الخامسة في تاريخ البلدية، والأولى في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية، فاز بها المجلس البلدي برئاسة المهندس عدلي رفعت يعيش، واستمرت إدارته لمؤسسة البلدية لمدة سبع سنوات، ووفقاً لرؤية المجلس

لأهمية تعزيز العلاقات القائمة وبناء علاقات جديدة دولياً ومحلياً عمل المجلس البلدي مطلع عام 2006م على إعادة صياغة العلاقات العامة وتحديد مهامها الوظيفية، وتم ردها بما تتطلبه من كوادر بشرية مؤهلة في مختلف التخصصات المطلوبة ذات العلاقة، منسق علاقات دولية، ومنسق اعلامي، ومنسق علاقات محلية تفرع منها علاقات محلية، ووطنية، بالإضافة الى السكرتاريا، ومختلف الأدوات اللازمة لممارسة مهامها (رجاء الطاهر، مقابلة شخصية، آب 27، 2020).

ومنذ ذلك الحين وضعت وحدة العلاقات العامة رؤيتها المثلثة في بناء صورة ذهنية مجتمعية إيجابية حول الهيئة المحلية كمؤسسة دافعة ومحفزة لعملية التنمية المحلية، ورسالتها التي تسعى من خلالها لتعريف الجهات والأطراف المعنية ذات الصلة بمهام وأهداف الهيئة المحلية، بما في ذلك الأهالي والمجتمع والمؤسسات المحلية ووسائل الإعلام والمؤسسات الدولية، من خلال التنسيق والتشبيك وتوظيف الإعلام لتوعية الجمهور بإنجازات الهيئات المحلية وخططها المستقبلية بما يظهر الهيئة المحلية بصورتها الإيجابية كمؤسسة فاعلة في عملية التنمية المحلية، وذلك عبر التعاون والشراكة مع الأهالي والمؤسسات المحلية بما فيها القطاع الخاص الفلسطيني، والتأكيد على أن الهيئة المحلية تعمل وستعمل من أجل المصلحة العامة والأهالي (رجاء الطاهر، مقابلة شخصية، آب 27، 2020).

ومع تطور عمل القسم، أصبح يعمل ضمن وظائفه في البحث غير المنتظم، بهدف تلمس احتياجات الجمهور وتوقعاتهم فاصبح للقسم تأثير واضح من خلال تقديم توصيات تساند الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعلاقة البلدية مع جمهورها أو مع المؤسسات المحلية والدولية، حيث يعتبر القسم نافذة البلدية على العالم الخارجي فهو يشكل حلقة الوصل مع المجتمع المحلي سواء من خلال التواصل المباشر، أو من خلال الإتصال مع كافة فئات المجتمع، إضافة إلى المراسلات على المستويين المحلي والدولي (رجاء الطاهر، مقابلة شخصية، آب 27، 2020).

ومع النمو والتطور التكنولوجي وتوجه الجمهور لاستخدام التكنولوجيا بشكل متزايد عملت وحدة العلاقات العامة عام 2008م على تطوير صفحة بلدية نابلس www.nablus.org، (قرار مجلس بلدية نابلس، 23) وفي مطلع عام 2013م ومع تطور وسائل التواصل الاجتماعي أطلقت

العلاقات العامة صفحة بلدية نابلس عبر مواقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك" تحمل اسم "بلدية نابلس" "Nablus municipality"، فأصبح لها دور فاعل وكبير في التواصل المتناظر مع الجمهور، بهدف إيصال رسالتها والتواصل مع جمهورها ببسر وسهولة، وحالياً تضم العلاقات العامة في بلدية نابلس سبعة موظفين، مدير العلاقات العامة والدولية، ومنسق العلاقات الدولية، ومنسقة اعلامية، ومنسق علاقات عامة، ومنسق علاقات وطنية، موظفة علاقات دولية، مصور (رجاء الطاهر، مقابلة شخصية، آب 27، 2020).

المهام الموكلة لقسم العلاقات العامة في بلدية نابلس

تتمثل المهام الوظيفية الواجب على قسم العلاقات العامة القيام بها بالآتي:

1. تفعيل الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي والدولي.
2. المشاركة في الاجتماعات مع مختلف المؤسسات من خلال اللجان المنبثقة لتنفيذ فعاليات على مستوى المحافظة لا سيما الفعاليات الوطنية.
3. التواصل مع مختلف وسائل الاعلام التقليدية والحديثة.
4. ادارة اتصالات الأزمة.
5. إعداد والإشراف على مختلف الأنشطة المتعلقة بتقديم البلدية للجمهور، وصياغة المراسلات.
6. عملية البحث واستشراق توجهات الجمهور نحو البلدية من خلال قيامها ببعض استطلاعات الرأي احياناً.
7. الإشراف على تخطيط وتنفيذ البرامج والاتصال (ملحق رقم 1. خطة عمل العلاقات العامة 2017م-2018م)

8. إنتاج المواد الإعلامية والاعلانية الخاصة بالبلدية، وإعداد أفكار وسيناريوهات المطبوعات والتصاميم والومضات الإعلامية، والتنسيق مع الجهات الموردة لإنتاجها".
9. تغذية موقع التواصل الاجتماعي والصفحة الرسمية لبلدية نابلس.
10. تحديث بيانات المؤسسات الرسمية والأهلية والشخصيات الاعتبارية.
11. تنظيم وتنفيذ كافة الفعاليات المتعلقة بإيراز جميع أنشطة أقسام ودوائر البلدية، واستقبال الوفود.
12. تنفيذ استطلاعات الرأي عند الحاجة (رجاء الطاهر، مقابلة شخصية، آب 27، 2020).

مكانة العلاقات العامة في بلدية نابلس:

من خلال اطلاع الباحث على هيكلية بلدية نابلس المعتمدة والمعمول بها حالياً، تبين أن العلاقات العامة في بلدية نابلس تتبع الدائرة الإدارية في الهيكل التنظيمي، وبما أن قسم العلاقات العامة على اتصال وعلاقة مباشرة مع رئيس البلدية، كان لزاماً أن يكون موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي بالقرب من الإدارة العليا دون وسيط من خلال إدارات أخرى، وهذا ما أكدته نظرية التميز، وللوصول إلى هذا المستوى، عملت العلاقات العامة في بلدية نابلس على صياغة هيكلية تحقق رؤية القسم وتقدمه كتوصية للإدارة العليا لإقرار اعتماده ضمن الهيكلية التي تتبع مباشرة للإدارة العليا. (قرار مجلس بلدي رقم (52) جلسة 2019/12/02)، فقرر المجلس البلدي عرض هذا الطلب على لجنة شؤون الموظفين ولجنة الهيكلية ليطم اعتماده وفقاً لنظرية التميز بأن يكون تابعاً بشكل مباشر للإدارة العليا تسكين كامل للقسم، لكن حتى الآن لم يتم اقرار الموضوع من قبل الادارة العليا.

الإدارة الاستراتيجية:

التخطيط للعلاقات العامة والإدارة الاستراتيجية:

التخطيط للعلاقات العامة بمفهومه الحديث يرجع الى عام 1937 في الولايات المتحدة الأمريكية ففي هذا العام حدثت أحداث وتغيرات اجتماعية واسعة النطاق وعم الإضراب معظم

المرافق الإقتصادية وكان ذلك سبب رفض إدارة هذه المؤسسات الإعتراف بالتغيير الإجتماعي وتجاهلها للرأي العام، وقد اعتبر هذا العام نقطة هامة في تاريخ العلاقات العامة حيث قررت المؤسسات الصناعية إنشاء إدارة وأقسام للعلاقات العامة وكان الغرض من وجودها إحداث نوع من التوازن بين المؤسسة وإدارتها وبين العاملين فيها وهي بالتالي تضمن وجود تخطيط للعلاقات العامة (البخشونجي، 2000، ص:126).

الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية كما يعرفها سعد غالب ياسين في ملخص كتاب الادارة الاستراتيجية، 1998، عمان دار اليازوري للنشر، ط1 دوسية مطبوعة " تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة".

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده، فالتخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها، لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معاً، في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد. نفس المصدر السابق ونفس الصفحة.

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات:

أ. الإدارة الإستراتيجية للمنظمة:

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية.

ب. الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الاعمال ، بمعنى تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم جميع الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدات لإتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

ت. الأدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي:

وجود خطة إستراتيجية للعلاقات العامة، وخطة إستراتيجية للتسويق، وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة استراتيجية للإنتاج...، حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

ومن هنا تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والعلاقات العامة والتسويق والإنتاج والبحوث والتطوير والأنظمة المعلوماتية المختلفة، وذلك بغرض تحقيق نجاح المؤسسات المتعددة، على عكس التخطيط التقليدي؛ الذي يعرف بمحاولة التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة في المستقبل فهو إتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً، أما التخطيط الإستراتيجي فهو عبارة عن " التبصير بالشكل المثالي للمؤسسة بالمستقبل وتحقيق هذا الشكل.

ويمثل ما يلي:

- كشف حجاب المستقبل الخاص بكل مؤسسة.
- التبصر بملامح المؤسسة بالمستقبل.
- تصور توجهات ومسار المؤسسة في المستقبل.
- رؤية رسالة وأهداف المؤسسة مستقبلاً.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة والبرامج التي تدخل فيها المؤسسة (العارف، 2001م، ص67).

وثمة تعريف ثاني للتخطيط الإستراتيجي يعرفه بأنه: العملية الإدارية التي تقوم بالتنمية والحفاظ على وضع إستراتيجي للمؤسسة يوائم بين أهدافها ومواردها وبين الفرص المتغيرة في السوق"ويلاحظ بأن الهدف من التخطيط الإستراتيجي هو تشكيل أو إعادة تشكيل وحدات الأعمال للمؤسسة ومنتجاتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق كل من الأرباح المنشودة والنمو المأمول

أهمية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة:

تنقسم أنشطة العلاقات العامة الى قسمين رئيسيين:

أولهما وقائني؛ لصيانة المنشأة من الأخطار التي تحدث بها، والثاني علاجي؛ لحل المشكلات التي تواجهها بعد حدوثها، وبالإضافة الى ذلك يوجد نشاط ثالث خاص بمواجهة المشكلات الراهنة، وسواء كان نشاط العلاقات العامة وقائياً أم علاجياً أم لمواجهة مشكلة راهنة فإنه يتحتم أن يكون على أساس من التنظيم والإعداد.

ويحقق التخطيط لأنشطة العلاقات العامة المزايا التالية:

- برنامج متكامل تتظافر فيه الجهود الكلية لإنجاز أنشطة محددة تؤدي الى هدف محدد.
- تخفي المخاطر بما يضعه من تنبؤات بالظروف متوقعة وما يعده من خطط بديلة.
- القدرة على التعرف على المتغيرات البيئية ووضع خطة لمواجهةها والتكيف معها والحصول تحمله من مزايا وتقادي ما تحويه من مشكلات.
- زيادة مساهمة وتأييد الإدارة.
- تأكيد ما هو ايجابي وليس ما هو دفاعي في ممارسة العلاقات العامة.
- التشغيل الإقتصادي لعناصر الإنتاج حتى يتم الحصول على اكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر دون تغيير أو إسراف (حجاب، وهبي. ص152)

مفهوم اتخاذ القرار

يعرف القرار بأنه عملية اختيار مدروسة لأحد البدائل المتاحة المتوقعة، تتم وفق تحليلٍ مُوسَّع لجميع جوانب الموقف أو المشكلة الخاصة بالقرار، وبذلك فإنَّ عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر الإدارة تتسم بكونها عملية مفاضلة موسَّعة وتحليلية، تستهدف اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المتاحة والمقترحة؛ لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف بما يتناسب مع عناصر الموقف وعوامله (ربابعة، 2015، الصفحات 2-3).

تعريف اتخاذ القرار عملياً:

تظهر تعريفات أخرى لاتخاذ القرار بالتركيز على الجانب العملي الذي يسبق الإختيار؛ إذ يُعرَّف القرار من الناحية العملية بأنه الإختيار الذي يلاقي استحسان وتفضيل المدير أو متَّخذ القرار بعد تعريض الموقف إلى تحليلٍ وتشخيصٍ، وتحديد ما يجب القيام به من سلوكيات تنفيذ الموقف، وما يجب تركه (معوض، 2017).

خطوات اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية والخطوات التي تسبق عملية اتخاذ القرار (مرحلة صنع القرار) هي مقدمات أساسية للقرار السليم الذي يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل يجب أن تنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج الى حل، وفي كلتا الحالتين يجب توافر الإمكانيات والبدائل وحلولاً للمشاكل، إضافة لتوفير بدائل للتنفيذ، وحلول للمشكلة.

ولأن من أهداف صنع القرار إزالة الحواجز التي تفترض تحقيق الهدف التنظيمي فلا بد من التحديد الدقيق للمشكلة حتى تتمكن الإدارة العليا من اتخاذ الخطوات السليمة، وتتمثل خطوات اتخاذ القرار كما يراها (simon, 1960, p. 2) بالآتي:

1. مرحلة البحث والاستطلاع (Intelligence) وهي العملية التي يتم بها البحث وتحديد المواقع التي تتطلب اتخاذ القرار، أي تحديد الحاجة لاتخاذ القرار.

2. مرحلة التصميم (Design) وهي المرحلة التي يتم بها البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

3. مرحلة الاختيار (Choice)

والتي يتم خلالها اختيار بديل معين من البدائل المتاحة، التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ويوضح سايمون أن القيام بهذه الخطوات لاتخاذ القرار يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذو القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب.

ويمكن أن يلفت نظر المديرين إلى هذه المشكلة من خلال:

- أوامر يصدرها المديرون للمشرفين.

- حالات يتم رفعها للمديرين من قبل الموظفين.

- النشاط العادي الذي يقوم به المديرون أنفسهم.

وتحتاج هذه العملية بداية إلى تحديد المعايير، ومن ثم تحديد الانحرافات، يليها التعرف على أسباب هذه الانحرافات، ومن ثم تقديم حلول بديلة "وتحدد هذه الحلول التي من الممكن أن تساهم في حل هذه المشكلة، وتحتاج هذه الخطوة إلى فعاليات الإبداع حتى لا يقع المدير في أسر الحلول السابقة، والتي قد لا تصلح مع المتغيرات الراهنة وإلى التغلب على عمليات المقاومة التي تقف حائلاً أمام كل جديد، حتى يسمع المدير مقولات مثل: "ألم نفعل كذا من قبل"، وعليه لا بد من خلق المناخ الإيجابي الذي يشجع على الابتكار والإبداع من ناحية والبعد عن المقاومة والسخرية من أولئك المجددين" (ملوخية، 2006، صفحة 207)

وتقدم العلاقات العامة للإدارة العليا توصيات في مختلف المجالات، لتعزيز وتوطيد علاقتها مع الجمهور الداخلي والخارجي، لتكون هذه التوصيات بمثابة بوصلة للاتجاه السليم في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا (رجاء الطاهر، مقابلة شخصية، آب 27، 2020)

حالات صنع القرار:

يتم صنع القرار في ثلاث حالات مختلفة، تقوم كل حالة منها على مقدار إمكانية التنبؤ بالنتائج المستقبلية لكل بديل من بدائل القرارات والتي تتمثل بالآتي:

الحالة الأولى: اتخاذ القرار في حالة التأكد التام.

إن متخذ القرار في هذه الحالة يعلم بدقة الظروف المحيطة بالموضوع الذي يتطلب اتخاذ القرار فيه، وتكون نتائج القرار معلومة سابقة.

الحالة الثانية: اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد:

يكون متخذ القرار في هذه الحالة على

علم تام بجميع المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرار، وتفترض أيضا أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل الإستراتيجيات الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها، ويتعرف على وجه اليقين بنتيجة كل استراتيجية، غير أنه لسوء الحظ فإن معظم القرارات التنظيمية لا تصنع في حالة التأكد (ملوخية، 2006، الصفحات 174-176).

ويتم في هذه الحالة افتراض ظروف التأكد من مجرد التبسيط، وعلى أساس اعتبارات عدة هي:

1. وجود احتمالات عدم تأكد ضئيلة يمكن تجاهلها دون الوقوع في خطأ كبير.
2. وجود احتمالات عدم التأكد الملموس، إلا أن صعوبة التحليل وتكلفته تدفع إلى افتراض ظروف يعود تقديرها لخدمة متخذ القرار.
3. إدخال عنصر عدم التأكد عن طريق أخذ بعض متوسطات النتائج (المصري، 2007، الصفحات 112-113).

الحالة الثانية: اتخاذ القرار في حالة المخاطرة:

تتضمن حالة اتخاذ القرار في حالة المخاطرة عدد من الإستراتيجيات المختلفة لتحديد الهدف، ولكل منها أكثر من نتيجة بسبب وجود حالات متعددة من حالات التأكد، ويكون متخذ القرار على علم باحتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة، لذا فإن إتخاذ القرار في ظل المخاطرة يتم إفتراضاً الآتي:

- وجود أكثر من استراتيجية.
- وجود أكثر من حالة من حالات الطبيعة.
- احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة.

العوامل المؤثرة في صناعة القرار:

تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بصورة صحيحة، أو يؤدي إلى التأخر في إصدارها، ومن هذه المؤثرات في اتخاذ القرارات الإدارية تأثير البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، وتأثيرات غير واضحة القرار والعوامل الخاصة بعدم التأكد، بالإضافة إلى عنصر الزمن، (أيوب، 1997) ولتوضيح طبيعة هذه التأثيرات نذكر منها:

1. تأثير البيئة الخارجية:

تعتبر المنظمة خلية من خلايا المجتمع، وبالتالي فقراراتها تؤثر على خلايا هذا المجتمع، ومن العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرارات الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسة السائدة في المجتمع، والتغيرات والتطورات التقنية، والقيم والعادات الإجتماعية والرأي العام.

2. تأثير البيئة الداخلية:

تؤثر البيئة الداخلية على قرارات المنظمة، من حيث حجم المنظمة ونموها، وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، ويظهر هذا التأثير بنواحٍ متعددة ترتبط بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، وكذلك تأثيره على مجموع الأفراد في المنظمة، كذلك يتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية، لذلك تعمل المنظمة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ.

3. تأثير متخذ القرار:

ترتبط عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكوناتها لشخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف نشأته، مما يؤدي الى حدوث أربع أنواع من السلوك، عند متخذ القرار والتي تتمثل بالمجازفة، والحذر، والتسرع، والتهور، ويقع متخذ القرار تحت تأثير هذه العوامل، مما ينتج عنها آراء وانطباعات خاصة، ومظاهر سلوك معينة، يضاف إلى ذلك أهداف متخذ القرار الشخصية، ومدى إدراكه لأهداف المؤسسة، والذي يؤثر في الغالب على نوعية القرار المتخذ وأسلوبه.

اعتماد المؤسسات الحكومية على دوائر العلاقات العامة في اتخاذ القرار

تمثل دور الدولة في العصور القديمة بالمحافظة على الأمن الداخلي وحماية حدود الدولة وصون ممتلكات المواطنين، وفي العصر الحالي توسع مفهوم الحكومة كمؤسسة ضخمة تشمل أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية والصحية والخدماتية، فاستدعى ذلك وجود قنوات اتصال عديدة تربط الحكومة بالمواطنين، والاهتمام بالعلاقات الجيدة مع الجماهير، وإقامة وحدات متخصصة تنظم العلاقة بين الجمهور والحكومة ولتعزز الثقة بينها (جودة، 2006)

وأصبحت وظيفة العلاقات العامة تشمل العلاقات مع البيئة الداخلية للمؤسسة وليس فقط العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، بحيث يجب أن تحصل على أهمية كبيرة من أجل تطوير وتنمية العمل مع الأفراد بشكل دائم ليسهم ذلك في تطوير أداء المؤسسة (هشام، 2011).

دور العلاقات العامة في صناعة القرار

تعد صناعة القرارات الإدارية عملية جماعية داخل المؤسسات، تسبقها مجموعة من الخطوات الهامة من جمع المعلومات من مصادرها وتحليلها، وتحديد الأهداف، ووضع الأولويات، وانتقاء أفضل الأساليب والحلول.

لذا فإن العلاقات العامة تقوم بترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية لكي تخدم مصالح المؤسسة وتدعم صورتها عند الجمهور، لأن ذلك من شأن الإدارة العليا المختصة باتخاذ القرار (ابن عادل، 2019). ويبرز دور العلاقات العامة أقسام العلاقات العامة في صناعة القرارات بالآتي:

1. تقديم حلول كاملة للمشكلة الإدارية من حيث الأبعاد، والأسباب، والمكونات، والعناصر، والمتغيرات؛ نظراً لما تملكه إدارة العلاقات العامة من أساليب علمية لإجراء بحوث العلاقات العامة، إضافة إلى تخصصها بالعلاقات الإنسانية والدوافع النفسية للجمهور بمختلف مستوياته.

2. العمل على تقديم كافة المعلومات والبيانات ذات الطابع الإنساني للمعنيين باتخاذ القرار من رجال الإدارة، وجهات الإعلام ذات العلاقة، بما يساعد في اتخاذ القرار الأنسب وتقبله بالصورة الأمثل.

3. زيادة قدرة متخذي القرارات الإدارية على التنبؤ بالإحتمالات المستقبلية لأي قرار يتم اتخاذه، أو لأية مشكلة يتم التعامل معها، وذلك من خلال تقديم نتائج الدراسات الواعية والمستمرة لتوجهات الرأي العام والعناصر المؤثرة فيه.

4. تحقيق المصالح المشتركة لكل من المؤسسة والأطراف المرتبطة، والتي تكون متعارضة في بعض الجوانب، حيث يتم النظر إلى المسألة بحثاً عن أولويات العلاقات العامة والوقوف في موقف محايد ونزيه من أجل تأمين الاحترام والتقدير المتبادل بين جميع الأطراف.

5. جعل القرارات الإدارية المتخذة مقبولة من جانب المعنيين بها، والحرص على أن يتم اتخاذ القرار داخل الإطار الإنساني في المقام الأول، عبر الدعوة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار،

وجمع الآراء، وشرح الأسباب وراء القرار، وإقناع المعنيين بالآثار الإيجابية المترتبة عليهم من وراء دعم القرار.

6. تقديم تقييم موضوعي لنتيجة القرار المتخذ بعد تنفيذه من ناحية تأثيره على الرأي العام، وتذليل التقييم بالتوصيات والدروس المستفادة من هذا القرار لتحقيق التطوير المستمر (ابن عادل، 2019).

ومن خلال النظر إلى مفهوم خطوات صناعة واتخاذ القرار، والعوامل المؤثرة في صناعته، والحالات التي يتم اتخاذ القرار في ضوءها، يرى الباحث ومن واقع هذه الدراسة أن المشاركة في عملية صنع القرار من قبل أقسام العلاقات العامة لا تتم وفقاً لخطوات ومراحل منتظمة، أو ضمن منظومة متكاملة من تحديد المشكلة ضمن رؤية مشتركة بين جميع الأقسام الرئيسية، والبحث عن بدائل بأسلوب علمي، وأن العلاقات العامة كذلك تتأثر بالظروف البيئية المحيطة، وكذلك تؤثر أنماط شخصية الإدارة العليا على مدى مشاركتها في صناعة القرار، وهذا ما سيبرز في فصل استعراض النتائج ومناقشتها.

المبحث الرابع

نظرية التميز

تعتمد الدراسة الحالية على نظرية التميز، مع التركيز في هذه الدراسة على مبدئين؛ الأول يتناول مدى إيمان الإدارة العليا في بلدية نابلس بدور العلاقات العامة من خلال إشراكها في الإدارة الاستراتيجية، وتمكينها من المشاركة في اتخاذ القرارات، والثاني يتعلق بتمكينها في الائتلاف المهيم كوظيفة إدارية مرتبطة بعلاقة مباشرة بالإدارة العليا.

وتعد نظرية التميز من أهم نظريات العلاقات العامة التي وضعها العالم Gems Grong وفقاً لدراسة امتدت (15) عاماً، شملت حوالي (327) منظمة، والتي تبحث الأداء الأمثل للعلاقات العامة، وتحدد المبادئ التي يجب أن تتمتع بها دوائر العلاقات العامة حتى تكون متميزة في أداء عملها والمبادئ التي يجب تتمتع بها هي:

- 1) إشراك العلاقات العامة في الإدارة الإستراتيجية.
- 2) تمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيم أو علاقة الإبلاغ المباشر مع الإدارة العليا.
- 3) وظيفة العلاقات العامة المتكاملة.
- 4) العلاقات العامة هي وظيفة إدارية منفصلة عن الوظائف الأخرى.
- 5) وحدة العلاقات العامة برئاسة مدير وليس فني.
- 6) نموذج متماثل ذو اتجاهين للعلاقات العامة.
- 7) نظام متماثل للاتصال الداخلي.
- 8) إمكانات المعرفة لدور إداري وعلاقات عامة متماثلة.
- 9) التنوع المتجسد في جميع الأدوار.

10) الأخلاق والنزاهة (Grunig, 2008, pp. 1-2).

وبينت نظرية التميز الناتجة عن الدراسة أن المنظمات تكون فاعلة عندما تتمكن من تحديد الأهداف المهمة لمصالحها الذاتية وتحقيقها، وتحقيق مصالح الجماهير التي لديها القدرة على التأثير على مهام المنظمة وأهدافها أو التي تتأثر بها (Grunig, 1996, p. 303).

وقد ركزت هذه الدراسة على أول مبدئين من مبادئ نظرية التميز، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ وأهميتها، وكيفية تضمينها في هذه الدراسة.

إشراك العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية:

إن مشاركة العلاقات العامة في وظيفة الإدارة الإستراتيجية تسمح باتخاذ قرارات أكثر شمولاً، وسياسة تنظيمية أفضل من منظور الجماهير، وقرارات أكثر دواماً ومستويات أعلى من الرضا، ولا بد من تمكين وظيفة العلاقات العامة من تقديم تقرير مباشر إلى الرئيس التنفيذي من أجل تقديم المشورة بشأن الأمور التي تشمل على الجماهير، والقيم، وصنع القرار الأخلاقي.

إن المؤسسات الفعالة في تنفيذ أعمالها تستند على عملية التخطيط الاستراتيجي، وبإشراك العلاقات العامة في هذه العملية يُسهم بالتأكيد في عملية التشخيص السليم للبيئة المحيطة، بما يُمكن المؤسسة من رسم سياساتها وتحديد أهدافها وفقاً لاحتياجات وتطلعات الجمهور، وقيام العلاقات العامة بتطوير برامج للتواصل مع جمهورها الاستراتيجي، الخارجي والداخلي على حد سواء، مما يسهم في بناء العلاقات الممتازة وبناء الثقة المتبادلة مع الجمهور، مما يؤدي بالنتيجة إلى توفير أموال المنظمة من خلال خفض تكاليف التقاضي، أو التنظيم، أو التشريع، أو حملات الضغط، أو المقاطعة التي تنتج عن العلاقات السيئة مع الجماهير والتي تنشط في الأجواء السيئة (Grunig, 1996, p. 37).

تمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيم، ويشار إليه في هذه الدراسة الإدارة العليا

تمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيم، أو علاقة التواصل المباشر مع الإدارة العليا، فيجب أن تكون الإدارة الاستراتيجية للعلاقات العامة جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ككل، ولكي يحدث ذلك يجب أن يكون المسؤول التنفيذي الأول للعلاقات العامة عضواً في الائتلاف المهيم للمنظمة، وأن يكون المسؤول التنفيذي في العلاقات العامة على علاقة إبلاغ مباشرة مع كبار المديرين الذين يشكلون جزءاً من الائتلاف المهيم، ممن يتخذون القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

إنّ العلاقات العامة لن يكون لها سلطة التأثير على القرارات التنظيمية الرئيسة ما لم يكن المسؤول التنفيذي في العلاقات العامة جزءاً من مجموعة كبار المديرين ممن يتمتعون بأكبر سلطة في المنظمة أو تتاح لهم إمكانية الوصول إليه، فإن المنظمات الفعالة تضع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي بحيث يكون كبير موظفي العلاقات العامة جزءاً من هذه المجموعة (Grunig D. , 2002, p. 13).

وبناءً على نظرية التميز ومبدئها، فإن هذه الدراسة تفحص دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار في بلدية نابلس وفقاً لنظرية التميز، فإن الباحث يستطيع أن يؤكد على الإدارة العليا والمسؤولين في الهيئات المحلية بأهمية تحديد موقع وظيفة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما يمكن العلاقات العامة من أداء أدوارها الإدارية والحيوية خاصة فيما يتعلق بعملية المسح البيئي ودراسة الجمهور بحرية دون تقييد، والحصول على التغذية الراجعة، مما ينعكس بشكل ايجابي على جميع أصحاب المصلحة، وتحقيق أهدافهم.

كما وتحت نظرية التميز دائرة العلاقات العامة في بلدية نابلس العمل ضمن نظام مفتوح فهذا يتيح لها تحقيق التغذية الراجعة، وتطوير أدائها على اتجاهيين متوازنين في الإتصال، بما يساعد في جمع البيانات والمعلومات، والتعرف على التغيرات التي قد تحدث من خلال الإتصال والتواصل مع الجمهور الداخلي الخارجي، ومراقبة البيئتين الداخلية والخارجية، ووضعها ضمن أولويات بما يساعدها في معرفة توجهات واحتياجات الجماهير وأولوياتها، والتنبؤ بالأزمات التي قد

تواجه البلدية مستقبلاً، من خلال تحليل كافة البيانات التي يتم جمعها، وتقديمها على شكل توصيات للإدارة العليا لمساندتها في صناعة القرارات وفقاً لهذه المعلومات، ولتسهم في مواجهة كافة التحديات والعقبات والإشكاليات التي تعترض وتعيق عمل البلدية والمساعدة في تجاوزها.

فلا تستطيع العلاقات العامة في البلدية تحقيق النجاح والمشاركة في صنع القرار، دون فهم واستيعاب ما يحتاجه الجمهور، وإقناعه بأهمية الخدمات التي تقدمها وتزويده بالأخبار والمعلومات الصادقة والحقائق، وتعريفه بالقوانين والأنظمة، وإشراكه بالأنشطة والفعاليات، من خلال عمليات الاتصال والتواصل المنظم والمخطط لها، عندها تستطيع العلاقات الحصول على التغذية الراجعة والتي تساعد على تفسير توجهات الجمهور الداخلي والخارجي، ومساندتها للإدارة العليا في اتخاذ القرار السليم.

وفي ختام الإطار النظري للدراسة، يستطيع الباحث القول بأن الفكر الإداري للعلاقات العامة في فلسطين أخذ بالتطور، حتى أصبح مدخلاً رئيسياً لبحث دورها في عملية صنع القرار، لما لها من أثر مباشر على تطوير المؤسسة وازدهارها، وربما يعود ذلك كون أن العلاقات العامة هي وظيفة من وظائف الإدارة العليا، وهذا بالنتيجة يعود بالفائدة على العلاقات العامة والمؤسسة، لكن ومن واقع تجربة الباحث فإنه يرى أن تطبيق الفلسفة الحديثة للعلاقات العامة في فلسطين ما زال بحاجة إلى مزيد من الوقت، لتعزيز مفاهيم الفلسفة الحديثة ومفاهيم العلاقات العامة لدى متخذي القرار، بما يسهم في دهم نحو تطبيق هذه الفلسفة والمفاهيم، وهذا بدوره يلقي بمهمة جديدة للعلاقات العامة تتمثل في تعميق المعرفة لدى الإدارات العليا بوظيفة العلاقات الأساسية والتي تسعى لإيجاد تفاهم متبادل مع الجمهور.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

استعرض الباحث العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية حسب الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

أجرى (الكوع و حليلة، 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى إشراك ومساهمة دوائر العلاقات العامة في جامعتي النجاح الوطنية، وفلسطين التقنية "خضوري" في الإدارة الاستراتيجية لكلا الجامعتين، ومدى تمكينها في الإدارة العليا. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال الإستبانة كأداة رئيسية، والتي تم تطبيقها على جميع العاملين في دوائر العلاقات العامة في الجامعتين المذكورتين والبالغ عددهم 30 من مدرء وموظفين، موزعين كالتالي (19) موظفاً وموظفة في دائرة العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، و(11) في جامعة فلسطين التقنية "خضوري" في محافظة طولكرم. تم اختيار المسح الشامل لضمان تمثيل جميع الجمهور نظراً لصغره. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة إشراك العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية وتمكينها في الائتلاف المهيمن أو علاقة الإبلاغ المباشر مع الإدارة العليا في جامعتي النجاح وفلسطين التقنية "خضوري" كانت أكبر لصالح جامعة النجاح الوطنية، وبينت أيضاً أن درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة لبعث إشراك العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية لكلا الجامعتين كانت بين المتوسطة والكبيرة، وكانت الإستجابة على الدرجة الكلية كبيرة، وأن استجابة أفراد مجتمع الدراسة لبعث تمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن أو علاقة الإبلاغ المباشر مع الإدارة العليا فيهما بين المتوسطة والكبيرة، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بجملة توصيات من أبرزها، ضرورة إتاحة الفرصة لدوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية، للمشاركة في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط وصنع القرار، بالإضافة إلى زيادة عدد العاملين في العلاقات العامة من ذوي الخبرة

والاختصاص وتأهيلهم مهنيًا من خلال التدريب، وضرورة زيادة الموازنات المخصصة لدوائر العلاقات العامة لتمكينها من القيام بواجباتها المنوط بها بشكل أكبر.

دراسة (مناصري و درويش، 2016) بعنوان: "دور العلاقات العامة في صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز بأم البواقي" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة في صنع القرار بمديرية الكهرباء والغاز بأم البواقي في الجزائر من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من موظفي مديرية الكهرباء والغاز بأم البواقي مقدارها 81 مبحوثاً فرداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان العلاقات العامة تحظى بمكانة مهمة داخل مديرية الكهرباء والغاز بأم البواقي من خلال عملية صنع القرار، وطبيعة عمل القرارات التي تصدرها المؤسسة، وأن هناك صعوبات كبيرة أثناء صنع القرار تواجه المؤسسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تعطي المؤسسة أهمية أكبر لدور العلاقات العامة فيها لتسهيل مهامها، وضرورة تدريب العاملين في قسم العلاقات العامة في مجال مهارات المشاركة وصنع القرارات.

دراسة (الطائي، 2015) بعنوان: "تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات العلاقات العامة في صياغة القرارات الاستراتيجية الناجحة لدى القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في جامعة بغداد في جمهورية العراق من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم توزيعها على عينة مقدارها 64 فرداً من شاغلي المناصب الإدارية داخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن نتائج كان أبرزها أن العلاقات العامة تهتم بالصدق، والانفتاحية، والعدالة، والاتصال المستمر، تحليل الصورة في تعاملاتها مع الجمهور بصورة كبيرة، كذلك وجود علاقة دالة إحصائية بين أخلاقيات العلاقات العامة والقرارات الاستراتيجية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت بتحديد سبل الوصول إلى صانعي القرارات العليا بالمنظمة وتعزيز الدور الاستشاري الأخلاقي لممارسيها.

دراسة (أدخينيسة، 2012) بعنوان : "اتجاهات أعضاء مجلس الأمة نحو واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية"، هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية الجزائرية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة ومقابلة تم توزيعها على عينة دراسية مقدارها (28) عضواً من أعضاء مجلس الأمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أعضاء مجلس الأمة نحو واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بمجالاتها التنظيم الإداري، والنشاط الاتصالي، والتخطيط، واحتواء العلاقات العامة للأزمات، وتقويم العلاقات العامة موجبة، واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بضرورة إجراء بحوث ودراسات بنفس موضوع الدراسة وتدريب أخصائيين بمجال العلاقات العامة والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة وتجاربها في هذا الموضوع بالإضافة إلى العمل على إيجاد خطة تستند إليها إدارة العلاقات العامة في تعديل سلوكيات غير سوية لجماهيرها والبحث في مقومات التنمية الاجتماعية والعلمية والثقافية والصحية.

دراسة (أبو جبارة و مهنا، 2012) بعنوان: "تصور مقترح لدور العلاقات العامة في التشبيك لمؤسسات المجتمع المدني في ضوء مفاهيم التخطيط الاستراتيجي" والتي هدفت إلى تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في التشبيك بين المؤسسات الأهلية ومدى فعالية قسم العلاقات العامة في رفع مستوى التعاون والمشاركة بين المؤسسات الأهلية والعمل على تنظيم التصور المقترح بناء على المفاهيم الفاعلة للتخطيط الاستراتيجي، من خلال مسح لعينة من مؤسسات المجتمع المدني لمعرفة مدى دور وفاعلية قسم العلاقات العامة في التشبيك، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأداة الدراسة وهي استبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث تتضمن المعلومات الوافية بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع مدراء المؤسسات وطرح النقاش والحصول على معلومات تفيد مدى حاجة المؤسسات لقسم العلاقات العامة وتفعيل دور التشبيك، كشفت النتائج عن وجود إدراك لأهمية دور العلاقات العامة في التشبيك لمؤسسات المجتمع المدني في ضوء مفاهيم التخطيط الإستراتيجي وقد أوصى البحث بضرورة تفعيل قسم العلاقات العامة في جميع المؤسسات الأهلية تعيين المتخصصين في القسم، وعقد وتنظيم الدورات الدورية لأهمية ووسائل دور التشبيك بين المؤسسات، والبحث عن مصادر التمويل وتخصيص جزء منها

والإستمرارية في ممارسة نشاطات العلاقات العامة فيها . أظهرت نتائج الدراسة أنه وعند الأخذ بعين الاعتبار استخدام الجزء الأكبر من المجتمع لوسائل الإعلام يبدو واضحاً أن استخدام هذه التقنية الحديثة أصبح أداة فعالة في الوصول إلى العامة في إجراءات العلاقات العامة وهو ما مهد الطريق نحو زيادة القيام بعقد الأبحاث التي تدور حول أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في تنفيذ نشاطات العلاقات العامة وهذا ما قامت به الدراسة الحالية من توضيح مكانة وسائل التواصل الاجتماعي واستخداماتها في نشاطات العلاقات العامة. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بعقد دراسات واسعة تتعلق بنجاح الحكومات المحلية في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في نشاطات علاقاتها العامة وأن من الضروري لتلك الحكومات من وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع الجمهور وعرض نماذج إدارية ناجحة ولإلى ضرورة العمل مع الخبراء في هذا المضمار لاستخدام تلك الوسائل بصورة فعالة وناجعة.

الدراسات الأجنبية

دراسة كيرات (Kirat, 2016) بعنوان "الاحتراف والتميز في مجال العلاقات العامة في الوطن العربي : الصعوبات والمساوئ" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مسألة الاحتراف والتميز في مجال العلاقات العامة في الوطن العربي من خلال تعريف الاحتراف على أنه مجموعة من المعايير التي تعمل على تحسين الصورة العامة بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية الناجمة عن المهنة حيث يتطلب الاحتراف في العلاقات العامة مجموعة من المعارف، ومجال الخبرات، ومستوى الحالة الاجتماعية المرتفع، والمسائلة أمام الجمهور ومدونة للأخلاقيات والتعليم كوسيلة لاختبار الكفاءة والحفاظ على المعايير. أظهرت نتائج الدراسة أنه وبعد ما يقرب من أربعين عاماً من ممارسة العلاقات العامة يبقى على العالم العربي طريق طويل لتحقيق الكفاءة المهنية والتميز بسبب أن مهنة العلاقات العامة تفتقر إلى الهيئات المهنية وممارسيها المدربين تدريباً جيداً بالإضافة إلى أن العلاقات العامة في العالم العربي تعاني من نظرة سلبية في المجتمع وبيئة معادية للشفافية، وأحادية الجانب فيما يتعلق في الاتصال في ظل غياب لدور العلاقات القيادية الإدارية ومقومات البحث العلمي.

دراسة دينسلوس وديبولو (Dincelli & DePaula, 2016) بعنوان: "تحليل عملي لوسائل التواصل الاجتماعي الخاص بالحكومة المحلية: نماذج عن نشاطات الحكومة الإلكترونية والعلاقات العامة" والتي هدفت إلى تحليل الاتصالات في أقسام الحكومة المحلية في المدن الأمريكية من خلال منصة التواصل الاجتماعي حيث تم تحليل رسائل موقع التواصل الاجتماعي حسب ثلاثة نماذج لتفاعلات الحكومة والدمج مع نظرية التميز الخاصة بالعلاقات العامة من خلال إضافة النموذج الرابع المتعلق بإدارة الانطباع من خلال تحليل المحتوى ل1472 منشور صادرة عن 52 مستوى دائرة بلدية واضحة المعالم ل16 مدينة من مدن الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم المحتوى المستهدف بالتحليل يشير إلى طريقة واحدة من طرق الاتصال، ومن خلال الشرط المعرفي المتعلق بالسياسة أو القسم الخاصة بالموضوع أظهرت النتائج أن الكثير من المحتوى قد تم استخدامه في ما يعرف بإدارة الانطباع أو الإعلان المفضل والذي يتضمن جذب الانتباه نحو صورة إيجابية ومعرفة عن الإعجاب بالآخرين، وأن التعاون والتشبيك الخاص بالنشاط قد تم تبنيه بأقل من 10% من الوقت. وقد تم أيضاً وفي هذه الدراسة تصفح الاختلافات في استراتيجيات الاتصال لوسائل التواصل الاجتماعي من خلال أنواع مختلفة من المنظمات وتقديم قياسات خاصة بالصفحة والمحتوى الشعبي، وقد كشفت النتائج عن فروق دالة في الاستراتيجيات واقترحت تفسيرات تستند على صورة فنية اجتماعية لتبني التكنولوجيا وتفصيلات عن مهمات المنظمة وأهدافها، وقد خلصت الدراسة إلى مناقشة منافع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للاتصال ومخاطرها حيث أوصت في هذا الصدد بعمل دراسات مستقبلية مثمرة لفحص العوامل التي تساهم في مستويات مختلفة من التفاعل التي يتم مشاهدتها عند استخدام تلك المنصات من قبل الحكومة.

(حذف هذه الدراسة)

دراسة لابس وآخرون (Lappas, Triantafillidou, Deligiaouri, & Kleftodimos, 2018) بعنوان: "استراتيجيات محتوى الفيس بوك وعلاقته بتفاعل الجمهور الإلكتروني: حالة الحكومات المحلية اليونانية" والتي هدفت إلى تحليل الاستراتيجيات التي تستخدمها الحكومات المحلية اليونانية من خلال الاستفادة من تقنيات تطبيقات الويب 2.0 خصوصاً موقع الفيس بوك وتأثير تلك

الاستراتيجيات على العلاقة مع تفاعل الجمهور الإلكتروني. وبدقة أكبر فهي تهدف إلى فحص استراتيجيات الفيس بوك ومستوى تفاعل الجمهور، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام تحليل المضمون لصفحات الحكومات المحلية في اليونان الرسمية والفعالة في الفترة الزمنية من شهر كانون الثاني 2017 وحتى نهاية شهر سبتمبر من عام 2017.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع في النسب المئوية لصفحات الفيس بوك النشطة التي تستخدمها الحكومات المحلية في اليونان مقارنة مع مثيلاتها في دراسة أجريت عام 2017، كما أشارت أيضاً إلى أن الحكومات المحلية في اليونان تستخدم الفيس بوك بطريقة الأعلى فالأسفل وذلك لتطوير أحداث يتم تنظيمها من قبل البلدة ولدفع طريقة معرفة واحدة للمواطنين حول خدماتهم وأعمالهم، وفي المقابل تتقدم السلطات المحلية بصورة دالة في علاقتها بالنشرات والدعم. (حذف هذه الدراسة،)

دراسة جو وآخرون (Gu, Harrison, & Zhu, 2020) بعنوان "استخدام الحكومة المحلية لوسائل التواصل الاجتماعي: حالة ثلاث مدن صينية". حيث هدفت هذه الدراسة للبحث في استخدام عملية نشر المعلومات والعلاقات العامة في الحكومات المحلية الصينية من خلال تحليل استخدام ثلاث مدن صينية كبرى هي شانغهاي ونانجغ وكنج دو لوسائل التواصل الاجتماعي استناداً للتطور في استخدام التطور الناضج لوسائل التواصل الاجتماعي من خلال جمع معلومات من 4429 نشرة ومشاركي تطبيق (لايك) بالإضافة إلى تعليقات من حسابات تطبيق (ويبو) لكل مكتب معلومات مدني، ومن ثم تم ترميز نشرات الحكومات المحلية في 7 أنواع و16 موضوعاً. استخدم الباحثون معامل ارتباط التقاطعات والانحدار الخطي المتعدد في تحليل بيانات الدراسة الخاصة بنشرات الحكومة المحلية واستجابات المستخدمين والعلاقات بينهما، وقد أظهرت النتائج أن حكومة مدينة كنج دو هي الأكثر في إصدار النشرات، وأن حكومة مدينة نان جنج هي الأعلى في متوسط استجابات المستخدمين في نشر إشارات النجاح وعرضها من خلال التواصل بين الحكومة المحلية والمواطنين.

دراسة بوتاكلاسي (Portakalcy, 2020) بعنوان: "أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في ممارسة العلاقات العامة في الحكومات المحلية" حيث هدفت إلى توضيح مكانة وسائل

التواصل الاجتماعي واستخداماتها في نشاطات العلاقات العامة باعتبار العلاقات العامة وظيفة إدارية على قدر كبير من الأهمية في الحكومات المحلية والتي من خلال مميزات ممارستها في هذا المجال يمكن للحكومات المحلية أن تتعلم الصعوبات التي تواجه الجمهور العام في وقت وقصير وتنشئ حلول لهذه الصعوبات. فمنذ القدم التاريخي استخدمت الحكومات المحلية قنوات تواصل مختلفة للاستمرار في تطبيق نشاطات العلاقات العامة. وحالياً وبالتوازي مع التطورات التقنية يبدو جلياً أن الحكومات المحلية قد بدأت الاستفادة من أدوات وسائل الإعلام الحديثة في وظيفة العلاقات العامة. وفي سياق هذه الدراسة وفي الوقت الحالي احتلت وسائل التواصل الاجتماعي مكاناً بارزاً في وسائل الإعلام الحديثة مكنت الحكومات التي استخدمتها من الإستمرارية في ممارسة نشاطات العلاقات العامة فيها. أظهرت نتائج الدراسة أنه وعند الأخذ بعين الاعتبار استخدام الجزء الأكبر من المجتمع لوسائل الإعلام يبدو واضحاً أن استخدام هذه التقنية الحديثة أصبح أداة فعالة في الوصول إلى العامة في إجراءات العلاقات العامة وهو ما مهد الطريق نحو زيادة القيام بعقد الأبحاث التي تدور حول أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في تنفيذ نشاطات العلاقات العامة وهذا ما قامت به الدراسة الحالية من توضيح مكانة وسائل التواصل الاجتماعي واستخداماتها في نشاطات العلاقات العامة. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بعقد دراسات واسعة تتعلق بنجاح الحكومات المحلية في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في نشاطات علاقاتها العامة وأن من الضروري لتلك الحكومات من وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع الجمهور وعرض نماذج إدارية ناجحة وإلى ضرورة العمل مع الخبراء في هذا المضمار لاستخدام تلك الوسائل بصورة فعالة وناجعة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تباينت الدراسات السابقة العربية من حيث الهدف، فمنها ما بحث في دور العلاقات العامة وصنع القرار مثل دراسة مناصري ودرويش (2016)، ودراسة الطائي (2015)، ومنها ما هدف لتشخيص الاتجاهات نحو العلاقات العامة مثل دراسة أدخينية (2012)، ومنها ما هدف لتسليط الضوء نحو دور العلاقات العامة في التشبيك بين المؤسسات الأهلية ومدى فعالية قسم العلاقات العامة في رفع مستوى التعاون والمشاركة بين المؤسسات الأهلية والعمل على تنظيم التصور

المقترح بناء على المفاهيم الفاعلة للتخطيط الاستراتيجي مثل دراسة أبو جبارة ومهنا (2012) بعنوان: "تصور مقترح لدور العلاقات العامة في التشبيك لمؤسسات المجتمع المدني في ضوء مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ومنها ما بحث في التميز مثل دراسة كوع وأبو صالحية (2020) بعنوان "مدى. تميز دوائر العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية، وجامعة فلسطين التقنية "خضوري".

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فقد تشابه معظمها بالنسبة للهدف وهو "استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من قبل علاقات السلطات المحلية العامة مثل دراسة جو وآخرون (Gu. T, et all, 2020)، ودراسة بوتاكلاسي (Portakalcy, 2020)، ودراسة لاباس وآخرون (Lappas, et all, 2018)، ودراسة دينسلز ودييولا (Dincelli and De paula, 2016)، أما دراسة كيرات (Kirat, 2016) فقد هدفت إلى التعرف إلى مسألة الاحتراف والتميز في مجال العلاقات العامة في الوطن العربي من خلال تعريف الإحتراف.

أما الدراسة الحالية فهي بعنوان: دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الإدارة العليا في بلديات مراكز المحافظات في الضفة الغربية "بلدية نابلس نموذجاً" فتشابه من حيث الهدف مع دراسات كل من دراسة مناصري ودرويش (2016)، ودراسة الطائي (2015) ولكنها تختلف معها من حيث المنهج المستخدم وهو منهج تحليل المضمون كذلك تختلف مع دراسة أذخينية (2012)، ودراسة أبو جبارة ومهنا (2012) من حيث المنهج المستخدم.

كذلك تختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث البيئة التي أجريت فيها وهي البيئة الفلسطينية عدا دراسة أبو جبارة ومهنا (2012) التي أجريت في البيئة الفلسطينية في قطاع غزة ودراسة كوع وأبو صالحية (2020) التي أجريت في البيئة الفلسطينية في مدينتي نابلس وطولكرم والتي تتشابه معها أيضاً في نظرية التميز.

وقد استفادت الدراسة الحالية من بعض الدراسات السابقة في تكوين أدبيات البحث وفي الإطلاع على توصياتها وعلى أدوات البحث المستخدمة فيها وخصوصاً تلك الدراسات التي اتبعت أسلوب تحليل المضمون.

وما يميز الدراسة الحالية عن مثيلاتها انها -وحسب علم الباحث- من الدراسات الأولى التي تبحث في علاقة العلاقات العامة في عملية صنع القرار في البيئة الفلسطينية وكذلك في تغطيتها لحقبة زمنية غير متتابعة (2014م، 2018م، 2019م) في تغطيتها لموضوع علاقة العلاقات العامة في عملية صنع القرار في البيئة الفلسطينية كذلك اعتماد الدراسة الحالية على نظرية التميز.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

يصف هذا الفصل من الدراسة الإطار المنهجي، والذي يوضح ويبين الطرق المستخدمة في جمع البيانات لتحقيق اهداف الدراسة، وأسئلتها.

منهج الدراسة:

تستند هذه الدراسة في منهجيتها على المنهج الكيفي، والذي يعتمد على التحليل المنطقي في إثبات العلاقات التي يفرضها بين متغيراته الكيفية، لهذا لا يدرس المنهج الكيفي عدداً كبيراً من المفردات، وإنما يكتفي بدراسة عددٍ قليل فقط من الحالات المعقدة؛ إذ إنّ وظيفته الأساسية هي الفهم العميق للظاهرة الاجتماعية، نتيجة لما يمتاز به من مرونة أكبر من البحث الكمي، وقدرته على التعامل مع عددٍ كبيرٍ من المتغيرات الكيفية، أي مع حالات أكثر تعقيداً (Ritchie، 2003، صفحة 4).

وفي هذه الدراسة يتمثل ذلك في تحليل موضوع الدراسة في سياقات زمنية مختلفة وهي الأعوام 2014م، 2018م، 2019م، حيث تسعى هذه الدراسة لمعرفة دور العلاقات العامة في صناعة القرار عند الإدارة العليا في إتخاذ القرار، لشرح العلاقة بين المتغيرين عن طريق إعادة فحصهما في أرض الواقع كفيماً، وهذا ما يظهر في هذه الدراسة من حيث دراسة الظاهرة قيد البحث في فترات مختلفة، وفي ظل إدارات وشخصيات مختلفة (Ritchie, Jane and Lewis, p.27).

ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمدت الدراسة على أداتين مهمتين من أدوات المنهج الكيفي هما تحليل الوثائق والمقابلات المعمقة، حيث تم تحليل الوثائق والتوصيات المرفوعة من قبل العلاقات العامة إلى الإدارة العليا لإتخاذ القرار في ضوءها، بالإضافة إلى المقابلات المعمقة مع عدد من أعضاء الادارة العليا المتمثلين في المجلس البلدي، وعدد من موظفي العلاقات العامة في بلدية نابلس.

تحليل الوثائق:

هو عبارة عن تحليل كفي، يستخدم اجراءات منهجية من اجل الوصول الى دلائل موثقة للاجابة على اسئلة بحثية معينة (Frey, 2018).

وأسوة بباقي أدوات التحليل الكيفي، فإن تحليل الوثائق يتطلب مراجعة متكررة للوثائق، واختبارها، وتفسير البيانات من أجل الحصول على معاني ومعرفة قائمة التجربة للبنية قيد الدراسة (Frey, 2018).

ان تحليل الوثائق يمكن اجراءه كأداة قائمة بمفردها وكجزء من مجموعة ادوات كيفية أو مختلطة، مثل المقابلات وهو ما تم إجراؤه في هذه الدراسة حيث تم إستخدام المقابلات المعمّقة الى جانب تحليل الوثائق وصولاً إلى تكامل في النتائج المنبثقة عن الأداتين، في العادة يستخدم تحليل الوثائق، من أجل تثليث النتائج (استخدام أكثر من أداة للحصول على موثوقية أعلى للنتائج) لبيانات تم الحصول عليها من ادوات اخرى كالمقابلات والمجموعات البورية والملاحظة والاستبانات . (Frey, 2018)

باستخدام هذه الأداة فقد تم استخدام المسح الشامل لجميع التوصيات المرفوعة من قبل العلاقات العامة للمجلس البلدي خلال فترة الدراسة (2014م، 2018م، 2019م) وعددها 125 توصية.

إجراءات تحليل الوثائق

القرارات المتعلقة بتوصيات العلاقات العامة عند النظر فيها ضمن جلسات المجلس البلدي.

يتخذ المجلس البلدي عند النظر والتداول في توصيات العلاقات العامة المقدمة له قرارات مختلفة بشأنها، ويوضح المستشار القانوني لبلدية نابلس إجراءات المجلس البلدي تجاه هذه التوصيات (أيمن عنبتاوي، مقابلة شخصية، 1 أيلول، 2020).

– الموافقة على التوصية: يقصد به، موافقة المجلس البلدي على التوصية المرفوعة من قسم العلاقات العامة.

- **عدم الموافقة:** يقصد به، عدم موافقة المجلس البلدي على التوصية المرفوعة من قسم العلاقات العامة.

- **تأجيل النظر بالتوصية:** يقصد به، أنه يتم التداول في التوصيات في الفترة الحالية، وقد يتم لاحقاً إعادة النظر واتخاذ قرار بشأنها.

- **أخذ علماء بالتوصية:** يقوم المجلس البلدي بالنظر بالتوصية المقدمة له من العلاقات العامة، فيأخذ علماء بها، ويكون القرار عندئذ، اما بالمتابعة من قبل العلاقات، أو تعليق اتخاذ القرار بالتوصية لحين توفر الامكانيات لتنفيذها، فيتم النظر فيها لاحقاً ضمن جلسات مجلس أخرى، او تبقى معلقة دون اتخاذ قرار فيها. انظر قرار مجلس بلدي رقم (28) بتاريخ 2014/12/8

يوضح المستشار القانوني لبلدية نابلس، (ايمن العنبتاوي، مقابلة شخصية، ايلول، 2020، 15) أن المجلس البلدي عندما يتسلم مهام عمله يتخذ قرار بتشكيل لجان متخصصة للنظر في قضايا ترفع لها من قبل المجلس البلدي، فتقوم اللجنة بالتداول في هذه القضايا وتقديم توصياتها للمجلس البلدي، علماً بأن هذه التوصيات غير ملزمة للمجلس البلدي عند اتخاذ القرار، ومثال على ذلك، لجنة شؤون الموظفين، لجنة العلاقات العامة، وتضم اللجنة عدد من أعضاء المجلس البلدي، أو أعضاء من المجلس البلدي بالاضافة الى موظفين ذوي علاقة بالموضوع

انظر قرار رقم 79 بجلسة 2014/03/04، المتعلق بافتتاح شارع الباطين، حيث أخذ المجلس علماً بذلك، على أن تقوم العلاقات العامة بمتابعة الموضوع مع سعادة الرئيس، عندما يتم تحويل توصيات العلاقات العامة من قبل المجلس البلدي للجنة مختصة للنظر فيها، وتقديم توصية للادارة العليا، فهذه التوصية غير ملزمة للمجلس البلدي عند اتخاذ قراره النهائي.

المقابلات المعمقة

تستخدم أداة المقابلة في الأبحاث السلوكية والاجتماعية ذات الصلة بالإنسان، لحاجة الدراسات للوصول إلى بيانات دقيقة ومعقدة، ومن الممكن إستخدامها إلى جانب الأدوات الأخرى،

حسب ما يستدعي البحث العلمي من ضرورة استخدام أكثر من أداة مجتمعة، أو أداة واحدة (درويش، 2020، صفحة 51).

وعليه، قام الباحث خلال هذه المرحلة من الدراسة بإجراء مقابلات تم بناؤها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، وقد سبق إجراء المقابلات المعمقة تحليل أرشيف المجلس البلدي فيما يختص بالتوصيات المقدمة لهم من العلاقات العامة في البلدية وقد ساعدت نتائج هذا التحليل الباحث في تحديد الأشخاص المناسبين للمشاركة في المقابلات المعمقة من خلال عينة قصدية تم اختيارها لمعرفة ومواكبتها فترة رفع تلك التوصيات، حيث اتاحت المقابلات المعمقة المجال للمبحوثين الذين تمت مقابلتهم لاستعراض تجربتهم وخبرتهم بحكم وظائفهم، بما يسهم في تعزيز جودة الدراسة بطرق تتوافق مع الأسس العلمية التي صممت من أجلها (Roulston, 2010, p. 199).

وعليه وبهدف إثراء معلومات الدراسة، وللوصول إلى مستوى أعمق في معالجتها لقضية الدراسة، توجب استخدام أداة المقابلة المعمقة، للإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

1. ما مدى إدراك دائرة العلاقات العامة في بلدية نابلس للدور الإستراتيجي المنوط بها وفقاً لنظرية التميز؟

2. ما مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الإستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة؟

3. كيف تتعامل الإدارات العليا في بلدية نابلس مع توصيات دائرة العلاقات العامة؟

4. ما أثر تعاقب المجالس البلدية في رئاسته للبلدية على تبني توصيات دائرة العلاقات العامة؟

5. كيف يمكن تعزيز توصيات إدارة العلاقات العامة في بلدية نابلس ضمن نظرية التميز؟

وقد ساهمت المقابلات المعمقة أيضاً في البحث في مدى تمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيم كوظيفة إدارية مرتبطة بعلاقة مباشرة بالإدارة العليا، بالإضافة الى بحث توجهات الإدارة العليا في بلدية نابلس نحو وظيفة العلاقات العامة، وعليه فقد تم اختيار 13 مبحوثاً

للمقابلة الشخصية المعمقة، خمسة من أعضاء مجلس بلدي نابلس، واكبوا حقبتى مجلس بلدى، بالاضافة الى أربعة موظفين من موظفى قسم العلاقات العامة، ممن واكبوا مرحلة تطور العلاقات العامة فى بلدية نابلس منذ تأسيسها. كذلك ولغايات الإطلاع والتوثيق لفترة تأسيس العلاقات العامة فى بلدية نابلس، قبل عام 2005، وتم مقابلة السيد أيمن الشكعة بصفته من أوائل موظفى العلاقات العامة فى بلدية نابلس. أنظر جدول رقم (1) والذى يتضمن أسماء المبحوثين، وصفاتهم الوظيفية، وتاريخ إجراء المقابلة معهم.

جدول رقم (1): المشاركون في المقابلات وفقا للتسلسل الزمني

الرقم	اسم المبحوث	الصفة الوظيفية	تاريخ المقابلة
1	الدكتور الصيدلاني ساهر دويكات	عضو مجلس بلدي نابلس 2015-2012 2017-الآن	28 آب 2020
2	الدكتور غسان المصري	عضو مجلس بلدي نابلس 2020-2017	30 آب 2020
3	الدكتورة مكرم عباس	عضو مجلس بلدي نابلس 2020-2017	8 أيلول 2020
4	أ. غسان عنبتاوي	عضو مجلس بلدي نابلس 2020-2017 مقرر لجنة العلاقات العامة	1 أيلول 2020
5	المهندس عدلي رفعت يعيش	رئيس بلدية نابلس السابق 2019-2017 عضو مجلس بلدي - الآن	6 أيلول 2020
6	الدكتور حافظ قدرى شاهين	عضو مجلس بلدي نابلس 2012-2006 2017-الآن	19 أيلول 2020
7	المهندسة ريما عرفات	عضو مجلس بلدي نابلس 2015-2012 2017-الآن	12 أيلول 2020
8	المهندس حسان جابر	عضو مجلس بلدي نابلس 2015-2012 2017-الآن	13 أيلول 2020
9	الانسة رجاء الطاهر	مدير العلاقات العامة والدولية 2006-الآن	5 آب 2020
10	أ. عبد العفو سالم العكر	منسق شعبة العلاقات الدولية- بلدية نابلس 2020-2007	12 أيلول 2020
11	أ. ايمن الشكعة	موظف سابق - بلدية نابلس، قسم العلاقات العامة مدير مركز تنمية موارد المجتمع التابع لبلدية نابلس، حاليا	8 أيلول 2020
12	أ. ريا رجب المصري	المنسقة الاعلامية 2006-الآن	1 أيلول 2020
13	أ. سامح عاشم عسالي	موظف سابق - بلدية نابلس، قسم العلاقات العامة مدير مركز خدمات الجمهور - بلدية نابلس، حاليا	2 أيلول 2020

وبناءً على أسئلة الدراسة، قُسم المبحوثون عند عرض نتائج هذه المقابلات إلى مجموعتين، استناداً لمهامهم الوظيفية واختصاصاتهم على النحو التالي:

1. الإدارة العليا في بلدية نابلس وتشمل كل من:

المهندس عدلي رفعت يعيش، رئيس بلدية نابلس السابق عضو مجلس بلدي نابلس الحالي، وأعضاء مجلس بلدي نابلس: الدكتور الصيدلاني ساهر دويكات، الدكتور غسان المصري، الدكتور حافظ قدرى شاهين، الأستاذ غسان عنيتاوي، الدكتورة مكرم عباس، المهندس حسان جابر، المهندسة ريما عرفات.

2. العلاقات العامة في بلدية نابلس وتشمل كل من:

الآنسة رجاء الطاهر، السيد عبد العفو العكر، الاستاذة ربا المصري، السيد سامح هاشم عسالي، السيد أيمن الشكعة.

بروتوكول المقابلات:

أجريت المقابلات مباشرة مع عدد من المشتركين في مكاتبتهم، وتم إجراء مقابلة عبر تقنية ZOOM، وأخرى من خلال زيارة لمنزل أحد أعضاء المجلس البلدي نظراً لصعوبة إمكانية إجراء مقابلة مباشرة بسبب انتشار كوفيد 9، وتم إجراء ذلك بعد تحديد مواعيد مسبقة، هذا أدى إلى اعتماد الطابع الرسمي عبر تحديد موضوعها بشكل مسبق، استغرقت كل مقابلة نحو 30-50 دقيقة، وسُجلت المقابلات صوتياً بعد الاستئذان من المبحوثين ليسهل الرجوع إليها من قبل الباحث عند تحليلها خدمة لأغراض الدراسة، حيث تم استخدام دليل مقابلة شبه منظم خاص بأعضاء المجلس البلدي ضمن 3 محاور، تضم 31 سؤالاً، وآخر خاص بموظفي العلاقات العامة يتضمن 14 سؤال، حيث تم توزيع الأسئلة على أقسام الدراسة، لتشمل الإطار النظري، والدراسات السابقة، والتحليل الكيفي، وجميع جزئيات الدراسة (انظر ملحق رقم 2 الذي يعرض أسئلة المقابلات الخاصة بالمجلس البلدي، وملحق رقم 3 الذي يبين أسئلة المقابلات لموظفي العلاقات العامة)، كما أن الباحث قدم شرحاً مبدئياً في بداية كل مقابلة لكافة المفاهيم والمصطلحات، ومتغيرات

الدراسة، للحصول على نتائج دقيقة، وتحقق أهدافها، ووفقاً للمقابلات تفاوت ترتيب الأسئلة، وفي الاجمال حافظ الباحث على إجراء المقابلة حسب الأسس العلمية للحصول على نتائج واقعية.

آليات صدور القرار المتعلق بعمل العلاقات العامة في الهيئات المحلية:

تسهم دوائر وأقسام الهيئات المحلية في عملية صناعة القرار، وتعتبر العلاقات العامة أحد الاقسام التي تساند الادارة العليا باتخاذ القرارات لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وذلك انطلاقاً من رؤية العلاقات العامة ببناء صورة ذهنية مجتمعية ايجابية وحقيقية حول الهيئة المحلية كمؤسسة دافعة ومحفزة لعملية التنمية المحلية، ورسالتها التي تسعى من خلالها الى تعريف الجهات والاطراف المعنية وذات الصلة بمهام وأهداف الهيئة المحلية، ومن واقع رؤيتها ورسالتها وبهدف تحقيق أهدافها الوظيفية تقوم العلاقات العامة برفع مذكرات يومية للإدارة العليا عبر البريد الصادر، حيث بلغ عدد المذكرات التي قدمتها العلاقات العامة خلال سنوات الدراسة 1980 مذكرة، على النحو التالي: (670 مذكرة عام 2014م) (622 مذكرة عام 2018م) (688 مذكرة عام 2019م)، بحيث يتم تصدير المذكرات ضمن التسلسل الاداري، لتصل الى رئيس البلدية، الذي يقوم وفقاً لصلاحياته باتخاذ القرار في ضوءها والموافقة عليها، أو يقوم بتحويلها لجلسة المجلس البلدي، ليتم نقاشها والتداول فيها واتخاذ القرار في ضوءها، وفي بعض الاحيان يتم تحويل التوصية من قبل المجلس البلدي الى لجنة مختصة من اللجان التي شكلها المجلس البلدي للبحث فيها ورفع توصياتها للمجلس ليعيد النظر فيها في جلسة المجلس البلدي لاحقاً واتخاذ القرار في ضوءها.

اتخذت المجالس البلدية المتعاقبة على هيئة بلدية نابلس خلال فترة الدراسة، لجنة لمتابعة أعمال العلاقات العامة، تسمى لجنة العلاقات العامة، يرأس اللجنة أحد أعضاء المجلس البلدي مقررًا، وتضم عدد من الأعضاء، بحيث يتم التواصل من قبل اللجنة مع قسم العلاقات العامة لتنسيق الأنشطة والعمل كحلقة وصل بين المجلس البلدي وقسم العلاقات العامة، تتقل رؤية وتطلعات المجلس للعلاقات العامة، وتسهم في نقل رسالة العلاقات العامة للمجلس البلدي، ويختلف ذلك وفقاً لشخصية مقرر اللجنة ورئيس البلدية.

الفصل الخامس

عرض النتائج

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الإدارة العليا في بلديات مراكز المحافظات في الضفة الغربية وقد اتخذت من بلدية نابلس نموذجاً، ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث أداتين رئيسيتين وهما أداة تحليل الأرشيف، وأداة المقابلات الوجيهة المعمقة، لذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين، وهما عرض النتائج المتعلقة بتحليل الأرشيف ومن ثم النتائج المنبثقة عن المقابلات المعمقة.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بتحليل الأرشيف

هدف تحليل أرشيف التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحوّلة من قبل رئيس البلدية للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس إلى الإجابة على السؤال البحثي الرئيس وهو ما الدور الذي تلعبه التوصيات التي تقدمها دوائر العلاقات العامة في البلديات مراكز المحافظات في الضفة الغربية في صناعة القرار؟ والأسئلة الفرعية التالية: ما طبيعة التوصيات التي تقدمها العلاقات العامة في بلدية نابلس للإدارة العليا ليتم اتخاذ القرارات في ضوءها؟ كيف يؤثر المجالس المتعاقبة على تبني توصيات دائرة العلاقات العامة؟

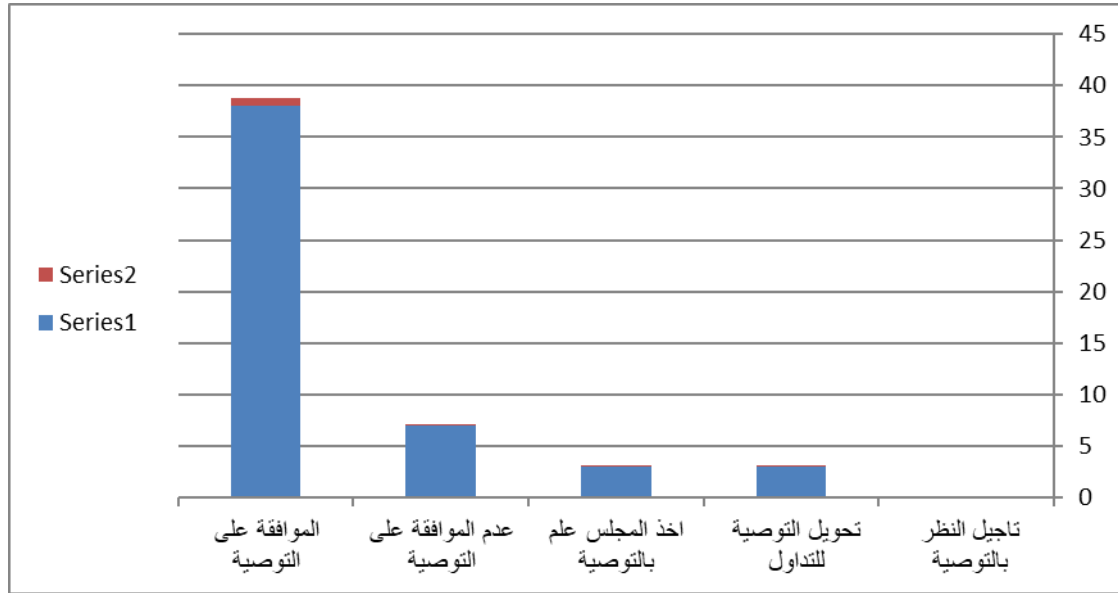
وللإجابة عن هذه الأسئلة، تم تحليل التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحوّلة من قبل رؤساء البلديات للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس للنظر فيها خلال الأعوام 2014م، و2018م، و2019م، والتي كان إجماليها 125 توصية، 51 توصية للعام 2014م، 34 توصية للعام 2018م، و40 توصية للعام 2019م، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

الدور الذي تلعبه التوصيات التي تقدمها دوائر العلاقات العامة في البلديات مراكز المحافظات في الضفة الغربية في صناعة القرار

لمعرفة الدور الذي تلعبه التوصيات التي تقدمها دائرة العلاقات العامة في بلدية نابلس في صناعة القرار فقد قام الباحث بتحليل التوصيات وفقاً لجدول رقم (1).

جدول (2): دور التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2014

النسبة المئوية %	إجمالي	دور التوصية في اتخاذ القرار
75.0%	38	موافقة على التوصية
14.0%	7	عدم الموافقة على التوصية
6.0%	3	اخذ علم بالتوصية
6.0%	3	تحويل التوصية للتداول
0.0%	0	تأجيل النظر بالتوصية
		المجموع



شكل 1: إجمالي دور التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي

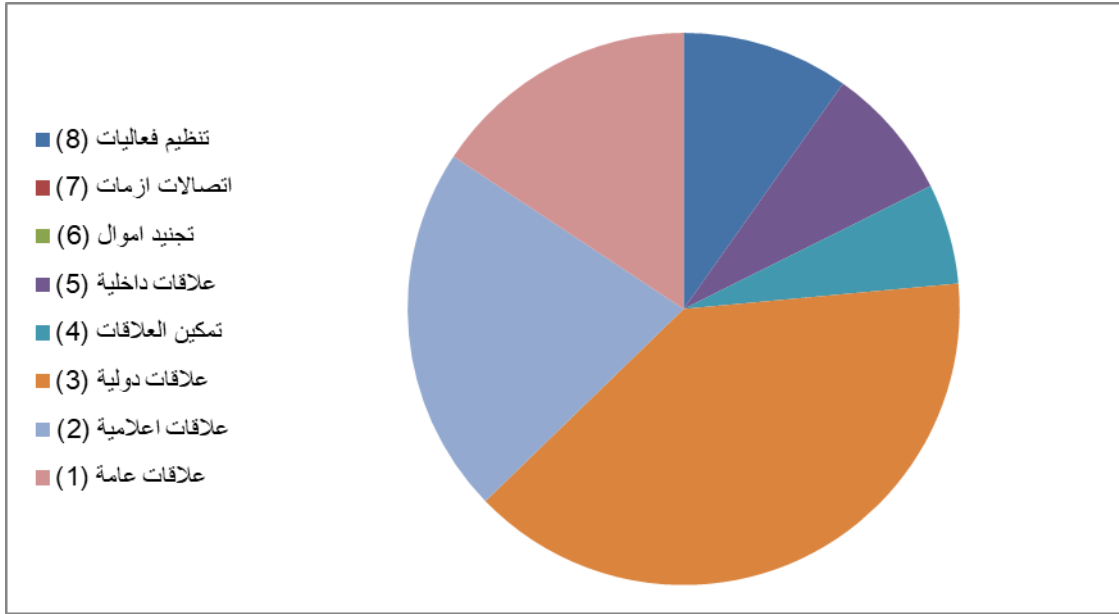
نابلس لإتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2014

يتبين من الجدول رقم (1) والشكل رقم(1) أنه في عام 2014م تم تقديم 51 توصية من قسم العلاقات العامة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس للنظر فيها، حيث تم الموافقة على ما نسبته 75.0% من مجمل تلك التوصيات، وتم عدم الموافقة على 14.0% من تلك التوصيات وتم اخذ علم بالتوصية (لم يقر) من قبل المجلس البلدي بما نسبته 6.0%، وتم تحويل 6.0% التوصيات للتداول، ولم يتم تأجيل النظر بأي توصية.

جدول (3): طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات

مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضونها خلال عام 2014

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة التوصية (2014)
16.0%	8	علاقات عامة
22.0%	11	علاقات إعلامية
39.0%	20	علاقات دولية
6.0%	3	تمكين العلاقات
8.0%	4	علاقات داخلية
0.0%	0	تجنيد أموال
0.0%	0	اتصالات أزمات
10.0%	5	تنظيم فعاليات
100%	51	المجموع



شكل 2: طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس

لاتخاذ القرار في ضونها خلال عام 2014

يتضح من نتائج الجدول والشكل السابقين أن أعلى تكرارات طبيعة التوصيات المقدمة من

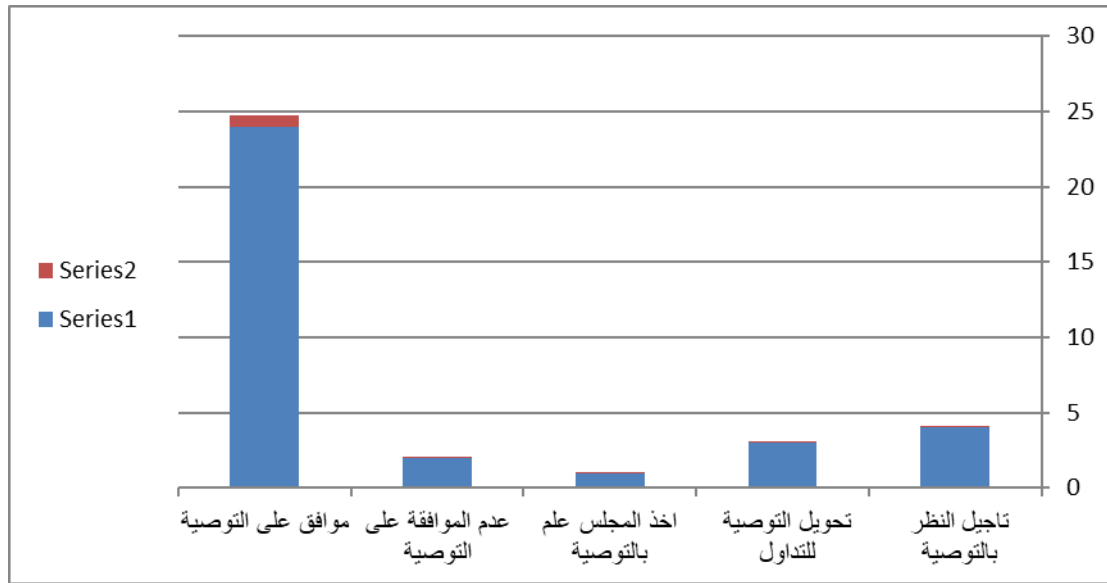
قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس للنظر فيها خلال عام

2019 كانت لتوصيات العلاقات الدولية حيث بلغت 39.0%، ومن ثم للعلاقات الإعلامية بنسبة

22.0%، والعلاقات العامة بنسبة 16.0%، وتنظيم الفعاليات وبنسبة 10.0% ومن ثم تمكين العلاقات 6.0%، وأدائها لتجديد الأموال واتصالات الأزمات بنسبة 0.0 لكل منهما.

جدول(4): إجمالي التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2018

النسبة المئوية	التكرار	دور التوصية في اتخاذ القرار
71.0%	24	موافقة على التوصية
6.0%	2	عدم الموافقة على التوصية
3.0%	1	اخذ علم بالتوصية (لم يقر)
9.0%	3	تحويل التوصية للتداول
12.0%	9	تأجيل النظر بالتوصية
100%	34	المجموع



شكل 3: إجمالي التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس

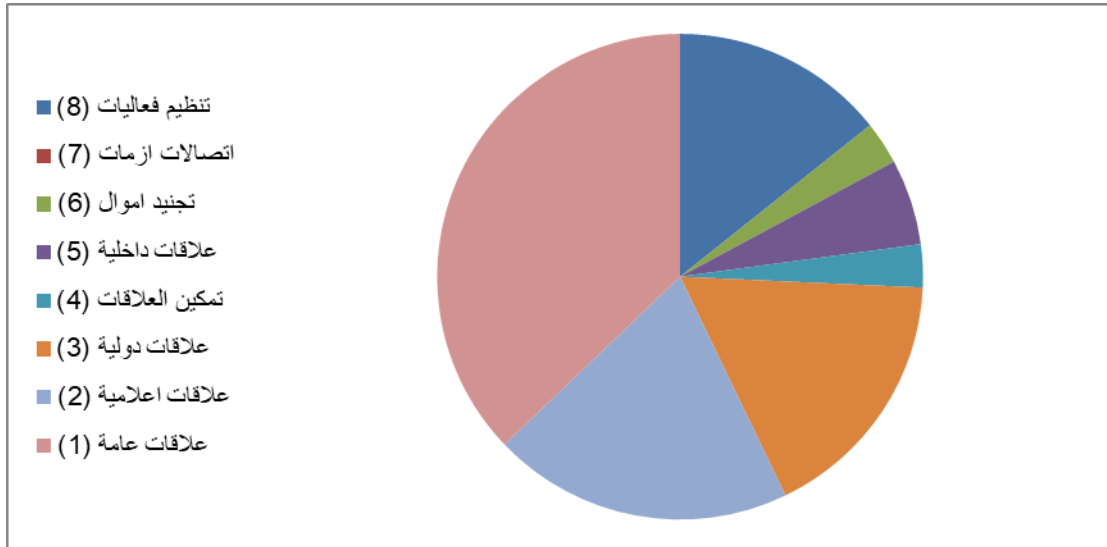
لاتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2018

يتبين من الجدول والشكل السابقين أنه في عام 2018 تم تقديم 34 توصية من قسم العلاقات العامة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس للنظر فيها، حيث تم الموافقة على ما نسبته 71.0% من مجمل تلك التوصيات، وتم عدم الموافقة على 6.0% من تلك التوصيات،

3.0% وقد تم اخذ علم بالتوصية (لم يقر) من قبل المجلس البلدي، وتم تحويل 9.0% التوصيات للتداول، وتم تأجيل النظر ب12.0% من التوصيات.

جدول (5): طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2018

النسبة المئوية	تكرار التوصية	طبيعة التوصية (2018)
37%	13	علاقات عامة
20%	7	علاقات إعلامية
17%	6	علاقات دولية
3%	1	تمكين العلاقات
6%	2	علاقات داخلية
3%	1	تجنيد اموال
0%	0	اتصالات ازمات
14%	5	تنظيم فعاليات
100%	35	المجموع



شكل 4: طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس

لاتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2018

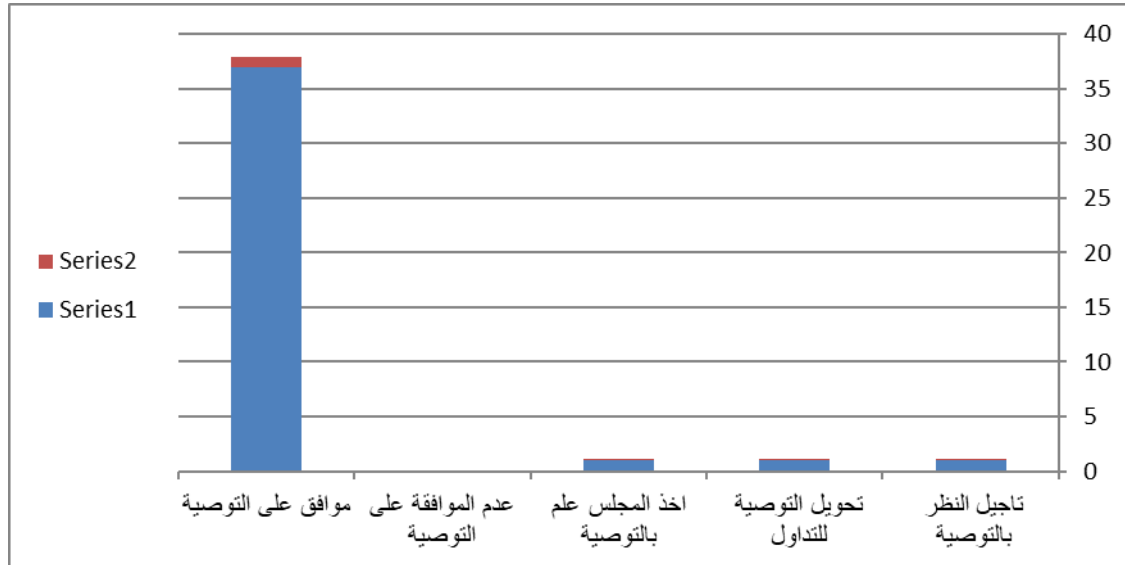
يتضح من نتائج الجدول والشكل السابقين أن أعلى تكرارات طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس للنظر فيها خلال عام 2018 م لتوصيات العلاقات العامة حيث بلغت 37.0%، ومن ثم للعلاقات الإعلامية بنسبة

20.0%، العلاقات الدولية بنسبة 17.0%، ومن ثم تمكين العلاقات وتجنيد أموال بنسبة 3.0% لكل منهما، وعلاقات داخلية بنسبة 6.0% وتنظيم الفعاليات وبنسبة 7.0% لكل منهما، وأدانها لتجنيد الأموال بنسبة 4.0%، وتنظيم فعاليات وبنسبة 14.0%. ولم تكن هناك أي توصيات تتعلق باتصالات الأزمات.

جدول (6): إجمالي التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات

مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2019

النسبة المئوية	التكرار	دور التوصية في اتخاذ القرار
93.0%	37	موافقة على التوصية
0.0%	0	عدم الموافقة على التوصية
3.0%	1	اخذ علم بالتوصية (لم يقر)
3.0%	1	تحويل التوصية للتداول
3.0%	1	تأجيل النظر بالتوصية
100%	40	المجموع



شكل 3: إجمالي التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوءها عام 2019

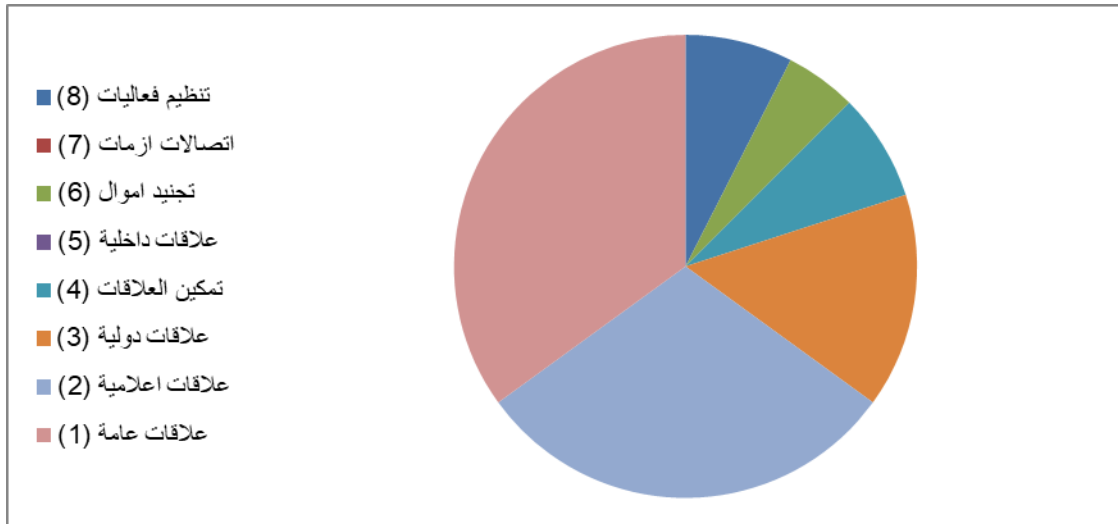
يتبين من الجدول والشكل السابقين أنه في عام 2019 تم تقديم 40 توصية من قسم

العلاقات العامة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس للنظر فيها، حيث تم الموافقة على ما

نسبته 93.0% من مجمل تلك التوصيات، وتم عدم الموافقة على 0.0% من تلك التوصيات، 3.0% قد تم اخذ علم بالتوصية (لم يقر) من قبل المجلس البلدي، وتم تحويل 3.0% التوصيات للتداول، وتم تأجيل النظر 3.0% من التوصيات.

جدول (7): طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوءها عام 2019

النسبة المئوية	تكرار التوصية	طبيعة التوصية (2018)
35.0%	14	علاقات عامة
30.0%	12	علاقات إعلامية
15.0%	6	علاقات دولية
8.0%	3	تمكين العلاقات
0.0%	0	علاقات داخلية
5.0%	2	تجنيد اموال
0.0%	0	اتصالات ازمات
8.0%	5	تنظيم فعاليات
100%	40	المجموع



شكل 6: طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس لاتخاذ القرار في ضوءها خلال عام 2019

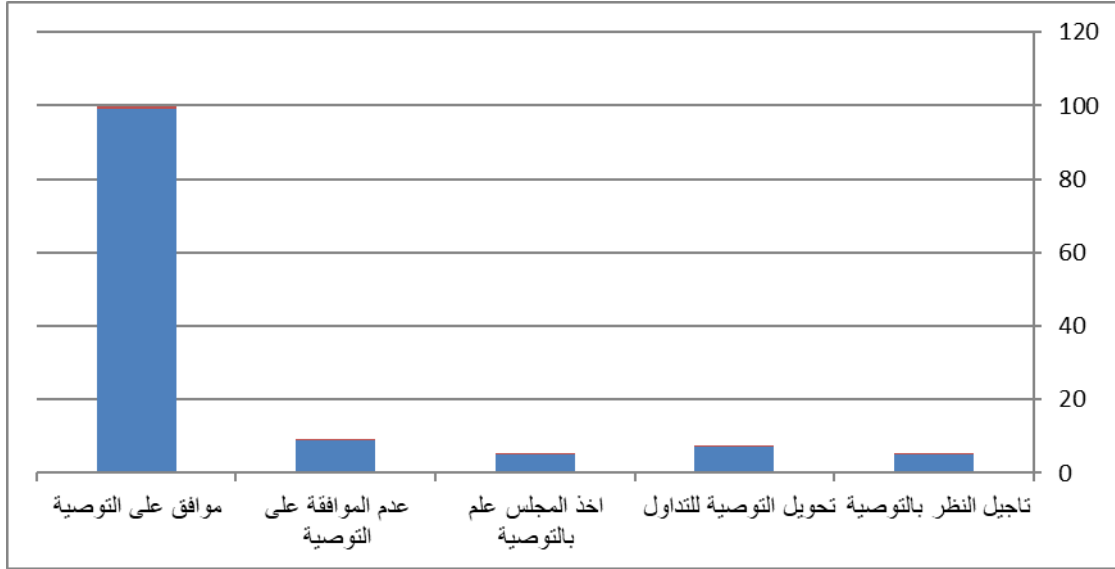
يتضح من نتائج الجدول والشكل السابقين أن أعلى تكرارات طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس للنظر فيها خلال عام

2018م لتوصيات العلاقات العامة حيث بلغت 35.0%، ومن ثم للعلاقات الإعلامية بنسبة 30.0%، العلاقات الدولية بنسبة 15.0.0%، ومن ثم تمكين العلاقات بنسبة 8.0%، وتنظيم الفعاليات وبنسبة 8.0%، لتجنيد الأموال بنسبة 5.0%، 0% ولم تكن هناك أي توصيات تتعلق باتصالات الأزمات أو العلاقات الداخلية.

أما بالنسبة لإجمالي مساهمة التوصيات المرفوعة للمجلس البلدي من قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس في اتخاذ القرار على مدار فترة الدراسة (2014، و2018، و2019)، فقد جاءت نتائجها حسب الجدول والشكل التالي:

جدول (8): إجمالي مساهمة التوصيات المرفوعة للمجلس البلدي من قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس في اتخاذ القرار على مدار فترة الدراسة (2014، و2018، و2019)

الفترة الزمنية	عدد توصيات العلاقات العامة المعروضة على المجلس البلدي من قبل رئيس البلدية	موافق على التوصية	عدم الموافقة على التوصية	اخذ المجلس علم بالتوصية	تحويل التوصية للتداول	تأجيل النظر بالتوصية
2014	51	38	7	3	3	0
2018	34	24	2	1	3	4
2019	40	37	0	1	1	1
إجمالي التوصيات للدراسة	125	99	9	5	7	5
النسبة المئوية	100%	79%	7%	4%	6%	4%



شكل 7: إجمالي مساهمة التوصيات المرفوعة للمجلس البلدي من قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس في اتخاذ القرار على مدار فترة الدراسة (2014، و2018، و2019)

يتبين من الجدول والشكل 7 السابقين أن إجمالي مساهمة التوصيات المرفوعة للمجلس البلدي من قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس في اتخاذ القرار على مدار فترة الدراسة (2014، و2018، و2019) بلغت الموافقة على التوصيات بنسبة 79.0%، وعدم الموافقة بنسبة 7.0%، وتحويل للتداول بنسبة 6.0%، وأخذ علم مع عدم التقرير بنسبة 4.0%، وتأجيل النظر بنسبة 4.0%.

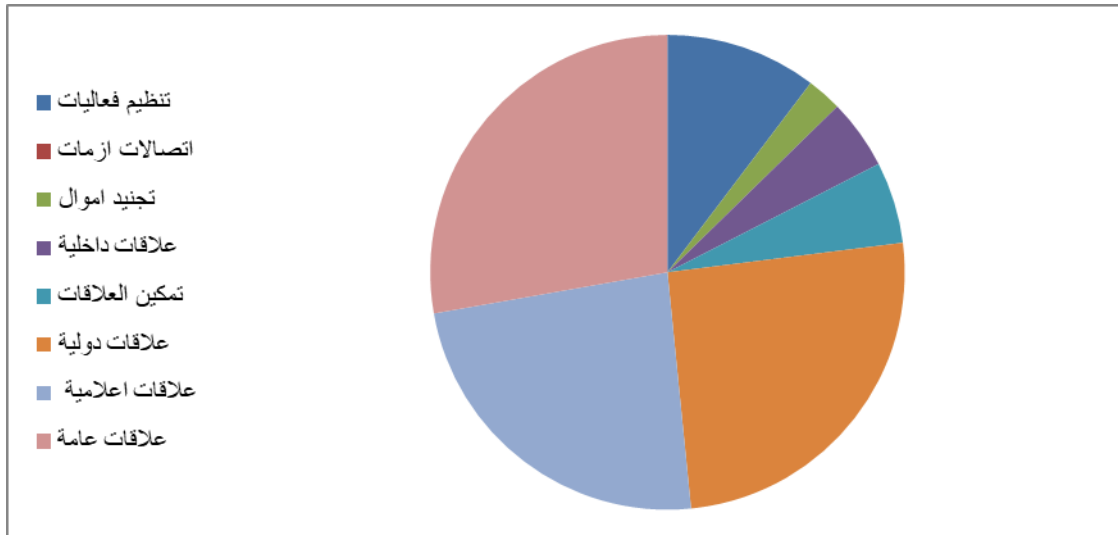
طبيعة التوصيات التي تقدمها العلاقات العامة في بلدية نابلس للإدارة العليا لیتم اتخاذ القرارات في ضوءها.

لمعرفة طبيعة التوصيات التي تقدمها العلاقات العامة في بلدية نابلس للإدارة العليا فقد طرحت الدراسة السؤال التالي: "ما طبيعة التوصيات التي تقدمها العلاقات العامة في بلدية نابلس للإدارة العليا لیتم اتخاذ القرارات في ضوءها؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس للنظر فيها خلال الأعوام 2014، و2018، و2019 وكانت نتائجها كما يبين جدول رقم (7).

جدول (9): إجمالي طبيعة التوصيات لسنوات الدراسة (2014، 2019، 2018)

النسبة المئوية	تكرار التوصية	طبيعة التوصية
28%	35	علاقات عامة
24%	30	علاقات إعلامية
26%	32	علاقات دولية
6%	7	تمكين العلاقات
5%	6	علاقات داخلية
2%	3	تجنيد اموال
0%	0	اتصالات ازمات
10%	13	تنظيم فعاليات
100%	125	المجموع



شكل 8: إجمالي طبيعة مساهمة التوصيات المرفوعة للمجلس البلدي من قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس

لاتخاذ القرار على مدار فترة الدراسة (2014، و2018، و2019)

يتبين من الجدول والشكل السابقين أن طبيعة إجمالي مساهمة التوصيات المرفوعة للمجلس البلدي من قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس في اتخاذ القرار على مدار فترة الدراسة (2014، و2018، و2019).

كانت للعلاقات العامة بنسبة 28.0%، وللعلامات الإعلامية بنسبة 24.0%، وللعلامات الدولية بنسبة 26.0%، ولتنظيم الفعاليات بنسبة 10.0%، ولتمكين العلاقات بنسبة 6.0%، وللعلامات الداخلية بنسبة 5.0%، ولتجنيد الأموال بنسبة 2.0%، ولم يكن هناك أي توصية تتعلق باتصالات الأزمات.

يمكن عرض نتائج المقابلات وتقسيمها استناداً الى أسئلة الدراسة، (انظر ملحق رقم (3) وتقسيم المبحوثين وفقاً لتقسيمين، وفقاً لطبيعة وظائفهم، القسم الأول يمثل الإدارة العليا، والقسم الثاني يمثل قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس، وذلك على النحو التالي (انظر ملحق رقم (2)).

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالمقابلات

النتائج المتعلقة بالسؤال البحثي الثاني: ما مدى إدراك قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس للدور الاستراتيجي المنوط بها وفقاً لنظرية التميز؟

من أهداف هذه الدراسة، معرفة مدى إدراك قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس للدور الاستراتيجي المنوط بها وفقاً لنظرية التميز، وعليه فقد طرحت الدراسة السؤال البحثي التالي: ما مدى إدراك قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس للدور الاستراتيجي المنوط بها وفقاً لنظرية التميز؟ وقد بينت النتائج وجود ادراك مقبول لدى قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس حول طبيعة الدور الاستراتيجي المنوط به وفقاً لنظرية التميز، فأوضح 100% من المبحوثين أن العلاقات العامة تقوم أحياناً أو نادراً بعمل استطلاعات رأي وفق اسس علمية لكن بشكل غير منتظم، فأشار عبد العفو العكر"تم تنفيذ استطلاع رأي واحد متعلق بقياس مدى رضا الجمهور عن أداء البلدية عام 2013، فلا أعتقد أن عمل استطلاعات الرأي مهمة من مهام العلاقات العامة، وأشارت رجاء الطاهر"ان العلاقات العامة لا تقوم بعمل استطلاعات رأي دورية، لكن تقوم أحياناً بعمل استطلاعات رأي للتعرف على توجهات الجمهور نحو خدمات البلدية، لكن ليس بشكل منتظم ودوري ومرتبطة بفترات زمنية، لذلك فان اعداد استطلاعات الرأي لا يمثل جزء اساسي من وظائفها، وتشير ربا المصري"ان العلاقات العامة تقوم بعمل استطلاعات رأي بالمفهوم العلمي عند الحاجة، فمثلا تم عمل استطلاع رأي حول موضوع النفايات بالتعاون مع لجنة المساءلة

المجتمعية عام 2018، وقدمتها للإدارة العليا وتم تشكيل لجنة من أعضاء المجلس البلدي وتفويض العلاقات العامة للمتابعة، وتم تحويل نتيجة هذا الاستطلاع للعلاقات العامة، ووفقاً لهذه النتائج تم اعداد وتنفيذ خطة اتصال استراتيجي متكاملة من قبل العلاقات المحلية في القسم، بينما لا تقوم العلاقات العامة بعمل مثل هذه الاستطلاعات بشكل دوري"، كذلك يوضح سامح العسالي "هنالك أهمية لاجراء البحوث واستطلاعات الرأي من قبل العلاقات العامة، فالاصل أن هذا جزء رئيسي وحيوي وهام من أعمال العلاقات العامة، لكن اعتقد انه من النادر جداً أن يتم القيام بتنفيذ استطلاعات رأي.

وحول أهمية اشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي ووفقاً لنتائج مقابلات المبحوثين من موظفي العلاقات العامة ونسبة 100%، أنه لا يتم اشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي الا في بعض الاحيان، أو عند استعراض بعض التوصيات المقدمة من قبل العلاقات العامة، وأن العلاقات العامة لم تسعى بشكل حثيث لاشراكها في هذه الجلسات خاصة التي تتناول القضايا المتعلقة بعملها، أو المتعلقة بالقضايا العامة والاستراتيجية واتخاذ القرارات فيها، والتي قد تؤثر على سمعة البلدية سلباً، مما يفيد أن هنالك ضعف لدى العلاقات العامة في معرفة أهمية مشاركتها في هذه الجلسات التي تستطيع من خلالها تقديم حلول عملية ومنطقية وسريعة لمعوقات ومشكلات تواجهها المجالس من حيث التعامل مع الجمهور المستهدف، بالاضافه الى فهم أكبر للقضايا المطروحة وتقديم حلول او توصيات من شأنها تقليل التكاليف المترتبة على السمعة السلبية للمؤسسة، فأشار عبد العفو العكر " أنه ليس من الصحيح أن يتم اشراك العلاقات في جلسات المجلس البلدي بشكل عام، سوى التي تطرح فيها قضايا العلاقات العامة، وهذا حصل عندما تم دعوتنا لمناقشة امور تتعلق بموضوع العلاقات الدولية، لكن ليس بشكل منتظم"، وكما أوضحت ربا المصري "نعم، أحيانا يتم اشراك العلاقات العامة في المواضيع والمشاريع والمبادرات والتوصيات التي يقدمها قسم العلاقات العامة، لا أحيانا أخرى، لا يتم اشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي ولا يتم مشاركتها في اية قرارات قبل اتخاذها، خاصة المتعلقة بطبيعة عملها، ويوضح سامح العسالي "يتم اشراك العلاقات العامة في بعض الجلسات المتعلقة بعمل العلاقات العامة ضمن ملفات محددة، وبرأيي الاصل أن يشارك مندوب من

العلاقات العامة وبشكل دائم في جلسات المجلس البلدي عند مناقشة الامور المتعلقة بالجمهور، لتتمكن العلاقات العامة المعلومات التي تمكنها من بلورة وصياغة رسالة البلدية للخارج"، وتوضح الطاهر "أنه لا يتم اشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي بشكل منتظم، مما يسبب غياب العلاقات العامة عن بعض القضايا التي يتم مناقشتها والتي لها علاقة بالجمهور، وبالتالي يسبب ضعف اعدادها لخطط اتصالية لتعريف الجمهور بهذه القضايا، ليس هذا فقط، بل أحيانا يتطلب إجراءات أخرى مثل التنسيق لفعاليات، أو تحضير مواد مكتوبة عن مشاريع أو إنتاج فيديوهات تعريفية. وهناك قرارات تحتاج إلى مشاريع مجتمعية وتحضيرات قد تستغرق العمل بها مدة طويلة وتحتاج إلى تمويل، مما يتسبب في ضعف قدرة العلاقات العامة بالقيام بواجبها بكفاءة وفعالية.

ولتعميق البحث في مدى إدراك قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس للدور الاستراتيجي المنوط بها وفقاً لنظرية التميز، فقد أظهرت نتائج المبحوثين في قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس بنسبة 100% عدم معرفتهم بنظرية التميز ومبادئها التي تؤدي بالنتيجة الى الحرفية في عمل العلاقات العامة كمفهوم علمي، لكن هنالك معرفة من واقع تجربتهم وخبرتهم العملية، حيث أشار المبحوثين الى بعض مبادئها كممارسة، فتشير رجاء الطاهر "لا يوجد لدي فكرة حول النظرية بشكل تفصيلي، اعتقد وفقاً لهذه النظرية تسعى العلاقات العامة للتميز من خلال الاتصال مع الجمهور، وتقديم الحقيقة للمواطنين حول الخدمات، ووفقاً لاخلاقيات المهنة، ويوضح العسالي "لا ليس لدي فكرة حول النظرية كمصطلح، لكن هنالك الامام بشكل عام حول الممارسة الايجابية والتميزة من واقع تجربتي، ومن ضمنها الاتصال والتواصل، وتشير ربا المصري "عدم معرفتها بالنظرية وبنودها"، وكذلك عبد العفو العكر أوضح عدم معرفته بنظرية التميز ومبادئها.

ويتوافق هذا الفهم مع نتائج مع النتيجة التي تم الوصول اليها من خلال تحليل الوثائق، حيث يتضح أن طبيعة التوصيات التي تم تقديمها من قبل العلاقات العامة خلال فترات الدراسة تمثل نسبتها 28% منها توصيات متعلقة ببناء العلاقات العامة.

وبهدف التعرف على الوظائف الاخرى التي يجب ان تقوم بها العلاقات العامة والتي قد تسهم في تعزيز الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة، فقد اختلفت توجهات المبحوثين حول وظائف العلاقات العامة التي يجب ان تقوم بها العلاقات العامة، فتوضح الطاهر "باعقادي هنالك وظائف أخرى يفترض القيام بها بشكل منتظم، وهي الوظائف المتعلقة باستطلاع آراء الجمهور وتنفيذ الأبحاث الدورية، للتعرف على توجهات الجمهور، للقيام بتقديم توصيات للإدارة العليا، كذلك يجب أن يتضمن قسم العلاقات وحدة انتاج اعلامي، كوظيفة متخصصة لانتاج أفلام الفيديو القصيرة، والومضات الاعلامية، لمواكبة التطور في مجال الوسائط المتعددة، للوصول الى جميع المواطنين بكفاءة وفعالية، ورغم ذلك استطاعت العلاقات العامة وبأقل التكاليف انتاج ما يزيد عن 65 فيديو بالتنسيق مع الزميل بشار التمام نائب مدير مكتبة بلدية نابلس الذي يمتلك خبرة ورؤية في هذا الجانب (انظر ملحق رقم 6)، ويضيف العسالي "أن هنالك وظائف اخرى، فالخروج عن المفهوم التقليدي والتوجه نحو المفهوم الحديث للعلاقات العامة، كحلقة الوصل تهدف لتعزيز التفاهم مع الجمهور، فوظائف العلاقات العامة غير متناهية من المهام والواجبات والمسؤوليات، فتعتبر العلاقات العامة في لحظة من اللحظات المدقق والناصح والباحث والمستطلع والباحث، وتستطيع ان تتمثل وظائفها بجميع ما ذكر في ظل منظومة منسجمة مع الادارة العليا، وتضيف ربا المصري "نعم هذه هي الوظائف فهي تسعى للعمل على خلق صورة ايجابية لدى المواطنين مقابل الخدمات التي تقدمها البلدية، ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطن من خلال الاتصال والتواصل مع كافة فئات المجتمع للوصول الى اعلى مستوى ممكن من الخدمات، بالاضافة الى تغطية اخبار ونشاطات وانجازات المجلس البلدي في مختلف المجالات والقطاعات والعمل على ترويج سياسات وتوجهات رئيس البلدية والمجلس البلدي لادارة المدينة والسعي لرفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطن الى أعلى المستويات.

لكن هذا الدور الهام والحيوي للعلاقات العامة فيما يتعلق بتزويد الادارة العليا بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار أو توجيه رسائل الى الجمهور لبناء رأي عام ايجابي يلبي رؤية ورسالة الادارة العليا يتطلب ويعتمد نجاحه بشكل أساسي على تدفق المعلومات لقسم العلاقات العامة من البيئة الداخلية المتمثلة بالادارة العليا، وكافة دوائر وأقسام البلدية المختلفة، فقد اجمع المبحوثين وبنسبة 100% ان ضعف تدفق المعلومات من الادارة العليا، ومن مختلف الدوائر الى قسم

العلاقات العامة رغم محاولتها وبشكل مستمر ومن خلال التواصل مع متلف الاقسام للحصول على المعلومات الا انها لم تجد التجاوب المستمر من قبلهم، وبالتالي يعتبر نقص تدفق المعلومات من الاقسام ومن الادارة العليا أهم المعوقات التي تواجه العلاقات العامة في صنع القرار، فتشير الطاهر "ان واحد من أهم المعوقات للمشاركة في صنع القرار يتمثل بضعف اشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي خاصة الجلسات التي يتم خلالها مناقشة قضايا عامة متعلقة بالرضا العام، أو قضايا تمس سمعة البلدية وضعف تدفق المعلومات من قبل دوائر وأقسام البلدية، بالإضافة الى موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي وعدم انزالها مكانتها يؤثر تأثير غير مباشر على مشاركتها في صناعة القرار، بالإضافة الى ضعف الموازنات المخصصة لقسم العلاقات العامة، والتي تمكنها من توفير الموارد والادوات اللازمة للمشاركة في صنع القرار، ويوضح العسالي "اذا لم يكن هنالك توفير واطاحة المعلومات ومنح الصلاحيات والثقة المتبادلة بين العلاقات والادارة العليا، سيكون هنالك فجوة تؤثر على قدرة العلاقات العامة في تنسيب القرار ورفع توصيات تجاه متخذ القرار، فيعتمد على حجم الصلاحيات، والثقة، والطاقت، والانسيابية في العمل، وتبين ربا المصري"ان ضعف الاتصال والتواصل بين العلاقات العامة وأقسام البلدية المختلفة وقلة المعلومات المتدفقة للقسم عن انجازات وأعمال الاقسام من أهم المعوقات التي تواجه عمل العلاقات العامة، بالإضافة الى ضعف التواصل بين قسم العلاقات العامة والادارة العليا والمجلس البلدي، تعد من المشاكل الكبيرة التي تواجه عمل العلاقات العامة، وتعيق عملها، فيما يشير العكر "إن أهم المعوقات هو ضعف الثقة، وضعف امتلاك مهارات التواصل بشكل عام لدى بعض العاملين في العلاقات مع الادارة العليا، عدم ادراك المجالس لاهمية العلاقات ودورها خاصة بالمؤسسات الحكومية وشبه الحكومية".

وحول دور العلاقات العامة في التخطيط لإدارة الازمات بشكل مسبق، واتصالات الازمة،

بالتنسيق مع مختلف الدوائر والاقسام والادارة العليا، فقد أظهر تحليل الوثائق خلال سنوات الدراسة عدم تقديم توصيات متعلقة باستشعار الازمات أو ادارتها من قبل العلاقات العامة للادارة العليا، للوقوف على سبب انعدام تقديم التوصيات المتعلقة باستشعار الازمات قبل حدوثها كدور استراتيجي من ادوار العلاقات العامة، فقد تبين وجود تفاوت في توجهات المبحوثين حول وجود عملية تخطيط مسبق لادارة الازمات بالتنسيق مع العلاقات العامة والمجلس البلدي، فتري الطاهر والعسالي أنه لا يتم تخطيط مسبق لادارة الازمات مع العلاقات العامة والادارات والمجلس

البلدي، فهناك ضعف في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى مختلف الدوائر، وكذلك على مستوى الادارة العليا، مما يضعف قدرة العلاقات العامة على عملية التنبؤ بالازمات قبل حدوثها وبالتالي الاستعداد لها، وتشير ربا المصري " نعم، في بعض الاحيان والاحداث الهامة التي مرت على البلدية مثل طرح عدادات مسبقة الدفع للمياه، كذلك تمت مشاركة العلاقات بشكل متكامل لمواجهة ازمة النفايات عام 2017 بالتنسيق والتخطيط مع منسق لجنة العلاقات العامة في المجلس البلدي السيد غسان عنبتاوي، ونتج عنها تنفيذ مشروع توعوي بامتياز (مشروع نواة) وأحيانا لا، عندما تتغير الادارة العليا في البلدية تصبح العلاقات العامة بعيدة احيانا عن التخطيط لادارة الازمات وتصبح منفذة فقط لتوصيات المجلس البلدية.

وحول وظيفة العلاقات العامة بالعمل وفق خطط ممنهجة، فقد اشارت رجاء الطاهر ان العلاقات العامة قامت عام 2017 بصياغة خطة متكاملة للعمل في ضوئها لتحقيق رسالة ورؤية الادارة العليا (انظر ملحق رقم 1) لكنها لم تتمكن من تنفيذها بشكل متكامل نتيجة اختلاف الظروف ونتيجة الازمات التي مرت بها بعد اعداد هذه الخطة، وتبين من اجابات المبحوثين ان العلاقات العام تقوم بوظيفتي التخطيط بشكل غير منتظم، لكنها تقوم بوظيفة التنفيذ بشكل أكبر.

النتائج المتعلقة بالسؤال البحثي الثالث: ما مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة؟

كذلك، من أهداف هذه الدراسة، معرفة مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة، وعليه فقد طرحت الدراسة السؤال البحثي التالي: ما مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة؟ وقد بينت النتائج وجود ضعف لدى الادارة العليا في ادراك الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة ومدى مساهمتها في صناعة القرار، فقد أوضح 62.5% من المبحوثين أن الدور المطلوب من العلاقات العامة تتمحور حول وظيفة الترويج والتسويق للمؤسسة، وايصال رسالة المؤسسة للجمهور بمصادقية، مما يعني ان الفهم لديهم لوظائف العلاقات العامة يتمثل بالتواصل مع الجمهور بهدف اوصول رسالة البلدية للجمهور والترويج لانشطتها، وبرز ذلك للباحث من خلال سؤال تعجبي من قبل عدد من المبحوثين "ما علاقه

العلاقات العامة في صناعة القرار؟ وعلى العكس، فقد أشار 37.5% من المبحوثين ان للعلاقات العامة دور هام متعلق بقياس آراء الجمهور وفق ادوات علمية للتعرف على احتياجاتهم وتوجهاتهم، كذلك دور متعلق بالجمهور الداخلي، بما يسهم في تحقيق وتعزيز الولاء وبالتالي كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي لصالح المؤسسة، وتحقيق مصلحة الطرفين، وكما أشار أحد أعضاء الإدارة العليا ان الدور الاستراتيجي المطلوب يتمثل من اعتبارها المرآة التي يشاهد من خلالها وبها الجمهور المؤسسة على الصعيدين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي من واجب العلاقات العامة ايجاد تفاعل دائم بين كافة الموظفين والإدارة العليا، من خلال أنشطة وفعاليات منتظمة، لتسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء للمؤسسة، وبالتالي ايجاد تناغم وتفاهم مشترك بين المؤسسة وكافة الجماهير، ويضيف الدكتور حافظ شاهين " الدور الاساسي للعلاقات العامة هو تحقيق رسالة البلدية والإدارة العليا، من خلال رفع سوية المواطن، بناء علاقات مع مؤسسات المدينة المختلفة، بناء علاقات دولية، والتواصل مع القطاع الخاص والقطاع العام واهم شئى رفع سوية المواطن وانتماءه للبلدية، ولا يمكن تحقيق ذلك الا بوجود مجلس بلدي قوي ومتناسك.

ويتناغم هذا الفهم مع النتيجة التي تم الوصول اليها من خلال تحليل الوثائق، حيث يتضح أن طبيعة التوصيات المتعلقة بالعلاقات الاعلامية جاءت في المرتبة الثانية بعد توصيات العلاقات العامة.

جدول رقم (10): جدول يوضح اجمالي طبيعة التوصيات المرفوعة للإدارة العليا خلال فترة الدراسة (2014،2018،2019)

توصيات علاقات اعلامية	توصيات علاقات عامة	الفترة الزمنية
11	8	2014
7	13	2018
12	14	2019
30	35	اجمالي طبيعة التوصيات المرفوعة خلال فترة الدراسة
24%	28%	النسبة المئوية لطبيعة التوصيات

النتائج المتعلقة بالسؤال البحثي الرابع: كيف تتعامل الإدارات العليا في بلدية نابلس مع توصيات قسم العلاقات العامة؟

من أهداف هذه الدراسة أيضاً، معرفة كيف تتعامل الإدارات العليا في بلدية نابلس مع توصيات قسم العلاقات العامة، وعليه فقد طرحت الدراسة السؤال البحثي التالي: كيف تتعامل الإدارات العليا في بلدية نابلس مع توصيات قسم العلاقات العامة؟ فمثلاً أظهرت نتائج تحليل الوثائق الصادرة من قسم العلاقات العامة والتي تم اتخاذ قرارات في ضوءها في جلسات المجلس البلدي أن الإدارات العليا تولي اهتماماً كبيراً لتوصيات العلاقات العامة عند اتخاذ القرار، فقد بلغ نسبة الموافقة على توصيات العلاقات العامة المرفوعة للإدارة العليا خلال سنوات الدراسة 79% من إجمالي التوصيات كما برز في التحليل:

جدول رقم (11): جدول يوضح إجمالي التوصيات المرفوعة للإدارة العليا خلال فترة الدراسة (2014، 2018، 2019).

عدد التوصيات الموافقة عليها خلال الفترة الزمنية للدراسة	عدد توصيات العلاقات العامة المعروضة على المجلس البلدي لاتخاذ القرار في ضوءها	الفترة الزمنية للدراسة
38	51	2014
24	34	2018
37	40	2019
99	125	إجمالي التوصيات للدراسة
79%	100%	النسبة المئوية للتوصيات

وجاءت أيضاً نتائج المبحوثين من أعضاء الإدارة العليا متوافقة مع نتائج تحليل الوثائق، إذ أكد 75% من المبحوثين أن الإدارة العليا تأخذ بعين الاعتبار توصيات العلاقات العامة عند مناقشتها في جلسات المجلس البلدي، كما أشار الدكتور حافظ شاهين "في الغالب يتم تقديم التوصيات المتعلقة بقسم العلاقات العامة من خلال مقرر لجنة العلاقات العامة في المجلس البلدي، وتوصيات اللجان في الغالب يتم اعتمادها ما لم تخالف شيئاً صريحاً، وباعتبارها تلبية رسالة المجلس البلدي دون تجاوز المحددات، ولا يتم الموافقة عليها في حال كان الرئيس أو

اعضاء المجلس يعتقد انها لا تحقق رؤية المؤسسة أو يخالف بعض المتطلبات الفلسطينية،
الشرعية، الوطنية"

فيما اوضح 25% من المبحوثين أن الادارة العليا تتعامل مع توصيات العلاقات العامة
وفقاً لقناعتها بأهمية ودور العلاقات العامة، ودورها في عملية الاتصال والتواصل بشكل ممنهج
وممأسس، فاذا كان هنالك قناعة لدى الادارة العليا بهذا الدور يتم التعامل مع التوصيات انطلاقاً
من هذه القناعة بقبول التوصيات، وبالتالي العلاقات العامة رأيها مهم في الاتصال والتواصل
وابداء الرأي والمشورة للادارة العليا بآلية التواصل مع الجمهور، وفي المقابل اوضحت المهندسة
ريما عرفات "أن العلاقات العامة لا تتمتع بحضور كبير وواضح ومستمر ضمن الملفات التي
تطرح على النقاش لاتخاذ القرار في ضوءها في جلسات المجلس البلدي، وما يتم تحويله من قبل
رئيس البلدية للنظر فيها قليلة ونادرة، وأضاف أنه من المفروض ان يتم عرض خطط وتوصيات
العلاقات العامة بشكل مباشر من قبل مسؤولي العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي، ليتم
التشاور ومعرفة توجهات وآراء جميع اعضاء المجلس البلدي، باعتبارهم عنصر اساسي في اتخاذ
القرار".

**النتائج المتعلقة بالسؤال البحثي الخامس: ما أثر تعاقب المجالس البلدية في رئاستها للبلدية
على تبني توصيات قسم العلاقات العامة؟**

هدفت هذه الدراسة أيضاً، الى معرفة أثر تعاقب المجالس البلدية في رئاستها للبلدية على
تبني توصيات قسم العلاقات العامة، وعليه فقد طرحت الدراسة السؤال البحثي التالي: ما أثر
تعاقب المجالس البلدية في رئاستها للبلدية على تبني توصيات قسم العلاقات العامة؟ فقد
أظهرت النتائج المتعلقة بالوثائق والتوصيات أن هنالك اختلاف في طبيعة الموضوعات
والتوصيات التي ترفع من قسم العلاقات العامة للادارة العليا نتيجة تعاقب المجالس على ادارة
بلدية نابلس، وذلك نظراً لاختلاف المنهجيات الرؤى والاهتمامات والاولويات والظروف نتيجة
اختلاف الاشخاص أو الأعضاء ضمن منظومة نظام الانتخابات المتبعة في هيئات الحكم
المحلي، والتي يتعاقب على اثرها مجلس بلدي مكون من 15 عضواً كل اربع سنوات، فأظهرت
نتائج تحليل الوثائق تباين واضح في ذلك، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (12): جدول يوضح تحليل اجمالي طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة المرفوعة للمجلس لاتخاذ القرار في ضوءها خلال سنوات الدراسة (2014، 2018، 2019).

الفترة الزمنية للتوصية	علاقات عامة	علاقات اعلامية	علاقات دولية	تمكين العلاقات	علاقات داخلية	تجنيد اموال	اتصالات ازمات	تنظيم فعاليات
2014	8	11	20	3	4	0	0	5
2018	13	7	6	1	2	1	0	5
2019	14	12	6	3	0	2	0	3
الاجمالي طبيعة توصيات	35	30	32	7	6	3	0	13
النسبة المئوية لطبيعة التوصيات	28%	24%	26%	6%	5%	2%	0%	10%

وتوافقت هذه النتائج مع آراء 100% من موظفي العلاقات العامة أن أثر تعاقب المجالس على عمل العلاقات العامة سلبي ويؤثر على طبيعة عملها، فتشير رجاء الطاهر "يؤدي تعاقب المجالس بشكل كبير لتغيير النظرة حول أهمية العلاقات العامة، وذلك نتيجة ضعف الفهم الصحيح لدى جزء من الإدارة العليا لطبيعة عمل العلاقات العامة، مما يشكل تحديات كبيرة لممارسة علاقات عامة مميزة، ويدل على ذلك تأثير عمل العلاقات العامة خلال تعاقب المجالس البلدية، فأحيانا تلعب التوجهات السياسية لدى المجالس دوراً واضحاً في نظرتهم لطاقت العلاقات العامة، وهذه تعد من أبرز المشاكل التي تسهم في فرض حالة من الإحباط والتراجع لدى طاقم العلاقات في أداء مهامه على أكمل وجه وبالصورة التي يطمح لها، كما أن تغير المجالس المتعاقبة يفرض واقعا من طريقة عمل قد تؤدي إلى بطء الإنجاز ونوعية النشاطات التي قد لا تتلاءم مع توجهات المجلس، فكل مجلس يعتمد طريقة معينة في نشاطات المؤسسة، إن توجهات المجالس في طريقة عملها التي أحيانا لا تقوم باستكمال ما تم إنجازها من مشاريع سابقة، مما يؤثر سلباً على سمعة المؤسسة، بما لا يسمح لقسم العلاقات بتحسين صورة المؤسسة نظراً لاستبعاده عن عملية صنع القرار بهذا الخصوص، ويوضح العسالي "تكمن الاشكالية ان البرنامج الانتخابي وسياسة المجلس البلدي المنتخب تختلف عن الاستراتيجية الموضوعة للجسم التنفيذي للمؤسسة، هنا الاختلاف، الاصل ان يتم عند البدء بادارة دفة البلدية من قبل المجالس الجديدة محاولة فهم الوقائع الداخلية للبلدية، ومنها العلاقات العامة، وترتيبها وتنسيقها وانسجامها مع توجهات المجلس البلدي بما لا يؤثر على الاطار العام على عمل البلدية"، وتبين ربا المصري "يؤثر تعاقب المجالس بشكل سلبي للغاية، لان ذلك يؤدي الى اختلاف التوجهات والاهتمامات، وترتيب اولويات المجالس البلدية باختلاف شخوص رؤساء البلدية، الامر الذي يؤثر على عمل العلاقات العامة بكافة تفاصيل أعمالها، ويوضح العكر "يؤثر تعاقب المجالس في معظم الاحيان بشكل سلبي، فالعلاقات العامة بحاجة لوقت كبير لتقديم نفسها للمجالس لبناء الثقة، فدرجة التأثير كبيرة.

وحول نتائج مقابلات أعضاء الإدارة العليا للوقوف على آرائهم حول أثر تعاقب المجالس البلدية في رئاستها للبلدية على تبني توصيات قسم العلاقات العامة، فقد أظهرت النتائج أن تعاقب المجالس البلدية يؤثر تأثير سلبي ومباشر بنسبة 87.5% على وظيفة العلاقات العامة بشكل عام،

ويضعها أمام تحديات كبيرة، ويحدث اختلاف جوهري في طبيعة عملها، كما يشير أحد أعضاء المجلس البلدي " ان تعاقب المجالس يؤثر بشكل كبير على وظيفة العلاقات العامة، من خلال اختلاف الرؤية والتوجهات، رؤية واولويات كل مجلس تختلف عن السابق، وذلك لاختلاف الظروف والشخص، بالاضافة الى اختلاف توجهاته ورؤيته نحو وظيفة العلاقات العامة ومدى فهم الدور الذي تقوم به العلاقات العامة، ويضيف مقرر لجنة العلاقات العامة غسان عنبتاوي "يؤثر تعاقب المجالس البلدية بشكل مباشر وبشكل سلبي في الغالب، لكن، بنظري لا يجب ان يكون مؤثر بشكل مستمر، أعضاء المجلس عابري سبيل خلال فترة معينة، والموظفين هم الأصل، وجزء من تركيبة البلديات تعاقب المجالس، وهنا يكمن أهمية وجود استراتيجية واضحة وخطط للعلاقات العامة للعمل في ضوءها، وبما ينسجم مع الصالح العام، وهذا يتطلب قدرة العلاقات العامة في تقديم وتسويق انفسهم وتعزيز ثقة المجالس المتعاقبة بادائهمومهنيتهم، فتبرز انجازاتها واسباب سياساتها السابقة، لكي تعكس انطباع جديد وحقيقي وتوضح طبيعة عملها امام المجالس المتعاقبة، فكل مجلس لديه انطباعات عن الموظفين ومنهم العلاقات، كذلك يجب وجود ناطق اعلامي، ومتحدث امام الاداة العليا، فتعامل العلاقات مع جميع المجالس بنفس النمط، هذا هو الخلل، يجب ان نتعرف ما هي الظروف المختلفة بتغير البيئة وتغير المجالس، وتضيف م. ريماء عرفات "يؤثر تعاقب المجالس باختلاف التوجهات والاهتمامات لرؤساء البلديات، وهذا يحدث تغيير جذري بطبيعة عمل العلاقات العامة، ويشكل تحدي، وتضيف الدكتورة مكرم عباس "كل مجلس له مدرسة، مدرسة الادارة التي يتبناها المجلس البلدي يتاثر فيها جميع الاقسام بما فيها العلاقات العامة"، ويضيف الدكتور غسان المصري "تعاقب المجالس له تأثير كبير وسلبي على أعمال ووظائف العلاقات العامة، فاختلاف الرؤى والسياسات والتوجهات لاعضاء المجالس المتعاقبة في ادارة المؤسسة واولويات العمل والاهتمامات يشكل تحديات جسام أمام العلاقات العامة للتعامل مع هذه الاختلافات ويتسبب باعاقبة العمل.

النتائج المتعلقة بالسؤال البحثي السادس: كيف يمكن تعزيز توصيات قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس ضمن نظرية التميز؟

ومن أهداف هذه الدراسة، معرفة كيف يمكن تعزيز توصيات إدارة العلاقات العامة في بلدية نابلس ضمن نظرية التميز، وعليه فقد طرحت الدراسة السؤال البحثي التالي: **كيف يمكن تعزيز توصيات قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس ضمن نظرية التميز؟** فقد أظهرت نتائج مقابلات المبحوثين من الإدارة العليا، أن العلاقات العامة لم يتم انزالها منزلتها من قبل الإدارات المتعاقبة في الائتلاف المهيمن، وهناك ضعف في إشراكها في الإدارة الاستراتيجية، مما أحدث فجوة في الاتصال والتواصل بين قسم العلاقات العامة وعدد كبير من أعضاء الإدارة العليا، وبهدف التغلب على هذه التحديات، وتعزيز توصيات قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس، وفقاً لنظرية التميز، فقد أوضح 87.5% من المبحوثين من الإدارة العليا أنه يجب على الإدارة العليا تمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن من خلال ارتباطها بشكل مباشر مع الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي، وإشراكها في جلسات المجلس البلدي أو أية لقاءات تصدر عنها قضايا متعلقة بوظيفتها، فيشير الدكتور غسان المصري "العلاقات العامة حالياً تتبع الدائرة الإدارية، وهذا خطأ ويعيق العمل والتطور"، ويضيف المصري "إن إشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي التي تتناول في موضوعاتها دور ومسؤولية العلاقات العامة مثل قضايا الرأي العام وبلورة صورة المؤسسة، المفروض أن تكون حاضرة، لكنها ليست كذلك، وذلك نتيجة غياب الرؤية الصحيحة للإدارة العليا لأهمية ودور العلاقات العامة"، ويوضح السيد غسان عنبتاوي "في الهيكل القائم حالياً لا تتبع العلاقات العامة للإدارة العليا بشكل مباشر، لكن في الهيكل التنظيمي المقترح نعم، الآن العلاقات العامة تتبع المدير الإداري، لكن يجب أن تكون على تواصل مباشر مع مكتب رئيس البلدية وليس مع مدير البلدية، لكي تكون أقرب لمركز القرار، وإيصال الصورة، والحصول على قرارات، وهذا مقترح تم تقديمه للمجلس البلدي في الهيكل التنظيمي الإداري المعدل المقترح، وأحيل للجنة التي تقوم بدراسة الهيكلية" ويضيف العنبتاوي "لا يتم إشراك العلاقات العامة ضمن جلسات المجلس البلدي، لكن العلاقات العامة تحصل على مخرجات المجلس وتقوم بنشر أهم القرارات ضمن سياسة المجلس، فيتم الإعلان عن أهم القرارات المتعلقة بالجمهور، دون ذكر تفصيلي،

وأعتقد أن ذلك يعتمد على نظرة المجلس البلدي للدور الهام للعلاقات العامة ومدى قدرة القائمين عليها على عكس رؤية محددة وصناعة انطباع محدد، وهذا بحاجة لاعادة بناء، ويبين الدكتور حافظ شاهين "العلاقات العامة يجب أن تكون دائرة منفصلة عن الدوائر الأخرى، وأقترح أن تكون العلاقات العامة والمراكز الثقافية دائرة واحدة، بما يحقق الاتصال والتواصل المباشر مع الادارة العليا، والتنسيق بين كافة الدوائر بما يحقق التناغم وضمان رؤية مشتركة تسير في ضوئها مؤسسة البلدية ككل، وهذا يسهم بالاستفادة من المرافق التابعة للمراكز الثقافية المنتشرة في مختلف المواقع الجغرافية في المدينة، بما يسهل عمل العلاقات العامة بالتواصل مع مختلف فئات المجتمع وتعزيز العلاقة معهم، وبالتالي تحقيق رؤية البلدية، فالعلاقات العامة لها مجالات كثيرة في العمل الاجتماعي، لكن لم نستطيع تحقيق هذا التوجه نتيجة ظروف داخلية"، وبينت المهندسة ريم عرفات "المفروض أن العلاقات العامة تتبع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي، ويكون اتصالها وثيق ومباشر مع الادارة العليا، المتمثلة برئيس وأعضاء المجلس، فالعلاقات العامة هي عين الادارة العليا، لكن نرى أن تواصل العلاقات العامة مرتبط فقط مع رأس الهرم، وتواصلها ضعيف مع اعضاء المجلس البلدي، وذلك لكي تستطيع التعرف على وجهات نظر أعضاء المجلس كذلك، لنقوم بنقل الصورة للجمهور من وجهة نظر جماعية، وعكس ذلك يشير المهندس حسان جابر "العلاقات العامة مرتبطة بمدير البلدية، وهذا من أسس بناء الهيكلية، فلا يجب ارتباطها بشكل مباشر مع الادارة العليا.

وتوافقت نتائج مقابلات اعضاء الادارة العليا مع نتائج جميع المبحوثين من قسم العلاقات العامة حيث اوضحوا أن تعزيز دور العلاقات العامة يكمن من خلال اشراكها في الادارة الاستراتيجية، وان تكون على ارتباط واتصال مباشر مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي، لتتمكن من الوصول الى المعلومات اللازمة لانجاز عملها، فتعتبر المعلومات بمثابة المحرك لعملها والا فستقطع عن العالم، فأوضح أيمن الشكعة "العلاقات العامة تعتبر واجهة البلدية للعالم الخارجي، يرتبط عملها ارتباطاً بنوياً مع الادارة العليا وصاحب القرار، ومرتبطة بتوجهات المجلس البلدي والا فيصبح دورها ثانوي، ويفترض ان تكون بعيدة عن التوجهات السياسية".

وحول الوظائف والاحتياجات والتوجهات التي يمكن ان تضيف قيمة لوظيفة العلاقات وتسهم في وصولها الى الامتياز في تنفيذ اعمالها، فقد اجمع المبحوثين من العلاقات العامة والادارة العليا أن تعزيز ثقة الادارة العليا بالعلاقات العامة يلعب الدور الاكبر في هذا الجانب، فقد اشار العكر، العلاقات العامة متميزة، لديها اطلاع كافي، وتمتلك المهارات الضرورية، وما يتعداها، لكن المشكلة ضعف الثقة من الادارة العليا،

وأشارك الدكتورة مكرم عباس "أنه لم يكن هنالك تركيز استراتيجي لتمكين العلاقات من قبل المجلس البلدي على الرغم من أهمية ذلك، ويمكن خلق هذا التوجه من خلال تعزيز ادراك أهمية العلاقات العامة في تقليل الفجوة بين المجلس والجمهور، والبحث بالتوصيات نحو تطوير وتمكين واشراك العلاقات العامة بصورة جدية، وتكون ضمن الاولويات" وازافت الدكتوة مكرم عباس "في حال وجود قسم مخرجاته أقل من توقعات الادارة، باعتقادي يجب اعادة النظر في هيكلية القسم وتقييم الاداء، ضمن مؤشرات واضحة للتقييم، لكي نشخص المشكلة ونحدد الخلل، هل هناك ضعف في التواصل وعدم الادراك لدور واهمية العلاقات العامة من قبل الادارة العليا، ام أن المشكلة متعلقة بقسم العلاقات العامة، وبالتالي يجب البحث هل المواقع الوظيفية الحالية تتناسب مع مهارات العاملين وقدراتهم، هل تم تطوير هذا الكادر من قبل الادارة العليا، ومن هنا يتم تشخيص المشكلة، ووضع الحلول، (هذه مشكلة تستحق البحث، كتوصية من توصيات الدراسة).

وتشير رجاء الطاهر لكي تتميز العلاقات العامة بعملها يجب تحقيق ما يلي:

1. ايفاد طاقم العلاقات العامة في دورات تدريبية متخصصة في عدة مجالات مثال على ذلك، دورات في البروتوكول والاتيكي، فن الكتابة التقنية والبروتوكولية، كتاب مقترحات المشاريع، فن الخطابة والعرافة، إدارة الصفحات الالكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي، تنفيذ البحوث واستطلاعات الرأي.
2. مشاركة العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدية بشكل دوري، خاصة عند مناقشة القضايا المتعلقة بعملها.

3. وضع قسم العلاقات العامة ضمن هيكل تنظيمي بحيث يتبع في عمله مباشرة مع رئيس البلدية ويكون الهيكل التنظيمي معتمد من قبل المجلس البلدي.

4. انتزاع صلاحيات أكبر لتطوير القسم وتعزيز دوره من أجل تحسين صورة المؤسسة.

5. أهم من ذلك كله، تحسن أداء طواقم المؤسسة في كافة تخصصاتها، بما في ذلك قسم الشكاوي، وتجاوب الأقسام الأخرى لها، بما يساعد العلاقات العامة في إظهار هذه الانجازات لجمهور المواطنين.

ويوضح سامح العسالي لكي تتميز العلاقات العامة "يتطلب اتقان فكر العلاقات العامة الحديثة من قبل الكادر، لتتطرق من الأسلوب التقليدي الى الفكر الواسع، وتطوير العلاقات يتطلب ويبدأ من تدريب وتأهيل الكادر المطلوب داخل القسم، بالإضافة الى وجود ادارة تعي وتفهم وتقدر وتتمن وتعرف مدى اهمية العلاقات العامة بالتواصل مع البيئة المحيطة، فاذا اجتمع هذين العنصرين بأسلوب مهني ودقيق وواضح، انت قادر على الابداع، وبالتالي الحصول على ثقة البيئة الخارجية وهي الطرف الاهم في هذه المعادلة.

الفصل السادس

مناقشة النتائج

مقدمة

بدأت هذه الدراسة بسؤال بحثي رئيسي يتعلق بدور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الإدارة العليا في بلديات مراكز المحافظات في الضفة الغربية، وللإجابة على هذا السؤال وما انبثق عنه من أسئلة فرعية استخدم الباحث أدوات تحليل الوثائق، والمقابلة المعمقة، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج تم عرضها في الفصل السابق، واستكمالاً لذلك سوف يتم مناقشة هذه النتائج في هذا الفصل، استناداً إلى الإطار النظري، ومفاهيمه العلمية، وأبعاده، والدراسات السابقة.

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الإدارة العليا في بلدية نابلس، من خلال السؤال الرئيسي التالي: دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الإدارة العليا في بلديات مراكز المحافظات في الضفة الغربية "بلدية نابلس نموذجاً"، وبناءً على نتائج تحليل التوصيات المرفوعة من قبل العلاقات العامة إلى مجلس بلدي نابلس لإتخاذ القرار في ضوءها على مدار فترة سنوات الدراسة (2014، و2018، و2019)، فإن النتيجة الرئيسية التي ينظر إليها بأهمية، هي أن ما نسبته (79%) من إجمالي توصيات العلاقات العامة تم الموافقة عليها، واتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا في ضوءها، بينما شكلت التوصيات غير الموافقة عليها ما نسبته 7% فقط من إجمالي التوصيات، وشكلت المقترحات التي تم تحويلها للتداول بنسبة 6.0%، والمقترحات التي أخذ بها المجلس البلدي علماً بنسبة 4.0%، وجاءت التوصيات التي تم تأجيل النظر فيها بنسبة 4.0% من إجمالي التوصيات، كذلك أظهرت نتائج المقابلات المعمقة التي أجراها الباحث مع عدد من أعضاء المجلس البلدي توافق إلى حد كبير مع نتائج تحليل التوصيات المرفوعة للإدارة العليا لاتخاذ القرار في ضوءها، إذ أكد 75% من المبحوثين من أعضاء الإدارة العليا أن الإدارة تستند لتوصيات العلاقات العامة عند اتخاذ القرار

في جلسات المجلس البلدي، وتتعامل مع توصيات العلاقات العامة وفقاً لقناعتها بأهمية ودور العلاقات العامة الذي تقوم من خلاله بمراقبة البيئة الداخلية والخارجية ودورها في عملية الاتصال والتواصل بشكل ممنهج، وتزويدها بمعلومات لإتخاذ القرارات في ضوءها، فيما أوضح 25% من المبحوثين من الإدارة العليا أن توصيات العلاقات العامة لا تتمتع بحضور واضح ومستمر ضمن الملفات التي تطرح على طاولة المجلس البلدي للنقاش، فنسبة ما يتم تحويله من قبل رئيس البلدية للنظر فيه توصيات قليلة ونادرة، وفيما يتعلق بالتوصيات المتعلقة بتمكين العلاقات أظهرت النتائج أن الإدارة العليا قامت بتأجيل النظر بالتوصية، ولم تتعامل معها بنظرة استراتيجية للتطوير، حيث سعت العلاقات العامة من خلال هذه التوصيات لتعزيز دورها وتطوير كادرها.

وحيث أن نتائج تحليل التوصيات جاءت بنسبة 79%، وتقاربت مع نتائج تحليل المقابلات التي جاءت نسبتها 75%، فيما يتعلق بمشكلة البحث الرئيسية والتي تتمحور حول دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار لدى الإدارة العليا في بلدية نابلس، فيظهر وبشكل علمي أن توصيات العلاقات العامة تلعب دوراً هاماً ومهماً وحيوياً لدى الإدارة العليا في بلدية نابلس عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجمهور، باعتبار توصيات تسهم في تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي والدولي.

وتتفق هذه النتيجة مع مفهوم العلاقات العامة الوظيفي والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمفهوم الفلسفي كما أوضح (عجوة، 2003، صفحة 19) والذي يتعامل مع جهاز العلاقات العامة باعتباره مهنة ومسؤولية وظيفية، يشغلها متخصصون في هذا المجال سواء كانت دائرة بالمنشأة أم لا، حيث تم تحديد المهام الرئيسية التي يتولاها جهاز العلاقات العامة في رصد وتسهيل تمرير آراء الجماهير وتعبيرهم عن آرائهم وتقديمها للإدارة العليا، لكي تتعرف على مواقف الجماهير ومدى توافقها مع سياسات المنظمة، والعمل على تقديم النصيحة والمشورة حول كيفية وضع السياسات وما هي الطرق والأساليب التي تساعد على تفعيل الاتصال والتواصل، بالإضافة إلى تنفيذ البرامج والسياسات التي تترجم سياسات المؤسسة وإنجازاتها.

لكن على أرض الواقع نجد أن الإدارات العليا المتعاقبة على ادارة البلدية لم تترجم هذا الإهتمام بشكل عملي فهناك ضعف في اشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي، وإنزالها منزلتها في الائتلاف المهيم، وإشراكها بالادارة الاستراتيجية، وإنزالها منزلتها في الهيكل التنظيمي،بالإضافة إلى ضعف مشاركة مسؤولي العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي ليتم التشاور ومعرفة توجهات وآراء جميع أعضاء المجلس البلدي، باعتبارهم عنصر أساسي في اتخاذ القرار، وانه لا يتم اطلاع العلاقات العامة على مؤشرات بروز الأزمات، كذلك التعامل مع العلاقات العامة وتطويرها من قبل المجالس المتعاقبة لم يكن ضمن رؤية وتركيز استراتيجي، بالرغم من الأهمية التي توليها المجالس المتعاقبة والادارة العليا لتوصياتها، فضعف اشراك العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية، وعدم إنزالها منزلتها في الهيكل التنظيمي وتمكينها في الائتلاف المهيم في بلدية نابلس، وهذه النتيجة تتنافى وتتضارب مع نظرية التميز التي تستند عليها هذه الدراسة، فوفقاً للمبدأ الاول من النظرية والمتعلق بإيمان الإدارة العليا في بلدية نابلس بدور العلاقات العامة من خلال اشراكها بالادارة الاستراتيجية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتمكينها في الائتلاف المهيم، مما يتضح بالنتيجة أن الادارة العليا تولي لوظيفة العلاقات العامة اهتمام وتؤمن بالدور المنوط بها كوظيفة هامة تسعى لتحقيق رؤية ورسالة المجلس البلدي، إلا أنها لم تترجم هذا الاهتمام بتطبيقه على أرض الواقع. مما يشير الى وجود ضعف لدى الإدارة العليا بمعرفة الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة.

وتتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة مع دراسة مناصري ودرويش (2016) والتي أشارت أن العلاقات العامة تحظى بمكانة مهمة داخل مديرية الكهرباء والغاز بأم البواقي من خلال عملية صنع القرار.

ومن أهداف هذه الدراسة أيضاً، معرفة النتائج المتعلقة بطبيعة التوصيات التي تقدمها العلاقات العامة في بلدية نابلس للإدارة العليا، ووفقاً لنتائج تحليل الوثائق أظهرت النتائج المتعلقة بطبيعة التوصيات التي تقدمها العلاقات العامة للإدارة العليا خلال الأعوام 2014، و2018، و2019 أنه ينصوي تحت دائرة العلاقات العامة والدولية في بلدية نابلس عدد من قطاعات العمل تتمثل في العلاقات العامة والتشبيك، والعلاقات الاعلامية، والعلاقات الدولية، وتمكين العلاقات

العامة، والعلاقات الداخلية، وتجديد الأموال، واتصالات الأزمات، وتنظيم الفعاليات، فتوضح هذه النتائج أن العلاقات العامة في بلدية نابلس وبهدف تحقيق أهدافها، عملت بالدرجة الأولى على تقديم توصيات متعلقة بتعزيز العلاقات مع الجمهور من خلال التواصل والتشبيك مع عدد كبير من الأفراد والمؤسسات محلياً ودولياً، فجاءت التوصيات لتعزيز العلاقات المحلية بنسبة 28.0%، وتعزيز العلاقات الدولية بنسبة 26.0% هدفت العلاقات العامة خلالها لبناء علاقات إيجابية من شأنها تعزيز الثقة بمؤسسة البلدية، وجاءت التوصيات المتعلقة بالجانب الاعلامي بالمرتبة الثالثة بهدف استخدام واستثمار وسائل الاعلام لضمان تغطية أكبر والوصول إلى الجمهور المستهدف لتعريفهم بخدمات البلدية وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة للحصول على تأييدهم، وبناء رأي عام مساند للمؤسسة، وأظهرت النتائج أن العلاقات العامة قدمت توصيات متعلقة بتنظيم فعاليات بنسبة 10%، وهدفت من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة بتعريف الجمهور الرئيسي وقادة الرأي والمؤثرين على مشاريع المؤسسة، وجاءت نتائج التوصيات المتعلقة بتمكين العلاقات العامة بنسبة 6.0%، في إشارة إلى سعي العلاقات العامة لتمكين ذاتها لمواكبة التطور، لكن الإدارة العليا لم تتخذ قرارات بالموافقة وعملت على تحويل هذه التوصيات الى لجنة مختصة للتداول، وجاءت التوصيات المتعلقة بتعزيز العلاقات الداخلية في المرتبة السادسة بنسبة 5.0%، وهي نسبة متدنية وضعيفة مقارنة بالدور المأمول من العلاقات العامة في هذا الجانب، وجاءت التوصيات المتعلقة بتجديد الاموال ضعيفة كذلك، وحول دور العلاقات العامة في استكشاف الأزمات لم تقدم العلاقات العامة خلال فترة الدراسة توصيات بهذا الجانب، بما يشير إلى عدم العمل وفق عملية تخطيط استراتيجي على مستوى المؤسسة ككل، ويتمحور عمل العلاقات العامة خلال الأزمات برودة الفعل، والترويج لسياسة البلدية.

واستناداً الى الإطار النظري، تتفق هذه النتيجة مع (حسين، سمير، مرغلي، وشارون، 1991، صفحة 28) الذي يرى أن وظائف العلاقات العامة تتمثل بتعريف الجمهور بالمؤسسة وشرح نشاطها وعرض خدماتها التي تقوم به المؤسسة بأسلوب واضح وواقعي وبسيط، وشرح سياسة المؤسسة إلى الجمهور، أو أي تعديل إلى الجمهور، أو أي تعديل بالسياسة بهدف قبولها وكسب تعاون الجماهير معها ومساعدة الجمهور على تكوين رأيهم خلال تزويده بكافة المعلومات

اللازمة ليكون رأيه مبنياً على أساس من الواقع والحقيقة، وحماية المؤسسة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر معلومات كاذبة أو غير صحيحة، والتأكد من أن جميع المعلومات والأخبار التي يتم تقديمها ونشرها للجماهير معلومات صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع

لكنها اختلفت عن دراسة (حسين، سمير، مرغلي، وشارون، 1991) فيما يتعلق بالقيام باستطلاع الرأي العام لدى الجماهير الداخلية والخارجية، ودراسة وتحليل النتائج وتزويدها للإدارة العليا، وتشجيع الاتصال بين كافة المستويات الداخلية في المؤسسة وتهيئة جو صالح بين المؤسسة وموظفيها.

تبرز وحسب نظرية التميز هذه النتائج إن هنالك ضعف في دور العلاقات العامة فيما يتعلق بتشجيع الاتصال بين كافة المستويات الداخلية في المؤسسة، وتهيئة جو صالح بين المؤسسة وموظفيها، وهذا يتعارض مع أحد مبادئ نظرية التميز، والذي يشير إلى ضرورة العمل وفق نظام متماثل للاتصال الداخلي.

ومن أهداف هذه الدراسة أيضاً، معرفة النتائج المتعلقة بمدى إدراك العلاقات العامة في بلدية نابلس للدور الإستراتيجي المنوط بها وفقاً لنظرية التميز، فقد أشارت نتائج المبحوثين في قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس أن هنالك إدراك بمستوى مقبول حول الدور الإستراتيجي المنوط بهم وفقاً لنظرية التميز، فقد أوضحت نتائج جميع المبحوثين أن العلاقات العامة تقوم أحيانا أو نادراً بعمل استطلاعات رأي وفق أسس علمية للتعرف على توجهات الجمهور نحو خدمات البلدية، وأظهرت نتائج المقابلات أن لدى معظم المبحوثين من العلاقات العامة معرفة بالأثر الإيجابي لتنفيذ استطلاعات الرأي لكنها عملت على تنفيذ ثلاثة استطلاعات للرأي فقط خلال فترة الدراسة، أحدهم تم تنفيذه كردة فعل لتوجهات الإدارة العليا، واستطلاعين ضمن مشروع مشترك مع صندوق تطوير وإقراض البلديات، كذلك أشار جميع المبحوثين أنه لا يتم إشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي التي يتم خلالها مناقشة توصيات العلاقات العامة أو عند مناقشة القضايا العامة والاستراتيجية والتي قد تؤثر على سمعة البلدية سلباً، باستثناء بعض الأحيان التي قد تتطلب مناقشة توصيات متعلقة بوظيفة العلاقات العامة، وهذه النتيجة لا تتفق مع نظرية

التميز، وخاصة أن البلدية لم تعطي إهتمام كبير للعلاقات العامة كإدارة مستقلة عن الدائرة الإدارية.

ووفقاً للنتائج المذكورة أعلاه، فإن الإدراك المقبول لفهم العلاقات العامة للدور الإستراتيجي المنوط بها، أدى إلى ضعف قدرتها على إقناع الإدارة العليا بدورها الهام والحيوي، وحداً من إشراكها في جلسات المجلس البلدي، واللقاءات التي تتناول القضايا المتعلقة بعملها، وقلص من مساهمتها في تقديم حلول عملية ومنطقية وسريعة لمعوقات ومشكلات تواجهها المجالس المتعاقبة في التعامل مع الجمهور المستهدف، وأثر سلباً على قدرتها لمعرفة القضايا المطروحة وتقديم حلول أو توصيات من شأنها تقليل التكاليف المترتبة على السمعة السلبية للمؤسسة على أثر هذه القضايا خاصة خلال الأزمات، مما يؤدي بالنتيجة إلى عدم قدرة العلاقات العامة في بلدية نابلس من ممارسة العلاقات العامة بحرفية.

في المقابل أظهرت النتائج وجود وعي لدى قسم العلاقات العامة بالوظائف الأخرى التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة لممارسة الوظيفة بحرفية ومهنية، مثل دورهم في عملية استشعار الأزمات بهدف الإعداد لها، أو توفير وحدة إعلام، أو المشاركة في التخطيط الإستراتيجي إلا أن هذا الوعي لم يتم برمجته عملياً على أرض الواقع، وهذا ما بينته نتائج تحليل الوثائق المتعلقة بالتوصيات، فلم تعمل الإدارة العليا على إطلاع العلاقات العامة على مقدمات الأزمات، ولم تستجب الإدارة العليا لطلبهم بتأسيس وحدة إعلام متخصصة.

وبمقارنة هذه النتائج بالمبدأ الثاني لنظرية التميز والذي تستند إليه هذه الدراسة والمتعلق بتمكين العلاقات العامة في بلدية نابلس في الإئتلاف المهيم كوظيفة إدارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الإدارة العليا، فإن النتيجة تشير إلى ضعف تمكن العلاقات العامة من الوصول إلى الإحترافية في وظيفتها.

وتتفق هذه النتيجة مع الفهم الحديث للعلاقات العامة والذي يستند إلى نظرية التميز، حيث يؤدي غياب المعرفة بنظرية التميز ومبادئها إلى عدم القدرة على الوصول إلى الحرفية في ممارسة العلاقات العامة، فأظهرت نتائج جميع المبحوثين في قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس عدم

معرفتهم بنظرية التميز ومبادئ النظرية العشرة، والتي يسهم تطبيقها للوصول الى الحرفية والمهنية في ممارسة العلاقات العامة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (شدوان، 2005) فيما يتعلق بوظيفة العلاقات العامة على مستوى المؤسسة، والتي بينت أن هنالك ضعف لدى العلاقات العامة ضمن وظيفتها كمستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة، وجميع مديري الإدارة العليا للمنظمة، وإبداء النصح للمسؤولين عند إصدار القرارات، وتعديلها، حيث أظهرت الدراسة أن العلاقات العامة لا تشارك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي الا في بعض الاحيان وبشكل غير منتظم بما يشكل عائق أمامها لتمكن من القيام بهذه الوظيفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مناصري ودرويش، 2016) والتي توصي بضرورة أن تعطي المؤسسة أهمية أكبر لدور العلاقات العامة فيها لتسهيل مهامها، وضرورة تدريب العاملين في قسم العلاقات العامة في مجال المشاركة في صنع القرار.

ومن أهداف هذه الدراسة كذلك، معرفة مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس للدور الإستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة، فأظهرت نتائج المبحوثين من الإدارة العليا فيما يتعلق بمدى ادراكهم لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به العلاقات العامة متوافقة مع التحليل للوثائق، والذي يشير إلى أن هنالك ادراك ضعيف لدى الادارات العليا في بلدية نابلس للدور الاستراتيجي للعلاقات العامة، ومدى مساهمتها في صناعة القرار، حيث تركز ادراك المبحوثين من الادارة العليا ونسبة 62.5% أن دور العلاقات العامة يتجه نحو وظيفة الترويج والتسويق للمؤسسة، فبرز ذلك من خلال تعجب عدد من المبحوثين من الادارة العليا حول هذا الدور، بسؤال استفهامي تعجبي "ما علاقه العلاقات العامة في صناعة القرار؟! وعلى العكس، فقد أشار 37.5% من المبحوثين أن للعلاقات العامة دور هام في صناعة القرار يبدأ بالبحث من خلال قياس آراء الجمهور وفق ادوات علمية للتعرف على احتياجاتهم وتوجهاتهم، بهدف إيجاد تناغم وتقاهم مشترك بين المؤسسة وكافة الجماهير، بما يسهم في رفع سوية المواطن وتحقيق وتعزيز الولاء وبالتالي كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي لصالح المؤسسة، وتحقيق مصلحة الطرفين.

نجد أن الإدراك الضعيف لدى الإدارة العليا فيما يتعلق بالدور الإستراتيجي للعلاقات العامة يتعارض مع (بلخيري، 2007) الذي أكد أن رجل العلاقات العامة يجب أن يكون له صوت في أفادة الادارة بالنسبة لصياغة سياساتها وتطوير برامجها التي تؤثر على الجمهور، إدراك 62.5% من أعضاء الادارة العليا في البلدية للدور الاستراتيجي للعلاقات العامة، يتعارض مع الفهم السليم للعلاقات العامة.

وسعت هذه الدراسة أيضاً، إلى معرفة كيف تتعامل الإدارات العليا في بلدية نابلس مع توصيات العلاقات العامة، فأظهرت نتائج مبحوثي الإدارة العليا في بلدية نابلس، ان المجالس المتعاقبة تولي اهتمام لتوصيات العلاقات العامة عند صناعة القرار، إذ أكد 75% من المبحوثين أن الادارة العليا تأخذ بعين الاعتبار توصيات العلاقات العامة عند مناقشتها في جلسات المجلس البلدي عند اتخاذ القرار، باعتبارها تمثل عين الادارة في البيئة الداخلية والخارجية، تزودها بالمعلومات الضرورية لإتخاذ القرار.

فيما أوضح 25% من المبحوثين أن الادارة العليا تتعامل مع توصيات العلاقات العامة وفقاً لقناعتها بأهمية ودور العلاقات العامة في عملية الاتصال والتواصل بشكل ممنهج وممأسس، فاذا كان هنالك قناعة لدى الادارة العليا بهذا الدور يتم التعامل مع التوصيات انطلاقاً من هذه القناعة بقبول التوصيات، وبالتالي العلاقات العامة رأياً مهم في الاتصال والتواصل وإبداء الرأي والمشورة للادارة العليا بألية التواصل مع الجمهور.

تتضح لنا من خلال هذه النتيجة أن هنالك اهتمام مرتفع من قبل الإدارة العليا بتوصيات العلاقات العامة، لكن هنالك ضعف في تمكين وإشراك العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن من خلال ضعف إشراكها في الادارة الاستراتيجية، ووفقاً للمقابلات المعمقة، يعزو الباحث السبب في ذلك إلى وجود ضعف في إدراك الادارة العليا لأهمية الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة، وكذلك وجود ضعف في قدرة العلاقات العامة للوصول الى التميز في الممارسة رغم العديد من المحاولات لوصولها لذلك، وظهر هذا جلياً من خلال التوصيات المرفوعة من قبل العلاقات العامة للسعي نحو التطوير، وبناءً عليه، وللوصول إلى تمكين العلاقات العامة في البلدية يتطلب سعي مشترك

من قبل الادارة العليا بالايمان بدور الاستراتيجي للعلاقات العامة وانزالها منزلتها في الهيكل التنظيمي، وتمكينها بالائتلاف المهيمن، وإشراكها في الجلسات التي يتم تداول قضايا قد تؤثر على عملها، كذلك يتطلب تمكين العلاقات العامة سعيها المستمر نحو تقديم خطط وبرامج من شأنها تحقيق رؤية ورسالة الادارة العليا وكذلك السعي لتعزيز التواصل مع جميع أعضاء الادارة العليا.

وعليه نجد أنه وفي ضوء نظرية التميز، فإن الادارة العليا تتطلع باهتمام لدور العلاقات العامة، لكنها لم تعمل على ترجمة هذا الاهتمام بالقدر المطلوب على أرض الواقع، أي ان الادارة العليا لم تعمل وفق المبدأ الثاني من النظرية المتعلق بتمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن، وبحسب هذا المبدأ نجد ان دور العلاقات العامة يبقى دور ثانوي متعلق برودة الفعل والنشر والترويج لأنشطة الادارة العليا، ولم يرتقي الى دور المبادر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مناصري ودرويش، 2016) والتي أظهرت أن العلاقات العامة تحظى بمكانة مهمة داخل مديرية الكهرباء والغاز، بأب البواقي من خلال صنع القرار، وأن هنالك صعوبات كبيرة أثناء صنع القرار تواجه المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة (أدخينيسة، 2012) التي هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية الجزائرية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة ومقابلة تم توزيعها على عينة دراسية مقدارها (28) عضواً من أعضاء مجلس الأمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أعضاء مجلس الأمة نحو واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بمجالاتها التنظيم الإداري، والنشاط الاتصالي، والتخطيط، واحتواء العلاقات العامة للأزمات، وتقويم العلاقات العامة موجبة، واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بضرورة إجراء بحوث ودراسات بنفس موضوع الدراسة وتدريب أخصائيين بمجال العلاقات العامة والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة وتجاربها في هذا الموضوع بالإضافة إلى العمل على إيجاد خطة تستند إليها إدارة العلاقات العامة في تعديل سلوكيات غير سوية لجماهيرها والبحث في مقومات التنمية الاجتماعية والعلمية والثقافية والصحية.

وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى معرفة أثر تعاقب المجالس البلدية في رئاستها للبلدية على تبني توصيات العلاقات العامة، فقد أظهرت نتائج تحليل طبيعة التوصيات المرفوعة من قبل العلاقات العامة للإدارة العليا خلال السنوات التي تعاقبت على إدارة بلدية نابلس، ضمن ثلاثة حقوب مختلفة، أن هنالك تفاوت واضح في تبني وقبول التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة والمحولة للعرض على جلسات مجلس بلدي نابلس وفقاً لطبيعتها، فمن الملاحظ أن الإدارة العليا عام 2014 كانت تركز وتولي اهتمام أكبر لعلاقة البلدية مع الدول الخارجية، حيث بلغت نسبة التجاوب والموافقة على النشاطات الدولية ما نسبته 39%، وجاء في المرتبة الثانية اهتمامها بالنشاط الاعلامي حيث بلغت نسبته 22%، أما فيما يتعلق بالإهتمام بالعلاقات المحلية أبرزت النتائج أن النسبة ضعيفة وتبلغ ما نسبته 19%، بينما شكلت ما نسبته 8% من التوصيات أنشطة متعلقة بتنظيم وتنفيذ علاقات داخلية، بينما توصيات تمكين طاقم، فقد بلغت النسبة 6% المتعلقة بتنظيم الفعاليات بنسبة 10%، انعدام التوصيات المتعلقة بتجنيد الاموال حيث بلغت نسبتها 0%، وكذلك التنبؤ واستشعار الازمات بلغت نسبتها 0%.

وبالنظر إلى النتائج المتعلقة بطبيعة توصيات عام 2018 انصب تركيز توصيات العلاقات العامة على تعزيز العلاقات العامة والمجتمعية والتي جاءت بنسبة 37%، ثم جاءت نسبة التوصيات المتعلقة بوظيفة الإعلام بالدرجة الثانية بنسبة 20%، ويتضح أن الإهتمام بالعلاقات الدولية قد تراجع ليصل نسبة توصيات العلاقات العامة المتعلقة بالعلاقات الدولية فقط 17%، وارتفعت نسبة الإهتمام بتنظيم الفعاليات لتصل نسبتها الى 14%، وشكلت التوصيات المتعلقة بالعلاقات مع الجمهور الداخلي فقط نسبة 6%، وجاءت التوصيات المتعلقة بتجنيد الأموال نسبة 3%، وتوصيات تمكين العلاقات العامة بنسبة ضئيلة فشكلت ما نسبته 3%، وتوصيات استشعار الأزمة بنسبة 0%.

وكذلك أبرزت نتائج تحليل طبيعة التوصيات لحقبة عام 2019، اختلاف النسب مع الحقب السابقة فجاءت نسبة توصيات العلاقات العامة والمجتمعية بالمرتبة الأولى بنسبة 35%، بينما ازداد نسبة الاهتمام بالعلاقات الاعلامية لتصل النسبة إلى 35%، وتراجعت نسبة توصيات العلاقات الدولية لتصل إلى نسبة 15% ووصلت نسبة طبيعة التوصيات المتعلقة بسعي العلاقات

للتمكن إلى 8%، وجاءت نسبة تنظيم الفعاليات بنسبة 8%، ونسبة تجنيد الاموال زادت لتصبح بنسبة 5%، ولم نلاحظ اي تغيير على نسبة الاستشعار بالازمات فبقيت النسبة صفرية 0% من نسبة التوصيات.

بالنظر إلى اختلاف طبيعة التوصيات ونسبها، خلال الحقب المختلفة التي تعاقب على ادارة البلديات رؤساء وادارات مختلفة، واختلاف الظروف في البيئة المحيطة، مما يدل وبشكل واضح على تأثر وظيفة العلاقات العامة بشكل كبير ومباشر نتيجة تعاقب المجالس المختلفة، وذلك للتماشي مع التوجهات والاهتمامات المختلفة للإدارات العليا، فقد توصي العلاقات العامة بتنفيذ نشاط في حقبة مجلس بلدي، ولا تتقدم بالتوصية ذاتها في مجلس آخر، مما ينعكس بشكل مباشر على وظيفة وتميز العلاقات العامة نتيجة غياب رؤية واستراتيجية عمل واضحة تستطيع العلاقات العامة العمل في ضوءها.

ونلاحظ كذلك عدم تقديم توصيات متعلقة باستشعار الازمات رغم أن الربع الاخير من عام 2020 قد شهد العديد من الازمات مثل أزمة إعادة تنظيم المدينة، والحد من التبعيات، وذلك كنتيجة لعدم اطلاع العلاقات العامة قبل وقوع الازمة على معلومات متعلقة بها أو بتوجهات الادارة العليا بالتعامل مع قضايا من شأنها التأثير على علاقة البلدية بالجمهور، فقد جاء دور العلاقات العامة بعد ظهور الازمة، وانحصر دورها بادارة اتصالات الازمة، بالإضافة الى الجانب الاعلامي والترويجي لسياسات وتوجهات الادارة العليا.

كذلك، جاءت نتائج تحليل طبيعة التوصيات حول أثر تعاقب المجالس البلدية على عمل العلاقات العامة متوافقة مع آراء المبحوثين من أعضاء الادارة العليا، والمبحوثين من موظفي العلاقات العامة، فإشار جميع المبحوثين من موظفي العلاقات العامة وبنسبة 100%، أن تعاقب المجالس على عمل العلاقات العامة له تأثير مباشر وسلبى، ويؤدي بشكل كبير إلى تغيير النظرة حول أهمية العلاقات العامة، وذلك نتيجة ضعف الفهم الصحيح للدور الإستراتيجي للعلاقات العامة لدى 62.5 من الإدارة العليا لطبيعة عمل العلاقات العامة، مما يشكل تحديات كبيرة لممارسة العلاقات العامة لعملها ويعيق تحقيق اهدافها. وأحيانا تلعب التوجهات السياسية لدى

المجالس دوراً واضحاً في نظرتهم لطاقت العلاقات العامة، وهذه تعد من أبرز المشاكل التي تسهم في فرض حالة من الإحباط والتراجع لدى طاقم العلاقات في أداء مهامه، كما أن تغيير المجالس المتعاقبة يفرض واقعا من طريقة عمل قد تؤدي إلى بطء الإنجاز ونوعية النشاطات فكل مجلس يعتمد طريقة معينة في نشاطات المؤسسة، ولمواجه هذا التحدي، يتطلب وجود استراتيجية واضحة وخطط للعلاقات العامة للعمل في ضوءها يتطلب قدرة العلاقات العامة في تقديم وتسويق أنفسهم وتعزيز ثقة المجالس المتعاقبة بادائهم ومهنتهم، فتبرز وتوضح طبيعة عملها أمام المجالس المتعاقبة.

وكذلك، فقد أظهرت نتائج المبحوثين من الادارة العليا وبنسبة 87%، أن تعاقب المجالس له في الغالب تأثير سلبي على وظيفة العلاقات العامة بشكل عام، ويضعها أمام تحديات كبيرة، ويحدث اختلاف جوهري في طبيعة عملها، وذلك نظراً لأختلاف الرؤى والتوجهات نحو وظيفة العلاقات العامة ومدى فهم الدور الذي تقوم به يؤثر تعاقب المجالس البلدية، بينما يشير 13% من مبحوثي الادارة العليا أن تعاقب المجالس له تأثير سلبي بالغالب، لكن لا يجب ان يكون مؤثر سلبي بشكل مستمر، فأعضاء المجلس عابري سبيل والموظفين هم الأصل، وجزء من تركيبة البلديات تعاقب المجالس، وهنا يكمن أهمية وجود استراتيجية واضحة وخطط للعلاقات العامة للعمل في ضوءها، وبما ينسجم مع الصالح العام، وهذا يتطلب قدرة العلاقات العامة في تقديم وتسويق أنفسهم وتعزيز ثقة المجالس المتعاقبة بادائهم ومهنتهم.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع مفهوم العلاقات العامة الذي ارتكزت عليه هذه الدراسة على انها اعتمدت هذه الدراسة في تعريفها للعلاقات العامة على تعريف (عجوة، 2000، صفحة 24) "جهود مخططة يقوم بها الفرد، أو المؤسسة، أو الدولة لكسب ثقة الجمهور، وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الإتصالات المستمرة، والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع" وعليه فإنه لا بد من الإشارة الى أهمية تعزيز وعي الادارات العليا بالدور الاستراتيجي الذي تقوم به العلاقات العامة، والذي يلعب دوراً هاماً ورئيسياً من قيامها بوظائفها والتي تستطيع من خلالها تحقيق أهداف الإدارة العليا، وبما يؤدي بالنتيجة إلى الحد من التأثير على وظيفتها وتغيير سياساتها بشكل جوهري، كما برز في نتائج هذه الدراسة، حيث برز

بشكل واضح الاختلاف في طبيعة التوصيات نتيجة تعاقب المجالس البلدية، وبالتالي تعمل العلاقات العامة في ظل متغيرات تؤثر على جودة مخرجاتها، مع حاجتها للعمل بمرونة لمواكبة اختلاف النمط في القيادة وشخصية الإدارة العليا.

وجاءت هذه النتيجة متعارضة مع دراسة (أدخينيسة، 2012) التي هدفت إلى تشخيص واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية الجزائرية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة ومقابلة تم توزيعها على عينة دراسية مقدارها (28) عضواً من أعضاء مجلس الأمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات أعضاء مجلس الأمة نحو واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بمجالاتها التنظيم الإداري، والنشاط الاتصالي، والتخطيط، واحتواء العلاقات العامة للأزمات، وتقويم العلاقات العامة موجبة، واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بضرورة إجراء بحوث ودراسات بنفس موضوع الدراسة وتدريب أخصائيين بمجال العلاقات العامة والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة وتجاربها في هذا الموضوع بالإضافة إلى العمل على إيجاد خطة تستند إليها إدارة العلاقات العامة في تعديل سلوكيات غير سوية لجماهيرها والبحث في مقومات التنمية الاجتماعية والعلمية والثقافية والصحية.

وسعت هذه الدراسة أيضاً إلى معرفة سبل تعزيز توصيات قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس ضمن نظرية التميز، فقد أظهرت نتائج الدراسة للمبجوثين أن تعزيز التوصيات يبدأ من إدراك الدور الاستراتيجي لقسم العلاقات العامة من قبل الإدارة العليا وإشراكها في الإدارة الإستراتيجية، وانزالها منزلتها في الائتلاف المهيمن، ومنحها الصلاحيات الكافية لاتمام عملها، وإشراكها في جلسات المجلس البلدي أو أية لقاءات تصدر عنها قضايا متعلقة بوظيفتها مما يسهم في تعزيز قدرة القائمين علي العلاقات العامة على عكس رؤية محددة وصناعة انطباع محدد يعكس دورها الإستراتيجي.

وتوافقت نتائج مقابلات أعضاء الإدارة العليا مع نتائج جميع المبجوثين من قسم العلاقات العامة حيث أوضحوا أن تعزيز دور العلاقات العامة يكمن في تعزيز ثقة الإدارة العليا بدورها وإشراكها في الإدارة الاستراتيجية، وأن تكون على ارتباط واتصال مباشر مع الإدارة العليا في

الهيكل التنظيمي، لتتمكن من الوصول الى المعلومات اللازمة لانجاز عملها، فتعتبر المعلومات بمثابة المحرك لعملها والا فستتقطع عن العالم وسيصبح دورها ثانوي.

وحول الوظائف والاحتياجات والتوجهات التي يمكن ان تضيف قيمة لوظيفة العلاقات وتسهم في وصولها الى الامتياز في تنفيذ اعمالها، فقد اجمع جميع مبحوثي العلاقات العامة والإدارة العليا بنسبة 100% أن تعزيز ثقة الادارة العليا بالعلاقات العامة يلعب الدور الأكبر في هذا الجانب، كذلك يجب على الادارة العليا العمل بتركيز وبنظرة جادة واستراتيجية لتمكين العلاقات العامة انطلاقاً من أهمية ذلك، ويمكن خلق هذا التوجه من خلال تعزيز ادراك أهمية العلاقات العامة في تقليل الفجوة بين المجلس والجمهور، والبحث بالتوصيات نحو تطوير وتمكين واشراك العلاقات العامة بصورة جدية، وتكون ضمن الاولويات"، ويوضح المبحوثين ان تميز العلاقات العامة في عملها يتطلب ايفاد طاقم العلاقات العامة في دورات تدريبية متخصصة، انتزاع صلاحيات أكبر لتطوير القسم وتعزيز دوره من أجل تحسين صورة المؤسسة، تحسن أداء طواقم المؤسسة في كافة تخصصاتها، بما في ذلك قسم الشكاوي، وتجاوب الأقسام الأخرى لها، بما يساعد العلاقات العامة في إظهار هذه الانجازات لجمهور المواطنين.

وهذا ما أيده الخبراء والباحثين، فإن تعزيز قدرة العلاقات العامة للوصول إلى التميز مرهون "بالجوانب المتعلقة بتنمية العلاقات الانسانية في المؤسسات، والتي تلعب دوراً كبيراً في تنمية الموارد البشرية، وتوفير البيئة والمناخ الوظيفي والصحي الذي يسود فيه الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس في العمل يعزز من انتماء الموظف لمؤسسته، ويمكنه من تادية واجباته، اضافة الى ابداء آرائه واقتراحاته وتوصياته بما يخدم مصلحة العمل (اشتيه، 2018، صفحة 107)

وتتفق هذه النتيجة التي توصلت اليها هذه الدراسة مع دراسة (Kirat, 2016) حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه وبعد ما يقرب من اربعين عاماً من ممارسة العلاقات العامة يبقى على العالم العربي طريق طويل لتحقيق الكفاءة المهنية والتميز، بسبب أن مهنة العلاقات العامة تفتقر إلى الهيئات المهنية وممارسيها المدربين تدريباً جيداً بالاضافة إلى أن العلاقات العامة في العالم العربي تعاني من نظرة سلبية في المجتمع وبيئة معادية للشفافية، وأحادية الجانب فيما يتعلق بالاتصال في ظل غياب لدور العلاقات القيادية الادارية ومقومات البحث العلمي.

الخاتمة وأهم النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الإدارة العليا في بلديات مراكز المحافظات في الضفة الغربية وقد بينت النتائج ما يلي:

1. تمثل توصيات العلاقات العامة دوراً مهماً وتشكل اهتماماً لدى الإدارة العليا عند إتخاذ القرار في جلسات المجلس البلدي، حيث تأخذ الإدارة العليا بتوصيات العلاقات العامة في الغالب عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجمهور في البلديات مراكز المحافظات في الضفة الغربية، حيث بينت نتائج تحليل التوصيات للدراسة أنه يتم الموافقة على نسبة 79% من توصيات العلاقات العامة في بلدية نابلس من قبل الإدارة العليا، وأكد 75% من المبحوثين أن الإدارة العليا تأخذ بعين الإعتبار توصيات العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي عند إتخاذ القرار.

2. أما بخصوص طبيعة التوصيات التي تقدمها العلاقات العامة للإدارة العليا لمساندتها في اتخاذ القرار، فجاءت في المرتبة الأولى التوصيات المتعلقة بتعزيز العلاقات العامة والمجتمعية بنسبة 28%، وجاءت توصيات العلاقات الدولية في المرتبة الثانية بنسبة 26%، وفي المرتبة الثالثة جاءت التوصيات المتعلقة بالعلاقات الإعلامية بنسبة 24%، تليها التوصيات المتعلقة بتنظيم الفعاليات بنسبة 10%، ثم تمكين قسم العلاقات العامة بنسبة 6%، تليها تعزيز العلاقات الداخلية بنسبة 5%، ثم تجنيد الأموال بنسبة 2%، ولم يكن هناك أي توصية تتعلق باستشعار الأزمات فجاءت على مدار سنوات الدراسة بنسبة 0% من إجمالي توصيات العلاقات العامة؛ وهذا يعد ضعفاً في عمل العلاقات العامة، حيث واجهت البلدية عدة أزمات خلال الفترة السابقة ولم تستشعر بها العلاقات العامة او تنتبأ بها، وحتى لم يتم اطلاع العلاقات العامة على مقدمات حدوثها وحيثياتها من قبل الإدارة العليا نتيجة لضعف إدراك دورها، فأدى ذلك إلى التأثير على سمعة البلدية.

3. هنالك ضعف في إدراك موظفو العلاقات العامة في بلدية نابلس حول الدور الإستراتيجي المنوط بهم، وفقاً لنظرية التميز.

4. هنالك إدراك ضعيف لدى الإدارة العليا في بلدية نابلس لأهمية الدور الإستراتيجي لوظيفة العلاقات العامة، وضرورة مساهمتها في صناعة القرار، فالنظرة تجاه قسم العلاقات العامة تتجه بشكل عام نحو وظيفة الترويج والتسويق للمؤسسة، وهنالك ادراك كبير لدى جزء قليل من الإدارة العليا لأهمية هذا الدور، لكن لم ينجح هذا الإدراك في تمكين وظيفة العلاقات العامة.

5. هنالك اهتمام مرتفع من قبل الإدارة العليا بوظيفة وتوصيات العلاقات العامة باعتبارها تمثل حلقة الوصل مع الجمهور، لكن هنالك ضعف في تمكين وإشراك العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن والإدارة الإستراتيجية، ويتضح ذلك بضعف إشراكها في جلسات المجلس البلدي أو عند مناقشة قضايا قد تؤثر على سمعة البلدية، وعدم إنزالها منزلتها في الهيكل التنظيمي بحيث تتبع الإدارة العليا مباشرة وفقاً لنظرية التميز، فوفقاً للوضع الحالي والقائم فإن قسم العلاقات العامة يتبع مدير الدائرة الإدارية.

6. يؤثر تعاقب المجالس البلدية بشكل سلبي على وظيفة العلاقات العامة وطبيعة توصياتها، وينتج عنها اختلاف واضح في طبيعة التوصيات المقدمة من قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس، وذلك بسبب إختلاف اهتمامات وتوجهات المجالس المتعاقبة على إدارة بلدية نابلس، وإختلاف الظروف في البيئة المحيطة، وإختلاف شخوص الإدارة العليا، مما أدى الى انعكاس ذلك على وظائف العلاقات العامة وطبيعة توصياتها وتبنيها من قبل المجالس المتعاقبة، حيث بينت النتائج أن اهتمام الإدارة العليا ضمن حقبة 2014م، كان بالدرجة الأولى بتوصيات العلاقات الدولية بنسبة 39%، ثم جاء الاهتمام بالعلاقات الاعلامية بنسبة 22%، يليها الإهتمام بالعلاقات العامة والمجتمعية بنسبة 16%، بينما في حقبة 2018م، أولت الادارة العليا اهتماماً بالدرجة الأولى للعلاقات العامة والمجتمعية بنسبة 37%، ثم الإهتمام بالعلاقات الإعلامية بنسبة 20%، تليها الإهتمام بالعلاقات الدولية بنسبة 17%، بينما في حقبة 2019م جاء الإهتمام بالدرجة الأولى بالعلاقات العامة والمجتمعية بنسبة 35%، وجاء الإهتمام بالمرتبة الثانية بالعلاقات الإعلامية بنسبة 30%، ثم الاهتمام بالعلاقات الدولية بنسبة 15%.

7. من أجل تعزيز توصيات أقسام العلاقات العامة وفقاً لنظرية التميز، فإنه يتوجب تعزيز إدراكا لإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الإستراتيجي لقسم العلاقات العامة، بالإضافة إلى تعزيز قدرة القائمين على العلاقات العامة على عكس رؤية محددة وصناعة إنطباع إيجابي نحو وظيفتهم كشريك رئيسي يسهم في صناعة القرار، والعمل وتعزيز التواصل مع الادارة العليا وفق خطط منتظمة وممنهجة، ووفقاً للنظرية يتطلب من الإدارة العليا إنزال العلاقات العامة منزلتها في الهيكل التنظيمي بحيث تتبع الادارة العليا بشكل مباشر، ومنحها الصلاحيات الكافية لإنجاز عملها، وإشراكها في جلسات المجلس البلدي أو أية اجتماعات تصدر عنها قضايا متعلقة بوظيفة العلاقات العامة قد تؤثر على الرأي العام.

ووفقاً للنتائج أعلاه، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة تمكين أقسام العلاقات العامة في البلديات مراكز المحافظات من المشاركة في الإدارة الإستراتيجية وصنع القرار، وذلك من خلال إشراكها في جلسات المجلس البلدي، والاجتماعات التي قادتنتج عنها قضايا متعلقة بوظيفة العلاقات العامة، وتؤثر على سمعة البلدية، حيث أظهرت نتائج الدراسة، أن هنالك ضعف في إشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجمهور، وهذا يتنافى مع ما جاءت به نظرية التميز.

2. ضرورة تعزيز إدراك الإدارات العليا المتعاقبة على إدارة البلديات مراكز المحافظات، وخاصة مقرري وأعضاء لجنة العلاقات العامة منهم لطبيعة الدور الإستراتيجي لقسم العلاقات العامة، بما يمكنها من توفير بيئة حاضنة للعلاقات العامة، وتعزز الثقة المتبادلة؛ باعتبارها حلقة الوصل مع الجمهور وتسعى لإيجاد تفاهم متبادل معه من خلال إشراكها في جلسات المجلس البلدي لتسهم فيصناعة القرارات المتعلقة بالجمهور، ومنحها الصلاحيات الكافية لإنجاز وظيفتها، وإنزالها منزلتها في الهيكل التنظيمي لتتمكن من الحصول على المعلومات من خلال تبعيتها المباشرة للإدارة العليا، وهذا يتطلب وجود إدارة وطاقم علاقات عامة تعمل وفق خطط منتظمة وبرامج دورية، لتثبت وجودها، وتعكس

أهميتها في مختلف المواقف، وتعزز مكانتها، من خلال شرح طبيعة عملها للإدارة العليا، وعمل نشرات تثقيفية لطبيعة دورها الإستراتيجي، خاصة عند تعاقب المجالس البلدية، بما يعزز الثقة بها كجهة مهنية ومؤثرة ومبادرة وليست جهة تنفيذية، وإلا فسيتم التعامل معها كإدارة هامشية، وأداة ترويجية وتسويقية للمؤسسة وللإدارة العليا.

3. ضرورة تعزيز إدراك قسم العلاقات العامة في البلديات الكبرى لمفهوم نظرية التميز ومبادئها، والتي من شأنها تمكينهم من ممارسة وظيفة العلاقات العامة بحرفية والقيام بوظائفها وفقاً للمفهوم الحديث للعلاقات العامة وقد يتم ذلك من خلال إشراكهم في دورات متخصصة على أيدي خبراء ومتخصصين، أو إلحاق أحد طواقمها بتخصصات علمية متقدمة في علم العلاقات العامة الحديثة.

4. ضرورة تخصيص موازنات إضافية لأقسام العلاقات العامة في البلديات مراكز المحافظات، لتمكينها من القيام بالمهام المنوطة بها بكفاءة وفعالية، مثل إستطلاعات الرأي، وإستخدام وسائل تكنولوجيا متعددة وفقاً للإعلام الحديث لإنتاج رسائل من شأنها كسب ثقة الجمهور، وتعزيز مساهمته في خدمة مجتمعه، وتكوين رأي عام إيجابي نحو البلديات، حيث بينت النتائج أن الموارد المالية المخصصة لأقسام العلاقات العامة ضعيفة، وهذا يشكل تحديات لأقسام العلاقات العامة ويؤثر بشكل مباشر على أدائها، ويحد من قيامها بتنفيذ برامج من شأنها تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.

5. ضرورة قيام البلديات مراكز المحافظات بالعمل وفق خطط استراتيجية منتظمة ومعلنة، بما يمكن مختلف الدوائر والأقسام وبضمنها العلاقات العامة من صياغة خططها الإستراتيجية وبناء برامجها التوعوية والتثقيفية والتعريفية بما يؤدي إلى توحيد المقام بين رؤية المجلس البلدي والعلاقات العامة ومختلف الدوائر والأقسام، حيث أظهرت النتائج أن بلدية نابلس لا تعمل وفق خطط استراتيجية دورية ومنتظمة ومعلنة.

التوصيات للباحثين:

يوصي الباحث بضرورة إجراء دراسات لاحقة حول مدى تأثير الميول الحزبية لأعضاء المجلس البلدي على مدى ثقتهم بشخص العلاقات العامة في البلدية، كما ويوصي الباحث بضرورة إجراء دراسات متعلقة بمدى إستخدام قسم العلاقات العامة لنموذج داخلي متوازن في الإتصال، وهذا ما لم يتم تغطيته في الدراسة الحالية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- ابراهيم ربايعة. (2015). اتخاذ القرار. السعودية : شبكة الالوكة.
- ابن عادل. (2019). حقيبة تدريب أسس إدارة العلاقات العامة.
- أبو جبارة، مهنا، (2012). تصور مقترح لدور العلاقات العامة في التشبيك لمؤسسات المجتمع المدني في ضوء مفاهيم التخطيط الاستراتيجي. بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم المهني في إدارة مؤسسات المجتمع المدني. غزة: معهد التنمية المجتمعية الجامعة الإسلامية.
- البخشونجي، حمدي عبد الحارس(2000). العلاقات العامة في الدول النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- أحمد بن مرسلي. (2005). مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- احمد فوزي ملوخية. (2006). الادارة لرجال الاعمال والحكومات. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- احمد محمد المصري. (2007). التخطيط والمرابة الادارية. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- اشتية، (2018). البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين. بكدرار، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار، الطبعة الثانية.
- الدرباشي، ج. (2011). المرشد في العلاقات العامة. الخليل: المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية.

- الدرة، عبد الباري، المجالي، ونبيل خليف. (2010). العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين . النظرية والممارسة والتطبيق. عمان: دار وائل النشر والتوزيع.
- الدليمي، ومحمد عبد الرزاق. (2005). العلاقات العامة -رؤية معاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الساعاتي، أ. و . (2006). ال اتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، دليل العلاقات العامة في الهيئات المحلية. البيرة: مطابع مركز رشاد الشوا الثقافي.
- الطائي، م . (2015). تحديد أثر أخلاقيات العلاقات العامة في القرارات الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. المجلد 21 (العدد 86). pp. 410-432.
- الطماوي، ج. (2003). العلاقات العامة وتطبيقاتها العلمية. لا دار للنشر.
- الكوع، م &، حليلة K أ، (2020). أكتوبر. مدى إشراك دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في الإدارة الاستراتيجية: دراسة مقارنة بين جامعتي النجاح الوطنية وفلسطين التقنية خضوري. pp. 334-370 .
- الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق الإنسان. (2001).
- أيمن الشكعة، مقابلة شخصية، آب 19، 2020). آب 19. (مقابلة شخصية).
- أيمن عنبتاوي، مقابلة شخصية، 1 أيلول، 2020). أيلول 1. (مقابلة شخصية).
- بكدرار. (2018). المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار، الطبعة الثانية.
- بلدية نابلس (2011). تشرين ثاني. (نابلس حكاية مدينة).
- بوخناف هشام. (2011). وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائري. الجزائر: جمعية باجي مختار عنابة.

- جدع، ع. ا. (2020). فلسفة العلاقات العامة الحديثة
- حجاب، وهبي، سلسلة دراسات اعلامية ط1، ص 35، 152
- <https://mufakara.com/60574/>.
- جرباوي، ع. (1991). **البلديات الفلسطينية من النشأة حتى عام 1967**. مجلة شؤون فلسطينية.
- جمعية تنمية واعلام المرأة (تام). (2010). مشروع تعزيز التواصل ما بين وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية الفلسطينية والمواطنين والمواطنات بالشراكة مع وزارة الحكم المحلي.
- جودة، م. ا. (2006). **العلاقات العامة: مفاهيم وممارساتها**. عمان: دار هران.
- حسين، ه. (2012). **العلاقات العامة بين القناعة والتهميش في الوطن العربي**. بريطانيا: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- حسين، محمد سمير، خالد مرغلاني، ورشاد شارون. (1991). **ادارة العلاقات العامة في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الادارة العامة.
- اشتية، محمد. (2018). **البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين**. المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار بكدرار، الطبعة الثانية.
- درويش، ع. (2020). **دور استراتيجية الإتصال في جهاز الشرطة الفلسطينية في تعزيز السلم الأهلي ومكافحة الجريمة في الضفة الغربية**. فلسطين. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- رجاء الطاهر، مقابلة شخصية، آب 27. (2020, 8 27).
- رجال، م. (2015). **العلاقات العامة من منطلق نظري وعملي**. عمان الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

- رضا، وحمدي هاشم. (2011). إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات. عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع.
- رضوان بلخيري. (2007). سيميولوجيا الصورة (بين النظرية والتطبيق). دار قرطبة.
- زهية أذخينية. (2012). اتجاهات أعضاء مجلس الأمة نحو واقع العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية. الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة.
- شيببة علي شنوان. (2005). العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. دار المعرفة الجامعية.
- طارق، ط. (2001). اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين.
- العارف، نادية (2001) : التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية : مصر ص8.
- عبد الراضي البلبوشي، عبد الرحمن العجل، عماد درويش، وبلال فطوم. (2017). الدليل العلمي للعلاقات العامة في المنظمات غير الربحية (البناء الاحترافي لادارة العلاقات العامة). مكانة للتطوير الاعلامي.
- عبد الكريم راضي الجبوري. (2001). العلاقات العامة فن وابداع: تطوير المؤسسة ونجاح الادارة. بيروت: دار البحار ودار التيسير.
- عوجة. (2000). ال اساس العلمية للعلاقات العامة. القاهرة: مكتبة عالم الكتب.
- عدلي يعيش. (2020). ايلول 6. (مقابلة شخصية).
- عذراء عيواج. (2018). العلاقات العامة في المؤسسة الجامعية بين النظرية والتطبيق. الجزائر: الفا للتوثيق.
- علي برغوث. (2007). العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية. القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية.

- علي عجوة. (2003). *العلاقات العامة والصورة الذهنية*. القاهرة.
- عيواج، عذراء. (2018). *العلاقات العامة في المؤسسة الجامعية بين النظرية والتطبيق*. الجزائر: ألفا للوثائق.
- قرار مجلس بلدية نابلس. 2013. (23). سبتمبر، رقم 13.
- بلدية نابلس (2019). *دور مكتبة البلدية في توثيق تاريخ المدينة*، سلسلة رقم 1، ص 6.
- لجنة الانتخابات المركزية. (2017). *تقرير الانتخابات المحلية*.
- مجلة الحكم المحلي الفلسطيني، (1999). ايلول/ سبتمبر. (العدد الأول Retrieved p. 33 , from <http://plsnew.nadsoft.co/?mod=articles&ID=1152212#.X4V6eWhvaix>
- مجلة الدراسات الفلسطينية. (1992). *مجلد الثالث*، ص 36.
- مناصري، ا. ودرويش. ن. (2016). *دور العلاقات العامة في صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز بأم البواقي*. رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي.
- منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية. (2010). *العلاقات العامة ودورها في تطوير المؤسسات العربية*. مصر - القاهرة: منشورات المنظمة القاهرة.
- منظومة القضاء والتشريع في فلسطين المقتنفي. (1997). *قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية*.
- موسى معوض. (2017). *مفهوم عملية اتخاذ القرار*. شبكة الالوكة.
- نادرة أيوب. (1997). *نظرية القرارات الادارية*.

- Black, C. (2003). **THE PR Practitioners Desktop Guide**. London: Replica Press Pvt. Ltd.
- Dincelli, E., & DePaula, N. (2016). **An Empirical Analysis of Local Government Social Media Communication: Models of E-government Interactivity and Public Relations**. *dg.o*. Shanghai, China.
- Frey, B. (2018). *The SAGE encyclopedia of educational research, measurement, and evaluation* (Vols. Vols. 1-4). Thousand Oaks: CA: SAGE Publications,.
- Gregory, A. (. (2015). **Planning and managing public relations campaigns: A strategic approach**. London, UK: Page Publishers.
- Grunig, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication*. New York & London: University of Maryland.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ:: Lawrence Erlbaum.
- Gu, T., Harrison, T., & Zhu, Y. (2020). **An Analysis of Three Chinese Cities . Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences**. Municipal Government Use of Social Media:.
- herbert simon .(1960) *.The New Science of Management Desision.* New Yoork: Harper and Row Company.

- Kirat, M. (2016). *Public Relations Professionalism and Excellence in the Arab World Problems and Drawbacks*. Revue Al bahit Al ijtima'i- N°12- Printemps.
- Lappas, G., Triantafillidou, A., Deligiaouri, A., & Kleftodimos, A. (2018). *Digital Media and Communication Department, Western Macedonia University of Applied Sciences*. PO Box 30, 52100 Kastoria, Greece: Facebook Content Strategies and Citizens' Online Engagement: The Case of Greek Local Governments.
- Portakalcy, M. (2020). **Importance of Social Media in the Practice of Public Relations in Local Governments**. *Journal of Critical Reviews*, Vol 7(Issue 3, 2020).
- Ritchie, J. a. (2003). *Qualitative reasearch practice*. SAGE Publication.
- Roulston, K. (2010). *consedering quality in qualitative interviewing Qualititative Research*. London: sage publications.
- white, j., & mazur, l. (1995). *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*.

ملحق رقم (1)

خطة تنفيذية مقترحة لقسم العلاقات العامة

المدة سنة 1 تموز 2017 - 1 تموز 2018

آخر تحديث 2017/12/11

الهدف	النشاط	الإجراء	النتائج المرجوة	الإطار الزمني	الجهة المسؤولة	احتياجات	نسبة الانجاز
زيادة ثقة المواطنين بالمؤسسة	1- تشكيل لجان مناطق وأحياء والتواصل معهم لمعرفة الاحتياجات والمشاكل.	1- الإعلان عن المبادرة في موقع البلدية ومواقع التواصل والصحفيين. 2- التواصل مع عدد من سكان المنطقة للتعاون بهذا الخصوص. 3- تشكيل اللجان 4- الاجتماع بكل لجنة على حدة 5- تقديم ملخص عن مشاريع البلدية، التحديات، والاستماع لاحتياجات المنطقة. 6- تدوين الاحتياجات وتصنيفها، ومناقشة إمكانية تلبيةها من خلال الدوائر. 7- الإعلان عن ما تم الاستجابة له من الاحتياجات عبر وسائل الإعلام. 8- لقاء صحفي مع الرئيس للحديث عن هذا اللقاء.	1- الوصول إلى معظم مناطق المدينة. 2- مواطنين راضين عن أداء البلدية. 3- مناطق تتمتع بخدمات بمختلف خدمات البلدية. 4- مشاركة أكثر للمواطن في صنع القرار.	مرتين شهريا 24 منطقة	علاقات محلية، وحدة الإعلام، لجنة العلاقات، لجان المناطق، متطوعي المراكز، الدوائر المختلفة في البلدية	- مجموعة من المتطوعين للمساعدة في تدوين وتفريغ المعلومات والمتابعة مع الدوائر والأقسام. - موظف بدوام جزئي	يتم التعاون مع كافة اللجان وتقديم التسهيلات وتغطية الحملات إعلاميا. شاركت البلدية بما مجموعه 19 حملة نظافة مع لجان المناطق وتم توثيقها وتغطيتها إعلاميا نسبة الإنجاز 50%

					9- ريبورتاج صحفي ولقاءات مع المواطنين حول المبادرة وأثرها عليهم.	
تم عقد 3 اجتماعات موسعة للمواطنين والتجار مع الغرفة التجارية، ملتقى رجال الأعمال، نقابة المهندسين نسبة الانجاز 30%	- مجموعة من المتطوعين للمساندة في تدوين وتفريغ المعلومات والمتابعة مع الدوائر والأقسام. - موظف متخصص بدوام مسائي.	علاقات محلية، رئيس وأعضاء المجلس، وحدة الإعلام، الدوائر والأقسام المختلفة في البلدية، الإعلام.	مرة كل 3 أشهر (المنطقة الشرقية، المنطقة الغربية)	1- الوصول إلى كافة شرائح المجتمع. 2- مواطنون راضون عن أداء البلدية. 3- مسافة أقرب بين المواطن والبلدية.	1- توجيه الدعوة على الصفحة الإلكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي الفاعلة. 2- نشر الدعوة في الجريدة. 3- التعاون مع الصحفيين في تميمها 4- إجراء التنسيق اللوجستي 5- تحضير أجندة للاجتماع 6- فتح باب الأسئلة والنقاش وطرح المشاكل.	2- عقد اجتماعات موسعة ودورية/جلسات استماع مع المواطنين
تم البدء بهذه الخطوة، ولكن اتضح ان معظم المشاكل هي مشاكل شخصية أو توظيف.	1- موظف إعلامي مساند للمنسقة الإعلامية. 2- تحديد منسق من كل دائرة للمتابعة معه.	مدير مكتب الرئيس، أو أحد العناصر من مكتب الرئيس، وحدة الإعلام	2 مرة أسبوعيا	1- التواصل المباشر مع المواطنين (80 شخص في كل لقاء). 2- محاولة حل كافة الشكاوي.	1- حضور اللقاءات من قبل موظف علاقات عامة بشكل دوري. 2- تدوين كافة المشاكل المطروحة وعناوين المواطنين من قبل طاقم من مكتب الرئيس. 3- متابعتها مع باقي الأقسام 4- خبر صحفي (مرة شهريا) بأعداد المواطنين الذين تم مقابلتهم وتصنيف مشاكلهم، وتعميم الخبر في وسائل الإعلام. 5- خبر لاحق بالمشاكل التي تم حلها ونشر الخبر على كافة التواصل 6- أخذ البيانات من المواطنين وعمل قاعدة بيانات، ثم متابعة من البلدية مع حول مدى	3- رصد لقاءات الرئيس الدورية مع المواطنين (الباب المفتوح)

					رضاهم عن النتيجة.	
العمل قائم ومستمر ويتم تحويل كافة الملاحظات لمختلف الأقسام والإجابة عليه، من خلال قسم العلاقات العامة.	- قيام مركز الشكاوي بتوفير تقرير بما تم إنجازه. - ضمان تجاوب كافة الأقسام في حل المشاكل بشكل فوري.	وحدة الإعلام، مدير البلدية، الدوائر ذات العلاقة، مركز الشكاوي.	يومية	1- تواصل مستمر مع المواطنين والرد على استفساراتهم. 2- تحسن تدريجي في رضا المواطنين من خلال تحسين الخدمة. 3- انخفاض نسبة الشكاوي الواردة.	1- عمل تقرير أسبوعيا بكافة المشاكل وتصنيفها وتوزيعها على باقي الأقسام من خلال الرئيس. 2- توفير تقرير من مختلف الأقسام مع الصور المتعلقة بحل المشاكل. 3- إعداد خبر صحفي ونشره على صفحة الفيس مع الصور، وكذلك لكافة وسائل الإعلام. 4- لقاءات منظمة على الإذاعات للحديث عن هذه المشاكل وحلها وخط مفتوح مع المواطنين.	4- رصد مشاكل وملاحظات المواطنين الواردة إلى الصفحات الالكترونية
تم إجراء جولة واحدة قبل العيد بمشاركة المحافظة والشرطة وقسم الحراسة .. وجولات للمناطق 15 جولة. %50	- مصور فيديو وفوتوغرافي - نشرة تعليمات توزع على التجار.	رئيس البلدية، عدد من أعضاء المجلس البلدي، ممثلين عن المؤسسات الرسمية، منسق العلاقات المحلية، وحدة الإعلام	مرتين شهريا، كل مرة لمنطقة، وفي المناسبات والأعياد	1- كسر الهوة بين البلدية وفئة التجار. 2- زيادة نسبة انتماء التجار للمدينة. 3- انخفاض نسبة التعدييات والتجاوزات. 4- شعور المواطنين بقرب المسؤول منهم.	- التواصل مع المؤسسات الرسمية في المدينة وعقد اجتماع لوضع تصورت لتنظيم المدينة والتواصل مع التجار.	5- إجراء جولات ميدانية للأسواق والتواصل مع التجار والمواطنين للاستماع لهمومهم وحثهم على الالتزام بالقوانين العامة.
	- بروشورات ومطبوعات تعريفية	العلاقات المحلية، المراكز الثقافية،	مرة كل 4 أشهر	- 5000 شاب وشابة على علم بخدمات البلدية	- اختيار مجموعة من كل تخصص في الجامعات.	6- تشكيل مجموعات

	<p>شبابية داعمة وتمثل أصدقاء البلدية.</p>	<p>- عقد اجتماعات دورية معهم - تعريفهم بخدمات البلدية بشكل مستمر، وكذلك عن المعوقات التي تواجه البلدية. - إنشاء مجموعة تواصل على الفيس بوك. - الطلب منهم تنفيذ نشاطات مشتركة مع البلدية بهدف توعية جيل الشباب بأهمية المؤسسة ودورهم في تعزيز ذلك.</p>	<p>ومساندين للبلدية. - مواد إعلامية منتجة مثل فيديو عن النشاطات.</p>	<p>لجنة العلاقات العامة، وحدة الإعلام، التصوير الفوتوغرافي.</p>	<p>- اجور قاعات - أجور مواصلات - اجور اتصالات على الخلوية</p>
<p>تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي</p>	<p>1- مشاركة البلدية في الفعاليات الوطنية والمحلية واللجان المنبثقة عن المحافظة</p>	<p>1- حضور الاجتماعات التي تعقد في المحافظة في مختلف اللجان المنبثقة عنها. 2- المشاركة في التنسيق لمختلف المبادرات الوطنية. 3- التواصل مع طواقم البلدية للمشاركة في هذه الفعاليات. 4- توفير المستلزمات والتنسيق اللوجستي.</p>	<p>حضور واضح للبلدية ودور مميز في ترسيخ الدور الوطني للبلدية في كافة المناسبات الوطنية.</p>	<p>علاقات محلية، عضو لجنة علاقات عامة، الإطفائية، الحركة، الصحة، الحراسة، إدارة البلدية</p>	<p>بلغ عدد المشاركات لرئيس وأعضاء المجلس والطواقم في المناسبات الوطنية والخاصة 66 مشاركة.</p>
<p>2- المشاركة في المناسبات الاجتماعية</p>	<p>1- مشاركة الرئيس والأعضاء وبعض طواقم البلدية في بيوت العزاء للمواطنين والشخصيات الوطنية. 2- تحضير قائمة بالوفيات وتقديمها للرئيس. 3- وضع أكاليل على ضروح بعض الشخصيات الوطنية. 3- زيارة الدواوين في مناسبات معينة. 4- ارسال برقيات التعازي والتهاني للمواطنين في</p>	<p>تواصل مع المواطنين وترك أثر ايجابي كبير في نفوسهم. حضور دائم للبلدية في كافة المناسبات.</p>	<p>رئيس وأعضاء المجلس البلدي والعلاقات العامة ورؤساء الدوائر والأقسام الرئيسية في البلدية.</p>	<p>لا يوجد احتياج</p>	<p>يومية وبشكل مستمر</p>

					مناسباتهم الاجتماعية. 5- زيارة ذوي الأسرى من طواقم البلدية.		
زيارة للتربية والتعليم المحافظة، الغرفة التجارية، الجامعة والملتقى، مستشفى الجامعة، إذاعة القرآن الكريم.....	لا يوجد احتياج	العلاقات المحلية، عضو مجلس عند الرغبة.	5 زيارات شهرياً.	إنتماء أكثر من قبل المؤسسات تجاه البلدية، بما يعزز العلاقة والتعاون معها.	1- عمل جدول شهري لزيارة مؤسسات المدينة الرسمية منها والأهلية والتعرف على نشاطاتها، ومناقشة آليات التعاون مع البلدية. مثلا: الشرطة، التربية، الجامعة، الاتحادات، النقابات، الجمعيات.	3- زيارات لمختلف المؤسسات في المدينة.	
تم عقد 4 مؤتمرات صحفية (مشروع نواة، تسوية الأراضي، بلدية ليل والتقنصية الفرنسية) نسبة الانجاز	ضيافة صوتيات	رئيس البلدية أعضاء اللجان رؤساء الدوائر والأقسام ذات العلاقة أحيانا بعض المؤسسات الرسمية إن اقتضت الحاجة. وحدة الإعلام والعلاقات العامة.	4 مؤتمر صحفي سنويا	مواطنين مضطعين على مختلف مشاريع ونشاطات البلدية. تفاعل أكثر مع أنشطة البلدية.	1- دعوة كافة وسائل الإعلام 2- دعوة المجلس البلدي 3- دعوة مؤسسات رسمية	2- مؤتمرات صحفية مرة كل 3 أشهر	تعزيز مفهوم الشفافية والإفصاح (تقوية الإعلام).
تم للعام 2016 نسبة الانجاز 100%	----	وحدة الإسناد الإداري. وحدة الإعلام	مرة سنويا	مواطنين مطلعين على الأوضاع المالية للبلدية	النشر على الصفحة الإلكترونية نشر خبر صحفي في الصحف المحلية. النشر على صفحة الفيس بوك	3- نشر الميزانية السنوية على	

					النشر في المطبوعات والتقارير السنوية للإنجاز.	صفحة البلدية
165 خبر ونشرة بالصور. نسبة الانجاز 100%	مصور فوتوغرافي وأحيانا فيديو. موظف إعلامي لديه مهارات الكتابة الصحفية لمساندة المنسقة الإعلامية.	وحدة الإعلام مدير مكتب الرئيس	يومية ودوريا و سنويا.	تقارير صحفية لكافة شرائح المجتمع عن مختلف مشاريع البلدية.	توثيق كافة زيارات الوفود والاجتماعات مع المؤسسات والمبادرات والأنشطة والفعاليات في كافة مرافق البلدية.	4- التغطية الصحفية لكافة نشاطات ومشاريع البلدية البلدية عبر كافة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة التقليدية والحديثة
	تغطية مالية 3000- 3500 دولار.	قسم العلاقات العامة بكافة طواقمه. مدراء الدوائر والأقسام رئيس البلدية مقرر لجنة العلاقات قسم العطاءات	مرة كل عامين	فيلم وثائق مدته لا تزيد عن 7 دقائق يتحدث عن كافة الإنجازات، والتحديات، والمعوقات، يتم عرضه أمام الوفود الأجنبية والمؤسسات الرسمية والزوار وكافة شرائح المجتمع.	1- تجميع كافة المعلومات من الدوائر والأقسام المختلفة في البلدية وصياغتها بشكل مختصر. 2- تجميع الصور الفوتوغرافية والفيديو عن مختلف النشاطات. 3- تحضير تقرير مكتوب بالمعلومات. 4- التعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة في إنتاج الأفلام. 5- إنتاج الفيلم وتنظيم فعالية لإطلاقه ودعوة المؤسسات لحضوره. 6- ترجمة الفيلم للغة الإنجليزية 7- استدرج عروض	5- إنتاج فيلم وثائقي عن إنجازات البلدية

<p>قيد التصميم والطباعة نسبة الانجاز 90%</p>	<p>تغطية مالية بمبلغ 3000 دولار تقريبا مصور فوتوغرافي</p>	<p>قسم العلاقات بكافة طواقمه. مدراء الدوائر والأقسام رئيس البلدية مقرر لجنة العلاقات قسم العطاءات مصور فوتوغرافي</p>	<p>مرة كل ستة أشهر</p>	<p>1000 نسخة من التقرير</p>	<p>1- تجميع المعلومات من كافة الدوائر والأقسام. 2- تصوير مواقع المشاريع 3- كتابة التقرير بعد تجميع المعلومات. 4- تصميم التقرير 5- طباعة التقرير 6- تحضير خطة لتوزيعه</p>	<p>6- إنتاج نشرة مطبوعة حول انجازات البلدية</p>	
<p>تم نشر 5 أخبار لعدة جلسات.</p>	<p>لا يوجد احتياجات، فقط موافقة من المجلس.</p>	<p>مدير الدائرة الإدارية لتوفير التقرير. وحدة الإعلام</p>	<p>خبر صحفي (مرة شهريا)</p>	<p>إنتاج تقرير في نهاية العام حول أهم القرارات التي تم نشرها، وإعادة نشرها بالكامل في نهاية العام.</p>	<p>1- الحصول على تقارير المجلس مرة شهريا. 2- صياغة القرارات ذات العلاقة بالمواطنين على شكل خبر صحفي وبالأرقام. 3- نشرها على كافة وسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة. 3- عمل نشرة أسبوعية عن أخبار البلدية وقراءتها عبر المحطات الإذاعية اليومية.</p>	<p>7- نشر أخبار وقرارات المجلس ذات العلاقة بالمواطنين في الصحف ووسائل التواصل الاجتماعي</p>	
	<p>لا يوجد احتياجات</p>	<p>مدير الدائرة الإدارية العلاقات المحلية</p>	<p>6 مرات سنوي</p>	<p>تواصل أكثر مع كافة شرائح المجتمع، وتأكيد على مبدأ الشفافية والإفصاح، بما يعزز رضى المواطن عن آلية العمل في البلدية.</p>	<p>- التنسيق لذلك من خلال مؤسسات المدينة : مدارس، جامعات، جمعيات خيرية، اتحادات، نقابات. - عمل جدول بهذه الزيارات، ووسائل الاعلام</p>	<p>8- دعوة شرائح من المجتمع لحضور جلسات المجلس البلدي</p>	

						لاطلاعهم على آلية اتخاذ القرار في القضايا العامة
تم تنفيذ لقاءات متنوعة في مواضيع مختلفة مع رئيس واعضاء المجلس ورؤساء الأقسام في عدد من القضايا، آخرها المنخفض الجوي. قائم وباستمرار	لا يوجد احتياجات	رئيس البلدية مدير مكتب الرئيس. وحدة الإعلام	مرة كل أسبوعين	بلدية أكثر مصداقية مع المواطنين، وأكثر استجابة لمتطلباتهم ومشاكلهم. تقرير وتوثيق المشاكل	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم لقاء صحفي بشكل منتظم مع رئيس البلدية، وفتح المجال أمام المواطنين لطرح مشاكلهم على الهواء. - تدوين كافة المشاكل - توزيع هذه المشاكل على الدوائر كل بحسب اختصاصه والعمل على حلها خاصة البسيطة منها. - إجابة المواطنين على هذه المشاكل التي تم طرحها. - عمل تقرير مكتوب يتم نشره على صفحات التواصل الاجتماعي والصحف. 	9- موجة مفتوحة على الراديو مع المواطنين باستضافة رئيس البلدية.
قائم وباستمرار	عقد اتفاقية مع أحد المحطات المحلية لتنفيذ هذا البرنامج. رصد ميزانية بمبلغ 3000 دينار للبرنامج.	مدراء الدوائر الحيوية مثل: الهندسة، الطرق، المرور، المياه، الصرف الصحي، الإطفائية، المراكز الثقافية.	مرة كل اسبوعين	بلدية أكثر مصداقية مع المواطنين، وأكثر استجابة لمتطلباتهم ومشاكلهم. تقرير وتوثيق المشاكل	الحديث عن مختلف الشكاوي، ورصدها والعمل على حلها	10- لقاءات متخصصة على الراديو مع رؤساء الدوائر والأقسام

<p>يتم انجاز العمل بشكل منتظم شهريا. وتم إصدار 8 نشرات حتى الآن نسبة الانجاز 100%</p>	<p>مترجم من العربية إلى الانجليزية وبالعكس.</p>	<p>طواقم العلاقات العامة، وحدة الإعلام.</p>	<p>مرة كل شهر 12 نشرة سنويا</p>	<p>نشرة شهرية تعريفية بما تم إنجازه خلال الشهر من مشاريع وفعاليات ولقاءات.</p>	<p>تجميع المعلومات تصميم النشرة مع الصور نشرها على الصفحة الالكترونية، صفحات التواصل الاجتماعي، المجموعات، ارسالها بواسطة الايميل لقائمة البريد المتوفرة. ترجمة النشرة للغة الانجليزية وارسالها للمؤسسات الدولية.</p>	<p>11- إنتاج نشرة شهرية الكترونية</p>	
<p>تتم المتابعة بشكل يومي.</p>	<p>5 شباب متطوع</p>	<p>المنسقة الإعلامية، لجنة العلاقات، 5 شباب فاعل وملم بصفحات التواصل الاجتماعي.</p>	<p>يومية وبشكل منتظم.</p>	<p>1- مجلس وعلاقات عامة أكثر اطلاعا على ما يدور في المدينة من انتقادات وأخبار تتعلق بالعمل البلدية، والاستفادة منها في تعديل خطط العمل بما يتلاءم مع ملاحظات المواطنين.</p>	<p>1- تشكيل مجموعة من الشباب من المراكز الثقافية لمتابعة أخبار صفحات التواصل الاجتماعي وعمل تقارير بها.</p>	<p>12- المرصد الالكتروني</p>	
<p>يجري التحضير لذلك.</p>	<p>متخصص في موضوع الفيس بوك، لديه القدرة على التفاعل مع المواطنين ومن داخل البلدية. موظف من المكتبة العامة لرفد المعلومات والصور.</p>	<p>المنسقة الإعلامية، متطوعين فاعلين على الفيس بوك.</p>	<p>دوري ويومي ضمن نظام وبرنامج محدد (يحدد لاحقا)</p>	<p>دور أكثر فاعلية للمواطن في العمل البلدي وتحفيزه للتفاعل مع الصفحة. سلوكيات أفضل لدى المواطنين</p>	<p>1- مسابقات ثقافية 2- تسليط الضوء على مشاهد غير مرغوب بها مثلا نفايات، مخلفات بناء، وتصويرها ووضعها على صفحة الفيس لاستنثار الرأي العام. 3- نشر معلومات عن البلدية وكذلك صور تاريخية عن البلدية والمدينة.</p>	<p>13- نشاطات وفعاليات فيسبوكية</p>	

تحسين صورة مستوى الخدمات	1- تفعيل قسم خدمات الجمهور على الصفحة الالكترونية	التعاقد مع شركة متخصصة لتصميم برنامج حاسوب وربطة على الصفحة الالكترونية. يتيح هذا البرنامج تسجيل الدخول للمواطن للاطلاع على بياناته الشخصية مثل اشتراك المياه، الضرائب، وكافة الديون، بحيث يمكن الدخول على رقم اشتراك أو من خلال اسم المواطن.	برنامج حاسوب يمثل قاعدة لتأسيس بلدية الكترونية بحيث يستطيع المواطن مستقبلا التسديد من خلال بطاقة الإئتمان.	خلال 6 أشهر	وحدة الإسناد الإداري. قسم الجباية خدمات الجمهور العطاءات	رصد ميزانية، تعاون قسم الجباية، والحاسوب، وخدمات الجمهور وكل من له علاقة.
2- ربط نظام الشكاوي على الموقع مع نظام الشكاوي داخل البلدية	التعاقد مع شركة متخصصة لتصميم نظام خاص يعمل على الصفحة الالكترونية، ومن خلال الموبايل بحيث يستطيع المواطن تقديم الشكاوي ويقوم بتصنيفها وارسالها مباشرة للقسم المعني، ومن ثم يتيح البرنامج بتزويد رقم للشكاوي ومعرفة أين وصلت.	برنامج حاسوب خاص بالشكاوي بحيث يكون مربوط مع كافة وسائل الشكاوي بنظام موحد	برنامج حاسوب خاص بالشكاوي بحيث يكون مربوط مع كافة وسائل الشكاوي بنظام موحد	خلال 4 أشهر	وحدة الإسناد الإداري أقسام الصحة، والمياه والصرف الصحي، والهندسة.	رصد ميزانية تحديد موظف من كل قسم للمتابعة وتزويد العلاقات بنتيجة الشكاوي.
3- الاستجابة لشكاوي المواطنين الواردة على صفحة الفيس وغيره	طباعة الشكاوي وتحويلها للأقسام المختلفة. الحصول على تغذية راجعة والرد على المواطنين. قيام مختلف الأقسام بحل المشاكل الواردة بالسرعة الممكنة. عمل تقرير برصد عدد الشكاوي الواردة ليكون مرجع في البلدية.	-----	-----	يومية	وحدة الإعلام رؤساء الدوائر والأقسام ذات العلاقة.	يتم التنفيذ بشكل دائم ومنتظم، من باقي الأقسام غير معروف.
4- مشروع إعادة تأهيل قسم الجباية	- تحضير المخططات وتصميم المكان. - تحضير قائمة باحتياجات العمل Bill of Quantity مع الميزانية	- بيئة ملائمة للعاملين في قسم الجباية. - مكان لائق لاستقبال	- بيئة ملائمة للعاملين في قسم الجباية. - مكان لائق لاستقبال	حتى نهاية عام 2017	قسم الجباية قسم العطاءات الدائرة الهندسية	تم انجاز المشروع نهاية عام 2018

	المشروع. المبلغ المطلوب 300- 600 ألف شيكل.	اللجنة المالية العلاقات العامة		المواطنين. - إدارة أكثر تنظيماً للعمل. - شراكة مع القطاع الخاص.	- التواصل مع شركات القطاع الخاص للحصول على تمويل - إبرام اتفاقية مع القطاع الخاص بعد الموافقة. - تحضير وثائق العطاء ونشره في الصحف. - البدء بالتنفيذ		
المشروع جاهز وبحاجة إلى تمويل، بانتظار الرد من المؤسسات المانحة.	اللجنة التوجيهية من المؤسسات المحلية. رئيس القسم، العلاقات المحلية منسق متفرغ متطوعين	العلاقات المحلية المراكز الثقافية	مشروع واحد سنويا.	ارتفاع نسبة الوعي لدى أكبر الشرائح في المجتمع، وإنشاء جيل جديد لديه الوعي بقضية المواطنة.	- تحضير مقترحات بهذه المبادرات - تشكيل لجنة من مؤسسات المجتمع المدني للمشاركة مع البلدية في هذه المبادرات. - التواصل مع القطاع الخاص للحصول على تمويل. - تنفيذ الحملة مع المدارس والجامعات	1- حملات بيئية تحت عنوان "مدن صحية، أو مدن صديقة للبيئة.	زيادة الوعي لدى المواطنين لمفهوم المواطنة والانتماء
		الشركة الاستشارية، العلاقات المحلية دائرة المياه والصرف الصحي	مرة خلال سنة أشهر قادمة	قرى ومواطنين أكثر وعياً بأهمية محطة التنقية الشرقية.	- التنسيق مع إحدى الشركات الاستشارية. - تحضير مقترح فعاليات ونشاطات تحضير ميزانية - البدء في تنفيذ الفعاليات	2- حملة توعية للقرى الشرقية حول محطة التنقية الشرقية	
تم اطلاق مشروع نواة، تحضير المواد الإعلامية	رصد مبلغ 5000 دولار	العلاقات المحلية وحدة الإعلام، الاسناد الإداري لجنة الصحة والبيئة	طوال العام وعلى فترات	مدينة أنظف ومواطن أكثر وعياً لأهمية البيئة والنظافة	- سبوتات إذاعية - رسوم كاريكاتير تحفيزية - سكينشات مسرحية قصيرة - نشرات توعوية - كراسات للمدارس	3- حملة توعوية عن الحفاظ على النظافة	

		قسم الصحة			<ul style="list-style-type: none"> - استخدام بوردات البلدية - لقاءات على الراديو - مبادرات مجتمعية - فاتورة المياه 		
تم الإطلاق والنشر %100	لا يوجد احتياجات	الدائرة المالية وحدة الإعلام العلاقات المحلية اللجنة المالية	بداية كل عام للخصومات. السحوبات شهريا	زيادة الموارد المالية للبلدية وتحفيف الديون تشجيع المواطنين على الدفع. توعية أكثر لتشجيع الالتزام	<ul style="list-style-type: none"> - تحضير مقترح للحملة التثجيعية بالتعاون مع الدائرة المالية مثلا: خصومات على الديون بنسب معينة وفي فترات محددة. - عمل سحب شهري للملتزمين وتقديم مكافآت على شكل إعفاءات على فواتير شهر أو أكثر - تعميم التجربة من خلال الإعلام - عمل لقاءات مصورة مع الفائزين ونشرها على الفيس بوك 	4- حملة خصومات تشجيعية لمختلف خدمات البلدية.	
	التعاقد مع إحدى الإذاعات بهذا الخصوص والحصول على عرض سعر. التواصل في كل مرة إحدى شركات القطاع الخاص لرعاية البرنامج.	لجنة العلاقات العامة، قسم العلاقات العامة، مكتبة البلدية، إحدى الإذاعات المحلية.	يوميا لمدة شهر يعاد البرنامج مرة أخرى بعد 3 أشهر	مواطن أكثر انتماء للبلدية والمدنية. مواطن أكثر ثقافة وتوعية.	<ul style="list-style-type: none"> 1- مسابقات حول تاريخ المدينة والبلدية يبث بصوت أحد المذيعين يوميا، ويتم الاجابة برسائل قصيرة عبر الفيس بوك، بحيث يتم السحب على الجوائز اسبوعيا. 	5- مسابقات اذاعية مع حوافز وجوائز تشجيعية	
	عقد شراكة مع شركة قطاع خاص لرعاية	قسم الجباية، قسم العلاقات العامة،	مرة كل شهر	مفهوم المواطنة والانتماء	<ul style="list-style-type: none"> يتم عمل سحب على 5 أشخاص شهريا من الملتزمين في دفع الفواتير بشكل منتظم، بحيث 	6- جائزة المواطن الصالح	

	البرنامج (أدوات كهربائية، منزلية، أثاث وغيره).	لجنة العلاقات العامة			يتم إعفاءه من عدد معين من فواتير المياه أو فاتورة ذلك الشهر، أو من خلال تقديم هدايا عينية من القطاع الخاص، ويتم نشر أسماء الفائزين بالصحف وصفحات التواصل الاجتماعي. إجراء لقاءات على الراديو مع الفائزين.	إجراء سحب شهري للمواطن الملتزمين وتقديم جائزة نقدية أو إعفاء من فاتورة أو ما يشابهه.	
	ضرورة مشاركة طاقم العلاقات في الفعاليات الدولية بهدف تشبيك العلاقات مع المدن المتوأمة. دعم الرئيس والمجلس لمثل هذه المبادرات. مساهمات مالية من البلدية لهذه المبادرات، بحسب المقترحات المقدمة.	رئيس البلدية لجنة العلاقات العامة العلاقات الدولية	مشروع سنويا	مدينة نابلس أكثر شهرة على مستوى العالم. ثقافة نابلس أكثر انتشارا آفاق جديدة لدعم نابلس على كافة المستويات	- كتابة مقترحات لمشاريع التبادل في مختلف المجالات. - التواصل مع المدن المتوأمة لبحث هذه المبادرات. - ايفاد طاقم العلاقات الدولية للمدن المتوأمة لبحث هذه المشاريع.	1- تنفيذ مشاريع التبادل الثقافي والمعرفي في مختلف المجالات (تبادل فنانيين، تبادل طلابي، مدرسين، أطباء)	تسويق نابلس على المستوى الدولي
	رصد مبلغ لتمويل فعاليات المهرجان 80 ألف دولار. متطوعين من المراكز	- وزارة الثقافة - العلاقات الدولية - مؤسسة	مرة سنويا خلال شهر نيسان 2018 لمدة	ثقافة نابلسية أكثر انتشارا على المستوى الوطني والدولية تعزيزا للهوية. شراكة حقيقية مع المؤسسات	- تحضير المقترح بشكل مسبق - تشكيل لجنة خاصة بالمهرجان - ابرام اتفاقية شراكة مع مؤسسة بروجيكت هوب.	2- تنظيم مهرجان نابلس الدولي للثقافة والفنون في	

	الثقافية. موظف علاقات محلية مساعد.	بروجيكت هوب. - المراكز الثقافية - جامعة النجاح الوطنية - مؤسسات ثقافية في المدينة والمخيمات والقرى القريبة. - بلديات في منطقة الشمال.	أسبوع.	الدولية والمحلية. تحقيق وتحسين الحركة الاقتصادية والسياحية في نابلس. - استقطاب أكثر من 12 فرقة أجنبية، وأكثر من 20 فرقة محلية. - تنفيذ لا يقل عن 160 فعالية على مدار عشرة أيام.	- التواصل مع المدن المتوأمة والمنظمات الدولية للمشاركة في المهرجان. - تحضير برنامج المهرجان - التوجه لشركات القطاع الخاص لتوفير التمويل. - تنفيذ المهرجان	نسخته الثالثة
تم انجاز العمل بالكامل، وتم اجراء حفلة ختام المشروع في البلدية، تعميم الخبر والفيديو، ولقاءات على الراديو نسبة الانجاز 100%	لا يوجد احتياجات	بلدية نابلس: قسم العلاقات العامة، قسم المرور، وحدة البلدة القديمة، المراكز الثقافية. لجنة العلاقات العامة	تموز - أيلول 2017.	الخروج بدراسة شاملة لإعادة ومقترح لأعمال التدخل لتأهيل وتطوير منطقة الكسارة مقابل محافظة نابلس وتوفير مختلف الخدمات الحيوية وجعلها منطقة حضرية. البدء بالبحث عن تمويل لهذا المشروع.	- تحضير برنامج زيارة للوفد القادم إلى نابلس بتاريخ 7/2 - استقبال الوفد - تنفيذ ورشات العمل التقنية مع مجموعة العمل في البلدية. - تحضير تقرير بالزيارة وما تم انجازه.	3- مشروع التطوير الحضري والحفاظ على الموروث الثقافي بالشراكة مع ليل (قيد التنفيذ).
تم التنفيذ تم ايفاد شابين ويتم العمل على ايفاد ثلاث آخرين	رصد مبلغ 200 دولار لكل شاب عن مصاريف السفر إلى الأردن وثمن تأشيرة السفر.	وحدة العلاقات الدولية، مركز تنمية موارد المجتمع.	2017- 2018	شباب مؤهل ومدرب ويتحمل المسؤولية من خلال إقامته واختلاطه مع أقرانه في فرنسا، مع ثقافة نابلسية أكثر تسويقا	- عقد جلسة مع الشباب الذين تم اختيارهم لتحضيرهم وتأهيلهم لهذا البرنامج وعددهم 4 (نكور وإناث) - البدء بإجراءات الفيزا	4- مشروع تجوال الشباب مع بلدية ليل Youth Mobility

تم استقبال 9 من الشباب الفرنسي	باقي المصاريف والإقامة ممول من الاتحاد الاوروبي.	لجنة العلاقات العامة		وانتشارا، مع الاطلاع على الثقافة النابلسية محليا من خلال استضافة الشباب الفرنسيين في نابلس.	- التواصل مع بلدية ليل لتنفيذ هذا المشروع. - تحضير برنامج للشباب القادمين من فرنسا واستضافتهم في نابلس، واستقبالهم وتحضير أماكن إقامتهم وأماكن عملهم خلال شهر ايلول 2017.	(قيد التنفيذ).
قيد النقاش	مصاريف الإقامة في الفندق والضيافة. مصاريف المهرجان.	العلاقات الدولية المراكز الثقافية لجنة العلاقات العامة	صيف عام 2018	تعزيز الجانب الثقافي التبادل الخبراتي والمعرفي في مجال السياحة والثقافة. معرفة أكبر بمدينة نابلس لدى المدن المتوأمة وتعزيز التواصل.	- تحضير مراسلات رسمية وارسالها للمدن المتوأمة حول المشاركة. - تحضير مقترح البرنامج وفعالياته ومدته 5 أيام. - دعوة المدن المتوأمة (رئيس أو أعضاء مع عدد من الشباب). - التحضير اللوجستي وتنفيذ البرنامج.	5- مقترح مشروع مهرجان التوأمة تحت عنوان: العالم في نابلس.
تم تحضير مراسلات مع بلدية ليل، ودعوة للمدن المتوأمة. يجري العمل مع بلدية ليل لتحديد موعد آخر لعقد اجتماع	موظف لوجيستيات موظف علاقات دولية.	العلاقات الدولية مركز تنمية موارد المجتمع لجنة العلاقات العامة	المقترح أيلول 2017	الاستفادة من علاقات التوأمة في حشد التمويل اللازم لمشاريع حيوية لنابلس. علاقات وصدقات أكثر مع المدن المتوأمة.	- التواصل مع بلدية ليل حول الموضوع. - تحضير مسودة لمحاوّر اللقاء واحتياجات مدينة نابلس من البنى التحتية. - تحضير برنامج الزيارة - حجز الفنادق - استقبال الوفود	6- تفعيل مبادرة أوروبا- نابلس واستضافة المدن المتوأمة في نابلس خلال شهر أيلول 2017
تم المشاركة في اجتماعين في تركيا. نسبة الانجاز 50%	لا يوجد احتياج	العلاقات الدولية. لجنة العلاقات العامة.	فور تنسيب ممثلي البلدية من	مشاركة أكثر من بلدية نابلس في الفعاليات الدولية واتاحة الفرصة للتعرف على الخبرات	- الاشتراك في اللجان التالية وتنسيب ممثل عن البلدية من الطواقم العاملة : لجنة التطوير الحضري، لجنة البنى التحتية، اللجنة الثقافية،	7- تعزيز العضوية في مختلف اللجان

			قبل الرئيس.	الدولية في كافة مجالات العمل.	لجنة الجندر، وغيرها من اللجان. يتم الاشتراك من خلال تعبئة النماذج وارسالها للمنظمة.	المنبثقة عن منظمة UCLG	
	سياسة واضحة من قبل المجلس البلدي. نظام محدد مقر من المجلس البلدي. إنشاء وحدة التنمية الاقتصادية.	المجلس البلدي لجنة العلاقات العامة وحدة التنمية الاقتصادية كجزء من قسم العلاقات العامة.	بعد موافقة المجلس البلدي في رسم سياسة وخطة محددة لجلب الاستثمار.	شراكة أكثر مع القطاع الخاص. بيئة استثمارية صحية للنهوض بناבלس.	1- توفير البيئة الاستثمارية المشجعة لإقامة مشاريع استراتيجية. 2- تقديم تسهيلات وتخفيضات في الرسوم من قبل البلدية. 3- تأسيس وحدة التنمية الاقتصادية	8- تسويق نابلس كمنطقة جذب للاستثمار	

ملحق رقم (2)

اسئلة المقابلات الموجهة لموظفي العلاقات العامة

أولاً: الاسئلة الموجهة لموظفي العلاقات العامة، بلدية نابلس.

قام الباحث بتوزيع اسئلة المقابلات الخاصة بموظفي العلاقات العامة الذين تم مقابلتهم لغايات هذه الدراسة على 14 سؤال، كما يلي:

1. هل العلاقات العامة كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

2. هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الادارة العليا، فيتم اشراكها في جلسات المجلس البلدي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

3. هل يتم التخطيط لإدارة الازمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والادارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثناء حدوث الازمات.

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

4. إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تتقون بقدرة العلاقات العامة على ادراجها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

5. برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة وأشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

1. ما هو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة لمساندة الادارة العليا في اتخاذ القرار؟

2. كيف يؤثر تعاقب المجالس البلدية على عمل العلاقات العامة؟

3. هل تعتقدون أن لشخص رئيس البلدية دور في تمكين العلاقات العامة أو تهميشها؟ على

ماذا يعتمد ذلك؟

4. هل تعمل العلاقات العامة على اعداد استطلاعات الرأي الدورية المتعلقة بتوجهات

الجمهور نحو البلدية والخدمات التي تقدمها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. هل هناك فترة زمنية ثابتة لذلك (دورية مثلا)؟ متى تم آخر استطلاعين؟

هل تم رفعها للإدارة العليا؟ ما هي السياسات التي تبنتها البلدية نتيجة لذلك او الإجراءات العملية

التي قامت بها وفقا لذلك؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

1. هي اهم المعوقات التي تواجه العلاقات العامة للمشاركة في صنع القرار؟

2. ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في البلدية حالياً؟

3. هل تعتقد أن هذه الوظائف فقط هي التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة؟ لماذا؟

نعم، هذه هي الوظائف

لا، ما هي الوظائف التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة في البلدية؟

1. هل لديكم فكرة عن بنود امتياز العلاقات العامة وفقاً لنظرية التميز؟

لا، ليس لدي فكرة

نعم. هل من الممكن ذكر بعضها؟

1. كيف ممكن برأيكم أن تتميز العلاقات العامة بعملها؟

انتهت اسئلة مقابلات موظفي العلاقات العامة

ملحق رقم (3)

اسئلة المقابلات الموجهة لأعضاء المجلس البلدي

أولاً: الاسئلة الموجهة لاعضاء المجلس البلدي.

قام الباحث بتقسيم اسئلة المقابلات الخاصة بأعضاء المجلس البلدي الذين تم مقابلتهم لغايات هذه الدراسة الى ثلاثة محاور على النحو التالي:

المحور الاول: مدى إيمان الإدارة العليا في بلدية نابلس بدور العلاقات العامة من خلال اشراكها في الإدارة الاستراتيجية وتمكينها من المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتضمن المحور الاول من أسئلة الدراسة، على تسعة أسئلة نوردها كما يلي:

1. كيف تتعامل الادارة العليا مع توصيات العلاقات العامة؟
2. ما مدى اهمية توصيات العلاقات العامة لدى الادارة العليا عند صناعة القرارات المتعلقة بالجمهور؟
3. كيف تسهم توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الادارة العليا؟ عطيني مثال؟
4. هل تم اتخاذ قرارات وفق تلك التوصيات؟
5. هل يتم اشراك العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل؟ وكيف؟
6. ما هي التوصيات التي تتطلع لها الادارة العليا من قبل العلاقات العامة.
7. ما هي العوائق التي تواجه العلاقات العامة لتقديم توصيات تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟
8. كيف عملت الادارة العليا على توفير الادوات اللازمة للعلاقات العامة لتمكينها من تقديم التوصيات التي تتطلع لها من العلاقات العامة؟

9. كيف يمكن تعزيز توصيات العلاقات العامة بما تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟

المحور الثاني: يتعلق المحور الثاني من أسئلة الدراسة أسئلة للبحث بتمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة بالادارة العليا.

يتضمن المحور الثاني من أسئلة الدراسة، على خمس أسئلة نوردتها كما يلي:

1. هل العلاقات العامة كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

2. هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الادارة العليا، فيتم اشراكها في جلسات المجلس البلدي.

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

3. هل يتم التخطيط لإدارة الازمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والادارات والمجلس البلدي؟ قبل واثاء حدوث الازمات؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

4. إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تتقون بقدرة العلاقات العامة على ادارتها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

5. برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة واشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

المحور الثالث: توجهات الادارة العليا نحو وظيفة العلاقات العامة

يتعلق المحور الثالث من أسئلة الدراسة بالتعرف على ما مدى إدراك (فهم) الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة، في صناعة قرار؟

يتضمن المحور الثاني من أسئلة الدراسة، على خمس أسئلة نوردها كما يلي:

1. ما هو (الدور المطلوب من العلاقات العامة) من قبل الادارة العليا؟

2. ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة داخل بلدية نابلس؟

3. ما هي العوائق التي تواجه العلاقات العامة لتقديم توصيات تتلائم مع توجهات الادارة العليا من وجهة نظرك؟

4. هل هنالك تواصل دائم ومباشر بين قسم العلاقات العامة والادارة العليا" المجلس البلدي"؟

إذا كانت الاجابة بنعم.كيف يتم ذلك؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ فما هي الأسباب من وجهة نظركم التي تحول دون ذلك؟

5. كيف يؤثر تعاقب المجالس على طبيعة عمل العلاقات العامة؟

6. هل تعتقدون أن لشخص القائد ونمط ادراسته دور في تمكين العلاقات العامة أو تهميشها؟

على ماذا يعتمد ذلك؟ هل ممكن أن تعطينا مثلاً على ذلك من واقع البلدية؟

7. هل ترى ان هنالك اختلاف لدى مجالس البلدية المعاقبة في الاهتمام بتوصيات العلاقات العامة عند صناعة القرار؟

8. هل السياسة الموجهة للعلاقات العامة هي واحدة على الرغم من تعاقب المجالس، وبالتالي لا تتأثر طبيعة توصيات العلاقات العامة للإدارة العليا؟

2020/9/8

(انتهى ملحق اسئلة اعضاء المجلس)

2020-09-24

ملحق رقم (4):

نص مقابلات أعضاء الإدارة العليا وموظفي العلاقات العامة

قام الباحث بإجراء 13 مقابلة، تحاول الاجابة عن أسئلة الدراسة، لتحقيق أهدافها، ولتحقيق ذلك اتجهت المقابلات نحو تقسيمها الى قسمين، الأول يركز على مقابلة أعضاء مجلس بلدي نابلس ممن واكبوا أكثر حقبة تعاقبت على ادارة بلدية نابلس ضمن فترة الدراسة حيث تم مقابلة ثمانية اعضاء، والجزء الثاني يركز على مدير قسم العلاقات العامة وعدد من موظفي القسم الذين واكبوا فكرة بلورة ومرحلة تأسيس وتطور قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس، وتم مقابلة خمسة موظفين، وكانت نتائج أجوبتهم على النحو التالي:

أولاً: المقابلات مع الإدارة العليا (اعضاء مجلس بلدي نابلس).

أجرى الباحث ثمانية مقابلات مع أعضاء المجلس البلدي، خمسة منهم واكبوا حقبتين من حقبة المجالس المتعاقبة، وثلاثة منهم واكبوا حقبة واحدة ترأسها رئيسين للبلدية، وذلك حسب الآتي:

1. المهندس عدلي رفعت يعيش، رئيس بلدية نابلس السابق، ضمن حقبتين (2006-2012) (2017-2019)،

عضو مجلس بلدي نابلس حالياً.

2. الدكتور حافظ قدري شاهين، عضو مجلس بلدي نابلس ضمن حقبتين (2006-2012) (2017-الان)

3. الدكتور ساهر دويكات، عضو مجلس بلدي نابلس، ضمن حقبتين، 2012-2015، 2017-الان.

4. المهندسة ريما عرفات، عضو مجلس بلدي نابلس ضمن حقبتين 2012-2015، 2017-الان.

5. المهندس حسان جابر، عضو مجلس بلدي نابلس ضمن حقبتين 2012-2015، 2017-الان.

6. الدكتور غسان المصري، عضو مجلس بلدي نابلس، ضمن حقبة 2017-الان.

7. الدكتورة مكرم عباس، عضو مجلس بلدي نابلس، ضمن حقبة 2017-الان.

8. الاستاذ غسان عنبتاوي، عضو مجلس بلدي نابلس، ضمن حقبة 2017-الان، مقرر
لجنة العلاقات العامة

الرقم	اسم المبحوث	الصفة الوظيفية	تاريخ المقابلة
-------	-------------	----------------	----------------

الدكتور ساهر دويكات، عضو مجلس بلدي نابلس 2017-الآن.
أسئلة المحور الاول:

س1: كيف تتعامل الادارة العليا مع توصيات العلاقات العامة؟

تتعامل الادارة العليا مع توصيات العلاقات العامة باعتبارها اقتراحات بناءة، حيث تسعى البلدية من خلال هذه التوصيات لتحسين صورة البلدية، وحمايتها من الانتقادات، فالعلاقات العامة تبذل أقصى جهدها لتحسين صورة البلدية.

س2: ما مدى اهمية توصيات العلاقات العامة لدى الادارة العليا عند صناعة القرارات؟

توصيات العلاقات العامة تعتبر توصيات حساسة، باعتبارها تتعلق بصورة البلدية امام الجمهور.

س3: كيف تسهم توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الادارة العليا؟ اعطيني مثال.

تسهم توصيات العلاقات العامة بتعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي والدولي، حيث تسعى العلاقات العامة من خلال هذه التوصيات الى تنشيط العلاقات مع الجمهور، مثال على ذلك توصيات بتعزيز التواصل مع المدن المتوأمة.

س4: هل تم اتخاذ قرارات وفق تلك التوصيات.

تم اتخاذ قرارات بتعزيز التواصل وتنظيم زيارات متبادلة وتبادل الخبرات بين بلدية نابلس والمدن المتوأمة، ونتج عنه خدمة للمجتمع من خلال تنفيذ مبادرات مجتمعية بدعم خارجي.

س5: هل يتم اشراك العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل؟ وكيف؟

للاسف ليس هنالك عملية تخطيط استراتيجي منظمة وضمن نهج مستدام على مستوى كافة الدوائر والاقسام في بلدية نابلس، التخطيط على مستوى المدينة ككل ضمن الخطة الاستراتيجية للمدينة الذي يتم كل 5 سنوات، والذي تقوم به وحدة التخطيط في بلدية نابلس، وتشارك العلاقات

العامّة وحدة التخطيط بهذه العملية بتحديد اصحاب العلاقة، كذلك تقديم توصيات ومقترحات ترفد الخطة بافكار من شأنها تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي.

س6: ما هي التوصيات التي تتطلع لها الادارة العليا من قبل العلاقات العامة.

توصيات متعلقة بالاتصال والتواصل مع الجمهور، وكافة الجهات ذات العلاقة مع البلدية، حيث يؤدي هذا التواصل الى تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي والدولي، وكل ما تعززت العلاقة تعززت الثقة مع المواطنين.

س7: ما هي العوائق التي تواجه العلاقات العامة لتقديم توصيات تتلائم مع توجهات الادارة العليا.

هنالك عبئ كبير يقع على عاتق العلاقات العامة نتيجة حجم العمل المطلوب منها، وبالتالي العلاقات العامة بحاجة لرفدها بكوادر متخصصة في مجال العلاقات العامة والمجال التقني، كذلك بحاجة الى تطوير بالاضافة الى حاجتها للادوات اللازمة لعملية المونتاج، للقيام بواجبها بايصال الصورة بكفاءة وفعالية.

س8: كيف عملت الادارة العليا على توفير الادوات اللازمة للعلاقات العامة لتمكينها من تقديم التوصيات التي تتطلع لها من العلاقات العامة.

ساهمت الادارة العليا في بعض الاحيان بتوفير بعض الدورات لموظفي العلاقات العامة، والادوات اللازمة لعملية التصوير، لكن الظروف المادية تحول دون توفير كافة الادوات اللازمة للعلاقات العامة.

س9: كيف يمكن تعزيز توصيات العلاقات العامة بما تتلائم مع توجهات الادارة العليا.

يتطلب توفير بيئة حاضنة للعلاقات العامة، واشراك العلاقات العامة في الاجتماعات الهامة، وأن تكون العلاقة وطيدة ومتناغمة ومبنية على الثقة والتواصل المباشر والدائم بين العلاقات العامة والادارة العليا، فالعلاقة مع رئيس البلدية علاقة مباشرة ومتواصلة بشكل يومي، لكن العلاقة بين

أعضاء المجلس البلدي والعلاقات العامة ضعيفة بشكل عام، وهناك ضعف بمعرفة أعضاء المجلس البلدي بطبيعة عمل العلاقات العامة، وبالتالي يجب بالبداية تعزيز هذه المعرفة وتوطيد العلاقة. وكذلك يجب تمكين موظفي قسم العلاقات العامة وتحسين ظروفهم وتحسين الوضع المالي لهم، بالإضافة الى الاهتمام بتطوير قدراتهم بشكل دائم لتمكينهم من متابعة التطور في مجالهم، وارفادهم بكادر جديد قادر ومتخصص بانتاج رسائل تتناغم مع التطور التكنولوجي.

المحور الثاني: يتعلق بالمبدأ الثاني من نظرية التميز، مدى بتمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة بالادارة العليا.

س1: هل العلاقات العامة كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

لا يوجد علاقة مباشرة مع الادارة العليا ضمن الهيكل التنظيمي لبلدية نابلس، فالعلاقات العامة في البلدية تتبع الدائرة الادارية، ولا تتبع الادارة العليا، وهذا خطأ، يجب أن تتبع العلاقات العامة مباشرة للادارة العليا ضمن الهيكل التنظيمي، وذلك نظراً لما تقتضيه طبيعة عملهم من اتصال مباشر وسريع مع الادارة العليا لتتمكن من انجاز عملها بكفاءة وفعالية، هذه مشكلة عامة في بلدية نابلس، ومتعلقة بالعمل على انجاز ملف الهيكلية، والظرف المالي في بلدية نابلس يعتبر احد التحديات أمام انجاز هذا الملف.

س2: هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الادارة العليا، فيتم اشراكها في جلسات المجلس البلدي.

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الرئيس فقط، وهناك لجنة علاقات عامة ومقرر للجنة العلاقات العامة من اعضاء المجلس البلدي، لكن هذه اللجنة لم تجتمع منذ تاسيسها بشكل منتظم، وهذا بدوره يشكل فجوة بين أعضاء المجلس البلدي والعلاقات العامة، والعلاقات العامة لا يتم اشراكها في جلسات المجلس البلدي بشكل عام، او بشكل مستمر عند مناقشة الامور المتعلقة بالجمهور والتي قد تمس بسمعة البلدية، وهذا الامر متعلق بالتوجهات نحو اهمية مشاركة العلاقات العامة في هذه الجلسات من قبل الادارة العليا، فوجود العلاقات العامة يسهم في تقديم وجهة نظر الجمهور حول هذ القضية، ونقل الحقيقة للجمهور في الوقت المناسب، ومنع انتشار الاشاعات حول قضايا معينة.

س3: هل يتم التخطيط لإدارة الازمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والادارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثناء حدوث الازمات؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

لا يوجد عملية تخطيط مسبق لإدارة الازمات في بلدية نابلس بشكل عام، فهذا يتطلب وجود تخطيط استراتيجي، فعملية التخطيط بشكل عام والتخطيط لإدارة الازمات بشكل خاص يتطلب قرار ورؤية من الادارة العليا ومتابعة حثيثة وتقييم مشترك مع مختلف الاقسام، وهذا غير متاح نظراً للظروف غير المستقرة، وضعف التعاون عند الادارة العليا والترهل الوظيفي في بعض الاقسام.

س4: إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تثقون بقدرة العلاقات العامة على ادراستها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

للأسف لا، حيث لا يوجد لدى العلاقات العامة كافة المعلومات، فهم غير مطلعين بشكل مباشر على الازمات، اسبابها ومقدماتها، لكن في حال تم تزويدهم واطلاعهم على كافة التفاصيل فهناك

القدرة لديهم على القيام بواجبهم، وهناك أمثلة كثيرة من ضمنها قضية أزمة البناء المخالف في منطقة ريفديا، حيث أعدت العلاقات العامة بيان صحفي، وقامت بالتجهيز لفيديو يوضح موقف البلدية من هذه القضية.

س5: برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة وإشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟ على الإدارة العليا. لماذا؟

المسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا والعلاقات العامة، فالجزء الأكبر من المسؤولية يقع على الإدارة العليا، فالعلاقات العامة تعتبر مستشار للإدارة العليا فهي مرآة البلدية وتعكس المؤسسة للجمهور، ومن هذا المنطلق يجب على الإدارة العليا أن تسعى لتمكين العلاقات العامة وتحرص على إشراكها في مختلف اللقاءات الهامة خاصة التي يتم خلالها رسم السياسات المتعلقة بالجمهور، وعلى الجانب الآخر تقع على العلاقات العامة مسؤولية المبادرة والسعي الدائم للتعريف بالدور الحقيقي لطبيعة عملها، وإبراز قدرتها لإعداد خطط اتصالية وفقا لرؤية المجلس، للحفاظ على سمعة المؤسسة.

المحور الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو وظيفة العلاقات العامة

(ما هو الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في البلدية)

ما مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة

الأسئلة المتعلقة بهذا المحور تتلخص بما يلي:

س1: السؤال (ما هو الدور المطلوب من العلاقات العامة) من قبل الإدارة العليا؟

يتمثل الدور بإبراز صورة البلدية بشكل مشرق، للوصول إلى الجمهور، وهذا بحاجة إلى عمل دؤوب ومتواصل.

س2: ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة داخل بلدية نابلس؟

هل تعتقد أن هذه الوظائف فقط هي التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة؟ لماذا؟

وظائف ميدانية تتواصل من خلالها مع كافة الاقسام للتعرف على انجازاتهم ومشاريعهم، وعكسها للجمهور بالوسائل المختلفة والمتاحة، ويجب اتاحة المعلومات من قبل الاقسام للعلاقات العامة، لكن لا تقوم العلاقات العامة بهذه الوظيفة نتيجة الترهل الوظيفي في مختلف اقسام البلدية، والحل يكمن في اعتماد الهيكليات، واعداد وصف وظيفي للموظفين، ومراقبة ومحاسبة المقصرين في عملهم، ومكافئة الموظفين المجتهدين.

س3: هل تثقون بقدرات العلاقات العامة على تقديم توصيات فعالة للإدارة العليا؟

نعم، هنالك ثقة بقدرات العلاقات العامة لتقديم توصيات فعالة، هنالك خبرات طويلة ومتراكمة لدى طاقم العلاقات العامة تمكنها من تقديم توصيات فعالة، في حال تم تمكينها.

س4: هل هنالك تواصل دائم ومباشر بين قسم العلاقات العامة والادارة العليا" المجلس البلدي"؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف يتم ذلك؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ فما هي الأسباب من وجهة نظركم التي تحول دون ذلك؟

العلاقة بين قسم العلاقات العامة والادارة العليا ممثلة برئيس البلدية وأعضاء المجلس البلدي علاقة تواصل دائمة، فالعلاقة مع رئيس البلدية علاقة مباشرة ومتواصلة بشكل يومي، لكن العلاقة بين أعضاء المجلس البلدي والعلاقات العامة ضعيفة بشكل عام، وهنالك ضعف بمعرفة اعضاء المجلس البلدي بعمل العلاقات العامة، وبالتالي يجب بالبداية تعزيز هذه العلاقة، والسبب في ذلك اختلاف توجهات اعضاء المجلس نحو العلاقات العامة، وعدم وجود وثام داخل المجلس البلدي، بالاضافة الى ضعف معرفة اعضاء المجلس بانشطة العلاقات العامة وطبيعة عملها.

س5: كيف يؤثر تعاقب المجالس على طبيعة عمل العلاقات العامة؟

تعاقب المجالس له تأثير كبير وسلبى على أعمال ووظائف العلاقات العامة، فاختلاف الرؤى والسياسات والتوجهات لاجراء المجالس المتعاقبة في ادارة المؤسسة واولويات العمل والاهتمامات يشكل تحديات جسام أمام العلاقات العامة للتعامل مع هذه الاختلافات ويتسبب باعاقبة العمل.

س6. هل تعتقدون أن لشخص القائد ونمط ادارته دور في تمكين العلاقات العامة أو تهميشها؟ على ماذا يعتمد ذلك؟ هل ممكن أن تعطينا مثلاً على ذلك من واقع البلدية؟

بالتاكيد، وهذا ما لمسناه خلال تعاقب رؤساء البلديات ضمن حقبتين، تم خلالها ادارة دفعة البلدية من قبل ثلاثة رؤساء، فأحد المجالس اهتم بالعلاقات الدولية، ومجلس آخر كانت اهتماماته محلية، ومجلس الثالث برزت خلال ادارته عدة ازمانات من ضمنها ازمة كوفيد كورونا، ولنمط ادارة القائد دور في تمكين العلاقات وتهميشها، وذلك نتيجة مدى معرفة الدور الحقيقي للعلاقات العامة بصفتها مستشار للادارة العليا.

س7: هل ترى ان هنالك اختلاف لدى مجالس البلدية المتعاقبة في الاهتمام بتوصيات العلاقات العامة عند صناعة القرار؟

نعم هنالك اختلاف، وذلك استناداً لاهتماماتهم وتوجهاتهم، وهذا يسبب عدم استقرار في العمل لدى العلاقات العامة ويشكل تحدي للعمل بكفاءة وفعالية لديهم.

س8: هل السياسة الموجهة للعلاقات العامة هي واحدة على الرغم من تعاقب المجالس، وبالتالي لا تتأثر طبيعة توصيات العلاقات العامة للإدارة العليا؟

السياسات ليست واحدة، تختلف من حيث الاهتمام والدعم والتمكين والمشاركة، وهذا يؤدي بالنتيجة الى اختلاف في طبيعة التوصيات من قبل العلاقات العامة، ويؤثر بالتأكيد على أداء العلاقات العامة، ويزيد التحديات والعقبات أمام اتمام عملها.

د. غسان المصري، عضو مجلس بلدي نابلس، ضمن حقبة 2017- الان.

المحور الأول: مدى إيمان الإدارة العليا في بلدية نابلس بدور العلاقات العامة من خلال اشراكها في الإدارة الاستراتيجية وتمكينها من المشاركة في اتخاذ القرارات.

س1: كيف تتعامل الادارة العليا مع توصيات العلاقات العامة؟

في أغلب الأحيان هناك موافقة على توصيات العلاقات العامة واتخاذ قرارات في ضوءها، استناداً الى واقع الحال في بلدية نابلس، فإن الادارة العليا تولي توصيات العلاقات العامة المرفوعة لها للنظر فيها ضمن جلسات المجلس البلدي اهتماماً كبيراً باعتبارها وذلك انطلاقاً من كون العلاقات العامة تمثل حلقة الوصل الدائم بين البلدية وجمهورها وتعمل على ترجمة ونقل وتفسير كل ما يدور في محيطها.

س2: ما مدى أهمية توصيات العلاقات العامة لدى الادارة العليا عند صناعة القرارات؟

توصيات العلاقات العامة لدى الادارة العليا عند صناعة القرار باعتبارها توصيات مهمة جداً، فتعتبر هذه التوصيات بمثابة المجس والمقياس للحالة العامة ولتوجهات الجمهور، وبالتالي يجب أن تكون توصيات مؤثرة ومكان اهتمام عند صناعة القرار لدى الادارة العليا.

س3: كيف تسهم توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الادارة العليا؟ اعطني مثالاً؟

توصيات العلاقات العامة تسهم باتخاذ القرار السليم خلال صناعة القرار في جلسة المجلس البلدي باعتبارها احد الركائز التي يجب أن تبنى عليها قرارات الادارة العليا خاصة فيما يتعلق بتوجهات الجمهور.

س4: هل تم اتخاذ قرارات وفق تلك التوصيات؟

يتم في اغلب الاحيان الموافقة على توصيات العلاقات العامة واتخاذ قرارات في ضوءها، ومثال على ذلك قرار المجلس البلدي المتعلق بلجنة المساءلة المجتمعية، حيث اعدت ونفذت العلاقات

العامة خطة اتصال استراتيجي وفقا لنتائج استطلاع رأي تم تنفيذه بالتعاون مع لجنة المساءلة المجتمعية الذي تم تنفيذه بالتعاون مع صندوق تطوير واقراض البلديات.

س5: هل يتم اشراك العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل؟ وكيف؟

ان العلاقات العامة يتم اشراكها دوما ويظهر هذا جلياً من خلال مشاركتها في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدينة، والذي تنفذه وحدة التخطيط الاستراتيجي في بلدية نابلس، وأضاف المصري ان عملية التخطيط الاستراتيجي في بلدية نابلس ليست منتظمة ضمن نهج مستدام على مستوى كافة الدوائر والاقسام في البلدية، فهي عملية متقطعة وفقاً لاحتياجات الواقع، وفي حال نفذت يتم اشراك العلاقات العامة فيها كونها تعكس احتياجات وتطلعات الجمهور.

س6: ما هي التوصيات التي تتطلع لها الادارة العليا من قبل العلاقات العامة؟

ان الادارة العليا تتطلع الى تقديم توصيات متعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام حول أداء المؤسسة، والتي تقوم الادارة العليا باتخاذ قرارات وتعديل سياسات في ضوء نتائجها.

س7: ما هي العوائق التي تواجه العلاقات العامة لتقديم توصيات تتلائم مع توجهات الادارة العليا.

هنالك عوائق وتحديات تحول دون تقديم توصيات تتلائم مع توجهات الادارة العليا من قبل قسم العلاقات العامة، من حيث ضعف توفر الامكانيات البشرية والاحتياجات والمادية، فالعلاقات العامة بحاجة لرفدها بكوادر متخصصة في مجال تنفيذ البحوث واستطلاعات الرأي، وكذلك ضعف الحافز لدى العلاقات العامة نتيجة غياب الهيكليات وهذا مرتبط ارتباط وثيق بضعف قدرة البلدية المالية، وكذلك هنالك فجوة بين الادارة العليا ممثلة بأعضاء المجلس البلدي والعلاقات العامة، رغم وجود لجنة علاقات عامة تمثل الادارة العليا.

س8: كيف عملت الإدارة العليا على توفير الأدوات اللازمة للعلاقات العامة لتمكينها من تقديم التوصيات التي تتطلع لها من العلاقات العامة؟

ان الإدارة العليا ساهمت في بعض الاحيان بتوفير بعض الأدوات اللازمة لتمكين العلاقات العامة من تقديم توصيات تتطلع لها الإدارة، مثل مساعدة عدد من موظفي القسم باستكمال تحصيلهم العلمي بتخصصات ذو علاقة مباشرة بطبيعة عمل العلاقات العامة، لكن ضعف الامكانيات المالية، ونظرة وفهم الإدارة العليا لأهمية ودور العلاقات العامة ليس بالمستوى المطلوب.

س9: كيف يمكن تعزيز توصيات العلاقات العامة بما تتلائم مع توجهات الإدارة العليا؟

ان الحصول على توصيات من قبل العلاقات العامة تتلائم مع تطلعات وتوجهات الإدارة العليا، يتطلب تعميق فهم الإدارة العليا لأهمية ودور العلاقات العامة، والأخذ بتوصيات العلاقات العامة خاصة المتعلقة بتعزيز قدرتها على تقديم توصيات جوهرية، وتوفير الامكانيات اللازمة لطاقم العلاقات العامة لتعزيز دوره في هذا الجانب، بالإضافة الى الحاجة الى مزيد من التواصل والانفتاح بين العلاقات العامة وأعضاء المجلس البلدي.

المحور الثاني: يتعلق بالمبدأ الثاني من نظرية التميز، مدى بتمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة بالادارة العليا.

س1: هل العلاقات العامة كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

ان واقع الحال في بلدية نابلس يتطلب تطوير هيكل تنظيمي يواكب متطلبات المؤسسة، فالعلاقات العامة حالياً تتبع الدائرة الادارية، وهذا خطأ ويعيق العمل والتطور، يجب أن يكون ارتباط

العلاقات العامة بشكل مباشر مع قمة الهرم ومركز القرار في المؤسسة، كما الشؤون القانونية والدائرة المالية، لكن هنالك معوقات لانزال العلاقات العامة منزلتها في الهيكل التنظيمي أهمها المعيق المالي، لكن وبسبب ضعف عملية التخطيط والاهتمام بتطوير الوضع الداخلي لمؤسسة البلدية، وبالتالي يجب أن يكون انجاز الهيكليات من أهم الخطوات والقرارات لدى الإدارة العليا.

س2: هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الإدارة العليا، فيتم اشراكها في جلسات المجلس البلدي؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

ان العلاقات العامة على اتصال مباشر مع رئيس المجلس البلدي، ومنسق لجنة العلاقات العامة المكونة من عدد من أعضاء المجلس البلدي، لكن لجنة العلاقات العامة لا تجتمع بشكل دوري، ولم تجتمع مع العلاقات العامة بشكل متكامل ومنتظم، وهذا بدوره يشكل فجوة بين أعضاء المجلس البلدي والعلاقات العامة، وأضاف المصري، ان اشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي التي تتناول في موضوعاتها دور ومسؤولية العلاقات العامة مثل قضايا الرأي العام وبلورة صورة المؤسسة الخارجية المفروض أن تكون حاضرة، لكنها ليست كذلك، وذلك نتيجة غياب الرؤية الصحيحة للإدارة العليا لأهمية ودور العلاقات العامة.

س3: هل يتم التخطيط لإدارة الازمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والادارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثناء حدوث الازمات؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

ان العلاقات العامة تشارك، لكن تأثيرها ودورها والاهتمام برأيها ليس بالمستوى المطلوب، فعملية التخطيط لإدارة أزمات المنخفضات تشارك بها العلاقات العامة، لكن إدارة المؤسسة لا تتوفر لديها الرؤيا الجدية والأهمية لرأي وموقف العلاقات العامة.

س4: إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تثقون بقدرة العلاقات العامة على ادراجها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

نعم هناك ثقة بهذا الدور، في حال وقوع الازمات فإن العلاقات العامة ليست هي المسؤول الوحيد عن إدارة هذه الازمة، لكن يجب أن تشارك وتكلف في حدود دورها ومسؤولياتها، وهناك تجارب في ذلك.

س5: برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة واشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

ان المسؤولية بالدرجة الاولى تقع على الادارة العليا، فالعلاقات العامة هي وظيفة من وظائف الادارة العليا ويجب العمل على تمكينها، وهي جزء من هيكلية المؤسسة، يفترض تحديد صلاحياتها واعتماد وصفها الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي، فالمفروض ان يتم الاهتمام بتمكينها للقيام بهذه الصلاحيات والمسؤوليات المطلوبة منها.

المحور الثالث: توجهات الادارة العليا نحو وظيفة العلاقات العامة

ما مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة

س1:السؤال (ما هو الدور المطلوب من العلاقات العامة) من قبل الادارة العليا.

ان الدور الذي تتطلع اليه الادارة العليا من العلاقات العامة ينبثق من طبيعة وظيفتها المتمثلة بترجمة وتفسير ونقل الصورة لواقع الحال في المؤسسة، وتسويق المؤسسة الى جمهورها وفي المجتمع، باعتبارها المرآة التي يشاهد من خلالها وبها الجمهور المؤسسة، وذلك على الصعيدين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي من واجب العلاقات العامة ايجاد تفاعل دائم بين كافة الموظفين والادارة العليا، من خلال أنشطة وفعاليات منتظمة، لتسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء للمؤسسة، وبالتالي إيجاد تناغم وتفاهم مشترك بين المؤسسة وكافة الجماهير.

س2: ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة داخل بلدية نابلس؟

هل تعتقد أن هذه الوظائف فقط هي التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة؟ لماذا؟

انطلاقاً من كون العلاقات العامة تمثل حلقة الوصل الدائم بين البلدية وجمهورها وتعمل على ترجمة ونقل وتفسير كل ما يدور في محيطها، فالعلاقات العامة تعمل في ضوء هذه الوظيفة تقوم بوظائف متنوعة ومتعددة بما يحقق اهدافها واهداف المؤسسة، فالوظائف متعلقة بالاعلام، والاتصال والتواصل، وباعتبارها عين المؤسسة، تعمل على تعريف الجمهور بسياسات البلدية، وكذلك تنقل توقعات واهتمامات الجمهور للادارة العليا.

س3: هل تثقون بقدرات العلاقات العامة على تقديم توصيات فعالة للإدارة العليا؟

نعم، هنالك ثقة بقدرات العلاقات العامة لتقديم توصيات فعالة، فهنالك خبرات طويلة ومتراكمة لدى طاقم العلاقات العامة تمكنها من تقديم توصيات فعالة.

س4: هل هنالك تواصل دائم ومباشر بين قسم العلاقات العامة والادارة العليا" المجلس البلدي"؟

ان العلاقة بين قسم العلاقات العامة ورئيس البلدية علاقة مباشرة ومتواصلة وبشكل يومي، لكن العلاقة مع أعضاء المجلس البلدي أقل بكثير من المستوى المطلوب، لكن لا تتحمل العلاقات العامة مسؤولية مباشرة عن ضعف هذا التواصل، فقد سعت عدة مرات وطالبت للتواصل مع اعضاء المجلس لكن لم يتم العمل لتحقيق ذلك.

س5: كيف يؤثر تعاقب المجالس على طبيعة عمل العلاقات العامة؟

تعاقب المجالس البلدية له تأثير كبير على أعمال ووظائف العلاقات العامة، فاختلاف السياسات والتوجهات لاعضاء المجالس المتعاقبة في ادارة المؤسسة واولويات العمل والاهتمامات لدى هذه المجالس يشكل تحديات جسام أمام العلاقات العامة للتعامل مع هذه الاختلافات ويتسبب باعاقه العمل، وكان هنالك محاولة في بداية تأسيس المجلس البلدي لدعم وتطوير وتعزيز عمل العلاقات العامة والنهوض بها لكن لم يتم ذلك.

س6. هل تعتقدون أن لشخص القائد ونمط ادراجه دور في تمكين العلاقات العامة أو تهميشها؟
على ماذا يعتمد ذلك؟ هل ممكن أن تعطينا مثلاً على ذلك من واقع البلدية؟

بالتاكيد. شخصية القائد ونمط الادارته للمؤسسة يؤثر على تمكين العلاقات العامة أو تهميشها، فالعلاقات العامة تعمل بشكل مباشر وفقاً لتعليمات وقرارات رئيس البلدية، وتؤثر شخصيته تأثير مباشر على دور العلاقات العامة، فبعض القادة يشرك العلاقات العامة بمختلف اللقاءات والاجتماعات لاطلاعها على كافة التفاصيل ليتمكنها من القيام بعملها باكمل وجه، والنمط الاخر يبعد ويقصي العلاقات العامة ويحد من عملها.

س7: هل ترى ان هنالك اختلاف لدى مجالس البلدية المتعاقبة في الاهتمام بتوصيات العلاقات العامة عند صناعة القرار؟

نعم، لكنه من واقع اطلاعي بعمل المؤسسات، هناك مجالس تهتم بقضايا معينة، وتختلف عن القضايا الاخرى التي تهتم بها مجالس اخرى، وهذا يؤثر بشكل مباشر على طبيعة عمل العلاقات العامة.

س8: هل السياسة الموجهة للعلاقات العامة هي واحدة على الرغم من تعاقب المجالس، وبالتالي لا تتأثر طبيعة توصيات العلاقات العامة للإدارة العليا؟

السياسات تختلف من مجلس لآخر بالتعامل مع العلاقات العامة، والاهتمامات المختلفة للمجالس البلدية يؤدي بالنتيجة الى اختلاف التوصيات من قبل العلاقات العامة وفقا للانعكاسات لهذه الاهتمامات.

الدكتورة مكرم عباس، عميد شؤون التخطيط جامعة خضوري، عضو مجلس بلدي نابلس 2017-الآن).

المحور الأول: مدى إيمان الإدارة العليا في بلدية نابلس بدور العلاقات العامة من خلال اشراكها في الإدارة الاستراتيجية وتمكينها من المشاركة في اتخاذ القرارات.

س1: كيف تتعامل الادارة العليا مع توصيات العلاقات العامة؟

التوجهات والمناقشات نحو توصيات العلاقات العامة ايجابية، تواصل العلاقات العامة مباشرة مع الرئيس، أكثر من التواصل مع المجلس فالتوصيات يتم النظر فيها من خلال الادارة العليا من خلال عضو لجنة العلاقات العامة في المجلس البلدي السيد غسان عنبتاوي، لكن الصورة العامة للبلدية هنالك حالة عدم رضا من طريقة اخراج العلاقات العامة للبلدية، بسبب الانتقادات الكبيرة على أداء البلدية عبر مواقع التواصل الاجتماعي، فالتوقعات لتحسين صورة الذهنية للبلدية من قبل العلاقات العامة أعلى بهذا الشأن.

س2: ما مدى اهمية توصيات العلاقات العامة لدى الادارة العليا عند صناعة القرارات؟

تنظر الادارة العليا بأهمية كبيرة نحو التوصيات من كافة الاقسام لا سيما توصيات العلاقات العامة، فهذه التوصيات يضع من خلالها قسم العلاقات العامة معلومات تعكس وجهة نظرهم حول الموضوعات المقدمة من قبلهم فيما يتعلق بطبيعة عملهم، تنظر الادارة العليا بأهمية كبيرة نحو التوصيات من كافة الاقسام لا سيما توصيات العلاقات العامة، فاهميتها انها توسع مدارك قاعدة المعلومات لدى الادارة العليا ليتم اتخاذ القرار الصحيح في ضوءها.

س3: كيف تسهم توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الإدارة العليا؟ اعطيني مثال

تسهم توصيات العلاقات العامة في اتخاذ القرار عند الإدارة العليا من خلال توفير المعلومات حول الموضوعات المقدمة لصناعة القرار السليم.

س4: هل تم اتخاذ قرارات وفق تلك التوصيات.

نعم، تم اتخاذ قرارات في ضوء توصيات العلاقات العامة، لكن الآن غير مستحضرة لهذه القرارات.

س5: هل يتم اشراك العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل؟ وكيف؟

من واقع اطلاعي على عمل البلدية بشكل عام، لا يوجد عملية تخطيط استراتيجي لاقسام البلدية، لكن هناك خطة استراتيجية على مستوى المدينة، تكون البلدية جزء منها ووضمنها العلاقات العامة، من هنا، فعدم وجود خطة استراتيجية يؤثر على التخطيط لمختلف الدوائر لا سيما العلاقات العامة، لكن من وجهة نظري يجب على العلاقات العامة أن يضع خطة عمل خاصة بها وتعمل على تنفيذها، بالرغم من أن ضعف اهتمام ومتابعة الإدارة العليا لوجود عملية التخطيط تبقي هذه العملية بدون فائدة.

س6: ما هي التوصيات التي تتطلع لها الإدارة العليا من قبل العلاقات العامة؟

العلاقات العامة دورها الأساسي يتمثل بالترويج للمؤسسة، والتواصل مع الجمهور بشكل سلس لرفع رضا الناس مع المؤسسة، وتوطيد العلاقة مع الجمهور، وجذب الصداقات مع بلديات في الجانب الدولي.

س7: ما هي العوائق التي تواجه العلاقات العامة لتقديم توصيات تتلائم مع توجهات الإدارة العليا.

غياب اطار استراتيجي واحد تتبع له المؤسسة، يؤدي الى غياب خارطة الطريق، وبالتالي ضعف الربط ما بين وتوقعات الإدارة العليا من العلاقات العامة، وكذلك ضعف التواصل مع الإدارة

العليا، وعدم اشراكهم في جلسات المجلس البلدي المتعلقة بعملهم، مما يسهم في تعزيز فهم العلاقات لتوجهات الادارة وتوقعاتها من العلاقات العامة.

س8: كيف عملت الادارة العليا على توفير الادوات اللازمة للعلاقات العامة لتمكينها من تقديم التوصيات التي تتطلع لها من العلاقات العامة؟

توفير المعلومات للعلاقات العامة من قبل الادارة العليا وكافة الاقسام، يسهم في اتاحة المجال للعلاقات العامة من الترويج بشكل سليم لافكارالبلدية للجمهور، ومن واقع تجربتي من خلال تزويدي للعلاقات العامة بمعلومات واضحة وهدف محدد حول فكرة ما،تكون المخرجات مميزة، ومثال ذلك فكرة اقامة سوق اسبوعي للمنتجات الزراعية الوطنية، كذلك توجهاتي نحو مخرجات العلاقات الدولية ممتازة، المخرج رائع، مفهوم الترويج يختلف عن نشر الخبر، ترويج الفكرة، صياغة النص واخرجه مهم جدا لتعريف الجمهور بالحدث، وغياب هذه المعلومات يؤدي الى حجب الافكار عن الجمهور، فعندما كنت اخطط لمشروع مع احد الدوائر لم يتم التنسيق من قبل الدائرة المختصة مع العلاقات، والمفروض يكون هنالك اجراءات تواصل مع الاقسام حتى تسوق الخدمات لكن من واقع اطلاعي هذه الثقافة غير موجودة، فالترويج ينصب بشكل عام لنشاطات رأس الهرم في المؤسسة، نتيجة غياب المعلومات وضعف التنسيق مع العلاقات العامة، وان وجدت اجراءات ومحاولات التنسيق من قبل العلاقات العامة للحصول على المعلومات من مختلف الاقسام فغياب المعرفة بهذه الاجراءات عن أعضاء المجلس البلدي تؤثر على صورة العلاقات العامة أمام أعضاء المجلس البلدي بشكل سلبي.

س9: كيف يمكن تعزيز توصيات العلاقات العامة بما تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟

من خلال تعزيز التواصل مع العلاقات العامة، واشراكها في جلسات المجلس البلدي للاستماع لرأيهم بالموضوعات المتعلقة بالجمهور، وتزويدها بالمعلومات حول القضايا التي قد تؤثر على الراي العام، وكذلك السعي لتمكينها، كانت هنالك حوارات جادة داخل المجلس البلدي لتحسين وتمكين العلاقات العامة، حيث قدم مسؤول اللجنة عدة مرات رؤيته حول العوائق التي تواجه قسم العلاقات، بهدف تجاوزها، وتطوير الاداء، والوقوف على اسبابها ومسبباتها، لكن لم يتم التجاوب

او المتابعة من قبل المجلس، نظراً لانشغاله بأولويات اخرى، فلم يكن هنالك تركيز استراتيجي لتمكين العلاقات من قبل المجلس على الرغم من أهمية ذلك، ويمكن خلق هذا التوجه من خلال تعزيز ادراك أهمية العلاقات العامة في تقليل الفجوة بين المجلس والجمهور، والبحث بالتوصيات نحو تطوير وتمكين واشراك العلاقات العامة بصورة جدية، وتكون ضمن الاولويات).

ادارياً، في حال وجود قسم مخرجاته أقل من توقعات الادارة، باعتقادي يجب إعادة النظر في هيكلية القسم وتقييم الاداء، ضمن مؤشرات واضحة للتقييم، لكي نشخص المشكلة ونحدد الخلل، هل هناك ضعف في التواصل وعدم الادراك لدور واهمية العلاقات العامة من قبل الادارة العليا، ام أن المشكلة متعلقة بقسم العلاقات العامة، وبالتالي يجب البحث هل المواقع الوظيفية الحالية تتناسب مع مهارات العاملين وقدراتهم، هل تم تطوير هذا الكادر من قبل الادارة العليا، ومن هنا يتم تشخيص المشكلة، ووضع الحلول، (هذه مشكلة تستحق البحث، كتوصية من توصيات الدراسة).

المحور الثاني: يتعلق بالمبدأ الثاني من نظرية التميز، مدى بتمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة بالادارة العليا.

س1: هل العلاقات العامة كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

أعتقد أن العلاقات العامة مرتبطة بشكل مباشر مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي، وفقاً للممارسات اليومية نرى أنها على اتصال مباشر مع الرئيس، وهذا هو المفروض، فباعتقادي انها تتبع للادارة العليا. حتى تكون اقرب للادارة العليا، وفي حال لم تكن كذلك وتتبع لدائرة أخرى، يكون هنالك خلل نتيجة انشغالات المدراء بأمر أخرى كثيرة، وهذا يعود بالتأكيد لعدم الدراية من قبل

الإدارة العليا بأهمية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة، وبالتالي يجب أن تكون العلاقات العامة ضمن دائرة صناعة القرار، وإن لم تكن كذلك فيجب تعديلها.

س2: هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الإدارة العليا، فيتم إشراكها في جلسات المجلس البلدي؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

العلاقات العامة على اتصال مباشر في واقع الحال مع رأس الهرم، ولا يتم إشراكها في جلسات المجلس البلدي، كنتيجة لعدم الدراية بأهمية دورها مع الجمهور، وكأداة لتعزيز تواصل المجلس مع جمهور المؤسسة، وباعتقادي عدم وجود صوت عالي للعلاقات العامة يسهم في عدم إشراكها في جلسات المجلس البلدي. لكن، ومن خلال تجربتي يتم إشراك العلاقات العامة خلال جلسات المجلس البلدي الطارئ وعند وقوع الأزمات، لا يصل رسالة الإدارة العليا إلى الجمهور، فخلال الأزمات التي واجهناها مثل أزمة البناء المخالف، كان يتم إشراك العلاقات العامة في إدارة هذه الأزمة.

س3: هل يتم التخطيط لإدارة الأزمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والإدارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثنا حدوث الأزمات؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

من واقع تجربتي كعضو مجلس بلدي، لا أعتقد أنه يوجد عملية تخطيط لإدارة الأزمات، واستباق الأحداث قبل وقوعها، فهذه الممارسة غير موجودة، فالتخطيط للأزمات جزء لا يتجزء من عملية التخطيط، فالتخطيط المسبق يسهم في مواجهة الأزمات، ويقرب وجهات النظر مع الجمهور،

ويمكن تحويل الرأي العام للشئ الايجابي، وذلك لانشغال الادارة في الظروف والمتغيرات السريعة في البيئة المحيطة.

س4: إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تثقون بقدرة العلاقات العامة على ادارتها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

الأصل، ان يكون هنالك ثقة، فالعلاقات العامة تلعب الدور الرئيسي في ادارة ازمت الرأي العام.

س5: برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة واشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

المسؤولية مشتركة، هنالك نوع من الاشراك للعلاقات العامة، ونوع من التمكين لها من قبل الادارة العليا، لكن ليس بالقدر المطلوب هنالك اشراك في الامور المباشرة رأس الهرم، عدم تمكين العلاقات العامة تقع على الادارة العليا وتوجهاتها من خلال حضور جلسات مجلس او اجتماعات معينة، والعلاقات تتحمل جزء من المسؤولية في ضرورة محاولة تواصلها بشتى الطرق، فالعلاقات تتحمل جزء من المسؤولية كما الادارة العليا.

المحور الثالث: توجهات الادارة العليا نحو وظيفة العلاقات العامة

(ما هو الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في البلدية)

ما مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة

س1:السؤال (ما هو الدور المطلوب من العلاقات العامة) من قبل الادارة العليا؟

تعمل العلاقات العامة على الترويج لفعاليات البلدية، وتحسين الصورة الذهنية لدى المواطنين، والسعي لتشبيك علاقات دولية، ببعدين وطني ومجتمعي من خلال تبادل الخبرات الدولية.

س2:ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة داخل بلدية نابلس؟

هل تعتقد أن هذه الوظائف فقط هي التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة؟ لماذا؟

وظائف اتصال ومتابعة الفعاليات وتغطية الاخبار، من واقع ادراكي لعمل العلاقات العامة، تقوم بدور الاعلام، وتوجيه الخطاب للجمهور بشكل مهني ومتوازن، من خلال الدراية الكاملة من قبل طاقمها، وهذا من الضروري ان يكون من خلال العلاقات العامة، فمهارة الكتابة شخص يجب ان يكون لديه دراية كافية للوضع العام، كذلك، يجب أن يكون لديها ادراك لطبيعة لرؤية وتوجهات رئيس البلدية والمجلس البلدي والسياسات لتقوم العلاقات بوظائفها بما يتناغم مع رؤية وتوجهات المجالس، لتستطيع تقديم مخرجات تتماشى مع توقعات وسياسات هذه المجالس، لكن الادارة العليا تتطلع دائما وترغب لتتصدر العلاقات العامة وتقدم أكثر مما هي عليه، هنالك جهود مبذولة لكن نطمح للافضل دوما.

س3: هل تثقون بقدرات العلاقات العامة على تقديم توصيات فعالة للإدارة العليا؟

الثقة تُستحق، والثقة متراكمة، الادارة الناجحة تنظر بجميع التوصيات، قد لا تأخذ بها جميعا، فاذا كان مخرج العلاقات العامة ضمن توقعات الادارة العليا، عندها تستحق الثقة، فالثقة يجب ان يتم بنائها مع الوقت.

س4:هل هنالك تواصل دائم ومباشر بين قسم العلاقات العامة والادارة العليا" المجلس البلدي"؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف يتم ذلك؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ فما هي الأسباب من وجهة نظركم التي تحول دون ذلك؟

هنالك تواصل جيد ويجابى، وذلك من واقع تجربتي بالعمل فى بعض المتابعات مع العلاقات

العامّة،

س5: كيف يؤثّر تعاقب المجالس على طبيعة عمل العلاقات العامّة؟

كل مجلس له مدرسة، مدرسة الإدارة التي يتبناها المجلس البلدي يتأثر فيها جميع الأقسام بما فيها العلاقات العامّة، لكن هنالك أدوار أساسية يجب القيام بها وفق منهجية داخل قسم العلاقات العامّة، وتوافقها مع رؤية كل مجلس، والتي تختلف بالتأكيد عن المجالس السابقة.

س6. هل تعتقدون أن لشخص القائد ونمط إدارته دور في تمكين العلاقات العامّة أو تهملشها؟ على ماذا يعتمد ذلك؟ هل ممكن أن تعطينا مثلاً على ذلك من واقع البلدية؟

أكيد، إذا كان قائد المؤسسة مدرك بشكل كبير لدور العلاقات العامّة ومدرك أهمية هذا الدور، وإن العلاقات يمكن استخدامها كأداة لتحقيق رؤية المجلس، يتم توظيفها بشكل كثير، لكن إذا كان هذا الفهم للدور غير موجود ضمن رؤية القائد، يصبح دور العلاقات العامّة تقليدي وهامشي.

تضمنت الحقبة الحالية للمجلس قائدين ورئيسين للبلدية، لاحظت فرق في دور العلاقات العامّة في الفعاليات المجتمعية التي تحتاج لحضور البلدية، والفعاليات التي تتطلب التواصل مع الجمهور، لاحظت في الحقبة الثانية أن الرئيس الحالي فوض مدير العلاقات العامّة لياخذ دوراً خاصة في الفعاليات المجتمعية، وكان هذا سابقة مميزة من قبل الإدارة العليا، وهذا يتناغم مع التوجه الحديث نحو العلاقات العامّة، يصب في مصلحة العمل.

س7: هل ترى أن هنالك اختلاف لدى مجالس البلدية المعاقبة في الاهتمام بتوصيات العلاقات العامّة عند صناعة القرار؟

بالتأكيد هنالك اختلاف، لكني لم لاحظ حضور وتدفق للتوصيات من قبل العلاقات العامّة للمجلس البلدي بما يصبح ظاهرة ملموسة، وبالتالي يمكن تعزيز دور العلاقات العامّة من خلال

استعراض توصيات العلاقات العامة في جلسة المجلس البلدي بشكل مباشر ووجهي من خلال مديرها، وفتح باب الحوار مع الاعضاء، بما يعزز فاعلة توصيات العلاقات العامة.

س8: هل السياسة الموجهة للعلاقات العامة هي واحدة على الرغم من تعاقب المجالس، وبالتالي لا تتأثر طبيعة توصيات العلاقات العامة للإدارة العليا؟

أكد السياسات مختلفة، وطريقة التعامل مع هذه التوصيات تختلف من رئيس لأخر، ومن مجلس لأخر، بما يؤثر على طبيعة ونوع التوصيات المقدمة للعلاقات العامة.

السيد غسان عنبتاوي، عضو مجلس بلدي نابلس، عضو مجلس بلدي نابلس 2017- الان.

مقرر لجنة العلاقات العامة في بلدية نابلس.

المحور الأول: مدى إيمان الإدارة العليا في بلدية نابلس بدور العلاقات العامة من خلال اشراكها في الإدارة الاستراتيجية وتمكينها من المشاركة في اتخاذ القرارات.

س1: كيف تتعامل الادارة العليا مع توصيات العلاقات العامة؟

تتعامل الادارة العليا مع توصيات العلاقات العامة وفقاً لقناعتها بأهمية ودور العلاقات العامة، ودورها في عملية الاتصال والتواصل بشكل ممنهج ومأسس، فاذا كان هنالك قناعة لدى الادارة العليا بهذا الدور يتم التعامل مع التوصيات انطلاقاً من هذه القناعة بقبول التوصيات، وبالتالي العلاقات العامة رأياً مهماً في الاتصال والتواصل وابداء الرأي والمشورة للادارة العليا بألية التواصل مع الجمهور.

س2: ما مدى اهمية توصيات العلاقات العامة لدى الادارة العليا عند صناعة القرارات؟

طبعاً، لها أهمية، باعتبارها الجهة الاولى للتواصل مع الجمهور للتواصل والتعرف على احتياجاتهم، وهذا مرتبط بمدى قناعتها بمهنية العلاقات العامة وقدرتها على قيامها بدورها، من هنا يبرز أن العلاقات العامة تلعب دورين، ودور المبادر، بحيث تسهم في آراءها حول المواضيع ذات العلاقة بعملها، ودور التنفيذيين، هل الادارة العليا تبحث عن تنفيذيين، ام بحاجة الى علاقات عامة تبدي الرأي، فالعلاقات العامة اذا ما قدمت توصيات تنسجم مع خطط وتوجهات الادارة العليا يكون التجاوب مع توجهاتها عالي، وبشرط أن يكون ما يتم اقتراحه منسجم مع الخطة الاستراتيجية للادارة العليا.

س3: كيف تسهم توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الادارة العليا؟ اعطيني مثال؟

تسهم من خلال تقديم توصيات متعلقة بالمشاريع التي يتاثر بها الجمهور، ومثال ذلك مشروع شريان الحياة، عندما تم صياغة الخطاب الاعلامي، وعملية تهيئة الجمهور لما هو قادم، سواء من حيث الوعد الذي قدمه المجلس، أو الخطة التي تم اعلانها بمتطلبات المشروع، فتمثلت توصية العلاقات العامة في حينه بعملية الافصاح عن هذا المفهوم للجمهور العام، من خلال خطة الاتصال والتواصل مع الجمهور، كذلك عملت العلاقات العامة على وملاحقة ومتابعة هذا الانجاز، مما أدى إلى تعزيز ثقة الجمهور بالمشروع ومخرجاته، مما أدى بالنتيجة الى تعزيز ثقة الجمهور بالادارة العليا ومؤسسة البلدية، وبالتالي كسب رضا الناس وتعزيز ثقتهم بما يقال لهم من الادارة العليا والبلدية كمؤسسة رسمية، طبقاً للمفهوم المعروف (الافعال تصدق الاقوال).

س4: هل تم اتخاذ قرارات وفق تلك التوصيات؟

نعم، تم اتخاذ قرارات، فعملت الادارة العليا على قرارات متعلقة بخطة الاتصال، وعملية النشر والاتصال والتواصل مع الجمهور.

س5: هل يتم اشراك العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل؟ وكيف؟

من حيث الأصل نعم، عندما يتم عمل الخطة السنوية للبلدية يؤخذ احتياجات جميع الاقسام كما جميع الاقسام، عندما تم تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمدينة نابلس والبلدية، فكانت العلاقات العامة جزء أساسي للمشاركين والداعين للحضور، والمشاركين بصياغة مخرجات الخطة، نعم يتم اشراكهم، لكن باعتقادي هذا غير كافي، ممكن يكون هنالك عملية تحسن جدية في مساهمة العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي، اولاً من خلال عمل استبيان على مدى رضا الجمهور، وتحديد نقاط عدم الرضا في برامج معينة، والعمل على توفيرها للادارة العليا، فالיום ما يتم تقديمه من العلاقات العامة مبني على انطباعات وآراء مبنية على وسائل الاعلام ووسائل التواصل الاجتماعي والتي من الممكن ان يعكسها بعض الجمهور، فليس جميع الجمهور لديه

الاتصال والتواصل عبر منصات التواصل الاجتماعي، وبالتالي نتائج الاستبيان تكون أكثر وضوح، لذلك التوصيات يجب ان تكون مبنية على اساس علمي.

عملية التخطيط تقتصر على تحديد الاحتياجات على مستوى الدوائر والاقسام داخل البلدية، هنالك تخطيط سنوي للموازنات السنوية التي تاخذ بعين الاعتبار احتياجات الاقسام، وهذا تقوم به الدائرة المالية مع اللجنة المالية التي تضم عدد من أعضاء المجلس البلدي والمنتدبين من المجلس.

فعملية التخطيط الاستراتيجي موجودة، لكن المساهمات للدوائر غير موجودة، فهي عبارة عن رؤيه من أعضاء المجلس البلدي يتم وضعها والاقسام عبارة عن مستقبل "منفذ" وليس مشارك، وذلك على مستوى جميع الاقسام وهنا يوجد خلل، وهنا يجب أن يتم تعديل هذه الاجراءات لجميع الاقسام بما فيها العلاقات العامة.

س6: ما هي التوصيات التي تتطلع لها الادارة العليا من قبل العلاقات العامة؟

اولا، العلاقات العامة يجب أن تكون مرصد لانطباع الجمهور عن أداء المجلس البلدي، وبالتالي يجب وجود مؤشر على مدى رضا الجمهور عن خدمات المجلس البلدي أو أداء المجلس، من خلال العلاقات العامة وهذا يجب ان يكون منبني على ادوات قياس علمي وليس على اساس انطباعات، فالانطباعات تعتبر مؤشر، لكنه ليس مؤشر علمي أو مؤشر كافي يدفع المجلس البلدي باتخاذ قرارات ادارية في ضوءه، ينطبق عليه قاعدة (80/20) 20% من الجمهور صوتهم مسموع، بينما 80% صوتهم غير مسموع أو صامت، وغدا الصوت غير معكوس بالانطباع سواء بالرضى أو عدم الرضى.

س7: ما هي العوائق التي تواجه العلاقات العامة لتقديم توصيات تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟

العائق الأول العلاقات العامة عبارة عن مستجيب وليس جهة مبادرة أو صاحبة قرار، بمعنى انها تعمل كمستجيب لمخرجات ومتطلبات المجلس البلدي، وهذا بحاجة لتعديل لتصبح العلاقات العامة جزء اساسي من صياغة القرار او توجهات القرار، والعائق الثاني باعتقادي ان المجلس

البلدي بمكوناته لم يكن موحد في رؤيته لأهمية العلاقات العامة ودورها لعكس اداء المجلس البلدي من منطق استراتيجي، ولكن الاعضاء يرون الامور من زوايا محددة وغير متناعمة ومتساوية، وبالتالي لم يكن هنالك مقام موحد للتعامل مع دائرة العلاقات العامة او دورها من قبل كافة اعضاء المجلس البلدي بما يؤدي لنتائج تراكمية صحيحة.

العائق الثالث عائق لها علاقة بالموازنة، وهذا يعكس رؤية أعضاء المجلس البلدي لأهمية العلاقات العامة، وبالتالي المفاضلة ما بين الموازنة المرصودة للاشياء لعدم أولويتها كأولوية متقدمة لرصد مبالغ مالية لانشطتها.

العائق الرابع، ليس له علاقة بالعلاقات العامة، له علاقة باستراتيجية المجلس البلدي باتصاله وتواصله مع الجمهور، فقد يكون رؤية المجلس ان لا تكون استراتيجيته معلنة، حتى ما تكون اداة للمحاسبة، وبالتالي هي تختار الافصاح عما تراه مناسب من القرارات، وهنا دور العلاقات العامة بتوحيد المقام بين ما يريده الجمهور، وما وعد المجلس البلدي بانجازه.

س8: كيف عملت الإدارة العليا على توفير الادوات اللازمة للعلاقات العامة لتمكينها من تقديم التوصيات التي تتطلع لها من العلاقات العامة؟

المجلس البلدي قدم الشيء القليل في سبيل توفير الادوات اللازمة للعلاقات العامة، فاتجهت الامور في المجلس خلال الثلاث سنوات ضمن الظروف اللي مر بها من مواجهة ازمت داخلية وخارجية، فالدور كان الاستجابة الطارئة بدل التعاطي الاستراتيجي مع الامر، فكانت نتائج مخرجات المجلس متواضعة، ولا تنسجم بالضرورة مع الطموح المسبق لاعضاء المجلس او قوائمهم الانتخابية، كل قائمة كان لديها خطة لكن لم يستطيع تنفيذها لاسباب ذاتية بمدى التزام المجلس البلدي، وأسباب موضوعية لها علاقة بوضع وظروف المدينة والتحديات، مما شكل عائق امام العلاقات العامة بالتعاطي مع أمور جوهرية واستراتيجية، وعكس ذلك في التوصيات الي تم تقديمها من العلاقات العامة.

س9: كيف يمكن تعزيز توصيات العلاقات العامة بما تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟

يتم تعزيزها من خلال توحيد المقام بين رؤية المجلس البلدي والعلاقات العامة، توحيد العمل وفق استراتيجية محددة معروفة لدى المجلس البلدي واقسام البلدية بما فيها العلاقات العامة، لكن اذا كل دائرة تعمل وفق رؤيتها المنفردة سيؤدي بالنتيجة الى التشتت وعدم الانسجام مع الصورة الشمولية، نتيجة غياب هدف واحد محدد لدى الجميع، ويمكن علاج ذلك من قبل العلاقات العامة بأن يكون لها دور تثقيفي توعوي بالاصل تشمل أعضاء المجالس البلدية، فالعلاقات العامة مع انتهاء كل دورة من المجالس، يجب ان يكون لديها دراسة لقياس انطباع الجمهور عن الأداء العام، ويتم تقديمها كمخرج ووثيقة للمجلس الجديد، من هنا تبدأ مساهماتها من البداية بصياغة الاستراتيجية الجديدة، لكن ما يحصل في وقتنا الحالي أن المجلس البلدي الجديد "المنتخب" يضع خطته بناءً على انطباعاته من خاج المؤسسة كمتلقي للخدمة، وليس لديه تفاصيل واضحة وبيانات تحاكي الواقع والاحتياج، وعند تسلم مهامه يرى ان هنالك خدمات كثيرة منجزة، وما تم تقديمه من وعد انتخابي لا يلامس الواقع واحتياجات الجمهور، ومن هنا دور العلاقات العامة بتوحد المقام من خلال ادوات قياس علمية ومحدد، تضعها أمام المجلس الجديد.

المحور الثاني: يتعلق بالمبدأ الثاني من نظرية التميز، مدى بتمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة بالادارة العليا.

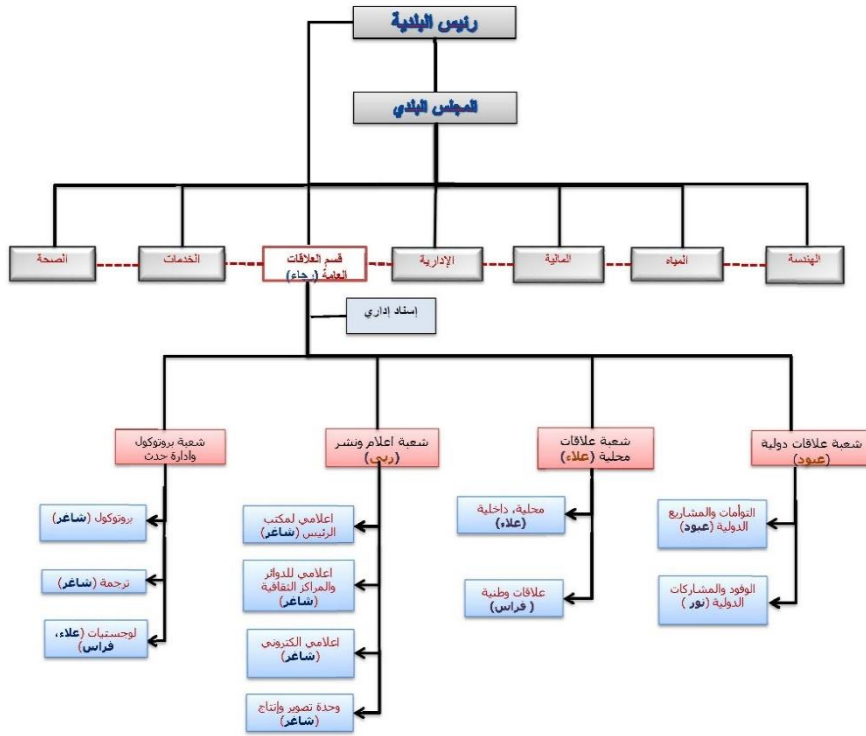
س1: هل العلاقات العامة كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

في الهيكل القائم حالياً لا، في الهيكل التنظيمي المقترح نعم، فالعلاقات العامة الآن تتبع المدير الاداري، لكن يجب ان تكون على تواصل مباشر مع مكتب رئيس البلدية وليس مع مدير البلدية، لكي تكون اقرب لمركز القرار، وايصال الصورة، والحصول على قرارات.

وهذا مقترح تم تقديمه للمجلس البلدي في الهيكل التنظيمي الاداري المعدل المقترح، وأحيل الى اللجنة التي تقوم بدراسة الهيكلية، هنالك هيكلية من الحكم المحلي وهيكلية خاصة لبلدية نابلس ارث تاريخي خاص ببلدية نابلس، وليس من السهل تغيير ما هو قائم، وبالتالي يتم اعتماده تدريجياً، لاحداث تغيير نوعي بالمخرج.



س2: هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الادارة العليا، فيتم اشراكها في جلسات المجلس البلدي؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

لا، لا يتم اشراك العلاقات العامة ضمن جلسات المجلس البلدي، لكن العلاقات العامة تحصل على مخرجات المجلس وتقوم بنشر أهم القرارات ضمن سياسة المجلس، فيتم الاعلان عن أهم القرارات المتعلقة بالجمهور، دون ذكر تفصيلي، وتكون العلاقات العامة جزء من اختيار النشر

للقرارات، وأعتقد أن ذلك يعتمد على نظرة المجلس البلدي للدور الهام للعلاقات العامة ومدى قدرة القائمين عليها على عكس رؤية محددة وصناعة انطباع محدد، وهذا بحاجة لإعادة البناء.

س3: هل يتم التخطيط لإدارة الازمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والادارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثناء حدوث الازمات؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

في الغالب الأعظم لا، لا يتم التخطيط لإدارة الازمات، باستثناء مرات قليلة ومحدودة جداً، لكن برأيي يجب ان يكون هنالك تخطيط لادارة الأزمات من خلال سيناريوهات موجودة من العلاقات العامة في نوعية الخطاب، شكل الخطاب ومضمونه، بناء على ردات فعل مختلفة متوقعة من الجمهور، وحتى يتم تحديد من الجمهور يجب تحديد الاطراف ذات العلاقة، وتحديد كيفية التواصل والاتصال وآلية التعاطي معهم، لكل جمهور وسيلة للتواصل مع معهم، اللغة الادوات، او من يتواصل معهم، وبلغة تتناسب مع كل فئة.

وبالتالي لا يوجد استقراء لطبيعة الازمات، لاننا الظروف غير مستقرة، عمل المجلس البلدي ليس سهل، خاصة في ظل مواقع التواصل الاجتماعي التي تستغل بطريقة سلبية من قبل بعض الجمهور، والجزء الثاني متعلق بشخصية الادارة العليا، وطبيعتها، من هنا ياتي أهمية بناء المؤسسة الفاعلة المستقلة عن شخوص المجالس البلدية، كل ما كانت المؤسسة بسياساتها باداراتها مستقلة ومحصنة من شخصنة المجلس البلدي يكون الاداء افضل، لكن هذا ليس من السهولة بمكان.

س4: إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تثقون بقدرة العلاقات العامة على ادراستها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

من وجهة نظري المجلس لم يكن يثق بالعلاقات العامة بصفته كمبادر، فالعلاقات العامة ما تزال جهة تنفيذية، لذلك المجلس البلدي لم يكن يرى أهمية قصوى لدور العلاقات العامة، لم تتمتع العلاقات العامة بميزة اضافية، وذلك يعتمد على مكانة الدور وأهمية القائمين عليه، لو هنالك ثقة كاملة لأدى لاختلاف دور العلاقات العامة واختلف نطاق عملها في جميع البنود، ويعود أحد الاسباب نتيجة لضعف دور العلاقات العامة في عكس اهميتها واستراتيجيتها والمبادر فيها وتقوي مخرجاتها، والا سيتم التعامل معها بشكل هامشي، والحل يجب ان تقوي العلاقات العامة نفسها، ولا تقبل بالتعامل معها كادارة هامشية، وهذا يتطلب شخصية ادارية تبرز دورها وتعزز مكانتها وتثبت وجودها في مختلف المواقف.

س5: برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة واشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

المسؤولية تقع على الطرفين، على العلاقات العامة والادارة العليا، يتوجب على الادارة العليا أن تعزز من قناعتها بأهمية ودور العلاقات العامة لتعزز رغبتها بتمكينها، وعلى العلاقات العامة تعزيز قدرتها على تقديم نفسها كعنصر فاعل ومبادر ومؤثر قادري على اقتراح ومتابعة وتنفيذ القضايا المتعلقة بوظائفها بأسلوب مميز ونوعي، دون انتظار قرارات مؤسسي من قبل الادارة العليا، فيجب ان تبادر بشكل مستمر ومستقل بطرح توصيات مخططة وواضحة، ومن هنا تبرز أهميتها أنها هي من صنعت الحدث وقادرة على التعاطي مع القضايا المتعلقة بوظائفها، بما يسهم في التعزيز من مكانتها لدى الادارة العليا.

كذلك يجب على العلاقات العامة في حال تقديم خطط، ولم تتمكن من تنفيذه نتيجة واقع معين، أن تقوم بعمل تقييم مراجعات ربع سنوية تعرضها أمام المجلس البلدي، وتستعرض خلالها التحديات التي واجهتها، سواء مشاكل داخلية او خارجية، للحصول على تعديلات للخطة وفق رؤية مشتركة مع الادارة العليا.

المحور الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو وظيفة العلاقات العامة

(ما هو الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في البلدية)

ما مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة

س1:السؤال (ما هو الدور المطلوب من العلاقات العامة) من قبل الإدارة العليا.

هنالك دور هام متعلق بقياس آراء الجمهور وفق ادوات علمية، كذلك دور متعلق بالجمهور الداخلي، بما يسهم في تحقيق وتعزيز الولاء وبالتالي كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي لصالح المؤسسة، وتحقيق مصلحة الطرفين.

س2:ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة داخل بلدية نابلس؟

هل تعتقد أن هذه الوظائف فقط هي التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة؟ لماذا؟

تقوم العلاقات العامة بوظائف متنوعة ومختلفة، متعلقة بالاتصال والتواصل، والاعلام، وتمثيل المؤسسة بكافة فعاليات الوطنية، والتواصل مع المدن المتوأمة، وتنظيم الفعاليات، وصياغة المراسلات، وادوار كثيرة متعلقة بمتابعة الاعمال اليومية، لكن ارى انها ليست فقط المطلوبة، فهي تتمحور في مجملها تجاه الجمهور الخارجي، الجمهور المحلي، والجمهور الدولي كمؤسسات ومدن متوأمة بهدف تعزيز العلاقات، وكل دور بحاجة لعمل استراتيجيات خطط مختلفة، ويتطلب احتياجات مختلفة، لكن بحاجة للقيام بعمل استطلاعات الرأي وتعزيز العلاقات مع الجمهور الداخلي.

س3: هل تثقون بقدرات العلاقات العامة على تقديم توصيات فعالة للإدارة العليا؟

الثقة متوسطة، وبحاجة الى خطوات مشتركة من العلاقات العامة من جهة، والادارة العليا من جهة أخرى.

س4: هل هناك تواصل دائم ومباشر بين قسم العلاقات العامة والادارة العليا" المجلس البلدي"؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف يتم ذلك؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ فما هي الأسباب من وجهة نظركم التي تحول دون ذلك؟

هناك تواصل يومي مع رأس الهرم، وتواصل مع أعضاء الادارة العليا لكن ليس فعال، وذلك نظراً لضعف الثقة.

س5: كيف يؤثر تعاقب المجالس على طبيعة عمل العلاقات العامة؟

يؤثر بشكل مباشر وبشكل سلبي في الغالب، لكن، بنظري لا يجب أن يكون مؤثر بشكل مستمر، أعضاء المجلس عابري سبيل خلال فترة معينة، والموظفين هم الأصل، وجزء من تركيبة البلديات تعاقب المجالس، وهنا يكمن أهمية وجود استراتيجية واضحة وخطط للعلاقات العامة للعمل في ضوئها، وبما ينسجم مع الصالح العام، وهذا يتطلب قدرة في تقديم وتسويق انفسهم وتعزيز ثقة المجالس المتعاقبة بادائهمومهنيتهم، فتبرز انجازاتها واسباب سياساتها السابقة، لكي تعكس انطباع جديد وحقيقي وتوضح طبيعة عملها امام المجالس المتعاقبة، فكل مجلس لديه انطباعات عن الموظفين ومنهم العلاقات، كذلك يجب وجود ناطق اعلامي، ومتحدث أمام الاداة العليا، فالعلاقات تتعامل مع جميع المجالس بنفس النمط، هذا هو الخلل، يجب ان نتعرف ما هي الظروف المختلفة بتغير البيئة وتغير المجالس.

س6. هل تعتقدون أن لشخص القائد ونمط ادراته دور في تمكين العلاقات العامة أو تهميشها؟

على ماذا يعتمد ذلك؟ هل ممكن أن تعطينا مثلاً على ذلك من واقع البلدية؟

نعم، لكل رئيس شخصية مختلفة، تماما كقبطان السفينة، فالرئيس الذي يؤمن بتقويض السلطة ومنح الصلاحيات ولديه رؤية واضحة يسهم في تمكين العلاقات العامة ومنحها صلاحيات، وهذا يتطلب من العلاقات أن يحوز على ثقتها، لكن غياب هذه الثقة والقدرة يؤدي لقيام الرئيس او

الإدارة العليا بهذه الوظائف، إما لغياب الثقة أو لضعف الأداء، وهذا سبب يدفع أعضاء المجلس بالقيام بدور والموظفين، ويتمحور دور الموظفين بالدور التنفيذي.

س7: هل ترى ان هنالك اختلاف لدى مجالس البلدية المتعاقبة في الاهتمام بتوصيات العلاقات العامة عند صناعة القرار؟

نعم هنالك اختلاف بالاهتمام بتوصيات العلاقات العامة، فظرف انتخاب كل مجلس مختلفة، والقائمين عليه مختلفين، وأهدافهم مختلفة، وهذا يشكل تحدي للعلاقات العامة، وهذا احد أهم اشكالياتها، فتعاطي العلاقات العامة بتوصياتها بجمود وضمن قالب واحد، وهذا خطأ، ويجب على العلاقات العامة الاستعداد لهذا التغيير، وتقديم توصيات تناسب رؤية المجالس المتعاقبة وظروفهم، مع الحفاظ على استراتيجية تحقق رؤية العلاقات وأهدافها بإيجاد تقاهم دائم مع الجمهور.

س8: هل السياسة الموجهة للعلاقات العامة هي واحدة على الرغم من تعاقب المجالس، وبالتالي لا تتأثر طبيعة توصيات العلاقات العامة للإدارة العليا؟

بالتأكيد هنالك اختلاف، المنطق تقول انها ليست واحدة، الشخوص مختلفة، وهذا أحد التحديات التي تواجه العلاقات بعملها، لكن يجب أن يكون دورها حيوي وتستعد له، من خلال تقديم توصيات متنوعة تلبي أهداف المجالس المتعاقبة.

المهندس عدلي رفعت يعيش، رئيس بلدية نابلس السابق ضمن حقبتين (2006-2012)،
(2017-2019)، عضو مجلس بلدي نابلس حالياً.

المحور الأول: مدى إيمان الإدارة العليا في بلدية نابلس بدور العلاقات العامة من خلال
اشراكها في الإدارة الاستراتيجية وتمكينها من المشاركة في اتخاذ القرارات.

س1: كيف تتعامل الادارة العليا مع توصيات العلاقات العامة؟

تتعامل الادارة العليا مع توصيات العلاقات العامة باهتمام ويتم الموافقة عليها بالغالب، نظراً
لدورها كحلقة وصل وتواصل مع الجمهور، تنقل البيئة الخارجية للادارة العليا، وتقدم سياساتها
وبرامجها للجمهور، وبالتالي توصياتها محط اهتمام كبير.

س2: ما مدى أهمية توصيات العلاقات العامة لدى الادارة العليا عند صناعة القرارات؟

تتبع أهمية التوصيات من مدى قدرتها على اقناع الادارة العليا باهميتها، فقدره العلاقات العامة
على تقديم توصيات مثمرة ومهمة، وهذه التوصيات مهمة كونها تضع أمام الادارة العليا معلومات
حول القضايا ليتم اتخاذ القرارات في ضوءها، ضمن منظومة اتخاذ القرار في جلسات المجلس
البلدي، او من خلال ما تقدمه العلاقات من توصيات يومية ضمن تواصلها مع رأس الهرم، ويتم
الموافقة عليها ضمن صلاحياته.

س3: كيف تسهم توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الادارة العليا.؟ اعطيني مثال

تعزز توصيات العلاقات العامة توجه الادارة العليا في اتخاذ الاجراءات السليمة من خلال تقديم
معلومات، او المساهمة في افكار متعلقة بالرسائل الاتصالية والحملات، فمثلا عندما تم اطلاق
حملة رسوم النفايات، كان هنالك دور بارز للعلاقات في تحقيق اهداف الادارة العليا، وكسب رضا
وثقة الجمهور بالحملة.

س4: هل تم اتخاذ قرارات وفق تلك التوصيات؟

نعم بالتأكيد، كان هنالك قرارات متعلقة بالموافقة على تنفيذ حملات ورصد الميزانيات المطلوبة، وتنظيم حملات متكاملة وفقاً لرؤية وتوصية العلاقات العامة، وهالك أمثلة كثيرة متعلقة بهذا الجانب.

س5: هل يتم اشراك العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل؟ وكيف؟

بالتأكيد، يتم اشراكها، فجميع الخطط الاستراتيجية على مستوى المدينة والتي تعتبر خطة رئيسية للمجلس كانت العلاقات حاضرة في عمليتي التنظيم ودعوة قادة الرأي في المجتمع من مختلف التخصصات، وكذلك كان لها اسهامات بتقديم توصيات متعلقة بعملها، وتقدم العلاقات العامة خطط في بعض الاحيان متعلقة بعملها، لكن تصطدم بالظروف، وهنا يجب بروز ديناميكية العلاقات بالتعاطي مع هذه الظروف سواء المادية من خلال تعويضها باستخدام وسائل الاعلام المتاحة، او انشطة مجتمعية بتحفيز الجمهور للعمل مع البلدية.

س6: ما هي التوصيات التي تتطلع لها الادارة العليا من قبل العلاقات العامة؟

تتطلع الادارة الى توصيات تعكس نبض الشارع وتوجهاته نحو خدمات البلدية من خلال تواصله مع الجمهور، والتوصيات يجب ان تكون ضمن استراتيجية شاملة لعمل العلاقات المحلية والدولية والداخلية، ويجب ان تتناغم مع توجهات ورؤية المؤسسة، واستطاعت العلاقات تنفيذ ذلك من خلال عكس رؤية المجلس بتنفيذ مشاريع استراتيجية مثل بناء المدارس.

س7: ما هي العوائق التي تواجه العلاقات العامة لتقديم توصيات تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟

عوائق ذاتية متعلقة بقدرة العلاقات العامة بابرار ذاتها من خلالها قدرتها على تقديم توصيات جوهرية متعلقة بعملها، وعوائق مالية نتيجة ضعف قدرة المؤسسة لتلبية بعض احتياجات القسم، أو تنفيذ توصياته، ونرى في معظم الاحيان ان دور العلاقات العامة يبرز بشكل موسمي، وليس دوري، وهذا نتيجة الظروف المختلفة التي تؤثر على المؤسسة ككل.

س8: كيف عملت الادارة العليا على توفير الادوات اللازمة للعلاقات العامة لتمكينها من تقديم التوصيات التي تتطلب لها من العلاقات العامة؟

عملت الادارة العليا خلال المجلس البلدي 2006 لغاية 2012 على اعادة تأسيس العلاقات العامة، وارفدته بالطواقم المطلوبة، فتم توظيف متخصصين في مجال الاعلام والعلاقات الدولية والعلاقات المحلية، مما ساهم في ايجاد جسم علاقات عامة متخصص قادر على تقديم توصيات فعالة للادارة العليا، وفيما يتعلق بالادوات، تقدمت العلاقات بتوصية لتوفير وحدة مونتاج، لكن توجه الادارة نحو شراء الخدمة من القطاع الخاص انطلاقا من تنوعها وجودة مخرجها، فهناك جهات اختصاص ويتطور عملها بشكل دائم.

س9: كيف يمكن تعزيز توصيات العلاقات العامة بما تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟

يتم ذلك من خلال ايمان العلاقات العامة بدورها، وقدرتها واستعدادها لتقديم مقترحات قوية، ففوة الطرح للافكار تسهم في تعزيز ايمان الادارة العليا بدورها، وبالتالي تستطيع حجز موقعها في المقدمة في مختلف الانشطة اليومية والقضايا الجوهرية.

المحور الثاني: يتعلق بالمبدأ الثاني من نظرية التميز، مدى بتمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيم كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة بالادارة العليا.

س1: هل العلاقات العامة كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

للأسف لا، موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي مرتبطة مع المدير الاداري، وهذا يجب تعديله، لكن هناك ارتباط بالتواصل اليومي مع رأس الهرم، وتم تداول انزالها بمنزلة مباشرة مع

الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي، لكن حتى الآن القرار في التداول مع لجنة الهيكلية، ولجنة شؤون الموظفين.

س2: هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الإدارة العليا، فيتم إشراكها في جلسات المجلس البلدي.

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

عادة لا يتم إشراكها في جلسات المجلس البلدي، لكن يتم إشراكها في بعض الأحيان، عند تداول مواضيع متعلقة بعملها، مثل أزمة البناء المخالف في منطقة ريفيذا، ويفترض أن تكون العلاقات العامة حاضرة بالأمور المتعلقة بعملها، لكي تكون قادرة على تقدير الموقف وفهم الصورة من البداية وعن قرب، بما يسهم في قدرتها على التعاطي مع الأحداث من البداية.

س3: هل يتم التخطيط لإدارة الأزمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والإدارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثاء حدوث الأزمات؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

بشكل مسبق لا، لكن حديثاً تم التخطيط لجائحة كورونا، وتم إشراك العلاقات العامة فيها منذ البداية ضمن خطة الأزمة التي شكلها المجلس البلدي، لكن في أغلب الأحيان يتم التعامل مع الأزمات بعد ظهورها وإدارتها، وهنا تكون العلاقات حاضرة بالتأكيد، ومثال على ذلك مشروع شريان الحياة، حيث ساهمت العلاقات العامة بإدارة الأزمة من خلال الاتصال مع الجمهور، وإيصال رسائل البلدية، وتقديم تصورات حول توجهات الجمهور في حينه.

س4: إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تثقون بقدرة العلاقات العامة على إدارتها؟

إذا كانت الإجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

الأصل أن هنالك ثقة، لكن لا تكون صاحبة قرار، وتكون العلاقات العامة جزء أساسي في منظومة ادارة الازمة، كونها حلقة الوصل ومرآة المؤسسة، تعكس الداخل للخارج والعكس، ويجب ان تكون العلاقات العامة حاضرة في تقديم سيناريوهات متعلقة بادارة الازمة، وهذا يتطلب توفير واطاحة المعلومات لها من قبل الادارة العليا والادارات المختلفة.

س5: برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة واشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

المسؤولية مشتركة، الادارة العليا تقدم للعلاقات ما تحتاج لتمكينها وفقاً للامكانيات المتاحة، والعلاقات العامة يجب ان تكون قوية في طرح وتسويق ذاتها، من خلال برامج فعالة.

المحور الثالث: توجهات الادارة العليا نحو وظيفة العلاقات العامة

(ما هو الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في البلدية)

ما مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة

س1:السؤال (ما هو الدور المطلوب من العلاقات العامة) من قبل الادارة العليا؟

دور العلاقات العامة هو انطلقا من وظيفتها كحلقة وصل ومرآة البلدية، ومن هنا يتحتم عليها تقديم الجمهور للمؤسسة أرائه وتوجهاته، وكذلك تقديم المؤسسة للجمهور، سياسات واهداف ومشاريع، وتقريب وجهات النظر، لكي يتسنى لكل طرف فهم توجهات الآخر، وبالتالي تحقيق أهداف ومصلحة المؤسسة والجمهور.

س2: ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة داخل بلدية نابلس؟

هل تعتقد أن هذه الوظائف فقط هي التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة؟ لماذا؟

وظائف اتصال ومتابعة الفعاليات وتغطية الاخبار، ووظائف العلاقات العامة متنوعة، اتصال، نشر، اعلام، المشاركة في الفعاليات، والمشاركة في اجتماعات مع المؤسسات وتمثيل البلدية، تعزيز العلاقات مع الدول والمدن المتوأمة، تنظيم كافة فعاليات البلدية، استقبال الوفود، لكن يجب تفعيل دور تزويد الادارة بتوجهات الجمهور ضمن مقياس عملي، واستطلاعات دقيقة وعلمية، على غرار ما تم القيام به بالتعاون مع صندوق تطوير واقراض البلديات، والذي تم بناءً عليه التواصل مع الجمهور وفق اسس علمية وخطة واضحة.

س3: هل تثقون بقدرات العلاقات العامة على تقديم توصيات فعالة للإدارة العليا؟

الثقة موجودة، لكن متوسطة.

س4: هل هنالك تواصل دائم ومباشر بين قسم العلاقات العامة والادارة العليا" المجلس البلدي"؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف يتم ذلك؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ فما هي الأسباب من وجهة نظركم التي تحول دون ذلك؟

هنالك تواصل دائم مع رئيس البلدية، لكن التواصل ضعيف مع أعضاء المجالس بشكل عام، العلاقات العامة هي من تفرض نفسها، من خلال تقديم الافكار دائمة.

س5: كيف يؤثر تعاقب المجالس على طبيعة عمل العلاقات العامة؟

يؤثر بشكل كبير، من خلال اختلاف الرؤية والتوجهات، رؤية وأولويات كل مجلس تختلف عن السابق، وذلك لاختلاف الظروف والشخص، بالاضافة الى اختلاف توجهاته ورؤيته نحو وظيفة العلاقات العامة ومدى فهم الدور الذي تقوم به العلاقات العامة.

س6. هل تعتقدون أن لشخص القائد ونمط ادارته دور في تمكين العلاقات العامة أو تهملها؟

على ماذا يعتمد ذلك؟ هل ممكن أن تعطينا مثالاً على ذلك من واقع البلدية؟

بالتأكيد، نمط الادارة وشخصية القائد تلعب دور كبير في تمكين العلاقات العامة، ويسهم في ذلك قوة العلاقات العامة في اقناع الادارة بدورها، ومثال على ذلك الدور الفاعل الذي قدمته العلاقات العامة في ذكرى مرور 150 عام على تاسيس البلدية، والذي برزت خلاله بدور حيوي وفاعل.

س7: هل ترى ان هنالك اختلاف لدى مجالس البلدية المعاقبة في الاهتمام بتوصيات العلاقات العامة عند صناعة القرار؟

نعم، بالتأكيد، فما يراه مجلس مهم وذو أولوية، قد ينظر اليه مجلس آخر أنه ليس ضرورة حالية، وليس ضمن اولوياته، فقد تكون التوصيات المتعلقة بالعلاقات الدولية مهمة لدى احد المجالس، بينما لا تكون بنفس مستوى الأهمية لدى مجالس أخرى، وهنا تكمن المشكلة والتحدي، فتوصيات العلاقات العامة تتبع من توجهات وسياسات كل مجلس، وهذا غير جيد، المفروض أن يكون هنالك استراتيجية، وخطط ممنهجة، لعمل العلاقات العامة للمؤسسة ككل، وتتعاوى مع أولويات المجلس بجانب من الاهتمام.

س8: هل السياسة الموجهة للعلاقات العامة هي واحدة على الرغم من تعاقب المجالس، وبالتالي لا تتأثر طبيعة توصيات العلاقات العامة للإدارة العليا؟

لا بالتأكيد، هنالك اختلاف في السياسات الموجهة من قبل المجالس المتعاقبة تجاه العلاقات العامة، وهذا الاختلاف نابع بشكل عام من ضعف المعرفة بعمل العلاقات العامة بشكل عام، من هنا تختلف وتتأثر توصيات العلاقات العامة.

المهندس ريماء عرفات، عضو مجلس بلدي نابلس ضمن حقبتين (2012-2015، 2017-
الآن)،

المحور الأول: مدى إيمان الإدارة العليا في بلدية نابلس بدور العلاقات العامة من خلال
اشراكها في الإدارة الاستراتيجية وتمكينها من المشاركة في اتخاذ القرارات.

1. كيف تتعامل الإدارة العليا مع توصيات العلاقات العامة؟

توصيات العلاقات العامة عادة يتم النظر فيها من خلال رأس الهرم بشكل مباشر، وعدد
التوصيات أو ما يتعلق بالعلاقات العامة وما يتم تحويله من قبل رئيس البلدية لجلسات المجلس
البلدي قليلة ونادرة، والمفروض ان يتم عرض خطط وتوصيات العلاقات العامة بشكل مباشر من
قبل مسؤولها في جلسات المجلس البلدي.

2. ما مدى أهمية توصيات العلاقات العامة لدى الإدارة العليا عند صناعة القرارات؟

العلاقات العامة تعتبر حلقة الوصل مع الجمهور، وتوصياتها مهمة عند اتخاذ القرار، فالعلاقات
العامة هي بمثابة مجس لنبض الشارع.

3. كيف تسهم توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الإدارة العليا؟ اعطي مثال.

تسهم من خلال الاتصال باتجاهين توصل رسالة المؤسسة للناس، وتتعرف على احتياجات
وتوجهات وتعليقات الجمهور على سياسات البلدية، وتنقلها للإدارة العليا، ليتم اتخاذ القرارات في
ضوئها من قبل الإدارة العليا، والمفروض أن تكون العلاقات العامة أقوى في هذا الجانب.

4. هل تم اتخاذ قرارات وفق تلك التوصيات.

نعم تم، خلال خلية الازمة، التي تعمل في كورونا المستجد، كان هنالك اسهامات من العلاقات
العامة بتقديم توصيات شفوية متعلقة بالجمهور، وتم العمل في ضوئها.

9. هل يتم اشراك العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل؟ وكيف؟

على مستوى البلدية يتم التخطيط الاستراتيجي ضمن المشاريع في الوقت الحالي، في السابق كان يتم عقد لقاء من قبل رئيس البلدية يضم جميع الأقسام للتباحث والتنسيق بين المشاريع، ولم يكن دور العلاقات العامة ظاهر دوماً، ويقتصر على الاخبار وفق ما يصل لهم من معلومات، أو وفق توجهات الرئيس، لكن بمفهوم التخطيط الاستراتيجي على مستوى البلدية لم تكن العملية موجودة بانتظام.

10. ما هي التوصيات التي تتطلع لها الادارة العليا من قبل العلاقات العامة؟

استكشاف حاجات ومشاكل الجمهور وتقديم خيارات وحلول للادارة العليا لهذه المطالب، وصياغة رسائل اتصالية تستقطب الجمهور وتعزز ثقته بالمؤسسة، يفترض أن تقوم العلاقات العامة باقتراح استراتيجيات مختلفة لاعمال البلدية، وتقديم خطة متكاملة وضمن مراحل معينة، وكذلك يتطلب أن تبادر العلاقات العامة بالموضوعات المتعلقة بالجمهور، نظراً لانشغال الادارة العليا بقضايا مختلفة.

11. ما هي العوائق التي تواجه العلاقات العامة لتقديم توصيات تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟

ارى من العوائق المكان المخصص للعلاقات العامة غير مناسب لتقوم بوظيفتها بابداع، كذلك يجب ضخ دماء جديدة، وموظفين جدد بحيث تخلق حافز لتوفير افكار خلاقة وقابلة للتطبيق، والامكانيات والادوات غير متوفرة بالشكل المطلوب بما يمكنها من انجاز أعمالها وتقديم رسالة البلدية بالشكل المطلوب.

12. كيف عملت الادارة العليا على توفير الادوات اللازمة للعلاقات العامة لتمكينها من تقديم التوصيات التي تتطلع لها من العلاقات العامة؟

كنت سابقاً بلجنة العلاقات العامة، لكن لم نجتمع كثيراً، قدمت الادارة العليا بعض الادوات مثل توفير الكاميرات.

13. كيف يمكن تعزيز توصيات العلاقات العامة بما تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟

من خلال تزويد العلاقات العامة بالمعلومات اللازمة حول توجهات واهداف المجالس، والتواصل معهم ودعوتهم لتقديم ما يتعلق بعملهم أمام جلسة المجلس البلدي ليتسنى للطرفين تبادل الافكار ووجهات النظر بشكل مباشر، بما يسهم في احداث تفاعل أكبر، وبالتالي تقديم توصيات تتلائم مع هذه التوجهات.

المحور الثاني: يتعلق بالمبدأ الثاني من نظرية التميز، مدى بتمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيم كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة بالادارة العليا.

1. هل العلاقات العامة كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

المفروض أن العلاقات العامة تتبع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي، ويكون اتصالها وثيق ومباشر مع الادارة العليا، المتمثلة برئيس وأعضاء المجلس، فالعلاقات العامة هي عين الادارة العليا، لكن نرى أن تواصل العلاقات العامة مرتبط فقط مع رأس الهرم، وتواصلها ضعيف مع أعضاء المجلس البلدي، وذلك لكي تستطيع التعرف على وجهات نظر أعضاء المجلس كذلك، لتقوم بنقل الصورة للجمهور من وجهة نظر جماعية.

2. هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الادارة العليا، فيتم اشراكها في جلسات المجلس البلدي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

لا يتم اشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي، بسبب ضعف معرفة الادارة باهمية دور واشراك العلاقات خاصة بالامور المتعلقة بعملها.

3. هل يتم التخطيط لإدارة الازمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والادارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثناء حدوث الازمات ؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

لا، لا وبالتالي العلاقات العامة ياتي دورها بعد ظهور الأزمة من خلال ايصال رسالة المؤسسة للجمهور وفقا لرؤية راس الهرم، وسبب ذلك ضعف معرفة العلاقات العامة بمقدمات او مؤشرات حدوث ازمة، بسبب بعدها عن المعلومات المتعلقة بأسباب هذه الازمات. يتم ادارة الازمات بشكل مسبق في مؤسسة البلدية، يتم التعامل معها فقط عند حدوثها كردات فعل لهذه الأزمات،

4. إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تتقون بقدرة العلاقات العامة على ادراتها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

نعم هنالك ثقة، لكن يجب ان تكون ادارة اي ازمة مشتركة في وضع رؤية للتعامل مع هذه الازمة، حيث كان هنالك تجربة للعمل مع قسم العلاقات العامة خلال "مشروع نواة" المتعلق بالحفاظ على النظافة وكانت تجربة جيدة، ودور العلاقات العامة مهم قبل وخلال وبعد الازمات، كدور اساسي في اعلام الجمهور بحقيقة الموضوع.

5. برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة واشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

تقع مسؤولية تمكين العلاقات العامة على الرئيس بشكل مباشر، فعلاقة العلاقات العامة مرتبط بشكل أكبر مع رأس الهرم، وارتباطها ضعيف بأعضاء المجالس، والرئيس هو المطلع بشكل كبير على عملها.

المحور الثالث: توجهات الادارة العليا نحو وظيفة العلاقات العامة

(ما هو الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في البلدية)

ما مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة.

1. (ما هو الدور المطلوب من العلاقات العامة) من قبل الادارة العليا؟

يفترض ان تقوم العلاقات العامة باقتراح استراتيجيات مختلفة لأعمال البلدية، وتقديم خطة متكاملة وضمن مراحل معينة، وكذلك يتطلب أن تبادر العلاقات العامة بالموضوعات المتعلقة بالجمهور، نظراً لانشغال الادارة العليا بقضايا مختلفة.

2. ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة داخل بلدية نابلس؟

بشكل عام العلاقات العامة تقوم بعملية اىصال رسالة البلدية للجمهور من خلال الاخبار، وتغطية الاحداث، وكذلك الاعداد لاستقبال الوفود الرسمية.

3. هل تتقون بقدرات العلاقات العامة على تقديم توصيات فعالة للإدارة العليا؟

الثقة موجودة، لكن بحاجة لتعزيز من خلال تقديم توصيات واقتراح حلول لهذه التوصيات.

4. هل هنالك تواصل دائم ومباشر بين قسم العلاقات العامة والادارة العليا" المجلس البلدي"؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف يتم ذلك؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ فما هي الأسباب من وجهة نظركم التي تحول دون ذلك؟

تواصل العلاقات العامة مع الإدارة العليا في الغالب مع رأس الهرم، والتواصل ضعيف بين العلاقات العامة وأعضاء المجلس البلدي، ويعود مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على رأس الهرم، فالرئيس هو حلقة الوصل بين العلاقات والمجلس، ومن يقع على عاتقه إيصال متطلبات وأنشطة العلاقات العامة للمجلس البلدي، ويفترض ان يعزز جسر التواصل معها، لكن العلاقات العامة يجب أن يكون لديها استقلاليتها، وتتواصل مع الاعضاء بشكل متناغم.

5. كيف يؤثر تعاقب المجالس على طبيعة عمل العلاقات العامة؟

يؤثر باختلاف التوجهات والاهتمامات لرؤساء البلديات، وهذا يحدث تغيير جذري بطبيعة عمل العلاقات العامة، ويشكل تحدي.

6. هل تعتقدون أن لشخص القائد ونمط ادراجه دور في تمكين العلاقات العامة أو تهميشها؟ على ماذا يعتمد ذلك؟ هل ممكن أن تعطينا مثالاً على ذلك من واقع البلدية؟

نعم يؤثر، فالقائد الديمقراطي تكون لديه رؤية بالعمل التكاملي والتشاركي مع الجميع، وبالتالي يتيح المجال للاقسام بإبداء الرأي والمشاركة، والعكس صحيح، وهذا يسهم في تمكين أو تهميش العلاقات العامة.

7. هل ترى ان هنالك اختلاف لدى مجالس البلدية المعاقبة في الاهتمام بتوصيات العلاقات العامة عند صناعة القرار؟

نعم بالتأكيد، وذلك نابع من اهتمامات اولويات المجلس البلدي، وتحديدًا رئيس البلدية.

8. هل السياسة الموجهة للعلاقات العامة هي واحدة على الرغم من تعاقب المجالس، وبالتالي لا تتأثر طبيعة توصيات العلاقات العامة للإدارة العليا؟

لا، فالسياسات الموجهة للعلاقات العامة ليست واحدة من قبل المجالس المتعاقبة، فكل مجلس يتعامل مع العلاقات العامة بسياسة مختلفة، نابعة من رؤيته وقناعته بدورها، وهذا بالتالي يؤثر على جودة المخرج، وانتظام العمل لدى العلاقات العامة.

المهندس حسان جابر، عضو مجلس بلدي ضمن حقبتين (2012-2015، 2017-الآن)

المحور الأول: مدى إيمان الإدارة العليا في بلدية نابلس بدور العلاقات العامة من خلال اشراكها في الإدارة الاستراتيجية وتمكينها من المشاركة في اتخاذ القرارات.

1. كيف تتعامل الإدارة العليا مع توصيات العلاقات العامة؟

التوصيات التي يتم النظر فيها واتخاذ القرارات في ضوءها في جلسات المجلس البلدي تمر باجراءات، حيث تقدمها العلاقات العامة لرأس الهرم، وبدوره يتعامل معها بشكل مباشر ضمن صلاحياته بصفة الرئيس التنفيذي، أو يقوم بتوجيه التوصيات الاستراتيجية والقضايا الحساسة التي قد تتحول لقضية رأي عام للنظر فيها من قبل المجلس البلدي، وهناك اجماع بنسبة 70% على هذه توصيات العلاقات العامة من قبل المجلس البلدي الا اذا كان هنالك تحفظ من قبل بعض الاعضاء، يتم عدم قبولها او تحويلها للجان المختصة لنظر فيها.

2. ما مدى اهمية توصيات العلاقات العامة لدى الادارة العليا عند صناعة القرارات؟

توصيات العلاقات العامة حساسة، من واقع عملها باتصالها مباشر مع الجمهور، فهذه التوصيات يؤخذ بها بشكل جدي ومهمة عند اتخاذ القرار.

3. كيف تسهم توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الادارة العليا.؟ اعطيني مثال.

تسهم حسب القضية، خلال تقديم معلومات حول هذه القضايا عند اتخاذ القرار، وبالتالي هذه التوصيات مهمة اثناء اتخاذ القرار في المجلس البلدي، وتؤثر بشكل مباشر عند اتخاذ القرار، مثال على ذلك توصيات فيما يتعلق بالردود على بعض القضايا المتعلقة بالشأن العام.

4. هل تم اتخاذ قرارات وفق تلك التوصيات؟

نعم تم اتخاذ قرار، خاصة فيما يتعلق بموضوعات النشر، والرسائل الموجهة نحو الجمهور.

4. هل يتم اشراك العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل؟ وكيف؟

يتم اشراك العلاقات العامة بالخطط الاستراتيجية على مستوى المدينة، والعلاقات تكون حاضرة، لكن على مستوى المؤسسة، هنالك خطط منفردة تطلب من الدوائر لكن لا يتم اشراك العلاقات العامة خلال عملية التخطيط، بسبب طبيعة الخبرات الموجودة لموظفي العلاقات العامة صعب ان تفيدنا بعمل دوائر تخصصات مهنية بحتة، والاستفادة منهم قليلة، قد يكون الفائدة على مستوى الاعلام وتعريف الجمهور بشكل استباقي وهذا يأتي لاحقاً لاعداد الخطط، واشراكها بهذه العملية يعتمد على رأس الهرم وتوجهاته وآليه عمله، فهو المسؤول التنفيذي للبلدية وهو من يقدم هذا الدور للعلاقات العامة، وبناءً سياساته وتوجهاته نحوها.

6. ما هي التوصيات التي تتطلع لها الادارة العليا من قبل العلاقات العامة؟

التركيز على الجانب الاعلامي، من خلال مواكبة ما يحدث في الرأي العام، وتوجهاته نحو اداء المجلس البلدي، يفترض ان يتم توجيه الادارة العليا لكيفية التعامل مع الجمهور، وابقاء الجمهور على اطلاع، من خلال متابعة وسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي، وكذلك رصد الخلل عبر قنوات الاعلام خاصة وسائل التواصل الاجتماعي فليس كل ما يقال عبر هذه الوسائل صحيح، وهنالك مغالطات، وكذلك دور في تصويب الشائعات، أو التوجهات المغلوطة من قبل الجمهور، وهذا بحاجة لاستخدام اساليب استطلاع رأي علمية، ويتم في ضوء هذه الاستطلاعات توجيه الادار العليا، وهذا يحتاج لمتخصصين، حيث لا يمكن الحصول على استطلاعات رأي سليمة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وهذا نفتقر له وبحاجة لاجاده في البلدية من خلال العلاقات العامة ويتوجه من الادارة العليا.

5. ما هي العوائق التي تواجه العلاقات العامة لتقديم توصيات تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟

عوائق متعلقة بتواصل رئيس قسم العلاقات العامة مع الادارة العليا، فالتواصل باصرار من قبل رئيس القسم مهم، كذلك العلاقة والثقة بين العلاقات العامة والادار العليا المتمثلة بجميع اعضاء المجلس مهمة.

6. كيف عملت الادارة العليا على توفير الادوات اللازمة للعلاقات العامة لتمكينها من تقديم التوصيات التي تتطلع لها من العلاقات العامة؟

من وجهة نظري، اهتمام الادارة العليا بالعلاقات العامة ليس محط اهتمام كبير، وينظر له بشكل عام من جانب البروتوكولات، والتواصل مع الجمهور ضمن النظرة التقليدية، فلم نصل لمرحلة النظرة الحديثة للعلاقات العامة، من وجهة نظري العلاقات من أهم الاقسام، لكن المجلس لم يستطع تطوير العلاقات نتيجة الثقافات السائدة، والعمل على توفير الادوات للعلاقات يسهم في رفع كفاءة عملها. وهذا نحتاجه لانجاز العمل بكفاءة اكبر.

7. كيف يمكن تعزيز توصيات العلاقات العامة بما تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟

تعزيز فهم أعضاء المجلس لطبيعة دور العلاقات العامة، بنظري النظرة لدوره تقليدية، ونستطيع تعزيز دورها من خلال العلاقات العامة نفسها بحيث تقوم بتقديم خطط مرتبطة بوظيفتها واثرها على الرأي العام، ويتطلب متابعة من قبل المجلس البلدي والعلاقات العامة، بالاضافة الى قيام العلاقات العامة بابرار العوائق التي تواجهها امام المجلس البلدي وضمن جلساته ليتم التغلب عليها وتذليلها، واستكمال الخطط المقدمة.

المحور الثالث: يتعلق بالمبدأ الثاني من نظرية التميز، مدى بتمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة بالادارة العليا.

1. هل العلاقات العامة كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

العلاقات العامة مرتبطة بمدير البلدية، وهذا من أسس بناء الهيكلية، فلا يجب ارتباطها بشكل مباشر مع الادارة العليا.

2. هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الإدارة العليا، فيتم اشراكها في جلسات المجلس البلدي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

وفقا للقضايا التي يتم بحثها في جلسات المجلس البلدي، من الأهمية ان يتم اشراك العلاقات العامة كونها جهة اختصاص وهذا ليس محكوم بنظام ثابت واجرائي في المجلس البلدي، من وجهة نظري يفترض ان يتم مناقشة اي موضوع متعلقة بعمل العلاقات العامة ان تكون حاضرة، وذلك لا يتم نتيجة سوء فهم لطبيعة العمل فهذا يتعلق بخبرات الادارة العليا المتعلقة بالعمل العام.

3. هل يتم التخطيط لإدارة الازمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والادارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثناء حدوث الازمات؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

لا، لا يتم ذلك وهذا معدوم، نتيجة العمل ضمن خطط مرحلية وليست استراتيجية، وهذا يؤدي لضعف استشعار الأزمات، وهذا مرتبط بضعف الإهتمام من قبل الادارة العليا بمتابعة مهامه، فحسب النظام اعضاء المجلس غير ملزمين بمتابعة العمل.

4. إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تتقون بقدرة العلاقات العامة على ادراتها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

المفروض ان هنالك ثقة، لكن يتم ذلك بالتعاون والتنسيق مع الادارة، فلا تستطيع الادارة العليا التعامل مع ازمة ما بعيدا عن العلاقات العامة صاحبة الاختصاص، وهذا مرتبط بالثقافة والتوجه من الادارة العليا نحو طبيعة عمل العلاقات العامة.

5. برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة واشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

تقع مسؤولية عدم تمكين العلاقات العامة على اصحاب القرار، المجلس البلدي، من خلال قناعاتهم ومعرفتهم بطبيعة عمل القسم، وهل الموظفين يمتلكون كفاءة أم لا.

المحور الثالث: توجهات الادارة العليا نحو وظيفة العلاقات العامة

(ما هو الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في البلدية)

ما مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة.

1. (ما هو الدور المطلوب من العلاقات العامة) من قبل الادارة العليا؟

دور متعلق بنسج علاقات مع المؤسسات الاخرى، وتطوير هذه العلاقات، كذلك دورها بتصحيح مسار التواصل بين المؤسسة والجمهور، بالاضافة الى الدور التقليدي، الاستقبال، وتنظيم الفعاليات.

2. ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة داخل بلدية نابلس؟

بنظري، تقوم العلاقات العامة بدور تقليدي متعلق بالنشر، أو تنظيم الفعاليات، فهناك ضعف بقيامهم بالوظائف الحديثة بسبب ضعف التجهيزات، وعدم توفر تخصصات متعلقة بالجانب التطويري، واعداد البحوث.

3. هل تثقون بقدرات العلاقات العامة على تقديم توصيات فعالة للإدارة العليا؟

الثقة موجودة، لكن يجب على العلاقات العامة ان تبادر بتقديم توصيات متعلقة بطبيعة عملها بشكل مخطط وممنهج، ولا تنتظر من الادارة العليا طلب منها تقديم مقترحات متعلقة بعملها.

4. هل هنالك تواصل دائم ومباشر بين قسم العلاقات العامة والادارة العليا" المجلس البلدي"؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف يتم ذلك؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ فما هي الأسباب من وجهة نظركم التي تحول دون ذلك؟

لا، ليس هنالك تواصل مباشر، التواصل ضعيف، وذلك مرتبط بأسلوب التواصل بين رئيس القسم ورأس الهرم، وأرى ان هذا التواصل يتعلق بالامور التقليدية، والتواصل ضعيف بغرض عملية التطوير او تحسين الاداء.

4. كيف يؤثر تعاقب المجالس على طبيعة عمل العلاقات العامة؟

يؤثر تاثير سبي، فكل مجلس له توجهات تختلف عن المجلس السابق، والعمل يتم ليس وفقا لانظمة ثابتة للمجالس من قبل المجالس المتعاقبة، فالتوجهات والاولويات مختلفة لكل منهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي، وهنالك مشكلة بموضوع استكمال المشاريع والبرامج السابقة، والبدء ببرامج جديدة وفقا لتوجهات المجالس المتعاقبة.

5. هل تعتقدون أن لشخص القائد ونمط ادراجه دور في تمكين العلاقات العامة أو

تهميشها؟ على ماذا يعتمد ذلك؟ هل ممكن أن تعطينا مثالا على ذلك من واقع البلدية؟

طبعاً هنالك دور كبير لشخص القائد، وثقافته وقناعاته واهتماماته واولوياته، فشخصية القائد تنعكس بشكل مباشر على تمكين او تهميش القسم من خلال رؤيته لطبيعة عمل هذا القسم، وهذا يعتمد بنسبة 70% على رأس الهرم، وهذا ينعكس بشكل مباشر على قسم العلاقات العامة بتمكينه أو تهميشه.

7. هل ترى ان هنالك اختلاف لدى مجالس البلدية المعاقبة في الاهتمام بتوصيات العلاقات

العامة عند صناعة القرار؟

نعم بالتأكيد، هنالك اختلاف والاهتمام بالتوصيات تختلف وبطريقة كبيرة، والرئيس يلعب دور كبير، فمثلا نرى ان هنالك رؤساء ينصب اهتمامهم نحو الاعلام، او نحو العلاقات الدولية، أو

الاهتمام بالمشاريع التي تخدم الجمهور المحلي، وهذا يؤدي الى اختلاف التوصيات من قبل العلاقات العامة، مع اعتقادي بضرورة ان تكون هنالك رؤية من قبل العلاقات العامة بالقيام بدورها بعيداً عن ذلك، بما يحقق التوازن في الحفاظ على وظيفتها، والتماشي مع رؤية رأس الهرم.

8. هل السياسة الموجهة للعلاقات العامة هي واحدة على الرغم من تعاقب المجالس، وبالتالي لا تتأثر طبيعة توصيات العلاقات العامة للإدارة العليا؟

لا، السياسات الموجهة للعلاقات العامة مختلفة، وهذا يعود لاختلاف البرامج التي تضعها المجالس المتعاقبة انعكاساً لرؤيتها وأولوياتها وتوجهاتها، وهذا سينعكس بالتأكيد على طبيعة التوصيات وخط سير العمل في قسم العلاقات العامة.

الدكتور حافظ شاهين، نائب رئيس بلدية نابلس لشؤون التخطيط ضمن حقبة (2006-2012)، عضو مجلس بلدي نابلس (2017-الآن)

المحور الأول: ما مدى إيمان الإدارة العليا في بلدية نابلس بدور العلاقات العامة من خلال اشراكها في الإدارة الاستراتيجية وتمكينها من المشاركة في اتخاذ القرارات

1. كيف تتعامل الادارة العليا مع توصيات العلاقات العامة؟

يتم التعامل مع التوصية وفقاً لطبيعتها، أحياناً التعامل يكون محكوماً ببعد مالي، أو بعد اجتماعي، أو وفقاً للعلاقات، لكن في الغالب يتم الموافقة على التوصية في حال كانت تلبى رسالة البلدية دون تجاوز لمحددات معينة، ناتجة من البعد الوطني والسياسي والديني لاجراء المجلس البلدي، وفي بعض الأحيان كان يتم الموافقة على بعض التوصيات رغم انها تتعارض مع توجهات بعض أعضاء المجلس البلدي، نحن كمجلس ننتظر من مقرر لجنة العلاقات العامة تقديم التوصية، وتوصيات اللجان في الغالب يتم اعتمادها ما لم تخالف شيئاً صريحاً، وباعتبارها تلبى رسالة المجلس البلدي دون تجاوز المحددات، ولا يتم الموافقة عليها في حال كان الرئيس أو أعضاء المجلس يعتقد أنها لا تحقق رؤية المؤسسة أو يخالف بعض المتطلبات الفلسطينية، الشرعية، الوطنية.

2. ما أهمية توصيات العلاقات العامة لدى الادارة العليا عند صناعة القرارات؟

توصيات العلاقات العامة مهمة بالنسبة للإدارة العليا، حيث ان برامج العلاقات العامة تعكس رسالة المجلس البلدي للجمهور.

2. كيف تسهم توصيات العلاقات العامة في صناعة القرار عند الادارة العليا؟ اعطيني

مثال

في كثير من الأحيان تكون التوصيات موجهة للإدارة العليا، وخصوصاً في القضايا العامة، ومثال ذلك سفر الرئيس للمشاركة في نشاط توأمة كنتيجة لتوصية من توصيات العلاقات العامة الدولية.

4. هل تم اتخاذ قرارات وفق تلك التوصيات؟

نعم تم مشاركة الرئيس، وكان هنالك استجابة بعمل توأمة، وأثمرت هذه التوأمة بتنفيذ برامج مجتمعية.

6. هل يتم اشراك العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل؟ وكيف؟

طبعاً، عندما قامت البلدية بعمل التخطيط الاستراتيجي على مستوى المحافظة عام 2008، عملت على دعوة جميع المؤسسات للمشاركة، وتم اشراك جميع دوائر وأقسام البلدي بما في ذلك العلاقات العامة، كذلك، في المجلس البلدي الجديد مطلع عام 2017 كان هنالك توجه للبدء بسياسة التخطيط الاستراتيجي، لكن هنالك عوائق داخلية وظروف حالت دون البدء بذلك.

7. ما هي التوصيات التي تتطلع لها الادارة العليا من قبل العلاقات العامة؟

العلاقات العامة هي الدائرة التي من خلاله يتم تحقيق رسالة البلدية فيما يتعلق بالعلاقة مع المواطن وفيما يتعلق بالعلاقات المحلية والدولية.

7. ما هي العوائق التي تواجه العلاقات العامة لتقديم توصيات تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟

الصلاحيات الممنوحة للعلاقات العامة، شخصية الرئيس، ضعف الوفاق بين أعضاء المجلس البلدي.

8. كيف عملت الادارة العليا على توفير الادوات اللازمة للعلاقات العامة لتمكينها من تقديم

التوصيات التي تتطلع لها من العلاقات العامة؟

تمكين العلاقات العامة، وتوفير موظفين أكفاء، يتمتعون بالخبرة العملية والمهنية، وهذا تم العمل عليه في المجلس عام 2006-2012، حيث تم ايجاد هذا الجسم المهني.

9. كيف يمكن تعزيز توصيات العلاقات العامة بما تتلائم مع توجهات الادارة العليا؟

من خلال تعزيز واستمرارية تواصل العلاقات العامة مع أعضاء المجلس البلدي والرئيس، وعرض توصيات العلاقات العامة بحضور رئيسها وممثليها في المجلس البلدي، ففي بعض الاحيان التوصيات المجردة دون نقاش تكون غير مفهومة.

المحور الثاني: يتعلق بالمبدأ الثاني من نظرية التميز، مدى بتمكين العلاقات العامة في الائتلاف المهيمن كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة بالادارة العليا.

1. هل العلاقات العامة كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

العلاقات العامة يجب أن تكون دائرة منفصلة عن الدوائر لأخرى، وأقترح أن تكون العلاقات العامة والمراكز الثقافية دائرة واحدة، بما يحقق التواصل المباشر مع الادارة العليا، والتنسيق بين كافة الدوائر بما يحقق التناغم وضمن رؤية مشتركة تسير في ضوئها مؤسسة البلدية ككل، وأن يتم الاستفادة مما يمكنها من مرافق المراكز الثقافية المنتشرة في مختلف المواقع الجغرافية، بما يحقق هدف العلاقات العامة بالتواصل مع مختلف فئات المجتمع وتعزيز العلاقة معهم وبالتالي تحقيق رؤية البلدية، فالعلاقات العامة لها مجالات كثيرة في العمل الاجتماعي، لكن لم نستطيع تحقيق هذا التوجه نتيجة ظروف داخلية.

2. هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الادارة العليا، فيتم اشراكها في جلسات المجلس البلدي.

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

وفقاً للقضايا التي يتم بحثها في جلسات المجلس البلدي، من الأهمية ان يتم إشراك العلاقات العامة كونها جهة اختصاص وهذا ليس محكوم بنظام ثابت واجرائي في المجلس البلدي، من وجهة نظري يفترض ان يتم مناقشة اي موضوع متعلقة بعمل العلاقات العامة ان تكون حاضرة، وذلك لا يتم نتيجة سوء فهم لطبيعة العمل فهذا يتعلق بخبرات الادارة العليا المتعلقة بالعمل العام.

3. هل يتم التخطيط لإدارة الازمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والادارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثناء حدوث الازمات؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

بشكل عام الازمات تحدث فجأه، واستشعار الأزمات في البلدية ليست من السهولة بمكان، نظراً لضعف السيطرة على الظروف المحيطة منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويتم هنا ادارة الازمة، ومثال ذلك أزمة انقطاع المياه نتيجة تعطل مضخة بئر سبسطية، وفي حينه كانت العلاقات العامة على صلة مباشرة بالتعامل مع تلك الازمة، من خلال مخاطبة المواطن لتفهم الازمة، وتهدئة روعه، وان نكسب ثقته بقدرة البلدية على التعامل مع هذه الازمة، دور العلاقات العامة هنا مهم جداً، ويجب ان يوظف من خلال تشكيل خلية الازمة ووجود العلاقات العامة فيها مهمة.

4. إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تثقون بقدرة العلاقات العامة على ادراتها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

نعم ويجب أن تكون هذه الثقة موجودة، فدور العلاقات العامة مهم جداً، وتهميشها يؤثر سلباً على المؤسسة، فيتعطل تحقيق رسالة المؤسسة في حال كان هنالك عدم اشراك العلاقات العامة باتصالات الأزمة.

5. برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة واشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

المسؤولية مشتركة بين العلاقات العامة والإدارة العليا وبشكل متناغم، فالعلاقات العامة يقع عليها جزء من المسؤولية، من خلال تقديم برامج وخطط متعلقة بعملها تحقق من خلالها رسالة البلدية، وموظف العلاقات العامة عليه اثبات قدراته من خلال عمله وانجازاته، كذلك دور الإدارة العليا من خلال اختيار منسق وممثل للإدارة العليا يفهم ويعي دور العلاقات العامة ويسهم في تطويرها، والدور الأكبر يقع على الإدارة العليا ممثلة بالرئيس والأعضاء.

المحور الثالث: توجهات الإدارة العليا نحو وظيفة العلاقات العامة

(ما هو الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في البلدية)

ما مدى إدراك الإدارة العليا في بلدية نابلس لطبيعة الدور الاستراتيجي الذي تقوم به دائرة العلاقات العامة.

1. (ما هو الدور المطلوب من العلاقات العامة) من قبل الإدارة العليا؟

الدور الأساسي للعلاقات العامة هو تحقيق رسالة البلدية والإدارة العليا، من خلال رفع سوية المواطن، بناء علاقات مع مؤسسات المدينة المختلفة، بناء علاقات دولية، والتواصل مع القطاع الخاص والقطاع العام وأهم شئى رفع سوية المواطن وانتمائه للبلدية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود مجلس بلدي قوي و متماسك.

2. ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة داخل بلدية نابلس؟

تقوم بوظائف متعددة، متعلقة بالاتصال والتواصل، وتنظيم الفعاليات، بالإضافة إلى بعض الوظائف الحيوية أحيانا.

3. هل تتقون بقدرات العلاقات العامة على تقديم توصيات فعالة للإدارة العليا؟

الثقة موجودة وتعتمد بناؤها على طبيعة توصياتها، فكلما كانت هذه التوصيات تلامس تحقيق رؤية ورسالة البلدية تتعمق هذه الثقة.

4. هل هناك تواصل دائم ومباشر بين قسم العلاقات العامة والادارة العليا" المجلس البلدي"؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف يتم ذلك؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ فما هي الأسباب من وجهة نظركم التي تحول دون ذلك؟

تواصل العلاقات العمدة في الغالب مع رأس الهرم، والتواصل مع أعضاء المجلس البلدي ضعيف ويعتمد على العلاقة الشخصية.

4. كيف يؤثر تعاقب المجالس على طبيعة عمل العلاقات العامة؟

يؤثر بشكل كبير، فكل مجلس له سياساته، والتأثير ايجابي وسلبي، حيث أن عملية التغيير في الرؤى تكون في أغلب الاحيان كبيرة من قبل الادارة العليا، ويعتمد كذلك على طبيعة الادارة وتوجهها نحو المركزية او اللامركزية.

5. هل تعتقدون أن لشخص القائد ونمط ادراة دور في تمكين العلاقات العامة أو

تهميشها؟ على ماذا يعتمد ذلك؟ هل ممكن أن تعطينا مثلاً على ذلك من واقع البلدية؟

بالتأكيد، فشخصية القائد تختلف نظراً لمرجعياته وتكوينه، فهناك رئيس يركز على البعد المحلي والاجتماعية، وآخر يركز على البعد الدولي والسياسي، وشخصية اخرى حكومية، ومدرسته في الادارة تتجه نحو المركزية او اللامركزية، وهذا بالتأكيد يؤثر في تمكين العلاقات العامة أو تهميشها، كذلك شخصية مقرر لجنة العلاقات العامة من الادارة العليا تلعب دور كبير في ذلك، فكلما كان هنالك مقرر يتفهم دور العلاقات العامة يكون له دور مؤثر في تعزيز قناعة الادارة العليا بدورها، وبالتالي يسهم في تمكينها بشكل اكبر، وكان هنالك ثلاث تجارب في هذا الجانب، كذلك وجود العنصر النسوي كمقرر او عضو في لجنة العلاقات العامة ساهم في تمكين العلاقات العامة وهذا مهم، بالدرجة الأولى الدور الكبير والمهم يقع ضمن دائرة مقرر ولجنة العلاقات العامة في حال تم وضع رؤية مشتركة وعمل متواصل مع العلاقات العامة، يكون التمكين أكبر للعلاقات العامة، والعكس صحيح.

7. هل ترى ان هنالك اختلاف لدى مجالس البلدية المعاقبة في الاهتمام بتوصيات العلاقات العامة عند صناعة القرار؟

بالتأكيد، فالبعد السياسي يلعب دور، ونتيجة لذلك تتأثر وتختلف التوصيات، حيث ينعكس ذلك على الأنشطة المقترحة وطبيعتها من قبل العلاقات العامة، وعلية التأثيرات قد تكون ايجابية أو سلبية.

9. هل السياسة الموجهة للعلاقات العامة هي واحدة على الرغم من تعاقب المجالس، وبالتالي لا تؤثر على طبيعة عمل العلاقات العامة؟

بالتأكيد لا، فالسياسة نحو العلاقات العامة تختلف باختلاف المجلس، وكذلك اختلاف الظروف المحيطة، فقد تقدم العلاقات العامة توصيات بتنظيم أنشطة ضد التطبيع، لم تكن تقدمها في ظل ظروف سابقة.

جدول رقم (1): المشاركون في المقابلات وفقا للتسلسل الزمني

مقابلات موظفوا العلاقات العامة

الرقم	اسم المبحوث	الصفة الوظيفية	تاريخ المقابلة
1	الانسة رجاء فهمي الطاهر	م. العلاقات العامة والدولية 2006-الآن	2020/08/05
2	ا. ربا رجب المصري	المنسقة الاعلامية 2006-الآن	2020/09/01
3	ا. أيمن الشكعة	موظف سابق -قسم العلاقات العامة -بلدية نابلس، 1994-1997 1999-2004	2020/9/8
4	ا. عبد العفو سالم العكر	منسق شعبية العلاقات العامة- بلدية نابلس 2007-2020	
5	ا.سامح هاشم عسالي	موظف علاقات عامة عام 2008	2020-09-02

وبناءً على أسئلة الدراسة، قُسم المبحوثون عند عرض نتائج هذه المقابلات إلى ثلاث مجموعات، استناداً لمهامهم الوظيفية واختصاصاتهم، على النحو التالي:

3. الإدارة العليا في بلدية نابلس وتشمل كل من: المهندس عدلي رفعت يعيش رئيس بلدية نابلس السابق، الدكتور غسان المصري، الدكتور حافظ قدري شاهين، الدكتور الصيدلاني ساهر دويكات، المهندسة ريماء عرفات، الدكتورة مكرم عباس،

4. العلاقات العامة بلدية نابلس

- الانسة رجاء الطاهر: مدير العلاقات العامة والدولية،

1. عبد العفو العكر: منسق العلاقات الدولية،

1. ربا المصري: المنسقة الاعلامية.

1. ايمن الشكعة: موظف علاقات عامة، مرحلة بلورة فكرة العلاقات العامة

أ.سامح عسالي: موظف سابق في العلاقات العامة - بلدية نابلس.

بروتوكول المقابلات

أجريت المقابلات جميعها مباشرة مع المشتركين في مكاتبهم، بعد تحديد مواعيد مسبقة، هذا أدى إلى اعتماد الطابع الرسمي عبر تحديد موضوعها بشكل مسبق، استغرقت كل مقابلة نحو 50-60 دقيقة، وسُجلت المقابلات صوتياً بعد عملية الاستئذان من المشارك، ليسهل الرجوع إليها من قبل الباحث عند تحليلها خدمة لأغراض الدراسة، حيث تم استخدام دليل مقابلة شبه منظم يضم ستة أسئلة رئيسية تجيب عنها بشكل مباشر، وأربعة أسئلة فرعية أخرى، توزعت على أقسام الدراسة، لتشمل الاطار النظري، والدراسات السابقة، والتحليل الكمي، وجميع جزئيات الدراسة (انظر ملحق رقم) الذي يعرض أسئلة المقابلات الرئيسية، والفرعية. كما أن الباحث قدم شرحاً مبدئياً في بداية كل مقابلة لكافة المفاهيم والمصطلحات، ومتغيرات الدراسة، للحصول على نتائج دقيقة، وتحقيق أهدافها، ووفقاً للمقابلات، تفاوت ترتيب الأسئلة، وفي الاجمال حافظ الباحث على إجراء المقابلة حسب الأسس العلمية للحصول على نتائج واقعية.

ملحق رقم (5):

نص المقابلات مع موظفي العلاقات العامة - بلدية نابلس

الآنسة رجاء الطاهر مديرة العلاقات العامة والدولية في بلدية نابلس منذ 2004.

س1: هل العلاقات العامة كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

العلاقات العامة والدولية في بلدية نابلس لا ترتبط بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي، فالعلاقات العامة تتبع في الهيكلية والتي لا زالت غير معتمدة للدائرة الادارية منذ عام 2008. وفقاً لقرار المجلس البلدي عام 2008، الإدارات المتعاقبة لم تعمل على انزال قسم العلاقات العامة المنزلة المناسبة لها، وذلك يعود لأسباب تتعلق إما للوضع المالي الذي لا يسمح بتحمل أعباء مادية إضافية نتيجة الضائقة المالية التي تمر بها بلدية نابلس، أو لأسباب لها علاقة بنمط القيادة ونظرتها لهذه الوظيفة. فبعض المجالس تعتقد بأن وجود جسم يعنى بشؤون العلاقات العامة وعلاقة ذلك بتحسين صورة المؤسسة تجاه جمهور المواطنين من خلال عملية الترويج لانشطتها، بينما يرى بعض أعضاء المجلس أو رؤساء البلديات بأن جسم العلاقات تقتصر أعماله على تقديم خدمات ادارية لوجيستية للمؤسسة، وأن هذا الجسم ليس بالأهمية الكبيرة للمؤسسة.

س2: هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الادارة العليا، فيتم اشراكها في جلسات المجلس البلدي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

طبقاً لواقع الحال، فإن العلاقات العامة في بلدية نابلس على اتصال مباشر مع الإدارة العليا خلال تنفيذ مهامها ووظائفها، لكن لا يتم إشراكها في جلسات المجلس البلدي بشكل منتظم، مما يسبب غياب العلاقات العامة عن بعض القضايا التي يتم مناقشتها والتي لها علاقة بالجمهور، وبالتالي بسبب ضعف اعدادها لخطط اتصالية لتعريف الجمهور بهذه القضايا، ويقوم الادارة بتحويل قرارات المجلس البلدي للعلاقات العامة بعد اقرارها، لتقوم بدورها بعملية النشر للقرارات المتعلقة بالقضايا العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ليس هذا فقط، بل أحيانا يتطلب إجراءات أخرى مثل التنسيق لفعاليات، أو تحضير مواد مكتوبة عن مشاريع أو إنتاج فيديوهات تعريفية، وهناك قرارات تحتاج إلى مشاريع مجتمعية وتحضيرات قد تستغرق العمل بها مدة طويلة وتحتاج إلى تمويل، إن عدم إشراك قسم العلاقات في جلسات المجلس ينعكس سلباً على صورة المؤسسة، حيث أن مشاركة العلاقات العامة قد يسهم في إيجاد حلول عملية ومنطقية لمعوقات ومشكلات تواجهها المجالس من حيث التعامل مع الجمهور المستهدف، كما أن ذلك يسهم في فهم أكبر للقضايا المطروحة، مما يساعد في رسم خطط واستراتيجيات للعمل بما يتلاءم مع واقع المشكلة أو القضية.

س3: هل يتم التخطيط لإدارة الأزمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والادارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثناء حدوث الازمات؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

لا يتم التخطيط لإدارة الأزمات بشكل مسبق مع العلاقات العامة والإدارات والمجلس البلدي، وذلك نظراً لتغيب جسم العلاقات عن هذه القضايا وعدم مشاركته في جلسات المجلس التي قد يتم خلالها بحث قضايا تولد أزمات، هنالك ضعف لعملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى مختلف الدوائر، لا تتم بطريقة منتظمة، وتقتصر فقط على المشاركة في الخطة الاستراتيجية على مستوى المدينة كل خمس سنوات، كذلك هنالك ضعف في تزويد العلاقات العامة بالمعلومات من قبل

معظم دوائر البلدية، رغم المحاولات العديدة من العلاقات العامة لتنظيم عملية تدفق المعلومات من مختلف الأقسام باتجاه العلاقات العامة، من خلال اعداد وتوزيع نموذج على كافة الأقسام.

State of Palestine
Nablus Municipality



دولة فلسطين
بلدية نابلس

نموذج متابعة مع دوائر وأقسام البلدية

عناية مدراء الدوائر والأقسام والشعب المحترمين

مدير الدائرة الإدارية المحترم

من مبدأ الحرص على تجميع وتحديث المعلومات وإيجاد آلية للتواصل بين دائرتكم/قسمكم/شعبتكم مع قسم العلاقات، ويهدف الأطلاع وتغطية كافة الأعمال في مختلف وسائل الإعلام وتوثيقها في تقارير العمل الدورية، يرجى تعبئة النموذج المرفق بحيث يتم تسليمه كل يوم سبت من كل أسبوع.

ملاحظة هامة: في حال البدء بالمشروع، يرجى إعلام العلاقات العامة بذلك، **(قبل وأثناء وبعد انتهاء العمل)** من أجل توثيق الأعمال بالشكل الصحيح.

اليوم: _____ التاريخ: _____

الدائرة/القسم/الشعبة: _____ اسم معبئ البيانات: _____

معلومات عامة

اسم المشروع: _____

اسم الجهة المانحة: _____ مبلغ التغطية: _____ مساهمة البلدية: _____

تاريخ طرح العطاء: _____ تاريخ البدء بالعمل: _____ تاريخ انتهاء العمل: _____

منطقة المشروع: اسم الشارع: _____ اسم المنطقة: _____ اسم الحي: _____

نبذة عن الأعمال/تحديث معلومات:

أهداف المشروع:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

في حال أن المشروع قيد التنفيذ، يرجى تحديث البيانات المتعلقة بالأعمال فقط مع تعبئة البيانات في جزء (المعلومات العامة):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

اسم وتوقيع المدير المباشر

اسم وتوقيع الموظف المتابع



Tel: (Operator) (970) 9 2390000, (970) 9 2379313, Fax:(970) 9 2374690, P.O Box: 218
Email: nablus@nablus.org - pr@nablus.org - Website: www.nablus.org - Nablus - Palestine

الأمر الذي يضعف عملية التنبؤ والإستشعار بالأزمات قبل حدوثها، وبالتالي عدم قدرة العلاقات العامة وضع وإعداد خطط اتصالية قبل حدوث الأزمات للحفاظ على سمعة المؤسسة.

أن العلاقات العامة تعتبر عين المؤسسة فتعمل على تزويد الإدارة العليا بمعلومات متعلقة بتوجهات الجمهور وحاجاتهم لمساندتها في اتخاذ القرار الأمثل، وتعتبر عملية الاتصال والتواصل باستخدام جميع الادوات المتاحة جوهر عمل العلاقات العامة والذي يتم من خلاله مراقبة التغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية، ومن خلال هذا الجهد، تقوم العلاقات العامة بصفتها مستشاراً للإدارة العليا بتوفير بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالجمهور وسمعة المؤسسة، وتقديمها للإدارة العليا على شكل توصيات، لتتمكن من التنبؤ بالازمات والقضايا المتعلقة بالجمهور، وتنوع توصيات العلاقات العامة، لتشمل توصيات متعلقة بالاعلام والنشر ونشاطات توعوية سواء من خلال المشاركات في برامج إذاعية او تلفزيونية، وتوصيات لتعزيز العلاقات الدولية، وتوصيات متعلقة بتمكين طاقم العلاقات، واخرى تتعلق بجوهر عمل العلاقات العامة باعداد خطط اتصال فعالة تتنوع في فعاليتها وأنشطتها، وتوصيات متعلقة بتنفيذ مشاريع مجتمعية يتم تنفيذها بالتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة كالمشاريع المتعلقة بتعزيز الوعي تجاه مدينة نظيفة وصحية، وهذه المشاريع تتطلب مشاركة كافة فئات المجتمع (مؤسسات، أطفال، شباب، نساء). كما أن هناك مشاريع يتم اقتراحها من قبل العلاقات العامة تتعلق بتجميل وتطوير المدينة، ولكن غالباً ما تتم الموافقة على بعضها في حال توفر التمويل اللازم فقط.

س4: إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تثقون بقدرة العلاقات العامة على ادائها؟

إذا كانت الإجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

نعم، فهناك ثقة من قبل الادارة العليا بدور العلاقات العامة في صياغة رسائل اتصالية لتعريف الجمهور بالقرارات المتعلقة بالإدارة العليا، وتسهم العلاقات العامة بتقديم بعض التصورات للسيطرة على الأزمة من خلال التوضيح للرأي العام حول علاقة المؤسسة بهذه الأزمة من خلال صياغة

البيانات الصحفية، وعقد المؤتمرات الصحفية بهدف إيصال رسالة المؤسسة للجمهور من خلال وسائل الإعلام المختلفة، والحصول على تغذية راجعة وتقديمها للإدارة العليا لاتخاذ القرار في ضوءها، لكنهنالك ضعف في عملية التخطيط وبالتالي ضعف التنبؤ بالأزمات، وبسبب ضعف المعلومات الواردة لقسم العلاقات العامة بشكل منتظم، يؤدي بالنتيجة الى وقوع أزمات متعلقة بالرأي العام بشكل مفاجئ، وبعد وقوع الأزمة يتم إشراك العلاقات العامة بشكل مباشر للمساهمة في التصدي لهذه الأزمة، والتواصل مع الجمهور لإيصال رسالة البلدية، ومثال على ذلك أزمة المياه، وأزمة إزالة التعديات وتنظيم المدينة.

س5: برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة وإشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟ على الإدارة العليا. لماذا؟

المسؤولية مشتركة، فالإدارة العليا يقع على عاتقها توفير جميع الامكانيات اللازمة لتمكين العلاقات العامة من القيام بواجبها بكفاءة وفعالية سواء من ناحية الكادر وتطويره المستمر، أو من ناحية توفير الأدوات التي تستخدمها العلاقات العامة للقيام بمهامها، بالإضافة الى تمكينها وانزالها منزلتها بتبعيةها المباشرة للإدارة العليا، وكذلك الاعتراف بدورها، وتعزيز ثقته بها، وفي المقابل يقع على عاتق العلاقات العامة السعي نحو التطوير المستمر في أدواتها ورفع كفاءات موظفيها.

س6: ما هو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة لمساندة الإدارة العليا في اتخاذ القرار؟

تعتبر العلاقات العامة عين المؤسسة، ومن هنا تقوم بتزويد الإدارة العليا بمعلومات متعلقة بالجمهور لمساندتها في اتخاذ القرار الأمثل من ضمن البدائل المتاحة، من خلال مراقبتها للبيئة الخارجية بشكل عام، وقراءة توجهات الجماهير نحو خدمات البلدية، وتحليل وسائل التواصل الاجتماعي، وتقديمها للإدارة العليا، وتتنوع توصيات العلاقات العامة.

س7: كيف يؤثر تعاقب المجالس البلدية على عمل العلاقات العامة؟

تحتاج العلاقات العامة إلى دعم ومؤازرة من قبل الإدارة العليا، وإلا فقدت قيمتها وأهميتها، وهذا الدعم يتطلب فهم دور وطبيعة عمل العلاقات العامة، ويؤدي تعاقب المجالس البلدية بشكل كبير إلى تغيير النظرة حول أهمية العلاقات العامة، نتيجة ضعف الفهم الصحيح لدى جزء من الإدارة العليا، مما يشكل تحديات كبيرة لممارسة علاقات عامة مميزة، ويدل على ذلك تأثير عمل العلاقات العامة خلال تعاقب المجالس البلدية، فأحيانا تلعب التوجهات السياسية لدى المجالس دوراً واضحاً في نظرتهم لطاقتهم العلاقات العامة، وتعد هذه من أبرز المشاكل التي تسهم في فرض حالة من الإحباط والتراجع لدى طاقم العلاقات في أداء مهامه على أكمل وجه وبالصورة التي يطمح لها، كما أن تعاقب المجالس يفرض واقعاً من مختلفاً لطريقة عمل العلاقات العامة قد تؤدي إلى بطء الإنجاز ونوعية النشاطات التي قد لا تتلاءم مع توجهات المجلس، فكل مجلس يعتمد طريقة معينة في نشاطات المؤسسة، إن توجهات المجالس في طريقة عملها التي أحيانا لا تقوم على استكمال ما تم إنجازه من مشاريع سابقة، وإنما على إحباطها بالكامل، مما يؤثر سلباً على سمعة المؤسسة، بما لا يسمح لقسم العلاقات بتحسين صورة المؤسسة نظراً لاستبعاده عن عملية صنع القرار بهذا الخصوص.

س8. هل تعتقدون أن لشخص رئيس البلدية دور في تمكين العلاقات العامة أو تهملها؟ على ماذا يعتمد ذلك؟

إن شخصية رئيس البلدية تلعب دوراً هاماً ومحورياً في تمكين أو تهمل العلاقات العامة، فمن الأهمية بمكان أن يكون لدى رئيس البلدية المام تام وخبرة بالعمل العام كي يدرك أهمية قسم العلاقات العامة للمؤسسة، وآلية عمله ودوره في إبراز صورة المؤسسة أمام الجمهور المستهدف، فطبيعة السمات الشخصية لرئيس المؤسسة يؤثر إما سلباً أو إيجاباً في تمكين طاقم العلاقات، فطالما كان رئيس المؤسسة يتمتع بشخصية براجماتية وعملية ويتعامل بطريقة مهنية، كلما أثر إيجاباً في تمكين طاقم العلاقات، أحيانا يواجه طاقم العلاقات تحديات كبيرة فيما يتعلق بشخص رئيس البلدية، خاصة حينما تكون الشخصية تقتصر إلى المعلومات المتعلقة بإدارة قسم العلاقات

العامة بكافة تفرعاته، تحديداً القضايا الإعلامية والبروتوكولية، مما يعكس صورة سلبية عن المؤسسة، وهناك نمط آخر لرئيس البلدية يتمثل بمركزية الإدارة، وهذا يعد أحد أكبر المعوقات والتحديات لسير العمل، فتحد من طموح العلاقات العامة، وتؤخر عمله وتمحي الرؤية وتلغي الإبداع، ليس فقط على مستوى العلاقات العامة، وإنما على الأداء العام لمختلف دوائر وأقسام البلدية، بحيث يمثل عمل العلاقات العامة المحور الأساس في أداء المؤسسة، إن عمل العلاقات العامة والإعلام في أي مؤسسة يحتاج بالضرورة إلى مساحة واسعة من الصلاحيات من أجل إنجاز العمل في الوقت المحدد وضمن الخطط والاستراتيجيات المرتبطة بإطار زمني محدد، بل يمنح نطاق واسع من الإبداع والتميز في الأداء.

س9: هل تعمل العلاقات العامة على إعداد استطلاعات الرأي الدورية المتعلقة بتوجهات الجمهور نحو البلدية والخدمات التي تقدمها؟

إذا كانت الإجابة بنعم. هل هناك فترة زمنية ثابتة لذلك (دورية مثلاً)؟ متى تم آخر استطلاعين؟ هل تم رفعها للإدارة العليا؟ ما هي السياسات التي تبنتها البلدية نتيجة لذلك أو الإجراءات العملية التي قامت بها وفقاً لذلك؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

إن العلاقات العامة تقوم أحياناً بعمل استطلاعات رأي للتعرف على توجهات الجمهور نحو خدمات البلدية، لكن ليس بشكل منتظم ودوري ومرتبطة بفترات زمنية، فعملت العلاقات العامة على تنفيذ استطلاع رأي بالشراكة والتعاون مع صندوق تطوير واقراض البلديات عام 2019 ضمن مشروع المساءلة المجتمعية، وتم توجيه نتيجة الاستطلاع للإدارة العليا، وتم تكليف عضو مجلس بلدي بالمتابعة مع العلاقات العامة، ووفقاً لنتائج الاستبيان عملت العلاقات العامة على إعداد خطة إتصال إستراتيجي تم خلالها تنفيذ العديد من الأنشطة بهدف تعزيز المعرفة وتغيير سلوك المواطنين فيما يتعلق بالحفاظ على النظافة، وكذلك نفذت العلاقات العامة إستطلاعات آراء الجمهور حول الجانب التنظيمي للأبنية عام 2017، وفقاً لتوجهات ورؤية الإدارة العليا لتعديل نظام الأبنية بما يتوافق مع التطورات في مجال العمراني وبما يضمن خدمة للمواطنين، فعملت العلاقات العامة

على تنفيذ هذا الاستطلاع (ملحق استطلاع الرأي)، ووفقاً لنتائجه تم تعديل بعض السياسات المتعلقة بنظام الابنية في بلدية نابلس، لكن العلاقات العامة لا تقوم بعمل استطلاعات رأي دورية، نظراً لأن هذه البحوث بحاجة الى جهات اختصاص لإعدادها وتنفيذها للحصول على نتائج دقيقة فتنفيذ هذه الاستطلاعات الدورية والمنتظمة بحاجة للخبراء أو تدريب وتمكين الطاقم، وتوفير الأدوات اللازمة، لذلك فإن إعداد استطلاعات الرأي لا يمثل جزء أساسي من وظائف العلاقات العامة، وذلك نظراً لعدم توفر القدرة والامكانيات، وتقوم العلاقات بتقديم العديد من التوصيات للأدارة العليا بإجراء استطلاعات مع شركات متخصصة لكن الإدارة العليا قررت تأجيل الموضوع، وتستعيز العلاقات العامة عن استطلاعات الرأي بقياس آراء وتوجهات الجمهور من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وهذا لا يمكن تغيير سياسات بناءً عليه.

(جاهز)

س10: ما هي أهم المعوقات التي تواجه العلاقات العامة للمشاركة في صنع القرار؟

أحد أهم المعوقات للمشاركة في صنع القرار يتمثل بضعف تدفق المعلومات من قبل دوائر وأقسام البلدية، كذلك ضعف اشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي خاصة الجلسات التي يتم خلالها مناقشة قضايا عامة متعلقة بالرضا العام، أو قضايا تمس سمعة البلدية، كذلك موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي وعدم انزالها مكانتها يؤثر تأثير غير مباشر على مشاركتها في صناعة القرار، بالإضافة إلى ضعف الموازنات المخصصة لقسم العلاقات العامة، والتي تمكنها من توفير الموارد والأدوات اللازمة للحصول على استطلاعات رأي علمية للتعرف على آراء الجمهور، بما يمكنها من تقديم توصيات للمشاركة في صنع القرار.

س11: ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في البلدية حالياً؟

يقوم قسم العلاقات العامة بتنفيذ مختلف وظائف العلاقات العامة المتعلقة بالتخطيط والتنسيق والتنفيذ والمتابعة، ويتم تنفيذ وظائف العلاقات العامة وفق اختصاصات علمية ومؤهلة، علاقات محلية، وعلاقات دولية، وأعلام، مع الحفاظ على التعاون المشترك بين أعضاء الفريق الذي يعمل

بتعاون وتناغم وتكامل، وهذا جزء أساسي وأصيل من نجاح عمل العلاقات العامة. وبدوري مدير العلاقات العامة تتلخص وظيفتي بما يلي:

- الإشراف المباشر على أداء طاقم قسم العلاقات العامة والدولية بشكل عام
- المساهمة في كتابة مقترحات التمويل لبعض المشاريع التنموية ومشاريع الفئات المجتمعية وإعداد الموازنات الخاصة بها وتقديمها للمانحين.
- تحضير تقارير تحديد الاحتياجات إن لزم الأمر بطلب من المانحين وإرسالها في الوقت المحدد.
- تطوير خطط العمل المتعلقة بالأنشطة والمشاريع وتلك المتعلقة بالقسم والإشراف والمتابعة التامة على تنفيذ جميع الأنشطة المتعلقة بهذه المشاريع.
- وضع مقترحات لحملات التوعية لمختلف القضايا الصحية والبيئية والإدارية الخاصة بأعمال وخدمات البلدية ذات العلاقة المباشرة بالمواطنين وتوزيع العمل على طاقم القسم لتنفيذها.
- المشاركة أحيانا في مختلف اللجان المنبثقة عن مختلف المؤسسات المحلية والمتعلقة بالانشطات والفعاليات المحلية في المدينة
- الاعداد لاستقبال الوفود الأجنبية عند زيارتها للبلدية، ومتابعة علاقتها مع البلدية.
- الاشراف على تطوير الخطط الإعلامية لمختلف الدوائر والأقسام المتعلقة بالمشاريع والخدمات التي تقدمها البلدية
- الإشراف والمتابعة اليومية للصفحة الالكترونية والإشراف على تطويرها بما في ذلك جمع المعلومات وترتيبها وتدقيق ترجمتها وتحريرها بشكلها النهائي.

- كتابة المراسلات باللغتين الموجهة لمختلف المؤسسات المحلية والدولية وذلك تحت إشراف وطلب من رئيس البلدية.
- تحضير وكتابة تصورات حول افكار لمشاريع تبادل الثقافي مع المدن المتوأمة.
- تطوير وإنتاج مطبوعات البلدية التي تخص كافة الأقسام والدوائر بما في ذلك الإشراف على جمع المعلومات وصياغتها وتدقيقها وعمل تصور للتصاميم وعملية الإخراج بالشكل النهائي ثم وضع آلية لتوزيعها على الجهات المعنية.
- تدقيق العديد من النصوص المترجمة والاتفاقيات والمراسلات المختلفة وتدقيقها ورفعها لرئيس البلدية والمجلس البلدي.
- كتابة واقتراح نصوص اتفاقيات التوأمة، او مذكرات التفاهم مع مختلف المؤسسات الدولية وتقديمها للرئيس واعضاء المجلس.
- الإشراف على كتابة وتحرير وتصميم وإصدار كافة الإصدارات ذات العلاقة بمشاريع البلدية، وكذلك النشرات المكتوبة الصادرة عن البلدية.
- الإشراف العام على إصدار تأشيريات السفر للرئيس وأعضاء المجلس ومتابعة ترتيبات السفر والحجوزات المختلفة، وبرامج الفعاليات الدولية.
- الإشراف العام والمتواصل لتعزيز العلاقات مع المؤسسات الدولية والمدن التوأمة ومتابعة الأنشطة المشتركة، مع فريق العلاقات الدولية في القسم.
- تمثيل البلدية في الفعاليات والنشاطات الدولية المختلفة.

س12: هل تعتقد أن هذه الوظائف فقط هي التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة؟ لماذا؟

نعم، هذه هي الوظائف

لا، ما هي الوظائف التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة في البلدية؟

نعم، فالوظائف المذكور تعد الوظائف الاساسية لعمل العلاقات العامة، والتي تقوم بها في ضوء امكانياتها المتاحة، لكن باعتقادي هنالك وظائف أخرى يفترض القيام بها بشكل منتظم، وهي الوظائف المتعلقة باستطلاع آراء الجمهور وتنفيذ الأبحاث الدورية حول خدمات البلدية، وتوجهات الجمهور وتطلعاتهم، للتعرف على توجهاتهم نحو خدمات البلدية للقيام بتقديم توصيات للإدارة العليا، كذلك أبحاث متعلقة بالوضع الاقتصادي والديمقراطي والاجتماعي للمدينة مثلاً، من أجل رسم الخطط والمشاريع التي تحتاجها المدينة لتطويرها من حيث الخدمات، كذلك يجب أن يتضمن قسم العلاقات وحدة انتاج اعلامي، كوظيفة متخصصة لإنتاج أفلام الفيديو القصيرة، والومضات الاعلامية، لمواكبة التطور في مجال الوسائط المتعددة، للوصول الى جميع المواطنين بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق أهداف العلاقات العامة، وبالتالي أهداف المؤسسة.

تقوم العلاقات العامة حالياً باستخدام أدوات وطرق بديلة مثل الاعتماد على الزميل بشار التمام، نائب مدير المكتبة، لما يتمتع به من رؤية وامكانيات فنية في هذا الجانب، (ملحق عدد منتجات التمام) أو التعاقد مع شركات متخصصة لإنتاج الومضات الارشادية والتوعوية لتناسب التطور في مجال الوسائط المتعددة، وتحدث تأثير على الجمهور المستهدف، إلا أن هذا العمل يحتاج إلى متخصصين وزيادة عدد الطاقم، لكن يتعذر بالوقت ذلك حالياً نظراً لضعف السيولة المالية من ناحية، والترهل الوظيفي، مما لا يسهم في تحسين نوعية الموظفين. (جاهز)

س13: هل لديكم فكرة عن بنود امتياز العلاقات العامة وفقاً لنظرية التميز؟

لا، ليس لدي فكرة

نعم. هل من الممكن ذكر بعضها؟

لا يوجد لدي فكرة حول النظرية بشكل تفصيلي، أعتقد وفقاً لهذه النظرية تسعى العلاقات العامة للتمييز من خلال الاتصال مع الجمهور والتنبؤ باحتياجاته، وتقديم الحقيقة للمواطنين، وفقاً لاخلاقيات المهنة.

س: 14 كيف ممكن برأيكم أن تتميز العلاقات العامة بعملها؟

لكي تتميز العلاقات العامة بعملها يجب تحقيق ما يلي:

6. ايفاد طاقم العلاقات العامة في دورات تدريبية متخصصة في عدة مجالات مثال على ذلك، دورات في البروتوكول والاتيكييت، فن الكتابة التقنية والبرتوكولية، كتاب مقترحات المشاريع، فن الخطابة والعرافة، إدارة الصفحات الالكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي، تنفيذ البحوث واستطلاعات الرأي.

7. مشاركة العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي التي تناقش بها قضايا متعلقة بالجمهور بشكل دوري

8. وضع قسم العلاقات العامة ضمن هيكل تنظيمي بحيث يتبع في عمله مباشرة مع رئيس البلدية ويكون الهيكل التنظيمي معتمد من قبل المجلس البلدي.

9. انتزاع صلاحيات أكبر لتطوير القسم وتعزيز دوره من أجل تحسين صورة المؤسسة.

10. أهم من ذلك كله، تحسن أداء طواقم المؤسسة في كافة تخصصاتها، بما في ذلك قسم الشكاوي، وتجاوب الأقسام الأخرى لها، بما يساعد العلاقات العامة في إظهار هذه الانجازات لجمهور المواطنين.

2. سامح هاشم عسالي، مدير مركز خدمات الجمهور، بلدية نابلس (موظف علاقات عامة في بلدية نابلس عام 2008)

س1: هل العلاقات العامة كوظيفة إدارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

نعم العلاقات العامة مرتبطة إرتباط وطيد، فالعلاقات العامة ركيزة أساسية لأي مجلس بلدي، فهي تشكل الواجهة الرئيسية لأعمال بلدية نابلس وانعكاساتها، لكن في هيكلية بلدية نابلس العلاقات العامة تتبع الدائرة الادارية والتي تعتبر على تماس مباشر مع الرئيس، لكن تبعيتها بشكل غير مباشر للمجلس البلدي، لكن بواقع الأعمال اليومية العلاقات على تماس مباشر مع الرئيس، وهي لا تتبع نتيجة غياب الثقافة أو العلم بطبيعة عمل العلاقات العامة الحديثة دون وسطاء مثل قسم الرقابة والعلاقات العامة، والمالية، والشؤون القانونية، فالاصل أن تتبع وظيفة العلاقات العامة لراس الهرم دون وسطاء كونها تعكس صورة البلدية، تحصل على التغذية الراجعة عن الجمهور وتقدمها للإدارة العليا.

س2: هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الإدارة العليا، فيتم إشراكها في جلسات المجلس البلدي.

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

يتم إشراك العلاقات العامة في بعض الجلسات المتعلقة بعمل العلاقات العامة ضمن ملفات محددة، وبرأيي الأصل أن يكون هنالك مندوب دائم من العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي عند مناقشة الأمور المتعلقة بالجمهور، ليعمل على الحصول على المعلومات ويتمكن من بلورة وصياغة رسالة البلدية للخارج، ضمن بروتوكولات واضحة للنشر فيما يتعلق بالأمور المتعلقة بالجمهور، يواكب ويفهم كل القرارات ليكون قادر على اخراج الصورة بالشكل الواضح والمطلوب.

س3: هل يتم التخطيط لإدارة الازمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والإدارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثناء حدوث الازمات؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

من واقع اطلاعي، لا أعتقد أن الازمات تدار قبل حدوث بالشكل المطلوب، فسياستنا لا تدار الازمات قبل حدوثها، وإنما يتم التعامل معها بعد وقوعها.

س4: إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تثقون بقدرة العلاقات العامة على إدارتها؟

إذا كانت الإجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

نعم، إذا أعطيت المعلومات الكاملة والصلاحيات المطلوبة تنجح، والعكس صحيح.

س5: برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة وإشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

الإجابة من شقين، في الإطار العام، اذا كان هنالك عدم وجود طاقات وخبرات كافية لدى العلاقات العامة فهذا أحد الاسباب، والأمر الآخر يتعلق بترتيب القسم، وعلى الجانب الآخر عدم تفهم العلاقات لسياسات المجالس، العكس صحيح، فعدم تفهم المجالس لطبيعة وظيفة العلاقات العامة، فكل مجلس يأتي وفق رؤية واستراتيجية ضمن برنامجه الإنتخابي، قد تتعارض مع رؤية وبرنامج العلاقات العامة، من هنا يحدث عدم التوافق، الأصل أن يكون هنالك توافق واضح وانسجام في الرؤى بين الإدارة العليا والعلاقات العامة، وهذا يؤدي بالنتيجة إلى تمكينها وإشراكها في جميع الأمور المتعلقة بعملها، فالمسؤولية مشتركة، العلاقات العامة عليها السعي بشكل مستمر للتمكين والتطور، وكذلك تقع المسؤولية على الإدارة العليا فيما يتعلق بالإهتمام الأكبر نحو العلاقات العامة باعتبارها تنفذ سياساتها وأحد اذرعها الهامة.

س6: ما هو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة لمساندة الإدارة العليا في اتخاذ القرار؟

العلاقات العامة بصفتها حلقة الوصل وتعمل كوسيط بين المواطن " البيئة الخارجية " والبلدية، نقل الرؤيا والوقائع الصحيحة والموثوقة من الخارج إلى الداخل بمصادقية وثقة وأمانة ومهنية، والعكس، من هنا تضع العلاقات العامة أمام الإدارة العليا هذه المعلومات لمساندتها في اتخاذ القرارات، بما يسهم في تحديد أولوياتها وسياساته تجاه الجمهور، فالإدارة العليا بحاجة للإنعكاسات الخارجية لأدائه وأعماله واحتياجات المواطنين وآرائهم، بما تمكنه من تحديد أولوياته واتخاذ قراراته المناسبة.

س7: كيف يؤثر تعاقب المجالس البلدية على عمل العلاقات العامة؟

تكون الإشكالية في حال أن البرنامج الانتخابي والسياسة والرؤيا الخاصة بالمجلس البلدي المنتخب تختلف عن الاستراتيجية الموضوعة للجسم التنفيذي للمؤسسة، وهنا الإختلاف، الأصل أن يتم عند البدء بإدارة دفة البلدية من قبل المجالس الجديدة محاولة فهم الوقائع الداخلية للبلدية وترتيبه وتنسيقها وانسجامها مع توجهاتهم بما لا يؤثر على الإطار العام على عمل البلدية.

س8. هل تعتقدون أن لشخص رئيس البلدية دور في تمكين العلاقات العامة أو تهملها؟ على ماذا يعتمد ذلك؟

نعم بالتأكيد، رئيس البلدية يمثل رأس الهرم، فإذا كان متفهم لدور العلاقات العامة، ويسعى للتطور في فكر تواصل المؤسسة مع البيئة المحيطة فيها، سيسهم في تمكين العلاقات العامة، ويكون لديه وقائع حول اداء العلاقات، وهل فعلا منظومة العلاقات العامة قادرة على هذا العمل، ونقل الصورة من الداخل والخارج والعكس، ضمن الامور المهنية.

س9: هل تعمل العلاقات العامة على إعداد استطلاعات الرأي الدورية المتعلقة بتوجهات الجمهور نحو البلدية والخدمات التي تقدمها؟

إذا كانت الإجابة بنعم. هل هناك فترة زمنية ثابتة لذلك (دورية مثلا)؟ متى تم آخر استطلاعين؟ هل تم رفعها للإدارة العليا؟ ما هي السياسات التي تبنتها البلدية نتيجة لذلك أو الإجراءات العملية التي قامت بها وفقا لذلك؟ إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

الأصل أن هذا جزء رئيسي وحيوي وهام من أعمال العلاقات العامة، لكن أعتقد أنه من النادر جداً أن يتم القيام بتنفيذ استطلاعات رأي، فهناك محددات حول الموضوع وإجراءات لتنفيذ هذه الابحاث مع الإدارة العليا، ويتطلب مختصين، وهل هناك تقديم مقترحات بهذا الخصوص من قبل العلاقات العامة بحيث يتم قبولها أم لا، قد يكون ذلك.

س10: ما هي أهم المعوقات التي تواجه العلاقات العامة للمشاركة في صنع القرار؟

بجميع ما ذكر سابقاً، إذا لم يكن هناك توفير وإتاحة المعلومات ومنح الصلاحيات والثقة المتبادلة بين العلاقات والادارة العليا، سيكون هناك فجوة تؤثر على قدرة العلاقات العامة في تتسيب القرار ورفع توصيات تجاه صانع القرار، فيعتمد ذلك على حجم الصلاحيات، والثقة، والطاقت، والإنسيابية في العمل.

س11: ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في البلدية حالياً؟

تقوم بجميع الأنماط المتعارف عليها في العلاقات العامة، أرى أن الجانب الأكبر هو الجانب الاعلامي، والمشاركة الإجتماعية جيدة، لكن هل هذه الأعمال تصل إلى الطموح المطلوب، أعتقد لا، لكن العلاقات العامة تقوم بجميع أقسام وفكر وجزئيات العلاقات العامة بتفاوت، برأيي هناك طموحات أكبر لهذا الدور.

س12: هل تعتقد أن هذه الوظائف فقط هي التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة؟ لماذا؟

نعم، هذه هي الوظائف

لا، حسب رأيكم ما هي الوظائف التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة في البلدية؟

لا، فهناك وظائف أخرى باعتقادي، فالخروج عن المفهوم التقليدي والتوجه نحو المفهوم الحديث للعلاقات العامة، كحلقة الوصل تهدف لتعزيز التفاهم مع الجمهور، فوظائف العلاقات العامة غير متناهية من المهام والواجبات والمسؤوليات، فتعتبر العلاقات العامة في لحظة من اللحظات المدقق والناصح والباحث والمستطلع والباحث، وتستطيع أن تتمثل وظائفها بجميع ما ذكر في ظل منظومة منسجمة مع الإدارة العليا.

س13: هل لديكم فكرة عن بنود امتياز العلاقات العامة وفقاً لنظرية التميز؟

لا، ليس لدي فكرة

نعم. هل من الممكن ذكر بعضها؟

لا ليس لدي فكرة كمصطلح حول هذه النظرية، لكن هنالك إمام بشكل عام حول الممارسة الإيجابية والتميزة من واقع تجربتي، ومن ضمنها الاتصال والتواصل.

س 14: كيف ممكن برأيكم أن تتميز العلاقات العامة بعملها؟

إتقان فكر العلاقات العامة الحديثة من قبل الكادر، لتتطرق من الأسلوب إلى الفكر الواسع، وتطوير العلاقات يتطلب ويبدأ من تدريب وتأهيل الكادر المطلوب داخل القسم، بالإضافة إلى وجود إدارة تعي وتفهم وتقدر وتثمن وتعرف مدى أهمية العلاقات العامة بالتواصل مع البيئة المحيطة، فإذا اجتمع هذين العنصرين بأسلوب مهني ودقيق وواضح، فالعلاقات العامة قادرة على الإبداع، وبالتالي الحصول على ثقة البيئة الخارجية وهي الطرف الأهم في هذه المعادلة.

5. ربا رجب المصري، المنسقة الإعلامية -العلاقات العامة -بلدية نابلس، منذ عام

2006.

س1: هل العلاقات العامة كوظيفة إدارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

نعم، وذلك عن طريق الاتصال اليومي المباشر مع رئيس البلدية، والتواصل الدائم مع الإدارات العليا في أقسام البلدية المختلفة، لكنها ليست كذلك في الهيكل التنظيمي، رغم تقديم العلاقات العامة لمقترح بهذا الخصوص، لكن لم يتم التجاوب من قبل المجالس المتعاقبة مع هذا الطلب والتعامل معه بجدية.

س2: هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الإدارة العليا، فيتم إشراكها في جلسات المجلس البلدي.

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

نعم أحيانا في المواضيع المتعلقة بالمواضيع والمشاريع والمبادرات التي يطرحها قسم العلاقات العامة أو التوصيات المقدمة من قبله.

لا أحيانا أخرى، لا يتم إشراك العلاقات العامة في جلسات المجلس البلدي ولا يتم مشاركتها في أية قرارات قبل اتخاذها، خاصة المتعلقة بطبيعة عملها.

س3: هل يتم التخطيط لإدارة الازمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والإدارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثناء حدوث الازمات.

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

نعم، في بعض الأحيان والأحداث الهامة التي مرت على البلدية مثل طرح عدادات مسبقة الدفع للمياه، ورفع قيمة رسوم النفايات وأزمة المياه، وغيرها، وهذه الأحداث والمشاركات كانت في الفترة الأولى لتأسيس قسم العلاقات العامة في السنوات ما بين 2007-2013، كذلك تمت مشاركة

العلاقات بشكل متكامل لمواجهة ازمة النفايات عام 2017 بالتنسيق والتخطيط مع مقرر لجنة العلاقات العامة في المجلس البلدي السيد غسان عنبتاوي، ونتج عنها تنفيذ مشروع توعوي بامتياز "مشروع نواة".

لا، عندما تتغير الإدارة العليا في البلدية تصبح العلاقات العامة بعيدة أحيانا عن التخطيط لإدارة الازمات وتصبح منفذة فقط لتوصيات المجلس البلدية.

س4: إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تثقون بقدرة العلاقات العامة على ادائها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

نعم، لأنها تمتلك الكوادر والطاقات البشرية والقدرة على إدارة الأزمات المتعلقة بأعمال البلدية.

س5: برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة واشراكها في الإدارة العليا؟ على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

المسؤولية متبادلة على الجهتين، وأيضا تعتمد على شخصية الإدارة العليا وتختلف باختلاف المجالس البلدية وإدارات البلدية، ففي الفترة الأولى لإنشاء قسم العلاقات، عملت الادارة العليا على تمكين العلاقات العامة واشراكها، ولكن مع تغير الإدارات يحتاج قسم العلاقات العامة الى وقت لاثبات ولائها والعمل على تمكين نفسها وإثبات جدارة أعمالها لكي تستطيع كسب ثقة الإدارة الجديدة، ومن هنا يكون الأمر على عاتق العلاقات العامة لتمكين نفسها.

س6: ما هو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة لمساندة الإدارة العليا في اتخاذ القرار؟

تلعب العلاقات العامة دوراً هاماً في صياغة توصيات تتعلق بسياسة البلدية العامة ومشاريعها والتخطيط لتحسين صورة البلدية وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة من قبل البلدية.

س7: كيف يؤثر تعاقب المجالس البلدية على عمل العلاقات العامة؟

يؤثر تعاقب المجالس البلدية بشكل سلبي للغاية، لأن ذلك يؤدي الى تغير التوجهات والإهتمامات، وترتيب أولويات المجالس البلدية باختلاف شخوص رؤساء البلدية، الأمر الذي يؤثر على عمل العلاقات العامة بكافة تفاصيل أعمالها.

س8. هل تعتقدون أن لشخص رئيس البلدية دور في تمكين العلاقات العامة أو تهملها؟ على ماذا يعتمد ذلك؟

بالتأكيد، ولها دور أساسي في تمكين العلاقات العامة، فأحيانا شخصية رئيس البلدية غير المركزية والذي يؤمن بدور العلاقات العامة ومكانتها ودورها، الأمر الذي يفتح لطاقت العلاقات العامة المجال في المشاركة في كافة نشاطات ومشاريع البلدية المختلفة، وأحيانا عندما تكون شخصية رئيس البلدية مركزية جدا ومتسلطة، وبتغير توجهات الرئيس يتحول قسم العلاقات العامة الى منفذ فقط لقراراته وتوجهاته، ويفقد الموظفين الشغف والحب والانتماء للمؤسسة، ويصبح العمل في قسم العلاقات العامة يشكلى عبء على كاهل الموظف، ويتحول الموظف الى حجر شطرنج لا أقل ولا أكثر.

س9: هل تعمل العلاقات العامة على إعداد استطلاعات الرأي الدورية المتعلقة بتوجهات الجمهور نحو البلدية والخدمات التي تقدمها؟

إذا كانت الإجابة بنعم. هل هناك فترة زمنية ثابتة لذلك (دورية مثلا)؟ متى تم آخر استطلاعين؟ هل تم رفعها للإدارة العليا؟ ما هي السياسات التي تبنتها البلدية نتيجة لذلك أو الإجراءات العملية التي قامت بها وفقا لذلك؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

نعم، تقوم العلاقات العامة بعمل استطلاعات رأي بالمفهوم العلمي عند الحاجة، فمثلاً تم عمل استطلاع رأي حول موضوع النفايات بالتعاون مع لجنة المساءلة المجتمعية العام الماضي، وتم رفعها للإدارة العليا، والتي عملت على تشكيل لجنة من أعضاء المجلس البلدي وتقويض العلاقات العامة للمتابعة، وتم تحويل نتيجة هذا الاستطلاع لقسم العلاقات العامة للمتابعة، وتم وفقاً لهذا التوجيه إعداد وتنفيذ خطة اتصال استراتيجي متكاملة من قبل العلاقات المحلية من قبل منسق العلاقات المحلية، والتي ساهمت بأحداث تغيير في صورة المؤسسة نحو الإيجاب لدى الفئات المستهدفة بشكل كبير، من خلال مشروع توعوي اعلامي، بالتعاون مع المؤسسات الشريكة في لجنة المساءلة المجتمعية، بينما لا تقوم العلاقات العامة بعمل مثل هذه الاستطلاعات بشكل دوري ومتعلق بخدماتها، فهذا يحتاج الى شركات متخصصة، ورغم ذلك، تم تنفيذ استطلاع رأي متعلق بنظام الأبنية من قبل العلاقات العامة عام 2017، وتم تعديل بعض السياسات وفقاً لنتائج هذا الاستطلاع.

س10: ما هي أهم المعوقات التي تواجه العلاقات العامة للمشاركة في صنع القرار؟

تعتبر ضعف الإتصال والتواصل بين العلاقات العامة وأقسام البلدية المختلفة وقلة المعلومات المتدفقة للقسم عن انجازات وأعمال الاقسام من أهم المعوقات التي تواجه عمل العلاقات العامة، بالإضافة إلى ضعف التواصل بين قسم العلاقات العامة والإدارة العليا، تعد من المشاكل الكبيرة التي تواجه عمل العلاقات العامة، وتعيق عملها رغم المحاولات، وتوجيه نماذج لكافة اقسام البلدية والتواصل معهم من قبل القسم لعدة مرات لكن دون جدوى.

س11: ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في البلدية حالياً.

تقوم العلاقات العامة بوظائف متنوعة ونوعية، في البداية أود الحديث عن دور ووظائف العلاقات الإعلامية التي يتم تصنيفها بالجانب التقني للعلاقات العامة، فمن خلال واقع عملي منذ عام 2006 كمنسقة إعلامية يتلخص عمل العلاقات الاعلامية بما يلي: كتابة التقارير الصحفية

المتعلقة بالوفود ومشاريع ونشاطات الدوائر والأقسام وإرسالها للنشر في مختلف وسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي، تصوير وتوثيق الفعاليات المختلفة وتوثيق زيارات الوفود المحلية والاجنبية للبلدية والمدينة، الترتيب للمؤتمرات الصحفية والاتصال بممثلي وسائل الإعلام المختلفة لتغطية مواضيع محددته أو فعاليات ونشاطات أخرى، تنسيق مواعيد المقابلات الصحفية المكتوبة أو المرئية أو المسموعة مع الجهات المعنية في بلدية نابلس، تحضير المواد الإعلامية من مختلف الأقسام ذات العلاقة، متابعة الصحف والمجلات ووسائل الإعلام الأخرى بشكل يومي (أو حسب موعد صدورها)، تصوير وأرشفة الأخبار والمقالات التي يتم نشرها، المشاركة في تحرير وتنسيق وإخراج إصدارات البلدية المختلفة، المشاركة في التخطيط والتنفيذ للفعاليات العامة التي تقوم بها العلاقات العامة والمتعلقة بمختلف المجالات لمختلف الأقسام، نشر العطاءات والإعلانات في الصحف المحلية، المساعدة في صياغة المراسلات الصادرة عن البلدية عند الحاجة، المشاركة في وضع الخطط الإعلامية والترويجية بالتنسيق مع كافة الأقسام والدوائر المعنية ومتابعتها مع وسائل الإعلام، المشاركة في أعمال تصميم المطبوعات ومتابعتها مع قسم الطباعة والنشر، الإشراف الكامل والمباشر على صفحة الفيس بوك الخاصة بالبلدية ومتابعة الملاحظات الواردة من قبل المواطنين على الصفحة وإيصالها للمسؤولين ومتابعة حلها.

كذلك، تقوم العلاقات العامة وبهدف تعزيز الثقة مع الجمهور من خلال التواصل الدائم بوظائف مختلفة أذكر منها:

- لإتصال والتواصل والتشبيك وحضور الاجتماعات مع مختلف المؤسسات والفعاليات الوطنية في المدينة لتنفيذ برامج وأنشطة مشتركة عامة ووطنية من شأنها تعزيز تواصل البلدية مع المجتمع المحلي وكسب ثقة الجمهور بمؤسسة البلدية وتعزيز الصورة الذهنية وخلق انطباعات ايجابية.

- التنسيق المتواصل مع مختلف أقسام البلدية لجمع البيانات المطلوبة وتحويلها لمعلومات ومن ثم صياغتها على شكل تقارير مكتوبة وتقارير مرئية، والاستفادة منها للإصدارات والنشرات.

- تمثيل البلدية في غالبية اللجان المنبثقة عن المؤسسات المحلية الرسمية والأهلية والوطنية، بما يضمن حضور مجتمعي للمؤسسة، ويسهم بشكل فعال في مساندة هذه المؤسسات لتنفيذ انشطتها، فالبلدية كمؤسسة عريقة تمتلك الموارد البشرية واللوجستية، تسهم بشكل كبير في إنجاح كافة الأنشطة على مستوى المدينة، بل تكون عنصر أساسي في هذه اللجان، مما يمكن العلاقات العامة من بناء شراكات حقيقية، وتعزيز ثقة المؤسسات وأفرادها بمؤسسة البلدية.

- متابعة وتحديث قاعدة البيانات الخاصة بأسماء الشخصيات الاعتبارية، والمؤسسات الرسمية، والجمعيات، ومختلف القطاعات للتواصل معها ودعوتها عند تنظيم الفعاليات، أو مخاطبتها بالألقاب الرسمية عند صياغة المراسلات الخاصة بالإدارة العليا.

- إدارة الحدث لكافة فعاليات ومناسبات البلدية، والترتيبات اللوجيستية، وتجهيز كافة التصاميم والمطبوعات الإعلامية والإعلامية، وكافة البوسترات، بالتنسيق مع وحدة التصميم في دائرة الهندسة.

- متابعة وإدارة مشاركة البلدية في المعارض المختلفة، وتجهيز كافة الاحتياجات التي يتضمنها جناح البلدية، والتواصل مع الجمهور لإيصال رسالة البلدية خلال هذه المعارض.

- المشاركة في صياغة خطة قسم العلاقات العامة ضمن رؤية البلدية.

- اقتراح وتنفيذ مبادرات مجتمعية بالتعاون والمشاركة مع المجتمع المحلي.

س12: هل تعتقد أن هذه الوظائف فقط هي التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة؟ لماذا؟

نعم، هذه هي الوظائف

لا، ما هي الوظائف التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة في البلدية؟

نعم فهي تسعى للعمل على خلق صورة أيجابية لدى المواطنين مقابل الخدمات التي تقدمها البلدية، ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطن من خلال الإتصال والتواصل مع كافة فئات المجتمع، للوصول الى أعلى مستوى ممكن من الخدمات، بالإضافة الى تغطية أخبار ونشاطات وإنجازات المجلس البلدي في مختلف المجالات والقطاعات والعمل على ترويج سياسات وتوجهات رئيس البلدية والمجلس البلدي لإدارة المدينة والسعي لرفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطن الى أعلى المستويات.

س13: هل لديكم فكرة عن بنود امتياز العلاقات العامة وفقاً لنظرية التميز؟

لا، ليس لدي فكرة

نعم. هل من الممكن ذكر بعضها؟

لا، ليس لدي فكرة عن نظرية التميز ومبادئها.

س: 14 كيف ممكن برأيكم أن تتميز العلاقات العامة بعملها؟

توفير وتعزيز روح الإنتماء لدى موظفي قسم العلاقات العامة، من خلال تمكينهم، وتوفير جميع الأدوات اللازمة للقيام بواجبهم، وفي مجالي مجال الاعلام، حيث جزء من التميز توفير وحدة متخصصة بالمونتاج الاعلامي تتبع لعمل الإعلام، كونها تمثل أحد الادوات اللازمة للتميز من خلال عرض رسالة البلدية وتقديم البلدية للجمهور وفقاً للتطور التكنولوجي، وهذا سينعكس على جميع الأقسام، بالإضافة إلى التدريب المستمر للطاقم، حيث لم نحصل على تدريب منذ سنين.

6. عبد العفو سالم العكر، نائب مدير قسم العلاقات العامة والدولية – بلدية نابلس.

س1: هل العلاقات العامة كوظيفة إدارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الإدارة العليا في الهيكل

التنظيمي؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا

العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي غير مرتبطة بشكل مباشر مع الإدارة العليا، فالعلاقات العامة تقع ضمن الدائرة الادارية، وهذه الدائرة مرتبطة بشكل مباشر مع الإدارة العليا.

س2: هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الادارة العليا، فيتم إشراكها في جلسات المجلس البلدي؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

لا، لا يجوز إشراكها في جلسات المجلس بشكل كامل، فجلسات المجلس البلدي يناقش بها قضايا واستراتيجيات خاصة، من الصحيح أن يتم إطلاعنا على نتائج القرارات وهذا ما يحدث فعلاً، لكن يتم إشراك ودعوة العلاقات في الجلسات التي تطرح فيها قضايا العلاقات العامة، أو العلاقات الدولية، أو للبحث في طبيعة عمل العلاقات العامة أمام المجلس، لكن ليس بشكل منتظم.

س3: هل يتم التخطيط لإدارة الأزمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والإدارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثناء حدوث الأزمات؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

في السابق لا، لم يكن هنالك عملية تخطيط لإدارة الأزمات في البلدية بشكل استباقي، وتم ذلك للمرة الأولى ضمن خلية الأزمة التي شكلها المجلس البلدي لمواجهة أزمة كورونا، فالعلاقات العامة كانت جزء أساسي من إدارة الأزمة، فشاركت بجميع الاجتماعات، وقدمت العديد من المقترحات، ووساهمت بإبراز دور البلدية للجمهور بكفاءة وفعالية.

س4: إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تثقون بقدرة العلاقات العامة على ادراتها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

لا أعتقد أن هنالك ثقة بطاقم العلاقات العامة لإدارة هذه الازمات، نظراً لغياب الثقة بقدرة العلاقات على إدارة الأزمات، مع العلم بأن العلاقات العامة تمتلك القدرات اللازمة لإدارة الأزمات ومواجهتها.

س5: برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة واشراكها في الإدارة العليا؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

المسؤولية مشتركة، بالدرجة الأولى تقع على طاقم العلاقات، وبالدرجة الثانية تقع المسؤولية على الإدارة العليا، لعدم المحاولة بشكل كافي للسعي لتحقيق ذلك من قبل الطرفين.

س6: ما هو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة لمساندة الإدارة العليا في اتخاذ القرار؟

لا شك أن العلاقات العامة تلعب دور محوري في مساندة الإدارة العليا بعملية صناعة القرار، وذلك من خلال إرفادهم بالمعلومات، كذلك تقديم المشورة، ورأي العلاقات العامة مسموع بشكل كامل لدى الإدارة العليا، فهي تشكل مصدر مهم للمعلومات بالنسبة لهم.

س7: كيف يؤثر تعاقب المجالس البلدية على عمل العلاقات العامة؟

يؤثر تعاقب المجالس في معظم الأحيان بشكل سلبي، فالعلاقات العامة بحاجة لوقت كبير لتقديم نفسها للمجالس لبناء الثقة، فدرجة تاثير تعاقب المجالس البلدية كبيرة على وظيفة العلاقات العامة.

س8. هل تعتقدون أن لشخص رئيس البلدية دور في تمكين العلاقات العامة أو تهميشها؟ على ماذا يعتمد ذلك؟

طبعاً، بالتأكيد شخصية القائد ورأس الهرم تلعب دوراً هاماً في ذلك، فعملياً العلاقات تتبع بعلاقة مهنية لشخص رئيس البلدية، ولدينا تجارب، فيعض المجالس مكنت العلاقات والبعض الآخر قام بتحبيدها بدون شك، لتصبح مجرد أداة للتنفيذ فقط، ويعتمد على مدى ثقة الرئيس بالقائمين على العلاقات العامة، وتقديم هامش صلاحيات لها، والتي تنبع من إيمانه بمدى قدرتها على تقديم الخطط، بالإضافة الى العامل الشخصي الذي يلعب دوراً كبيراً في هذه الجزئية.

س9: هل تعمل العلاقات العامة على اعداد استطلاعات الرأي الدورية المتعلقة بتوجهات الجمهور نحو البلدية والخدمات التي تقدمها؟

إذا كانت الإجابة بنعم. هل هناك فترة زمنية ثابتة لذلك (دورية مثلا)؟ متى تم آخر استطلاعين؟ هل تم رفعها للإدارة العليا؟ ما هي السياسات التي تبنتها البلدية نتيجة لذلك او الإجراءات العملية التي قامت بها وفقا لذلك؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

تم تنفيذ استطلاع رأي واحد، متعلق بقياس مدى رضا الجمهور عن أداء البلدية، في المجلس البلدي عام 2013، فلا أعتقد أن عمل استطلاعات الرأي مهمة من مهام العلاقات العامة، كون هذه الأبحاث بحاجة لوقت ومعرفة علمية ومختصين لتنفيذها.

س10: ما هي أهم المعوقات التي تواجه العلاقات العامة للمشاركة في صنع القرار؟

إن أهم المعوقات هو ضعف الثقة، وضعف امتلاك مهارات التواصل بشكل عام لدى بعض العاملين في العلاقات مع الادارة العليا، عدم إدراك المجالس لأهمية العلاقات ودورها خاصة بالمؤسسات الحكومية وشبه الحكومية.

س11: ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في البلدية حالياً؟

مهام العلاقات العامة كثيرة ومتنوعة وشاملة، إعلام، تشبيك، علاقات دولية، علاقات وطنية، جميع المهام الأساسية والإضافية التي يتطلبها العمل في قسم العلاقات العامة في البلديات.

س12: هل تعتقد أن هذه الوظائف فقط هي التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة؟ لماذا؟

نعم، هذه هي الوظائف

لا، ما هي الوظائف التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة في البلدية؟

نعم، العلاقات العامة هي واجهة المؤسسة مع العالم الخارجي، وتقوم بهذا الدور بشكل متكامل.

س13: هل لديكم فكرة عن بنود امتياز العلاقات العامة وفقاً لنظرية التميز؟

لا، ليس لدي فكرة

نعم. هل من الممكن ذكر بعضها؟

لا، لا يوجد فكره حول النظرية وبنودها.

س: 14 كيف ممكن برأيكم أن تتميز العلاقات العامة بعملها؟

العلاقات العامة متميزة، لديها اطلاع كافي، والمهارات الضرورية، وما يتعداها، لكن المشكلة غياب الثقة.

5. أيمن الشكعة، موظف سابق - علاقات عامة - بلدية نابلس.

للقوف على مرحلة تأسيس فكرة العلاقات العامة في بلدية نابلس، قام الباحث بإجراء مقابلة مع السيد أيمن الشكعة، الذي واكب فترة بلورة التأسيس للعلاقات العامة، وتمحورت المقابلة حول تلك الفترة، كما يلي:

أولاً: مرحلة ما قبل تأسيس العلاقات العامة في بلدية نابلس.

ما هو شكل العلاقات العامة في بلدية نابلس قبل عام 1994؟

على مدار تاريخها الذي يمتد لـ 152 عاماً كانت بلدية نابلس تاريخياً تمثل حاضنة لجميع المؤسسات الرئيسية في المحافظة، ويتمثل ذلك من خلال تواصل رؤساء وأعضاء مجالسها المتعاقبة مع الجمهور الداخلي والخارجي، وكان دور العلاقات العامة ينحصر في شكلا من اشكاها التقليدية (التواصل والتشريفات والاستقبال" وكان يتولى هذه المهمة السيد ماجد صلاح في مجال التواصل، والسيد سليم الكعكاني في مجال التشريفات والإستقبال.

ثانياً: مرحلة تأسيس العلاقات العامة:

متى تأسست العلاقات العامة والدولية في بلدية نابلس ضمن مفهومها الحديث؟

ما قبل عام 1994 لم يكن هنالك علاقات عامة ضمن مفهومها الحديث، لكن مطلع العام 1994، وضمن رؤية رئيس البلدية المرحوم غسان الشكعة، انطلقت فكرة تأسيس قسم العلاقات العامة بمفهومها الحديث، وكان التركيز منصباً آنذاك على بناء وتعزيز العلاقات الدولية.

وفي مطلع عام 1995 عمل رئيس البلدية على تأسيس قسم العلاقات الدولية في بلدية نابلس بهدف مساعدة مدينة نابلس وبلديتها من خلال الحصول على دعم للمشاريع والحصول على أفكار جديدة من خلال التعاون والتشبيك مع الدول الأجنبية، استناداً لمبدأ التواصل مع العالم الخارجي من الجاليات الفلسطينية، والقنصليات المنتشرة في العالم، وكان قسم العلاقات العامة ينظم أنشطة ومعارض دولية متبادلة، وكان يتم العمل ضمن مجموعات ومتطوعين شباب محليين وأجانب، حيث عملت العلاقات العامة عام 2000 على تنظيم مؤتمرات دولية، بالشراكة مع البنك الدولي، والإتحاد الاوروبي.

خلال عام 1998 تم توسيع العمل في العلاقات العامة ليشمل والعلاقات المحلية والداخلية، حيث وصل عدد العاملين في قسم العلاقات العامة ما يقارب سبعة موظفين، من بينهما الدكتور سائد ابو حجلة، والسيد ماجد صلاح.

المرحلة الثالثة: مرحلة التحديات: 2002م- 2004م.

ما هو الدور الذي انيط بعمل طاقم العلاقات العامة خلال مرحلة التحديات.

تأثر قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس تأثراً واضحاً نتيجة للظروف السياسية التي ضربت فلسطين بشكل عام ومدينة نابلس بشكل خاص، فشهد مطلع عام 2000 إنطلاق انتفاضة الأقصى، وضرب الإحتلال خلالها إغلاقاً تاماً ومحكماً على مداخل المدينة الرئيسية، رافقها إغلاقات وإضرابات وسقوط عشرات الشهداء والجرحى وتدمير للمباني والأماكن التاريخية والآثرية داخل البلدة القديمة، واستمرت ذروتها لغاية اجتياح المدينة الذي استمر لما يزيد عن 30 يوماً فطالت جميع مرافق الحياة في المدينة، وتأثر عمل جميع المؤسسات الخدمائية وعلى رأسها بلدية نابلس.

ونتيجة لهذه الأزمة، وفي ظل هذه التحديات تأثر قسم العلاقات العامة في بلدية نابلس عام 2001 بشكل كبير، فتم تجميد عمله، وتقليص عدد كبير من موظفيه، ليقصر العمل على موظفين اثنين فقط، تمحور عملهم حول رصد انتهاكات الإحتلال وتوثيقها على شكل تقارير يومية، وذلك بهدف اىصال ما يحصل للعالم الخارجي، ولأصدقاء البلدية والمدن المتوأمة، وكان عمل العلاقات العامة آنذاك يتم من داخل غرفة الطوارئ في مبنى إطفائية بلدية نابلس.

ومع تراجع حدة الأزمة، بدأنا نقطف ثمار التواصل من خلال استقبال الوفود والخبراء بهدف إعادة ترميم المباني والمنازل والمساهمة في إعادة اعمار البلدة القديمة، ومن هنا يكمن أهمية العمل للعلاقات العامة في ظل الازمات.

وفي مطلع العام 2002 استعادة علاقات التوأمة من جديد، وخلال عام 2003 بدأت رجاء الطاهر العمل في قسم العلاقات الدولية للبلدية، ضمن توجه رئيس البلدية آنذاك لتعزيز وتفعيل العلاقات المحلية والدولية، واستقطاب العنصر النسوي الفاعل في قسم العلاقات العامة.

ما أهمية إيمان الإدارة العليا بوظيفة العلاقات العامة؟

يشكل وجود رؤية لدنالإدارةى العليا حول أهمية وظيفة العلاقات العامة في البلدية حيز الزاوية في بناء وتطوير قسم العلاقات العامة والدولية، وهذا الاهتمام يدفع باتجاه ايلاء وظائف العلاقات العامة اهتماماً بالغاً من قبل الادارة العليا، وبالتالي توفير موارد لامحدودة مالية وبشرية.

ما مدى ارتباط العلاقات العامة بالادارة العليا؟

حيث أن العلاقات العامة تعتبرواجهة البلدية للعالم الخارجي، يرتبط عملها ارتباطاً بنيوياً مع الادارة العليا وصاحب القرار، ومرتبطة بتوجهات المجلس البلدي والا فسيصبح دورها ثانوي، ويفترض ان تكون بعيدة عن التوجهات السياسية.

2020/9/1

مقابلات موظفي العلاقات العامة - بلدية نابلس، نموذج معتمد

1. الاسم: عبد العفو سالم العكر التخصص،.....

س1: هل العلاقات العامة كوظيفة ادارية مرتبطة بعلاقة مباشرة مع الادارة العليا في الهيكل التنظيمي؟

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

س2: هل العلاقات العامة على اتصال مباشر مع الادارة العليا، فيتم اشراكها في جلسات المجلس البلدي.

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

س3: هل يتم التخطيط لإدارة الازمات بشكل مسبق بالتنسيق مع العلاقات العامة والادارات والمجلس البلدي؟ وقبل واثناء حدوث الازمات.

إذا كانت الاجابة بنعم. كيف؟ لماذا؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

س4: إذا ما حدثت أزمة ما متعلقة بالرأي العام فهل تثقون بقدرة العلاقات العامة على ادراستها؟

إذا كانت الاجابة بنعم. الى أي مدى؟

إذا كانت الاجابة بلا؟ لماذا؟

س5: برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة وإشراكها في الإدارة العليا؟ على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟ على الإدارة العليا. لماذا؟

س6: ما هو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة لمساندة الإدارة العليا في اتخاذ القرار؟

س7: كيف يؤثر تعاقب المجالس البلدية على عمل العلاقات العامة؟

س8. هل تعتقدون أن لشخص رئيس البلدية دور في تمكين العلاقات العامة أو تهميشها؟ على ماذا يعتمد ذلك؟

س9: هل تعمل العلاقات العامة على اعداد استطلاعات الرأي الدورية المتعلقة بتوجهات الجمهور نحو البلدية والخدمات التي تقدمها؟

إذا كانت الإجابة بنعم. هل هناك فترة زمنية ثابتة لذلك (دورية مثلا)؟ متى تم آخر استطلاعين؟ هل تم رفعها للإدارة العليا؟ ما هي السياسات التي تبنتها البلدية نتيجة لذلك او الإجراءات العملية التي قامت بها وفقا لذلك؟

إذا كانت الإجابة بلا؟ لماذا؟

س10: ما هي اهم المعوقات التي تواجه العلاقات العامة للمشاركة في صنع القرار؟

س11: ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في البلدية حالياً

س12: هل تعتقد أن هذه الوظائف فقط هي التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة؟ لماذا؟

نعم، هذه هي الوظائف

لا، ما هي الوظائف التي يجب أن تقوم بها العلاقات العامة في البلدية؟

س13: هل لديكم فكرة عن بنود امتياز العلاقات العامة وفقاً لنظرية التميز؟

لا، ليس لدي فكرة

نعم. هل من الممكن نكر بعضها؟

س: 14 كيف ممكن برأيكم أن تتميز العلاقات العامة بعملها؟

ملحق رقم (6): إنتاج الأفلام القصيرة، والومضات الاعلامية، لمواكبة التطور في مجال الوسائط المتعددة، للوصول الى جميع المواطنين بكفاءة وفعالية.

مجمل ثلاثة أعوام من العمل لنشر الرسالة الإعلامية للبلدية
خلال الأعوام: 2016 - 2020

أولاً: الفيديوهات:

بلغ عدد الفيديوهات المنجزة خلال هذه الفترة **56 فيديو** بين تقرير وإعلان وتوضيح وترويسة صفحة الفيسبوك وخلافه ، و **14 عرض** إرشادي متحرك قصير وكان مجموع المدة الزمنية للفيديوهات المنجزة = **130** دقيقة عرض

وكانت موزعة وفق التالي:

- تقارير شهرية.
- تقارير دورية.
- تقارير مخصصة.
- ترويسات صفحة الفيسبوك.
- عروض ارشادية.

1- فيديوهات التقارير الشهرية:

عدد المشاهدات	مدة الفيديو/د		
16300	1:00	تقرير شهر تشرين ثاني 2016	1
18000	1:00	تقرير شهر كانون أول 2016	2
15700	2:11	تقرير شهر كانون ثاني 2017	3
21800	2:20	تقرير شهر شباط 2017	4
19900	2:10	تقرير شهر آذار 2017	5
9100	2:07	تقرير شهر نيسان 2017	6
14700	2:17	تقرير شهر أيار 2017	7
22000	3:00	تقرير شهر حزيران 2017	8
16000	3:15	تقرير شهر تموز 2017	9
26800	3:11	تقرير شهر آب 2017	10
7900	2:54	تقرير شهر أيلول 2017	11
9600	3:03	تقرير شهر تشرين أول 2017	12
17700	4:04	تقرير شهر تشرين ثاني 2017	13
16600	3:59	تقرير شهر كانون أول 2017	14
12600	4:22	تقرير شهر كانون ثاني 2018	15
15500	4:00	تقرير شهر شباط 2018	16
13200	3:56	تقرير شهر آذار 2018	17

20000	4:05	تقرير شهر نيسان 2018	18
10200	4:01	تقرير شهر أيار 2018	19
18200	3:30	تقرير شهر تشرين ثاني 2018	20
21000	4:00	تقرير شهر كانون أول 2018	21

2- فيديوهات التقارير الدورية والسنوية:

عدد المشاهدات	مدة الفيديو		
39100	4:31	فيديو تقرير شامل عام ونصف 2018	22
14400	2:48	فيديو تقرير المياه عام ونصف 2018	23
17300	2:49	فيديو تقرير الهندسة عام ونصف 2018	24
33100	3:40	فيديو التقرير الشامل لعام 2019	25

3- فيديوهات التقارير المخصصة:

عدد المشاهدات	مدة الفيديو		
20800	4:09	فيديو منشور لمشروع نواة الصحي 2017	26
22300	1:49	فيديو حملة "الأقربون أولى بالمعروف" 2017	27
28000	1:25	فيديو شامل إرشادات فصل الشتاء	28
14000	1:00	فيديو إرشادات الثلوج المحتملة	29
14700	4:58	فيديو كويليه نابلس .. أغاني زمان.	30
26000	1:30	فيديو قانون منع المكاره الصحية الجديد	31
22800	1:22	فيديو حملة خصومات الجباية 2019	32
15300	1:25	فيديو كلمة طاهر المصري بمناسبة 150 عام	33
24800	2:51	فيديو البلدية والثورة الجزائرية بمناسبة 150 عام	34
0	2:40	فيديو افتتاح قاعة الجباية (لم ينشر) 2019	35
19800	3:27	فيديو بيان انهيار جدار استنادي بشارع عميرة	36
0	3:36	فيديو بيان توضيحي بناية قرش (لم ينشر) 2020	37

4- فيديوهات ترويسات صفحة الفيسبوك:

عدد المشاهدات	مدة الفيديو		
23300	0:31	فيديو ترويسة خاصة بصفحة فيسبوك البلدية (معالم نابلس)	38
28000	0:51	فيديو ترويسة خاصة بصفحة فيسبوك البلدية (نابلس ليلا)	39
25000	0:30	فيديو ترويسة خاصة بصفحة فيسبوك البلدية (نابلس شتاء)	40

3850	0:25	فيديو مشروع نواة على ترويسة صفحة البلدية	41
2500	1:50	فيديو ترويسة صفحة حملة "الأقربون أولى بالمعروف".	42
61700	1:08	فيديو ترويسة صفحة البلدية (الدوار تاريخيا)	43
		فيديو ترويسة لإرشادات الشتاء.	44
12000	0:52	فيديو ترويسة صفحة البلدية (اعمال البلدية وهواتف).	45
6400	1:31	فيديو قانون منع المكاره الصحية ترويسة	46
1200	1:15	فيديو حملة خصومات الجباية ترويسة	47
5000	1:25	فيديو ترويسة 150 عاما على تأسيس البلدية	48
1200	1:00	فيديو ترويسة تهنئة العام الجديد	49
7200	1:23	فيديو ارشادية ترويسة (تعليمات كورونا)	50
5100	0:49	فيديو ترويسة شهر رمضان المبارك 2020	51
341	0:34	فيديو ترويسة بمناسبة (يوم الأسير الفلسطيني)	52
1300	0:31	فيديو ترويسة تهنئة (بمناسبة العيد 2019)	53
570	1:25	فيديو ترويسة تهنئة (بمناسبة العيد 2020)	54
1100	0:18	فيديو ارقام الطوارئ فصل الشتاء	55
23000	0:51	ترويسة نابلس مناظر عامة للمدينة	56

5- فيديوهات عروض إرشادية قصيرة (فصل الشتاء):

- 1- تأمين مواد البناء وعدم تركها بالشارع
- 2- إزالة الأكواس التي تسد المصافي والمناهل
- 3- التعاون مع عمال النظافة
- 4- تجنب زيارة مواطن السيول
- 5- تجنب المرور في تيار مائي
- 6- تثبيت الأسطح المتحركة والتكتات على أسطح العمارات
- 7- عدم المغلاة في التبليغ عن الحوادث
- 8- توفير مصادر ائارة آمنة حال انقطاع الكهرباء
- 9- هواتف قسم الشكاوى
- 10- هواتف الإطفائية
- 11- تجنب إغلاق شبكات تصريف مياه الأمطار
- 12- مساعدة فرق الطوارئ والتعاون معهم
- 13- أرقام الطوارئ في البلدية
- 14- إرشادات الثلوج المحتملة

ثانيا: الإستبانات الإلكترونية وعروض Powerpoint:

1	استبانة التسجيل لطلاب ستافنجر
2	استطلاع رأي للمواطنين حول المطبات
3	نتيجة مسح استفتاء تراخيص الأبنية مع جامعة النجاح
4	تجهيز نظام الكتروني لاستقبال طلبات التوظيف بناء على طلب الإدارة (لم يدخل حيز التنفيذ)

ثالثا: تصاميم فنية:

عشرات التصاميم الفنية التي خصصت لـ :

- 1- ترويسات لصفحة فيسبوك البلدية للمناسبات المختلفة ولصفحة البلدية 150 عام.
- 2- أغلفة فنية لإعلانات ومنشورات الفيسبوك المختلفة.

رابعا: أعمال أخرى:

- 1- إنشاء وتكوين صفحة الـ 150 عام.
- 2- تمويل صفحة البلدية منذ ثلاثة أعوام.
- 3- تدقيق لغوي وإملائي لكامل كتاب تأييد رئيس البلدية الأسبق غسان الشكعة "رحمه الله".
- 4- مجموعة لوحات ارشادية كبيرة عن النظافة مخصصة للتعليق على سيارات النفايات (بطلب عضو المجلس السيد رامي عيساوي "لم تنفذ").
- 5- تنسيق وإخراج كراس قرارات لجنة التنظيم والبناء المحلية.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

بشار التمام
حزيران/ 2020

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**Influential Role of Public Relations
Department in Decision Making Process at the
High Level Administration in the Major
Municipalities**

“Nablus Municipality as a Case Study”

By

Alaa Ragheb Rashed Jitan

Supervisor

Dr. Moeen F. Kawaa

**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.**

2020

**Influential Role of Public Relations Department in Decision Making
Process at the High Level Administration in the Major Municipalities
"Nablus Municipality as a Case Study"**

**By
Alaa Ragheb Rashed Jitan
Supervisor
Dr. Moeen F. Kawaa**

Abstract

The purpose of the current study was to determine the role of public relations (PR) in the decision-making process at the high-level administration in the major municipalities of West Bank. Thus, the study has adopted the analytical descriptive methodology, based on personal in-depth interviews with a number of Nablus councillor's members and relevant staff, during successive mandates, who were coped with the development of the public relations body since 1994. In addition, the researcher analysed the official documents that include the recommendations of PR department to the high-level administration in Nablus municipality. A total of 125 documents presented to the mayor and municipal council sessions during years 2014, 2018, 2019 were analysed.

The documents analysis showed that recommendations made by the PR department, bear significance status, and were given great concerns by municipal sessions, of which a great majority of 79% of PR issues were approved. Moreover, 75% of interviewees stated that the higher administration gave high consideration and approval to the PR issues that have been discussed by the municipal council.

However, the study revealed a noticeable weakness by the higher administration, who do not involve the PR staff in the decision-making process, as far as public issues are concerned. This weakness also manifested itself on issues that may have a negative reputable impact on the municipality, and other discussions of topics of relevance to capacity building of the PR personnel. In this connection, results showed that the PR body has no systematic presence when the public issues are being discussed during the municipal council sessions. Despite the significance of the PR participatory role, there was no strategic vision towards involving the PR staff in this regard by the municipal council.

Therefore, the results of this study contradict, to a certain extent, with the Excellence Theory, particularly, in involving the PR body with the decision-making process taken by the higher administration, or enabling the integration of this important body within the organizational structure as an independent management job, with direct relation with the higher administration.

In line with the above-mentioned results, the study concluded a number of recommendations, most importantly; enabling the PR departments in the central municipalities, to participate with the higher administration in decision making, and a more understanding of the significant role of the PR bodies versus higher administration, that would strengthen confidence between both bodies. It also important for the PR bodies in these major municipalities, to reach more realization to the

Distinction Theory with its relevant principles, through which may empower the PR personnel in performing with higher efficiency, supported by additional financial allocations that would enable them to achieve the duties bestowed on them with the utmost professionalism.

Keywords: Excellence Theory; Major Municipalities; Higher Administration; Decision Making; Nablus Municipality.