جامعة القاهرة

كلية الإعلام

قسم العلاقات العامة

تصور مقترح لقياس أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة

رسالة دكتوراه مقدمة من الباحثة

فهيمة عبدالله محمد عبدالله

إشراف

الأستاذة الدكتورة/ حنان فاروق جنيد

٢٠١٥

سعادة الدكتور رياض حمزة المحرّر

رئيس جامعة البحرين

أخط هنا حروفي المبعثرة لأنسج منها إهداء خاصاً
ل معه جهدي العلمي المتواضع في رسالة الدكتوراه
، الإعلام والعلاقات العامة .

إعلاماً مني لكم بعظيم تقديري لشخصكم الكريم

والسورة: فهيمة عبد الله محمد

جامعة القاهرة

كلية الإعلام

قسم العلاقات العامة والإعلان

تحية طيبة وبعد،،،

نحيط سيادتكم علما بأنه قد تم تشكيل لجنة المناقشة والحكم لرسالة الدكتوراه بعنوان "تصور مقترح لقياس أداء العلاقات العامة فى ضوء معايير الجودة الشاملة " المقدمة من الباحثة/ فهيمة عبدالله محمد عبد اللة ,وانعقدت لجنة المناقشة والحكم فى يوم السبت 2015/3/9 م من الأساتذة التالى ذكرهم :

ا.د. سامى طايع الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان –كلية الإعلام. رئيسا

ا.د. حنان فاروق جنيد الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان-كلية الإعلام. مشرفا

ا.د. سوزان القليني الأستاذ ورئيس قسم الإعلام –كلية الأداب جامعة عين شمس. عضوا

وقد اجرت الباحثة التعديلات المطلوبة فى الرسالة.

الرجاء التفضل بالتوجه لإتخاذ ما يلزم.

وتفضلو بقبول خالص التقدير والإحترام ...

وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

ا.د./ بركات عبد العزيز

٢٠١٥/٤/١

عميد الكلية

ا.د. / جيهان بسرى

٢٠١٥/٤/٥

الإهْـــــــــــداء

بسمِ اللهِ الرّحمنِ الرّحيمِ

الحمدُ للهِ ربّ العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين وبعد.....

أهدي هذا العمل المتواضع أولاً:

إلى من حببتني في العلم وأثرت طموحي، والتي وقفت وقفات ووقفات طويلة ومضنية معي، إلى روح أمي الغالية وهي نائمة على وسادة الغفران طيب الله ثراها راجيةً أنْ يكون مثواها الجنة إنَّه العلي القدير.

وإلى روح والدي الحبيب طيب الله ثراه الذي زودني بحنان الأب ورضاه راجيةً من الله أنْ يغفر له إنه نعم المولى ونعم النصير.

الباحثـــة

شكر وتقدير

[رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ] (النمل: ١٩)

الحمد لله الذي فتح بصائرنا بساطع نوره، وأفاض علينا من فائض جوده وأصبغ علينا ظاهره وباطنه سبحانه المتنزه بالجلال والعظمة والكبرياء، نحمده حمد الشّاكرين المعترفين بفضله ونعمه علينا في السّراء والضّراء، وأضاء لنا بأنواع العلوم على اختلاف عقولنا، ويسرنا بإكمال المعارف حمدًا لمَن أنار سرائر العلماء من خشيته ورفع هممهم بطاعته وشرف قدرهم بخدمته فطهرهم .

وصلاةً وسلامًا دائمين على سيدنا محمد المثبت بالعصمة المنصور المؤيد بالحكمة النبي الأمي، وعلى آله وأصحابه الأطهار وخلفائه وزوجاته الطاهرات أمهات المؤمنين وآل بيته الطيبين،، وبعد..

بادئ ذي بدء أتوجه بالشكر والامتنان إلى معالي الفريق الركن الشيخ راشد بن عبدالله آل خليفة وزير الداخلية بمملكة البحرين على إتاحته الفرصة لي بإكمال دراستي للدكتوراه؛ متمنيًا لمعاليه بطول العمر وبوافر الصحة والعافية إنَّه السميع المجيب.

ولا يسعني في هذا الجمع العلمي عالي الجودة إلا إنني أتوجه بالشكر الجزيل والحار للفاضلة الأستاذة الدكتورة أ.د/ حنان فاروق جنيد أستاذة العلاقات العامّة بالكليّة والمشرفة على الرّسالة لجهدها المتميز والواعد في مجال العلوم عامة، والعلوم الإعلاميّة والعلاقات العامّة بخاصة على ما بذلته معي من وقتها الثمين وجهدها الفريد خلال مراحل البحث، وإسهامها بعلمها الغزير لإنجاز هذا البحث، ولولا فضل الله تعالى عليّ ثم هي لما رأى بحثي النور، فجزاها الله عني خير الجزاء، كما اتوجه بخالص شكرى وتقديرى لكل من الأساتذه الأفاضل ا.د. سامى طايع استاذ العلاقات العامة والإعلام ورئيس قسم العلاقات العامة والإعلان الأسبق بكلية إعلام –جامعة القاهرة،وا.د.سوزان القلينى استاذة الإعلام ورئيسة قسم

الإعلام بكلية الأداب –جامعة عين شمس على تفضلهما وتكرمهما بالموافقة على الإشتراك فى لجنة مناقشتى للدكتوراه .فكل الشكر والعرفان للأساتذة الأجلاء.والله ولى التوفيق والسداد.

الباحثة

فهرس الموضوعات

الموضـــــوع	الصفحة
الإهْـــــــداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرسة المحتويات	ج
فهرسة الجداول	ز
فهرس الملاحق	ل
الفصل الأول **الإطار المنهجى والنظرى للدراسة**	١- ١٨
تمهيد.	٢
مشكلة البحث	٦
أهمية البحث وأهداف الدراسة	٩-١٠
أهمية البحث	٩
أهداف الدراسة	١٠
الدراسات السابقة	١١-٤٤
تمهيد	١١
المحور الأول: دراسات عن العلاقات العامّة	١٢
المحور الثاني: الدراسات السّابقة في مجال إدارة الجودة الشّاملة.	٢٥
تعقيب على الدّراسات والبحوث السّابقة ومدى الإفادة منها في الدّراسة.	٤٢
تساؤلات الدراسة وفروض الدراسة	٤٤-٤٥
تساؤلات الدراسة	٤٤
فروض الدراسة	٤٥
الخطوات المنهجية للدراسة	٤٥
مجتمع الدراسة والعينة	

الموضـــــوع	الصفحة
الفصل الثانى: الإطار النظري للدّراسة.	٥٣-٧٤
تمهيد	٥٤
أولاً: نظريّة الأفكار المستحدثة .	٥٤
ثانياً: المنطلقات الفكريّة لمدخل إدارة الجودة الشّاملة .	٦١
الفصل الثالث **أهداف ومبادئ العلاقات العامّة**	٧٥-٩٦
تمهيد	٧٦
أولاً: أهمية وضرورة العلاقات العامّة.	٧٦
ثانيًا: أهداف العلاقات العامّة.	٧٩
ثالثًا: وظائف العلاقات العامّة.	٨٤
رابعًا: مبادئ العلاقات العامّة.	٨٩
خامسًا: خصائص العلاقات العامّة.	٩٠
سادسًا: الهيكل التنظيمي لإدارات العلاقات العامّة.	٩٢
سابعًا: نماذج تنظيم إدارة العلاقات العامّة.	٩٣
ثامنًا: العلاقات العامّة في القطاعين العام والخاص.	٩٤
الفصل الرابع **إدارة الجودة الشّاملة وتطبيقاتها**	٩٧-١٣٣
تمهيد	٩٩
أولاً: ماهية وأهمية الجودة والتميّز المهني.	١٠٠
ثانيًا: نشأة الجودة الشّاملة والأخذ بها في المجـــالات المتنوعـــة ومراحلهـــا المختلفة.	١٠٢
ثالثًا: مبادئ إدارة الجودة الشّاملة.	١٠٣

الموضـــــوع	الصفحة
رابعًا: برامج إدارة الجودة الشّاملة.	١٠٦
خامسًا: مزايا وفوائد تطبيق الجودة الشّاملة.	١١٣
سادساً: معوقات تطبيق الجودة الشّاملة.	١١٧
سابعًا: الخطوات اللازمة للانتقال لثقافة الجودة.	١١٨
ثامناً: خدمة العملاء من منظور الجودة.	١١٩
تاسعاً: تطبيقات إدارة الجودة الشّاملة في المؤسسات التجاريّة.	١٢٢
الفصل الخامس **العلاقات في مملكة البحرين**	١٣٣-١٥٧
تمهيد	١٣٥
أولاً: تعريف مختصر بإدارة العلاقات العامّة بوزارة الداخليّة بمملكة البحرين.	١٣٦
ثانياً: إدارة العلاقات العامّة في وزارة الأشغال.	١٤٤
ثالثاً: العلاقات العامّة في شركة "ألبا" المنيوم البحرين	١٤٦
رابعًا: إدارة العلاقات العامّة في شركة "بتلكو" للاتصالات البحرين	١٤٨
خامسًا: دائرة العلاقات العامّة بشركة نفط البحرين "بابكو"	١٥٠
سادسًا: العلاقات العامّة والإعلام بوزارة التّربية والتّعليم بمملكة البحرين	١٥٤
الفصل السادس **إدارة العلاقات العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة**	١٥٨-١٨٣
تمهيد:	١٥٩
أولاً: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إدارات العلاقات العامة	١٦٠
ثانيًا: جودة قيادات العلاقات العامة من منظور إدارة الجودة الشاملة.	١٦٩

الموضـــــوع	الصفحة
ثالثًا: جودة الموارد البشرية بإدارة العلاقات العامة	١٧٥
رابعًا: الثقافة التنظيمية بإدارة العلاقات العامة	١٧٦
خامسًا: خدمات العلاقات العامة للمستفيدين من منظور إدارة الجودة الشاملة	١٧٨
سادسًا: فعالية نظم الاتصال بإدارة العلاقات العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة	١٧٩
سابعًا: المشاركة والتمكين في إدارة العلاقات العامة من منظور الجودة الشاملة	١٨١
الفصل السابع **نتائج الدّراسة الميدانيّة**	١٨٤-٢٥٥
المراجع العربيّة والأجنبيّة.	٢٥٦-٢٦٥
ملاحق الدراسة	٢٦٦-٢٨٠

جداول الدّراســـــــــــــــة

الجداول	الصفحة
جدول رقم (١) الصورة الأوليّة للاستبانة.	١٨٧
جدول رقم (٢) معامل الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من أبعاد المقيـــاس والدرجة الكليّة لمقياس.	١٨٩
جدول رقم (٣) يوضح ثبات المقياس بطريقة إعادة التطبيق.	١٩٠
جدول رقم (٤) يوضح الارتباط عند عيّنة الدّراسة في التجزئة النصفيّة.	١٩١
جدول رقم (٥) قيم معاملات ألفا كرونباخ.	١٩٢
جدول رقم (٦) الصورة النهائيّة للاستبانة.	١٩٣
جدول رقم (٧) مفتاح تصحيح الاستبانة.	١٩٣
جدول رقم (٨) مكان العمل.	١٩٧
جدول رقم (٩) يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدّرجات التي حصـــل عليها عينة البحث فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشّاملة في إدارة العلاقات العامّة (اختبار "ت").	٢٠٠
جدول رقم (١٠) دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدّرجات التي حصل عليهـــا الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشّـــاملة في إدارة العلاقات العامّة.	٢٠١
جدول رقم (١١) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشّاملة في إدارة العلاقات العامّة وفقا للحالة العمليّة.	٢٠٢
جدول رقم (١٢) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشّاملة في إدارة العلاقات العامة وفقا لعدد الدورات.	٢٠٣
جدول رقم (١٣) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشّاملة في إدارة العلاقات العامّة وفقا لعدد سنوات الخبرة.	٢٠٤
جدول رقم (١٤) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشّاملة في إدارة العلاقات العامّة وفقًا للسن	٢٠٥

الجداول	الصفحة
جدول رقم (١٥) يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشّاملة في إدارة العلاقات العامّة (اختبار "ت" T. test).	٢٠٦
جدول رقم (١٦) دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدّرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشّاملة في إدارة العلاقات العامّة	٢٠٧
جدول رقم (١٧) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامّة وفقا للسن.	٢٠٨
جدول رقم (١٨) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشّاملة في إدارة العلاقات العامّة وفقا للحالة العمليّة.	٢٠٩
جدول رقم (١٩) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشّاملة في إدارة العلاقات العامّة وفقا لعدد الدورات.	٢١٠
جدول رقم (٢٠) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشّاملة في إدارة العلاقات العامّة وفقا لعدد سنوات الخبرة	٢١١
جدول رقم (٢١) دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامّة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشّاملة في تلك الإدارة	٢١٢
جدول رقم (٢٢) يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بمدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامّة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشّاملة في تلك الإدارة (اختبار ت T. test)	٢١٣
جدول رقم (٢٣) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشّاملة في تلك الإدارة وفقًا لعدد الدورات.	٢١٤
جدول رقم (٢٤) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى فَهم وإلمام موظفي العلاقات العامّة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشّاملة في تلك الإدارة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.	٢١٥

الجداول	الصفحة
جدول رقم (٢٥) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامّة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقا للسن.	٢١٦
جدول رقم (٢٦) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامّة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشّاملة في تلك الإدارة وفقًا للحالة العمليّة.	٢١٧
جدول رقم (٢٧) دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدّرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامّة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم.	٢١٨
جدول رقم (٢٨) يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامّة بأهميّة وتطوير أداء إدارتهم (اختبار ت T. test).	٢١٩
جدول رقم (٢٩) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامّة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا لعدد الدورات.	٢٢٠
جدول رقم (٣٠) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامّة بأهميّة وتطوير أداء إدارتهم وفقًا لعدد سنوات الخبرة.	٢٢١
جدول رقم (٣١) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامّة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا للسن.	٢٢٢
جدول رقم (٣٢) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامّة بأهميّة وتطوير أداء إدارتهم وفقًا للحالة العمليّة.	٢٢٣
جدول رقم (٣٣) يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدّرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامّة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشّاملة (اختبار"ت"T. test)	٢٢٤
جدول رقم (٣٤) دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة.	٢٢٥

الجداول	الصفحة
جدول رقم (٣٥) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامّة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشّاملة وفقا لعدد الدورات.	٢٢٦
جدول رقم (٣٦) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامّة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشّاملة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.	٢٢٧
جدول رقم (٣٧) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامّة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشّاملة وفقا للسن.	٢٢٨
جدول رقم (٣٨) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقا للحالة العملية.	٢٢٩
جدول رقم (٣٩) يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشّاملة (اختبار ت T. test)	٢٣٠
جدول رقم (٤٠) دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بالصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامّة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشّاملة.	٢٣١
جدول رقم (٤١) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامّة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشّاملة وفقا لعدد الدورات.	٢٣٢
جدول رقم (٤٢) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامّة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشّاملة وفقا لعدد سنوات الخبرة.	٢٣٣
جدول رقم (٤٣) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامّة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشّاملة وفقًا للسن.	٢٣٤

الجداول	الصفحة
جدول رقم (٤٤) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة وفقًا للحالة العملية.	٢٣٥
جدول رقم (٤٥) يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشّاملة في إدارات العلاقات العامّة (اختبار ت T. test)	٢٣٦
جدول رقم (٤٦) دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشّاملة في إدارات العلاقات العامّة	٢٣٧
جدول رقم (٤٧) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشّاملة في إدارات العلاقات العامّة وفقا لعدد الدورات.	٢٣٨
جدول رقم (٤٨) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشّاملة في إدارات العلاقات العامّة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.	٢٣٩
جدول رقم (٤٩) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشّاملة في إدارات العلاقات العامّة وفقًا للسن.	٢٤٠
جدول رقم (٥٠) تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشّاملة في إدارات العلاقات العامّة وفقًا للحالة العملية.	٢٤١

فهرس الأشكال

الأشكال	الصفحة
شكل رقم (١) توزيع العيّنة وفقًا للنوع.	١٩٤
شكل رقم (٢) توزيع العيّنة وفقًا للسن.	١٩٥
شكل رقم (٣) توزيع العيّنة وفقًا للمستوى التعليمي.	١٩٥
شكل رقم (٤) توزيع العيّنة وفقًا لعدد الدورات.	١٩٦
شكل رقم (٥) توزيع العيّنة وفقًا للوظيفة	١٩٨
شكل رقم (٦) توزيع العيّنة وفقًا لسنوات الخبرة	١٩٩

الفـــــصل الأول

الإطار المنهجى والنظرى للدراسة

١- تمهيد.

٢- مشكلة البحث.

٣- أهمية البحث وأهداف الدراسة.

٤- الدراسات السابقة

٥- تساؤلات الدراسة وفروض الدراسة.

٦- الخطوات المنهجية للدراسة.

٧- مجتمع الدراسة والعينة.

تمهيد

يشهد العالم المعاصر اهتمامًا متزايدًا بمعايير الجودة الشاملة في العمل وكافة الميادين؛ ومنها: "التعليم والإدارة الاستراتيجية وميدان العلاقات العامة والاعلام ووسائل الاتصال بكافة أشكاله وتنوعاته"(١).

والجدير بالذكر أن العالم شهد في نهاية القرن الماضي بداية تحول جذري للحضارة الإنسانية؛ بفضل التطورات المذهلة التي عرفتها قطاعات التكنولوجيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال وأساليبه وهذا كله بفضل المنافسات الضارية في تحسين البرامج الاتصالية من خلال استخدام سياسة ومعايير الجودة الشاملة.

ومن الأهمية بمكان أن تصبح تكنولوجيات الإعلام والاتصال والعلاقات العامة بكافة أقسامها عند الأمم المفتاح الأساسي للتنمية بشقيها التنمية الاجتماعية والاقتصادية والرقي في القرن الحادي والعشرين وما بعده، وخاصةً بعد أن أصبحت الكرة الأرضية عبارة عن قرية صغيرة، وتعددت أساليب العلاقات العامة و القنوات التليفزيونية، وأصبح العالم بين يدي المشاهدين"(٢)

ولا شك أن العلاقات العامة والإعلام انفتحا على كافة التحولات المختلفة، وأخذت تراجع كافة مسئولياتها وقيمها وفلسفتها سواء كان ذلك من تلقاء نفسها عن طريق خبرائها وموظفيها المبدعين، أو عن طريق جهات الايزو والجودة الشاملة؛ حتى تتمكن هذه الخدمات الاتصالية من مراجعة رؤاها وأدوارها بهدف تطويرها بما يتماشى والمعايير المحلية المتقدمة إقليميًا ودوليًا.

وقد اكتسحت هذه التكنولوجيات الحديثة كل مجالات النشاط الإنساني فكانت نقلة جذرية، من أقمار صناعية وحواسيب وفيديو وكوابل وانترنت وويب (مواقع) وبنوك معلومات وتلفزيون مفتوح أو مشفر، تماثلي أو رقمي، وأقراص صلبة وتفاعلية، وشبكات التواصل الاجتماعي الـ "Whatsape، Facebook، Twitter"... الخ. كلها وسائل

---

١) في فيليب انكتسون: **إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافى الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة**، (ترجمة) عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ١٩٩٦م.

(٢) محمد ناجي الجوهر، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، ط١، (عمان : مكتبة الرائد، ٢٠٠٠) ص١٦، ١٧.

ومصطلحات دخلت حياتنا اليومية في حقول التعلم، والثقافة والترفيه والتخاطب، وفي مجالات الصحة والإدارة والصناعة والتجارة، وأصبحت لها تأثيرات إعلامية اجتماعية وترويحية واقتصادية وسياسية وصحية...الخ.

تعد الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية المعاصرة، والتي ظهرت نتيجة للمنافسة العامة الشديدة بين مؤسسات الإنتاج الأمريكية والأوروبية واليابانية للحصول على رضى المستهلكين للمنتجات الصناعية، وانتقل التنافس من الصناعي الى الخدمي بكل ميادينه وتخصصاته، وتستمد الجودة الشاملة طاقة حركتها من مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الابداعية لتحقيق جودة العمل وتحسينه"[١].

نحن الآن في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين ستقاس فيه قوة الأمم بقدرتها على التحكم في المعلومات وتدفقها وتوظيفها؛ لأخذ القرار المناسب عالي الجودة في الوقت المناسب.

والجودة مدخل فكري فعال بالنسبة للمنظمات الصناعية والخدمية وفقًا للمدخل النظمي يمكن تطبيقه بالمنظمة لأجل التحول والتطوير المستمر لكل أجزاء بيئتها الخارجية المحيطة بها التي تؤثر وتتأثر بها، ويقاس مستوى التقدم والرقي للمؤسسات الصناعية والخدمية بناءً على استخدامها لمعايير الجودة الشاملة في أنظمتها وعملياتها ومخرجاتها"[٢].

ويشير (Hongy sun وآخرون)[٣] إن عملية ضمان الجودة في المنظمة أو الإدارة أو أي مؤسسة يجب ألا تركز على الخدمات المقدمة، وإنما تركز أيضًا على الممارسات الإدارية الجارية في المنظمة وبعبارة أخرى على إدارة تلك المنظمة أو المؤسسة.

وقد اهتمت وعرفت الدوائر الغربية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وأخذت بها حيث أن اليابان تطلق على العالم الامريكى (Edward Deming) لفظ الأب الروحي لنظام

---

(1) Wilkinson Adrian And Others, "**Management with Total Quality Management**", (London: Macmillan, 1998).

(٢) عمرو وصفى عقيلى: **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر**، عمان، دار النشر، ٢٠٠١.

(3) Hongy sun and others "Employee Involvement and Quality Management," **the TQM Magazine**, v.12, N.5, 2000.

ضبط الجودة في المصانع اليابانية، حتى تتمكن الدوائر الاقتصادية والصناعية من ضبط جودة مخرجاتها الإنتاجية وتخصص إلى اليوم جائزة سنوية باسمه، فان مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما تتبناه الصناعة اليابانية يستند إلى الكثير من المفاهيم والأساليب والعناصر. وعلى وجه التحديد فان المفهوم الياباني يحتوى على أربع نقاط رئيسة:

١- أن لفظ الجودة مفهوم يرتبط بالمستهلك من حيث إشباع احتياجاته.

٢- أن تكلفة إشباع هذه الاحتياجات يجب أن تكون في أدنى مستوياتها .

٣- أن إشباع الاحتياجات يتطلب وجود نظام متناسق، تتكامل فيه جهود أنشطة الإنتاج والتسويق والصيانة وخدمة العملاء.

٤- أن الضبط مفهوم تنظيمي يرتبط بتفويض السلطات، وتحديد المسئوليات التي من خلالها تتحقق النقاط الثلاث السابقة" [١].

ومنذ نهاية الأربعينات والإدارات بكافة فروعها وتخصصاتها في خضم إصلاح جذري شامل وَجِدِّي؛ للوفاء بمقتضيات ومعايير جودة الأداء المهني لإجراء التعديلات التي من شانها أن تؤثر بشكل إيجابي في حياة الناس عامة وخدماتهم بصورة خاصة، ومن علماء الجودة وروادها والذين عملوا على تحسينها هو أرماند فيغنبام (Armond Feigenbaum) الذي قدم مفهومًا لرقابة الجودة الشاملة وتابع نتائجها بإتقان، كما قدم جوزيف جوران (Joseph Juran) ثلاثية الجودة وتضم (تخطيط الجودة، وضبط الجودة، وتحسين الجودة).

وقد حدد "إدوارد ديمنج" (W. Edward Deming) مؤسس حركة الجودة ١٤ مبدءًا أَطلق عليها التزامات الإدارة حيث لخصها (Walton ،١٩٩٠) في التالي:

١ــ ضع هدف التحسين للمنتج أو الخدمة.

٢ــ ضع فلسفة التطوير الجديدة.

٣ــ تعتمد على سياسة التفتيش على جودة المنتج أو الخدمة.

٤ــ تجعل السعر هو أساس تقييم العمل.

---

(١) أحمد عبد الحميد الشافعي، السيد محمد ناس: ثقافة الجودة في الفكر الإداري الياباني وإمكانية الاستفادة منه في مصر، **مجلة بكلية التربية**، مجلد ١١، عدد ١١، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، فبراير، ٢٠٠٠.

٥ــ ابحث عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة.
٦ــ استمر في تدريب العاملين.
٧ــ استخدم القيادة في جميع المناطق التشغيلية.
٨ــ اعتمد سياسة الابتكار وأهمل الخوف.
٩ــ شجع طريقة العمل الجماعي.
١٠ــ حدد أساليب تنفيذ الأهداف، وابتعد عن الشعارات والنصائح.
١١ــ اهتم بالإدارة وألغ الحصص العددية أو الرقمية.
١٢ــ افتخر بأعمال العاملين.
١٣ــ احرص على زرع رغبة التغيير في كل فرد في المؤسسة، ليعمل الجميع على التغيير.

ويرى "خضير"[١] مؤكدًا وموضحًا مبادئ إدارة الجودة (الثمانية) المرتكز عليها الأيزو ٢٠٠٤ إصدار ٢٠٠٠:
١ــ التركيز على العميل واحتياجاته الحالية والمستقبلية.
٢ــ القيادة الديمقراطية التي تتيح للأفراد من عملية المشاركة في تحقيق الأهداف.
٣ــ مشاركة الأفراد وفق قدراتهم.
٤ــ مدخل العملية لأنها تحقق النتائج المرجوة بكفاءة.
٥ــ مدخل النظام، لأنه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة.
٦ــ التحسين المستمر باعتباره يحقق أهداف وأداء المنظمة.
٧ــ المدخل الواقعي لاتخاذ القرار وخاصة اذا اعتمد على تحليل البيانات والمعلومات.
٨ــ العلاقة مع المراجعين (الموردين) علاقة شركاء ومنفعة متبادلة من خلال تبني علاقات شراكة قيمية.

وتعتبر المبادئ الثمانية بمثابة خطوط إرشادية تساعد على تحسين نظام ادارة جودة المنظمة او أي ادارة انسانية.

والجدير بالذكر أن هناك سلسلة من المواصفات القياسية الأيزو ٩٠٠٠ والتي تشتمل على:

---

(١) خضير كاظم حمودة ، **إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولي**، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

- أيزو ٩٠٠٤ (إدارة الجودة أو عناصر الجودة)
- أيزو٩٠٠٣ (أنظمة الجودة).
- أيزو٩٠٠٢ (أنظمة الجودة).
- أيزو٩٠٠١ (أنظمة الجودة).
- أيزو٩٠٠٠ (مواصفات إدارة وضمان الجودة).

مشكلة البحث:

تعد مملكة البحرين من الدول الخليجية التي أنشأت الإدارات الخدمية في كافة المصالح الحكومية والقطاع الخاص وبخاصة عشية الاستقلال عام ١٩٧١، إيمانا منها من أهمية هذه الإدارات في خدمة الجمهور البحريني الداخلي والخارجي على حدٍ سواء.

وجريًا على عادة الإدارات الحكومية والخاصة في تطوير برامجها المقدمة للجماهير، وخاصة بعد البدء بالبرنامج الإصلاحي الشامل للقيادة الرشيدة في عام ٢٠٠٢، ومن منطلق رؤية البحرين الاقتصادية ٢٠٣٠، فقد تم تدشين كثير من البرامج المتطورة وإنشاء الهيئات المعنية بتطبيق وتنفيذ وقياس مدى جودة العمل في المؤسسات الحكومية والخاصة في مملكة البحرين"[١].

وجاء في متن جريدة الأيام البحرينية يوم ٢٠١٢/٨/٦ إن صاحب السمو الملكي الأمير خليفة بن سلمان آل خليفة رئيس الوزراء الموقر ترأس الاجتماع الاعتيادي الأسبوعي لمجلس الوزراء البحريني وذلك بقصر القضيبية صباح ٢٠١٢/٨/٥، وقد أدلى الدكتور ياسر بن عيسى الناصر الأمين العام لمجلس الوزراء عقب الاجتماع بالتصريح التالي:

"خصص مجلس الوزراء جزءًا من جلسته لبحث الآليات التي تكفل الحفاظ على جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها الوزارات والجهات الحكومية، ووضع الضوابط التي تضمن استمرار الحكومة في تقديمها على النحو الذي تنشده من النوعية والجودة وبما يفضي إلى دعم الإيرادات غير النفطية، وضمان استدامة تمويلها للتنمية الاجتماعية والاقتصادية".

---

(١) مجلس التنمية الاقتصادية. البحرين، ٢٠٠٨.

وبناءً عليه فان هذه الجلسة السامية التي ناشد فيها سموه السلطة التنفيذية بأهمية الأخذ بضمان جودة خدماتها المقدمة للمواطنين على النحو الذي تنشده من النوعية والجودة العالية.

هذا وقد وضعت تلك الإدارات وخاصة إدارات العلاقات العامة والإعلام في كافة المصالح الحكومية والخاصة في مملكة البحرين، جميع موظفيها في خدمة المواطنين من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية بحيث تبقى على مقربة من الجماهير الخارجية لتتحسس مشكلاتهم وكافة أنواع الشكاوي المقدمة منهم، والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها في الخدمة التي تبعث على الوحدة الوطنية، ومساهمة جميع أطياف المجتمع البحريني في عملية التنمية المستدامة لتوفير خدمات عالية الجودة في ضوء التوجيهات الملكية السامية ورؤية البحرين الاقتصادية.

وعلى الرغم من وجود وإنشاء إدارة هيئة لضمان جودة التعليم والتدريب ملحقة بمجلس الوزراء البحريني الموقر في عام ٢٠٠٨، حيث تعمل هذه الإدارة في مجال التعليم فقط فان من مبررات هذه الدراسة العمل على إيجاد اقتراح نفس الإدارة في مجال العلاقات العامة والإعلام، والذي سوف يؤدي إلى تقديم أفضل الخدمات الإعلامية وجودتها بإذن الله إن وُجدت في المستقبل.

وفي يوم ٢٠١٢/١/١٢ وضعت مذكرة تفاهم بين وزير الداخلية البحريني والسيد مدير إدارة الخدمة المدنية في مملكة البحرين وقّع فيها الفريق الركن معالي الشيخ راشد بن عبد الله آل خليفة وزير الداخلية، وأحمد زايد الزايد رئيس ديوان الخدمة المدنية، وذلك في إطار الجهود الرامية إلى تحديث نظم إدارة الجودة في مختلف الجهات الحكومية التابعة لوزارة الداخلية بما يضمن تقديم مزيد من الخدمات للجمهور الداخلي وللمواطنين، والمقيمين من الجمهور الخارجي بأعلى درجات الدقة والكفاءة.

وبمقتضى تلك المذكرة يعمل ديوان الخدمة المدنية على توثيق وتنظيم وتطوير الإجراءات والأنظمة المتعلقة بنظام إدارة الجودة للمنسقية العامة للمحافظات بوزارة الداخلية، وكذلك محافظات المملكة الخمس، حيث يخصص الديوان فريق عمل للمشروع مع إرسال التقارير الدورية المتعلقة بالمنجزات التي يتم تحقيقها.

وأعرب وزير الداخلية عن تقديره للديوان وما يقوم به من جهود متميزة في مجال تنظيم وتطوير العمل الحكومي، وصولاً إلى إعداد جيل قادر على تنفيذ رؤية البحرين

٢٠٣٠م، كما أعرب عن شكره للمنسقية العامة للمحافظات وجهودها في تطوير العمل وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة.

من جانبه، أبدى أحمد الزايد اعتزازه بالتعاون المثمر والبنّاء مع وزارة الداخلية في مجال تطبيق نظم إدارة الجودة، مؤكدًا استعداد الخدمة المدنية وترحيبه بأي مشروع يسعى للتطوير مع جميع الوزارات والجهات الحكومية بما يقود إلى خير وصالح البحرين (ملخص المذكرة ٢٠١٢).

هذا وسوف تساهم هذه الدراسة المتواضعة بإذن الله في استكشاف متطلبات ومبادىء وواقع إدارة الجودة الشاملة في بعض إدارات العلاقات العامة في وزارات الدولة بشكل عام بمملكة البحرين، مع رصد وفحص الواقع وصعوباته وتحدياته التي تقف دون تنفيذ وتطبيق معايير التحسين والتطوير للأداء المهني، وتحديد مسبباتها والوصول إلى تصور مقترح قد يساعد في التغلب على هذه التحديات والصعوبات من أجل تطوير أداء الإدارة ومؤسسة العلاقات العامة نحو الأفضل.

وتنطلق مشكلة الدراسة الحالية أيضًا من واقع العمل الميداني للباحثة كمسئولة للعلاقات العامة في إدارة الصحة الاجتماعية بوزارة الداخلية، ولضمان الاستفادة من برامج إدارة الجودة والتميز الأدائي حيث يستدعي هذا إيجاد أحدث النظم الإدارية التي تضمن تحقيق الجودة في الأداء، فبالرغم من الجهد المبذول لتطوير مخرجات الإدارة الإعلامية الأمنية بوزارة الداخلية خاصة، وإدارات العلاقات العامة وفي الادارات الحكومية العاملة، إلا أن هناك العديد من التساؤلات حول نوعية وأداء هذه المخرجات، وعلى هذا الأساس كان من الحتمي لإصلاح هذه المخرجات إيجاد أنظمة وآلية إدارية جديدة. ويعد نظام إدارة الجودة الشاملة من أحدث هذه النظم الإدارية التي يمكن العمل على مداومة تطويرها، ومن هنا تظهر الحاجة إلى معرفة مدى تطبيق متطلبات ومبادئ الجودة الشاملة في الإدارة الحكومية، لإفساح المجال أمام العاملين لرصد وتشخيص المتطلبات المتوفرة، والعمل على استكمال المتطلبات غير المتوفرة بصورة علمية سليمة في إشباع احتياجات الجماهير الداخلية والخارجية.

وترى الباحثة أهمية انتشار ثقافة الجودة، والتي يجب أن تسود وتنشر في أذهان وفكر العاملين في الإدارات الحكومية عامة وإدارات العلاقات العامة بخاصة، للحفاظ على مستوى الأداء المتميز لخدماتها لجماهيرها الداخلية والخارجية.

أهمية البحث

١ــ الاهتمام بهذا الموضوع الحيوي الذي يساهم في حل الكثير من المشكلات التي تعاني منها تلك الإدارات.

٢ــ تسليط الضوء على مكامن الخلل في التنظيمات الإدارية المستخدمة والمساهمة في إيجاد الحلول لها أثناء تنفيذ البرامج وليس بعد الانتهاء منها.

٣ــ أن توفر أقسام الجودة في إدارات العلاقات العامة وتحديد مدى تطبيقها يعد من المحكات الأساسية الذي من خلاله تتعرف المؤسسات والإدارات المختلفة على أدائها الحقيقي.

٤ــ إنها توفر للباحثين معلومات عن مدى توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال الإعلامي بشكل عام وإدارات العلاقات العامة بشكل خاص.

٥ــ إنها تساعد في وضع معايير ومقاييس لجودة الخدمات الإعلامية المقدمة عن طريق أقسام إدارات العلاقات العامة.

٦ــ إنها تساعد في توجيه الخدمات الإعلامية لتحقيق أهدافها في أسرع وقت وبأقل تكلفة.

٧- تنبع أهمية البحث أيضًا من كونه يفحص ويخطط إلى تقديم خدمات عالية الجودة في مجال العلاقات العامة عامةً والعلاقات العامة في الإدارات الحكومية خاصةً، في الوقت الذي تكتسب فيه هذه الدراسة أهمية خاصة تكرس مملكة البحرين جهودها في مجال تجسيد البرنامج الإصلاحي للقيادة السياسية منذ عام ٢٠٠٢ لتكون الخدمات الخدمية والإعلامية المقدمة للجمهور البحريني تتصف بالجودة العالية، كما أن هذا البحث في حدود علم الباحثة أنه الأول من نوعه الذي يحدد ملامح الخطة الإستراتيجية لممارسة وتطبيق ثقافة ومفاهيم ومبادىء الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في الجهاز الحكومي في مملكة البحرين.

أهداف الدراسة :

يهدف البحث الى الوصول إلى مجموعة من الغايات النظرية والعملية التالية منها:

١- التعرف على القضايا العلمية النظرية والتطبيقية التراكمية في مجال جودة العلاقات العامة وتحسينها في إدارات العلاقات العامة الحكومية.

٢ - ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي.

٣- ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوفرة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي.

٤- التعرف على مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في الجهاز الحكومي وتطبيقهم لمعايير ومبادئ ونظم الجودة الشاملة في تلك الأجهزة وتطويرها.

٥- التعرف على مدى اقتناع والتزام موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء تلك الإدارات.

٦- التعرف على ماهية آراء موظفي العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي.

٧- تحديد الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة من وجهة نظر موظفيها.

٨- تقديم الاقتراحات التي يمكن أن تساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي عامة وإدارات العلاقات العامة بخاصة.

الدراسات السابقة:

تمهيد

يؤكد "إبيلسون" على أن أهمية الدراسات السابقة في البحث، موضحًا أن الباحث لا يبدأ من فراغ، كما أن الباحث لا يكتب آخر كلمة في العلم. فهو يرى أن البحوث السابقة على بحثه بمثابة حجر الزاوية الذي ترتكز عليه دراسته في بداية الأمر. وأساس التحليل الذي تنتهي به الدراسة في خاتمة المطاف. وهنا تجدر الإشارة بأن الاطلاع على البحوث السابقة لا يعني تلك البحوث الملتصقة بالبحث التصاقًا تامًا. أو تلك البحوث التي تحمل نفس العنوان أو تدرس نفس المشكلة، فقد يكون هذا صحيحًا إن كانت مثل هذه البحوث متوفرة، ويستطرد "إبيلسون" على الباحث الاطلاع على البحوث السابقة سواء مست الموضوع عن قرب أو عن بعد" (١).

تعتبر الدراسات السابقة جزءًا لا يتجزأ من مكونات البحث وعناصره، باعتبارها مدعمات لأهمية البحث في حالة ندرتها الحقيقية، ويعطي البحث مكانة هامة لأنها جديدة، وتزيد من مبررات البحث ودوافعه العلمية والعملية، وأيضًا في حالة وجود دراسات سابقة فقد يستفيد الباحث منها بما يساهم في إعداد الأداة التي يجمع من خلالها بيانات بحثه، أو الاستعانة بمنهج تم استخدامه في دراسات سابقة اذا كان يتناسب مع دراسته، وإثراء الإطار النظري التفسيري لمكونات البحث العلمية.

ومن خلال قيام الباحثة وفي حدود علمها وبعد فحص وتمحيص الدراسات المتخصصة في استخدام الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة على وجه الخصوص؛ وبناءً عليه تمت مناقشة كافة الدراسات السابقة في العلاقات العامة التقليدية، والبحوث والدراسات العامة في مجال الجودة، والبحوث والدراسات السابقة بصورة شبه مباشرة بموضوع إدارة التعامل مع الجماهير أو الزبون، ومن الأهمية بمكان أن نوضح أن المجال التربوي من المجالات الثرية ببحوث الجودة الشاملة، وسوف نحاول الإفادة منها في إثراء البحث بكافة محتوياته بشيء من التصرف العلمي الذي سوف يؤدي إلى تدعيم البحث، ويؤكد أن البحث الحالي يعتبر فريدًا من نوعه لندرة الدراسات السابقة في مجال جودة العلاقات العامة.

---

(١) غريب سيد أحمد، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية. ١٩٨٦، ص١٠٩-١١٢.

هذا ويمكن تصنيف الدراسات في مجال البحث على النحو التالي:

١ ــ الدراسات السابقة في ميدان العلاقات العامة.

٢ ــ الدراسات السابقة في مجال تطبيق الجودة الشاملة

المحور الأول: دراسات عن العلاقات العامة:

(أ) دراسات عربية:

(١) السيد جاد محمد راغب (١٩٩١): وظيفة العلاقات العامة في نظام الإدارة المحليـــة في مصر: دراسة ميدانيه بالتطبيق علي دواوين محافظات القناة:

تم تطبيق الدراسة علي دواوين خمس محافظات مصـــرية والتي تتمثل في محافظات: بورسعيد والإسماعيلية والسويس وشمال سيناء وجنوب سيناء، بهدف التعرف علي وظيفة العلاقات العامة بها؛ ومن نتائجها:

- عدم تناسب المستوي الإداري للعلاقات العامة مع مهامها، كما لا يتناسب مع الدور الذي يجب أن تلعبه في التنمية المحلية، وتبين أيضًا أن المخصصات المالية للعلاقات العامة في ميزانية دواوين عموم محافظات القناة قليلة ولا تكفي للإنفاق علي أوجه النشاط الخاص بها" [١].

(٢) سمير محمد حسين وآخرون (١٩٩١): إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية:

تهدف للتعرف علي الجوانب الإدارية والتنظيمية وأساليب ممارسة العلاقات العامة في الجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية بهدف التقويم الموضوعي لها، وقد استخدمت استمارة الاستبيان في جمع البيانات من عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية قوامها (٤٣ مفردة) من الوزارات والمصالح الحكومية المركزية، بالإضافة إلى (٦٠ مفردة) من المديريات والفروع والوحدات المحلية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

---

(١) السيد جاد محمد راغب "وظيفة العلاقات العامة في نظام الإدارة المحلية في مصر: دراسة ميدانية بالتطبيق علي دواوين محافظات القناة". **رسالة ماجستير غير منشورة** (بورسعيد: كلية التجـــارة، جامعة قناة السويس، ١٩٩١).

- ٥٣% من الأجهزة الحكومية تتداخل فيها اختصاصات إدارات العلاقات العامة مع اختصاصات ووظائف إدارات أخري، كما ترتفع نسبة الجهات التي لا تقوم بوضع خطة لنشاط العلاقات العامة، وتنخفض نسبة الجهات التي تقوم بإجراء البحوث للاستعانة بها في تخطيط أنشطة العلاقات العامة.
- تتركز أهداف إدارات العلاقات العامة في عمليات الاتصال بالجمهور الخارجي، كما تتركز أنشطتها في تنظيم الزيارات واستقبال الوفود ثم النشاط الإعلامي.
- تحتل الوسائل المطبوعة المرتبة الأولي بصفة عامة كوسائل اتصالية تستخدمها إدارات العلاقات العامة.
- تعاني معظم إدارات العلاقات العامة من استخدام عدد غير مناسب من العاملين لدي نسبة كبيرة من الجهات الحكومية، كما تواجهها العديد من المشكلات أهمها: عدم تقدير الإدارة العليا لها، قلة المتخصصين المدركين لعملها، عدم وضوح مفهومها ودورها وأهميتها وطبيعة الأعمال التي تمارسها ووجود مفاهيم خاطئة عن دورها، بالإضافة لنقص المخصصات المالية عن القدر اللازم لدي نسبة كبيرة من الجهات بنسبة ٧٣%"[١].

(٣) تحسين منصور رشيد (١٩٩٣): تنظيم وإدارة العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني واتجاهات الإدارة العليا نحوها: دراسة ميدانية:

تهدف لمسح أساليب ممارسة العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني لمعرفة اتجاهات الإدارة العليا نحو إدارة العلاقات العامة، وتم تطبيق الدراسة علي عينة من الأجهزة الحكومية والبالغ عددها (٧٧) جهازًا حكوميًا من الوزارات والمؤسسات العامة والدوائر المركزية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- كان الاتجاه الداخلي للإدارة العليا نحو العلاقات العامة إيجابياً بنسبة (٨٢%) بينما انخفض هذا الاتجاه علي المستوي الخارجي إلى (٧٤,٧%) .

---

(١) سمير محمد حسين و آخرين. "**إدارة العلاقات العامة بالمملكة العربية السعودية . في كتاب : ندوة واقع إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية**"، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩١) .

- لوحظ عدم تناسب عدد العاملين بإدارات العلاقات العامة مع احتياجاتها الفعلية، ولا توجد الخبرة الكافية لدي الكثير من العاملين فيها[1].

(٤) يحيى حسن أحمد (١٩٩٣): الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة في الجهاز المصرفي: دراسة تطبيقية مقارنة علي عينة من البنوك في مصر:

تهدف لدراسة فاعلية الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة في الجهاز المصرفي المصري عبر دراسة الاتصالات التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة سواء علي المستوي الداخلي بين العاملين والإدارة، أو علي المستوي الخارجي بين البنك وجماهيره الخارجية المتنوعة والبيئة الخارجية التي يتعامل معها، وتم التطبيق علي عينة عشوائية قوامها (٢٠٠) مفردة من العاملين و(٤٠٠) مفردة من العملاء، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل مع مديرو العلاقات العامة، ومن نتائجها:

- لا تزال بعض إدارات العلاقات العامة تابعة لإدارات أخرى بنسبة (٣٣%) وهذا يخالف الاستقلالية المطلوبة لجهاز العلاقات العامة ويؤثر علي كافة أنشطتها.
- تنحصر أهم وظائف العلاقات العامة في أعمال الاتصالات لتحسين الصورة الذهنية للبنك وإعداد الحملات الإعلامية وتنفيذ المطبوعات وعقد الندوات والمؤتمرات بالإضافة لأعمال التشهيلات.
- كما تبين أن معظم أهدافها ووظائفها موجهة أساسًا للجمهور الخارجي أكثر من الجمهور الداخلي، ويمثل الاتصال الشخصي أنجح وسائل الاتصال بالعاملين، كما تمثل المطبوعات أهم وسائل الاتصال بالجمهور الخارجي.
- (٦٧%) من البنوك بالدراسة لا تضع خطط لأنشطتها وبرامجها من البداية، واعتبار أن عمل العلاقات العامة عمل روتيني لا يحتاج إلى تخطيط، كما تبين وجود تداخل بين اختصاصات العلاقات العامة والإدارات الأخرى بنسبة (٣٣%) دائمًا.
- يري (٢٤%) من المبحوثين أن إدارة العلاقات العامة في خدمة الإدارة العليا فقط، كما يري (٢١%) بأنها في وادٍ والعاملين في وادٍ أخر.

---

(١) تحسين منصور رشيد منصور. "تنظيم و إدارة العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني و اتجاهات الإدارة العليا نحوها: دراسة ميدانية". **رسالة دكتوراه غير منشورة** (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٣).

- يري العاملين أن أهم أوجه قصور جهاز العلاقات العامة تتمثل في عدم تنظيم اجتماعات بين العاملين والإدارة العليا بنسبة (٣٣%)، واهتمامها بالعملاء أكثر من العاملين بنسبة (١١,٧%) [١].

(٥) حنان فاروق جنيد (١٩٩٥): تأثير العلاقات العامة علي فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة: دراسة تحليلية ميدانية:

تهدف للتعرف علي طبيعة المفهوم الاجتماعي المتكامل لمسئوليات وأنشطة العلاقات العامة والدور التأثيري الذي يمكن أن تقوم به في المجال التنظيمي لدعم الأنشطة والجهود الاتصالية التي تقوم بها الإدارات الأخرى في المنشأة، وتحديد المشكلات التي تواجه الممارسة العملية لأجهزة العلاقات العامة، وقد تم التطبيق علي (٦٠) منشأة من المنشآت العامة بمصر، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- اهتمام غالبية المنظمات بالعلاقات العامة كوظيفة معاونة لتحقيق أهداف الوظائف الإدارية الأخرى، وخاصةً في مجال التعاون وتنسيق العمل علي المستوي الداخلي للمنشآت، وعلي فعالية دورها في دعم أنشطة الإدارات الوظيفية الأخرى وتلبية احتياجاتها الاتصالية المختلفة، وقد اتجهت (٦٨%) من المنشآت لوضع العلاقات العامة في مصاف الإدارات العليا،وتركز أهداف أجهزة العلاقات العامة علي عمليات الاتصال بالجمهور الخارجي.
- تبين النتائج أيضًا معاناة أجهزة العلاقات العامة من وجود صعوبات تحول دون فعالية ممارستها لأنشطتها علي أكمل وجه، والتي تمثلت في تداخل اختصاصاتها مع الأجهزة الإدارية والوظيفية الأخرى"[٢].

(٦) مختار محمد أبو الخير (١٩٩٥): أساليب ممارسة العلاقات العامة في المنشآت الحكومية اليمنية: دراسة حالة:

---

(١) يحيى حسن أحمد. "الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة في الجهاز المصرفي: دراسة تطبيقية مقارنة علي عينة من البنوك في مصر". **رسالة ماجستير غير منشورة** (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٤).

(٢) حنان فاروق محمد جنيد. "تأثير العلاقات العامة علي فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة: دراسة تحليلية ميدانية علي عينة من شركات قطاع الأعمال في مصر". **رسالة دكتوراه غير منشورة** (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٥).

تهدف لتوفير معلومات عن أساليب ممارسة العلاقات العامة، وتحديد أهم المعوقات التي تواجه إدارة العلاقات العامة ونظرة الإدارة العليا لهذه الوظيفة، وقد استخدم المنهج المسحي لأساليب الممارسة وأسلوب دراسة الحالة للمنشآت الحكومية، كما استخدمت أداة الاستبيان بالمقابلة الشخصية مع مديري العلاقات العامة بهذه المنشآت، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تعاني جميع المنشآت من تداخل الاختصاصات بين إدارة العلاقات العامة وبعض الإدارات الأخرى، وتتركز أهداف معظم إدارات العلاقات العامة في خدمة الأهداف العامة للمنشآت والاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي.
- تحتل المؤتمرات والندوات والمقابلات الشخصية المرتبة الأولي بين وسائل الاتصال التي تستخدمها أجهزة العلاقات العامة"[١].

(٧) ياسر العدوان (١٩٩٥): مستوى إنجاز وفاعلية وحدات العلاقات العامة في أجهزة الإدارة العامة في الأردن:

تهدف للتعرف على مستوى إنجاز وفاعلية وحدات العلاقات العامة في أجهزة الإدارة العامة الأردنية ومعرفة أثر متغيرات: (أعداد الموظفين، مساندة الإدارة العليا، وضوح الهدف، هيكلة المهمة) في مستوي الإنجاز والفاعلية، وتم التطبيق علي (١٤٠موظف) من وحدات العلاقات العامة في (١٦ وزارة، ٢٣ مؤسسة حكومية) باستخدام استمارة الاستبيان في جمع البيانات، ومن نتائجها:

- اتجاه نسبة كبيرة من الأجهزة الحكومية إلي تحديد المستوى الإداري للعلاقات العامة بمديرية أو شعبة، كما أن (٤٦%) منهم ليس لديها خطط لمشاريع وأنشطة العلاقات العامة علي الإطلاق، ويوجد تداخل في عمل العلاقات العامة مع إدارات أخرى، أما بالنسبة لعملها فهو يقتصر في معظمه علي استقبال الوفود ومتابعتهم"[٢].

---

(١) مختار محمد أبو الخير. "أساليب ممارسة العلاقات العامة في المنشآت الحكومية اليمنية: دراسة حالة". **مجلة البحوث الإعلامية** (القاهرة: كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، العدد الثالث، يناير ١٩٩٥).

(٢) ياسر العدوان. "مستوي إنجاز و فاعلية وحدات العلاقات العامة في أجهزة الإدارة العامة في الأردن". **مجلة دراسات** (الأردن: عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، العدد الأول، مجلد ٢٣، ١٩٩٥) .

(٨) جابر محمد عبد الموجود (١٩٩٦): استخدام التقنيات الحديثة في مجال العلاقات العامة: دراسة ميدانية علي عينة من المؤسسات المصرية:

تهدف للتعرف علي اتجاهات القائمين علي أنشطة العلاقات العامة نحو استخدام التقنيات الحديثة ومدي إحساسهم بالحاجة إليها، وإلقاء الضوء علي التقنيات الحديثة في الاتصالات ومدى استخدامها في مجال العلاقات العامة والأغراض التي تستخدم من أجلها والمزايا التي يمكن أن تحققها، وتم التطبيق علي (٢٨ مؤسسة مصرية) باستخدام المقابلة المقننة مع عينة من مديري وممارسي العلاقات العامة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تمثلت أهم الوسائل التي تعتمد عليها العلاقات العامة في الاتصال بجماهيرها في القنوات التقليدية كالتليفون والاتصال المواجهي والمكاتبات.
- تمثل الاتصالات الداخلية والخارجية ما يقرب من نصف الأنشطة التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة بنسبة (٤٦,١%) ويتركز معظم النشاط الاتصالي في الاهتمام بفئات الجمهور الخارجي.
- علي الرغم من امتلاك (٢٥%) من إدارات العلاقات العامة للحاسب الآلي، إلا أن استخداماته تكاد تكون قاصرة علي الأمور التقليدية كالسكرتارية والطباعة دون توظيفه في الاستخدامات الحديثة.
- يشعر غالبية القائمين بالعلاقات العامة بنسبة (٧٥,٢%)، بحاجة إداراتهم للتقنيات الحديثة في مجال العمل، كما يري غالبيتهم أيضًا بنسبة (٧٠,٢%) أن التقنيات الحديثة لها العديد من المزايا علي وظيفة العلاقات العامة"[١].

(٩) مي عبد الواحد الخاجة (١٩٩٨): تقويم فاعلية أداء العاملين في مجال العلاقات العامة: دراسة حالة بلدية دبي:

تهدف للتعرف علي مستوي كفاءة أداء العاملين وفاعليته في مجال العلاقات العامة، عبر دراسة متعمقة تعكس بدورها مستوي أداء نشاط العلاقات العامة، وقد طبقت الدراسة

---

(١) جابر محمد عبد الموجود. "استخدام التقنيات الحديثة في مجال العلاقات العامة : دراسة ميدانية علي عينة من المؤسسات المصرية" . **مجلة البحوث الإعلامية** (القاهرة : كلية الدراسات الإنسانية ، جامعة الأزهر ، العدد الخامس ، يوليو ١٩٩٦) .

علي أحد الأجهزة الحكومية المحلية وهي بلدية دبي، واعتمدت الدراسة علي أسلوب دراسة الحالة، واستخدمت فيها المقابلة المفتوحة مع العاملين بالعلاقات العامة والبالغ عددهم (١٦ مبحوث)، كما تم الاستعانة أيضًا بالملاحظة في جمع بيانات الدراسة، ومن نتائجها:

- اهتمام المؤسسة بالدورات التدريبية فكل العاملين في العلاقات العامة تقريبًا التحقوا بدورات تدريبية، ومع ذلك تتركز الدورات التدريبية في الشئون الإدارية وليس في العلاقات العامة والإعلام.
- أما عن مهام العلاقات العامة فكان التركيز علي الاستقبالات والتوديع، فضلاً عن التحرير ومتابعة ما ينشر في وسائل الإعلام، كذلك التخطيط وإجـراء الدراسات وإعداد البرامج والأفلام، أما عن وسائل الاتصال المستخدمة فكان التركيز علي الصحف الإماراتية تليها إصدارات المنظمة من المطبوعات المختلفة"[١].

(١٠) محمد عبد العظيم (١٩٩٨): اتجاهات وممارسات العلاقات العامة في شركات قطاع الأعمال العام الصناعية بمصر:

تهدف لتوصيف ممارسات العلاقات العامة في شركات قطاع الأعمال العام الصناعية، والكشف عن اتجاهات رؤساء تلك الشركات ومديري العلاقات العامة فيها تجاه الجوانب المختلفة الخاصة بنشاط العلاقات العامة ومعرفة المشاكل وأوجه القصور الموجودة في هذه الممارسات، وقد طبقت الدراسة علي عينه عشوائية من رؤساء شركات قطاع الأعمال الصناعية العامة بمصر قوامها (٤٧ مفردة)، ومن نتائجها:

- تزايد أهداف الاتصال بالجمهور الخارجي مقارنةً بأهداف الاتصال الخاصة بالجمهور الداخلي، وقد احتلت وسائل الاتصال غير الشخصية المتمثلة في الوسائل المطبوعة المرتبة الأولي بين وسائل الاتصال"[٢].

---

(١) مي عبد الواحد الخاجة. "تقويم فاعلية أداء العاملين في مجال العلاقات العامة: دراسة حالـة بلديـة دبي". **المجلة المصرية لبحوث الإعلام** (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الرابع، ديسمبر ١٩٩٨).

(٢) محمد عبد العظيم أحمد. "اتجاهات و ممارسات العلاقات العامة في شركات قطاع الأعمـال العـام الصناعية بجمهورية مصر العربية". **رسالة ماجستير غير منشورة** (الإسكندرية: كليـة التجـارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٨)

(١١) كريمان محمد فريد (٢٠٠١): استخدامات البيانات الإخبارية الصحفية في عمل العلاقات العامة في مصر: دراسة باستخدام طريقة القياس الرقمي:

تهـدف لرصد وقياس وتحليل استخدامات البيانات الإخبارية الصحفية للعلاقات العامة للكشف عن دوافـع استخدامها، وتحديد الإستراتيجيات المستخدمة في الكتابة لتحقيق الهدف منها، وقياس درجة قوة جوانبها التحريرية، بهدف استخلاص العوامل التي ترشد هذا الاستخـدام وتحقق مزيد من الفاعلية في استخـدام البيانات الإخبارية الصحفية باعتبارها من أهم الأدوات الاتصالية للعلاقات العامة، وقد تم تحـليل (٢٤٥ بياناً صحـفيًا مما نشر في جريدتي الأهرام والأخبار)، ومن نتائجهـا:

- لا يزال محـرري البيانات الإخبارية يعتمدون علي الأساليب التقليدية في تحريرها وصـياغتها بينمـا يقـل استخدام الأساليب الإبداعية، وقد كشف تقييم كفاءة كتابة البيانات الإخبارية عن ضعـف مسـتوى كتـابة ثلث البيانات الإخبارية المدروسة تقريبًا.
- تبين أن النسبة الغالبة من المنظمات التي تستخدم البيانات الإخبارية من القطاع الخاص، وتتضاعف نسبة استخدام المنظمات الخدمية للبيانات الصحفية عن المنظمات الإنتاجية. وقد كان هناك تراجع في الاستخدامات السلبية للأدوات الاتصالية في مجـال العلاقات العامة وخاصـة المتعلقة بالتهانـي والـترقيات والتعيينات والجوائز والشهادات، والتي كانت تمثل نمطًا شائع الاستخدام في إعلانات العلاقات العامة"[١].

(١٢) خضر مصطفي الجمالي (٢٠٠٢): واقع العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية بين النظرية والتطبيق:

تهدف للتعرف علي واقع العلاقات العامة بالوزارات الفلسطينية، وقد أجريت الدراسة علي عينة قوامها (٦٠ مفردة) من العاملين في إدارات العلاقات العامة بالوزارات الحكومية باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، ونتائجها:

---

(١) كريمان محمد فريد. "استخدامات البيانات الإخبارية الصحفية في عمل العلاقات العامة في مصـر: دراسة باستخدام طريقة القياس الرقمي" . **المجلة المصرية لبحوث الإعلام** (القاهرة: كلية الإعـلام، جامعة القاهرة، العدد الثالث عشر، ديسمبر ٢٠٠١).

- تتمثل أهم وظائف العلاقات العامة بهذه الوزارات في تنظيم الزيارات واستقبال الوفود ثم أعمال تسهيلات الحجز للسفر ومتابعة ما تنشره وسائل الإعلام"[١].

(١٣) إيمان محمد زهرة (٢٠٠٢): العلاقات العامة في الشركات المتعددة الجنسية العاملة في مصر: دراسة مسحية:

تهدف للتعرف علي مدى التزام فروع الشركات متعددة الجنسيات العاملة في مصر في ممارستها للعلاقات العامة بالنماذج المعيارية للعلاقات العامة والاتصال، ومدى ممارستها لهذه النماذج في تعاملاتها مع جمهور العملاء أو المستهلكين، ومدي تطبيق إدارات العلاقات العامة في هذه الشركات لأحد نماذج "جرونج" الأربعة، وتحديد نمط التوجه الإداري للعلاقات العامة، وقد تم تطبيق الدراسة علي (٧١%) من إجمالي هذه الشركات، باستخدام صحيفة استقصاء يجيب عليها مدير العلاقات العامة بكل شركة، وتبين نتائج الدراسة أن:

- جمهور المستهلكين أو العملاء يحتلون المرتبة الأولى بين الجماهير التي توجه لها العلاقات العامة برامجها بوصفها الجماهير الأساسية التي تتصل بها أجهزة العلاقات العامة، ويحتل النموذج المتوازن ذي الاتجاهين المرتبة الأولي باعتباره أكثر النماذج تطبيقًا في العلاقات العامة بفروع الشركات متعددة الجنسية العاملة في مصر.
- برز دور مدير الاتصال كخاصية من خصائص مدير العلاقات العامة في هذه الشركات، والتي اهتمت بعدد سنوات خبرتهم أكثر من اهتمامها بشهاداتهم الدراسية المتخصصة أو درجاتهم العلمية.
- توضح النتائج أيضًا إيجابية صورة العلاقات العامة لدي الإدارة العليا من حيث تقديم تقاريرها إلى الإدارة العليا مباشرة، بينما ظهرت سلبية تلك الصورة في عدم اشتراكها في مجلس الإدارة، وعدم استقلالها بإدارة منفصلة كغيرها من الإدارات"[٢].

---

(١) خضر مصطفي الجمالي. "واقع العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية بين النظرية و التطبيق". **رسالة ماجستير غير منشورة** (القاهرة: معهد الدراسات و البحوث العربية، ٢٠٠٢).

(٢) إيمان محمد زهرة. "العلاقات العامة في الشركات متعددة الجنسية العاملة في مصر: دراسة مسحية". **رسالة ماجستير غير منشورة** (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢).

(١٤) خالد سيف الصوفي (٢٠٠٣): اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة العلاقات العامة: دراسة تطبيقية علي الأجهزة الحكومية في اليمن:

تهدف لدراسة اتجاهات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في اليمن نحو إدارة العلاقات العامة الحكومية من مختلف جوانبها الإدارية والتنظيمية والوظيفية وأساليب ممارسة عملها، والتعرف علي اتجاهات متخذي القرار نحوها بالإضافة لربط المتغيرات الشخصية للمبحوثين بأهم المشاكل التي تواجهها العلاقات العامة وقد تم التطبيق على (٢٤٥ جهازًا حكوميًا مركزيًا)، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة عامة تشير إلى القصور الكبير في فهم وإدراك القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية اليمنية للعلاقات العامة العلمية وأهدافها ووظائفها، ومن نتائجها:

- أساليب ممارسة العلاقات العامة في اليمن ما تزال بعيدة عن المفهوم العلمي لجوهر وظيفة العلاقات العامة الحكومية.
- يري أكثر من نصف القيادات الإدارية أن عملها يكون أكثر أهمية في القطاع الخاص منه في القطاع الحكومي.
- تؤكد نسبة كبيرة من القيادات الإدارية العليا بنسبة (٨١,٥%) علي عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة الحكومية، كما أوضحت النتائج وجود تداخل في الأدوار الوظيفية للعلاقات العامة والوظائف الأخرى في الأجهزة الحكومية.
- تؤيد القيادات الإدارية عمل العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي باعتباره الجمهور الأهم، مما يشير لعدم الاهتمام الكافي بالجمهور الداخلي، كما أكدت النتائج موافقة القيادات الإدارية علي أهمية رفع المستوي الإداري لإدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي الحكومي إلى مصاف الإدارات العليا وتحديد ميزانية خاصة لها للصرف علي برامجها وأنشطتها"[١].

(١٥) فؤاد علي حسين (٢٠٠٤): دور العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في الجمهورية اليمنية:

تهدف لدراسة كافة الجوانب الإدارية والتنظيمية والاتصالية وأساليب ممارسة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في الجمهورية اليمنية، بهدف التقييم الموضوعي

---

(١) خالد سيف الصوفي. "اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة العلاقات العامة : دراسة تطبيقية علي الأجهزة الحكومية في اليمن". **رسالة ماجستير غير منشورة** (القاهرة: قسم علوم الاتصال والإعلام، كلية الآداب، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣).

لهذه الجوانب، وتم التطبيق علي (٨٠ جهازًا حكوميًا)، باستخدام استمارة الاستقصاء لجمع البيانات من مديري ومسئولي العلاقات العامة بتلك الأجهزة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تركزت أهداف إدارات العلاقات العامة في الاتصال بالجمهور الخارجي، فكانت الأهداف التي تسعي لبناء صورة جيدة للجهاز لدي الجمهور الخارجي وشرح سياسة الجهاز للجماهير المختلفة وكسب تأييد وثقة الرأي العام، في ترتيب متقدم عن الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي، والتي تمثلت في دعم التعاون بين الإدارة والعاملين.
- كانت أنشطة التشهيلات واستقبال الوفود وتنظيم الزيارات علي رأس الأنشطة التي تقوم أجهزة العلاقات العامة بممارستها، كما تأتي الصحف في الترتيب الأول من حيث الأهمية في الاتصال بالجمهور الخارجي، بينما جاءت طرق الاتصال الشخصي في المرتبة الأولي بالنسبة للجمهور الداخلي"[١].

(١٦) عليان علي الهيمصي (٢٠٠٥): العلاقات العامة في منظمات المجتمع المدني في اليمن: دراسة ميدانية:

تهدف للتعرف علي الجوانب الإدارية والتنظيمية وأساليب ممارسة العلاقات العامة في منظمات المجتمع المدني في اليمن، وتم التطبيق على مائة منظمة موزعة على مجالات النشاط الرئيسية لمنظمات المجتمع المدني باستخدام صحيفة الاستقصاء، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تركزت أهداف العلاقات العامة في الاتصال بالجمهور الخارجي وتقديم صورة حقيقية عن أهداف وأنشطة المنظمة، وتبين اتجاه العلاقات العامة في منظمات المجتمع المدني إلى استخدام أشكال الاتصال المباشر تليها الوسائل المطبوعة ثم الوسائل المرئية والمسموعة"[٢].

---

(١) فؤاد علي حسين. "دور العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في الجمهورية اليمنية". **رسالة ماجستير غير منشورة** (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤).

(٢) عليان علي محمد الهيمصي. "العلاقات العامة في منظمات المجتمع المدني في اليمن: دراسة ميدانية". **رسالة ماجستير غير منشورة** (القاهرة: قسم الدراسات الإعلامية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٥).

(ب) دراسات أجنبية:

(1) Sallot Lynne Marie (1993): The effects of motive, communication style, and licensing on the reputation of public relations:

تهدف لمعرفة تأثير التغطيات الصحفية غير الصادقة وعمل غير المتخصصين علي انتشار العلاقات العامة، وقد طبقت الدراسة علي (٥٩٥ طالب جامعي)، كما تم الاعتماد علي مقالات إخبارية وإعلامية فيما كتب عن العلاقات العامة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- منح تراخيص ممارسة العلاقات العامة يزيد من انتشارها؛ ولكن من الضروري أن يحتوي هذا الترخيص علي قيود صارمة ضد غير المتخصصين، كما تبين النتائج أن الاتصال ذا الاتجاهين أكثر فاعلية للعلاقات العامة"[١].

(2) Huang Yi hui (1997): Public Relations Relational Outcomes And Conflict Management Strategies:

تهدف لاكتشاف العلاقات السببية لثلاثة مفاهيم أساسية هي: استراتيجيات العلاقات العامة، وعلاقة المنظمة بالجمهور، وإستراتيجيات إدارة الصراع، وقد تم جمع بيانات الدراسة من ممارسي العلاقات العامة في تايوان، ومن نتائجها:

- أثبت الاتصال المتماثل أنه مؤشر فعال للثقة والرضا والتبادل المنظم والإنجاز في العلاقات بين المنظمات والجمهور.
- كما تبين أهمية الاتصال ذو الاتجاهين والاتصال الشخصي في هذه المجالات، بينما كان تأثير الاتصال غير المباشر محدودًا"[٢].

---

(1) Sallot Lynne Marie, "the effects of motive, communication style, and licensing on the reputation of public relations: an impression management perspective", (**PHD**: College of Journalism and Communications, University of Florida, 1993).

(2) Huang-Yi-Hui, "Public Relations Relational Outcomes And Conflict Management Strategies: Taiwan and China", (**PHD**: College Park, University Of Maryland , 1997).

(3) David Ritchey And Dudely B. Turner (2001): The Public Relations Of Layoffs:

تهدف لدراسة عملية الاتصال التي تقوم بها الإدارة العليا والعلاقات العامة عند الاستغناء عن بعض العاملين ومعرفة آراء العاملين الباقين بعد إقالة زملائهم، وتم التطبيق علي إحدى الشركات في أوهايو بالولايات المتحدة والتي كانت تعاني من ركود اقتصادي فلجأت إلي الاستغناء عن أكثر من نصف موظفيها حفاظاً علي استمراريتها، وتم جمع البيانات من المسئول بالشركة كما تم توزيع استمارة استبيان علي الموظفين غير المقالين (الجمهور الداخلي)، لمعرفة ردود أفعالهم فبلغ معدل استجابتهم ٧٢%، ومن نتائج الدراسة:

- علي الرغم من وجود مبررات واضحة للإقالة ومساعدة الشركة للمقالين والتزامها بمستحقاتهم القانونية، إلا أن ثلث العاملين فقط هم من علموا بذلك؛ مما يشير لسوء تخطيط الاتصال في هذا الموقف.
- أوضح (٤٦%) من المبحوثين سوء سياسة الإدارة في التعامل معهم، لأنهم كانوا يحتاجوا منها تقديم تفسيرًا واضحًا لموقفها. وقد أشار بعض المبحوثين بأنه يمكن تقليل حدة التوتر من خلال تحدث الإدارة لهم.
- تشير نتائج الدراسة لحاجة العاملين للمعلومات وإمكانية الاستفادة من الرسائل الإخبارية الداخلية في إبلاغهم عن الموضوع وأسبابه، وتؤكد الدراسة علي عدم التدفق الاتصالي الفعال داخل الهيكل التنظيمي للشركة"[1].

(2) Sam Dyer et al. (2002): Managing Public Relations in Nonprofit Organization:

تهدف لمعرفة الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في المنظمات غير الهادفة للربح والتي زاد عددها في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد ركزت الدراسة علي بعض التساؤلات التي تتعلق بالخدمات والمخصصات المالية التي تقدمها هذه المنظمات لإدارات العلاقات العامة بها، وقد طبقت الدراسة علي (٢١ منظمة) بالولايات المتحدة الأمريكية،

---

(1) David Ritchey And Dudely B. Turner. "The Public Relations Of Layoffs", **Public Relations Quarterly**, (Volume 46, Issue 2, summer 2001, pp. 32-36).

وتم الاعتماد علي المقابلة مع عينة عشوائية من القائمين بالاتصال في هذه المنظمات، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم الإدراك الكامل لفئات الجمهور التي تستهدفها هذه المنظمات مما يؤدي إلى قصور في الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة في هذه المنظمات.
- تبين أن أبرز الوسائل الاتصالية التي تستخدمها هذه المنظمات هي الاتصال الشخصي بالمتبرعين ثم عقد المؤتمرات، وكان نموذج الاتصال المزدوج المتناسق أكثر نماذج العلاقات العامة استخدامًا فيها"[1].

المحور الثاني: الدراسات السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة:

(أ) دراسات عربية:

(١) دراسة الزامل (١٩٩٣) بعنوان: مفهوم إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة الي تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات السعودية به، كما بحثت المعوقات الرئيسية للتطبيق، وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد اشتملت العينة على (١٠٠٠) منظمة سعودية، واستجابت منها ١٦١ منظمة فقط أي نسبة (١٦،١%) وكانت من أهم نتائج الدراسة:

أ ــ أن (٦٨) منظمة تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أي بنسبة (٤٢%).

ب ــ أن (١٣) منظمة تخطط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أي بنسبة (٢١،٥%).

بينما لم تطبق (٨٠) منظمة المفهوم ولم تحاول تطبيقه بالإضافة إلى اعتبار أن (٨٣٩) منظمة التي لم تستجب لملئ الاستبانة لم تطبق أو تفكر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ويلاحظ على الدراسة أنها لم تحدد طبيعة المنظمات التي طبقت المفهوم أو تحاول تطبيقه فقد تكون أجنبية عاملة بالسعودية أو منظمات سعودية بإدارة غير سعودية.

---

(1) Sam Dyer, Teri Buell, Mashere Harrison and Sarah Weber; "Managing Public Relations in Nonprofit Organizations", **Public Relations Quarterly**, (Volume 47, Winter 2002).

وتوضح هذه النتائج أن المفهوم لم يكن واضحًا أو مطبقًا إلى حد كبير في المملكة العربية السعودية في تلك الفترة كما وجدت الدراسة علاقة طردية بين حجم المنظمة ومدى وضوح المفهوم ومحاولة تطبيقه وبينت وعي المنظمة بأهمية التدريب بكل أنواعه في نجاح التطبيق"[١].

(٢) دراسة المنصوري (١٩٩٧) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني

وتهدف هذه الدراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني باستعمال أسلوب المقارنة بين تطبيقات القطاع العام والقطاع الخاص، واشتملت عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة على: (القيادة الإدارية، التركيز على الزبون، اندماج الموظفين، التحسين المستمر، العلاقة مع المجهز، ومقاييس الأداء). وربطت بين هذه العناصر والسمات الشخصية لعينة الدراسة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة) التي اشتملت على فئتين وهم العاملون في المستشفيات والمرضى الراقدين فيها، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات. أما أبرز نتائج الدراسة فقد تمثلت بالآتي:

أ – إن القطاع الصحي الخاص كان أكثر وعيًا واهتمامًا بتطبيقات الجودة الشاملة من القطاع العام.

ب– إن السمات الشخصية للعينة: (العمر، الخبرة، والمؤهل العلمي) قد ارتبطت بعلاقة عكسية مع أغلب عناصر الجودة الشاملة.

وأهم ما أوصت به الدراسة هو زيادة وعي القيادات الإدارية بمفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وكذلك زيادة الاهتمام بتدريب وإشراك العاملين في تطبيقاتها"[٢].

(٣) قام البطي (٢٠٠٠) بدراسة لبيان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الكلية في الميدان التربوي السعودي

اتبع الباحث المنهج الوصفي حيث اعتمد على البحوث والدراسات والتقارير ذات الصلة، وقام بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث:

---

(١) الزامل (١٩٩٣). "مفهوم إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية"

(٢) المنصوري (١٩٩٧). "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني"

١ــ إدارة الجودة الكلية: نشأتها، ومبادئها، وفلسفتها، واستخدامها في القطاع الخاص الحكومي.

٢ــ إدارة الجودة في الميدان التربوي: واستعراض تجارب أمريكية ومراحلها.

٣ــ إدارة الجودة الكلية في الميدان التربوي السعودي: واستعرض تجارب سعودية، وإمكانية تطبيقها.

ومن أهم معوقاتها: ضعف نظام المعلومات – عدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة – والمركزية في اتخاذ القرار – والميزانية – والعوامل الاجتماعية والثقافية.

ومن أهم توصياتها: إنشاء إدارة عامة للجودة في المعارف – وتبني أسلوب إدارة الجودة الكلية وتطبيقها على مراحل – والاهتمام بالتدريب – والتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين – وإعداد قاعدة بيانات – وإعادة النظر في أساليب التقويم"[١].

(٤) وأجرى فرحان (٢٠٠١) دراسة ميدانية بعنوان مدى نجاح نظام الجودة في تحسين خدمات القطاع الحكومي بدولة البحرين.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية نظام الجودة والأيزو كأحد الأنظمة التي تركز على احتياجات المستفيدين وتؤدي إلى استمرارية تحسين العمل وتطويره، ومن خلال قياس مدى نجاحه في تحسين خدمات القطاع الحكومي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد اشتملت عينة الدراسة على (١١٥) فرد من أفراد ثلاث إدارات وهيئات حكومية تطبق نظام الجودة واعتبر الباحث أن العلاقة بين نظام الجودة (ISO) ونظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) علاقة تكامل وليس علاقة تماثل أو تشابه، وعليه يمكن الحصول على (ISO) بدون إتباع إدارة الجودة الشاملة والعكس.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق نظام الجودة (ISO) أدى إلى تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين، وكذلك أدى إلى إيجاد نوع من الانسجام والتكامل داخل الهيكل التنظيمي – وإيجاد نقلة نوعية في الأداء – وشعور العاملين والموظفين بالثقة وتوفير

---

(١) البطي (٢٠٠٠). "دراسة لبيان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الكلية في الميدان التربوي السعودي"

الدافعية والنشاط لديهم. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في نسب الموافقة على أسئلة الدراسة من قبل أفراد العينة"[١].

(٥) وقام البكر (٢٠٠١) بدراسة عنوانها أسس ومعايير نظام الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية:

اتبع الباحث المنهج الوصفي واعتمد على بعدين رئيسين هما: التحليل والتطبيق، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق وتوظيف المواصفة الدولية للجودة (الأيزو ٩٠٠٢) على المؤسسات التربوية والتعليمية بهدف تفعيل وتطوير وتقويم أنظمة ومخرجات العملية التربوية والتعليمية.

ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة الأخذ بمعايير وتطبيقات المواصفة الدولية للجودة في بنية ونظام التعليم، واعتماده كأسلوب بديل لعملية الإشراف والمتابعة، وحث المؤسسات التربوية على الحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة وتحديد المؤسسات المعتمدة لمنح وثائق الجودة"[٢].

(٦) دراسة الغنام (٢٠٠١)

حيث احتوت الدراسة التي هدفت إلى تحديد معايير إدارة الجودة الشاملة وتقويم فاعلية أداء مديريات المدارس الابتدائية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية ــ قدمت تطبيقات بعض المدارس الحكومية لأساليب إدارة الجودة الشاملة وفقًا للترتيب التالي:

- خطوات تطبيق مبادئ الجودة في هذه المدارس.
- أسس تطبيق مبادئ الجودة في المدارس.
- مجالات التطبيق.
- الإنجازات.
- الصعوبات.

---

(١) فرحان (٢٠٠١). "مدى نجاح نظام الجودة في تحسين خدمات القطاع الحكومي بدولة البحرين: دراسة ميدانية"

(٢) البكر (٢٠٠١). "أسس ومعايير نظام الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية"

وكان من أهم نتائج الدراسة: أن تطبيق نظام الجودة الشاملة ينمي الثقافة العامة عن الجودة لدى المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، والمساهمة في ضبط العمال وتوثيقها، وإتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، وتطوير عمل المدرسة مع المجتمع المحلي.

أما أهم الصعوبات: تدريب العاملين – وكثرة الاجتماعات – والخوف من النظام الجديد – وقصر الوقت – وكثرة عدد الطلبة في الصفوف"[١].

(٧) دراسة جلال (٢٠٠٢م) قام بدراسة عنوانها مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداء لجمع المعلومات، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٢٥) مدرسة ابتدائية تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث اقتصرت على (١٨٢) معلمًا ومعلمة وعدد (٢٥) مديرًا ومديرة من أصل (١١٥) مدرسة ابتدائية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- عدم توافر متطلبات إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين.
- عدم توافر متطلبات لتطبيق مفاهيم العمل الجماعي.
- هناك محدودية انتشار لثقافة الجودة الشاملة داخل المدرسة الابتدائية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية لتوفير خدمات مدرسية متميزة، وإيجاد نظام فاعل يضمن تقويم مستويات الخدمة المدرسية المقدمة"[٢].

(٨) دراسة بومطيع (٢٠٠٢) قام بدراسة بعنوان تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي.

وهدفت الدراسة إلى تقييم تطبيقات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بمجلس التعاون الخليجي العربي، مع تقديم نموذج للجودة الشاملة يناسب الإطار الخليجي، حيث قام بدراسة (٥ حالات) للجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية،

---

(١) الغنام (٢٠٠١)

(٢) جلال (٢٠٠٢م). "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين"

وبدراسة مسحية في دول مجلس التعاون الخليجي ودراسة حالة واحدة في مملكة البحرين، وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- إن تطبيق الجودة الشاملة في جامعات دول مجلس التعاون الخليجي العربي يحتاج الى ثلاثة أسس تطلب من المسئولين أخذها بالاعتبار وهي: سياسة الحكومات، والأعراف والعادات الأكاديمية، والقيم الثقافية في المجتمع.
- وجود فجوة بين القيادات التعليمية والتخطيط الاستراتيجي.
- اقتراح نموذجًا خليجيًا يناسب البيئة لتطبيق الجودة الشاملة"[1].

(٩) دراسة عبد المنعم، (٢٠٠٢) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التربية"

هدفت إلى التعرف على مراحل ظهور وتطور إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها وأدواتها وكيفية تطبيقها في مجال التعليم، ولكي تحقق الدراسة أهدافها وتجيب على تساؤلاتها استخدمت المنهجين التاريخي والوصفي التحليلي.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية تحكمها ثلاثة عناصر هي:

الفلسفة: التي تتحكم في نوعية العملاء الداخليين (التلاميذ) ومستوى رضا أولياء الأمور وبناءً عليه يتم تحديد مستوى جودة الخدمات المقدمة.

الهدف: لتحقيق الهدف النهائي وهو أقصى مستوى للتلميذ، يجب التعامل مع الخدمات والأنشطة بحرية الحركة وعدم الجمود.

العمليات: خريج كل مرحلة في أفضل صورة يجب أن تتوفر له عدد من الصفات، وهي عبارة عن أهداف تلك المرحلة، ولتحقيق ذلك لا بد من وجود عدد من العمليات التي يجب الاهتمام بها مثل إعداد المعلم والمنهج والمباني المدرسية، إدارة المدرسة.

وقد توصلت الدراسة أيضًا إلى أن التطبيق الناجح للجودة الشاملة يتطلب التعامل بتوازن بين كل من النظام الفني والاجتماعي والإداري"[2].

---

(١) بومطيع (٢٠٠٢). "تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي"

(٢) عبد المنعم، (٢٠٠٢). "إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التربية"

(١٠) دراسة القاضي (٢٠٠٤) بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء.

هدفت الدراسة الى: التعرّف على القدرات الكامنة لدى العاملين وتوظيفها لتهيئة الأجواء للعمل بروح الفريق من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

- عدم البدء بالتطبيق الى بعد تهيئة الأجواء والتأكد من التزام وقناعة الإدارة العليا.
- المتابعة المستمرة للتطبيق.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في فرق الجودة.

عدم استعمال النتائج: الجودة الشاملة مسلك استراتيجي لا مهمة محددة[١].

(١١) عدنان بن محمد بن راشد الورثان (٢٠٠٥)

يهدف هذا البحث التعرف على مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظة الأحساء، والعوامل التي تشجعهم على تقبل معايير الجودة الشاملة في التعليم، والمعوقات التي تحد من تقبلهم لهذه لمعايير، والمقترحات التي تفعل تقبلهم للمعايير، كون معرفة مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم من الخطوات الضرورية في تحقيق الجودة الشاملة، حيث يصعب تحقيق النجاح دون التعرف على مدى تقبل المعنيين كون آرائهم واتجاهاتهم تمثل ركيزة أساسية في هذه العملية التعليمية التربوية. ويرى الباحث أن أهمية الدراسة تستمدها من الآتي:

١- كون الدراسة ستطبق على أحد أهم قطاعات الدولة ذات التأثير المباشر على التنمية الشاملة وهو قطاع التربية والتعليم.

٢- كما أن المعلم هو أبرز عناصر المنظومة التعليمية وهو الذي يعلم النشء ويكونهم باعتبارهم الثروة البشرية المستقبلية للأمة، وهذا يتطلب رفع مستوى أداء المعلم وزيادة فاعليته في أداء مهامه من خلال إعداد معايير لممارساته في مجالات التخطيط والتدريس والتعلم وإدارة الفصل والتقويم وغيرها، والجودة الشاملة تجسد الأسلوب الأمثل لدفع عملية التربية والتعليم.

---

(١) القاضي، (٢٠٠٤). "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء"

٣- المنهج المستخدم: استخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كميًا وكيفيًا، بالإضافة إلى أن هذا المنهج يعمد إلى استقصاء مظاهر الظاهرة وتحليلها. وتوصل الباحث إلى بعض التوصيات التي يأمل في أن تسهم في تحسين أداء معـــلم المستقبل بما يتمـــاشى مع متطلبات التدريس المعاصرة، وهي كما يلي:

- العمل بمعايير الجودة الشاملة في التعليم المتعلقة بالمعلم في جميع المراحل الدراسية الثلاث في التعليم العام، حيث حظيت على قبول عدد كبير من المعلمين.
- ضرورة توفير المناخ التعليمي الملائم والتقيد به والحفاظ عليه.
- إلحاق المعلمين بدورات تدريبية تكسبهم مهارات تصميم التعليم وكيفية التخطيط للعملية التعليمية، واستخدام الوسائل التقنية في التعليم والتي أهمها الحاسوب التعليمي وغيرها.
- التأكيد على المعلم بأن يحترم شخصية الطلاب، ففي حجرة الدراسة يكون تقدير الذات والآخرين واضحًا في كل شيء، فالاحترام والتقدير هما المكون الضروري لتحقيق الجودة.
- التأكيد على المعلم بأن يطرح أسئلة تمهيدية متنوعة لإثارة تفكير الطلاب.
- التأكيد على المعلم بأن يستخدم الحوار والمناقشة كوسيلة مهمة للتعرف على خبرات الطلاب.
- التأكيد على المعلم بأن يستخدم أساليب وأدوات مختلفة لتقويم أدائه.
- التأكيد على المعلم بأن يلتزم بالقيام بالأعمال المسند إليه من قبل رؤسائه لما تقتضيه المصلحة.
- التأكيد على المعلم بأن يحرص على تبادل الخبرات مع زملائه ورؤسائه.
- الحرص على تبادل الخبرات بين المعلم السعودي والمعلم غير السعوديين، نظرًا لما تميز به المعلم غير السعودي من تقبل معايير الجودة الشاملة في التعليم حسب الاستجابات.

- العمل بجميع العوامل التي تشجع المعلمين على تقبل معايير الجودة الشاملة في التعليم.
- الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل، حيث حصل على أعلى درجة تقبل للعينة.
- التأكيد على قيمة العمل الجماعي داخل المؤسسة التعليمية.
- التأكيد على استخدام الحوافز الايجابية كعامل أساسي لتحسين الأداء لدى المعلمين.
- الحرص على إزالة جميع المعوقات التي تحد من تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم؛ والتي حظيت على درجة تقبل كبيرة من قبل المعلمين وهي العشرة الأوائل.
- البدء فورًا بإزالة المعوقين اللذين حصلا على أعلى الدرجات عن البقية وهما:

أ- ضعف فاعلية نظم المكافآت والحوافز وعدالتها، والحرص على تقديم الحوافز الإيجابية والمكافآت المشجعة للمتميزين والحريصين على إتقان العمل وإجادته.

ب-الكثافة العددية المرتفعة للطلاب داخل الفصول الدراسية، مما يتطلب الحرص على تخفيض عدد الطلاب داخل هذه الفصول الدراسية"[1].

(١٢) دراسة: دور الجودة الشاملة في تحسين خدمات الشحن الجوي دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، (١٣٣١هـ).

هدفت الدراسة بشقيها النظري والميداني لتحديد دور الجودة الشاملة في تحسين خدمات الشحن الجوي بمؤسسة الخطوط الجوية السعودية؛ بهدف التعرف على إستراتيجية الجودة الشاملة من قبل إدارة الجودة بمؤسسة الخطوط الجوية السعودية وعلاقتها بالجودة في قطاع الشحن الجوي. التعرف على مدى وعي العاملين بقطاع خدمات الشحن الجوي بمؤسسة الخطوط الجوية السعودية لمفهوم الجودة الشاملة. التعرف على رضا العملاء عن مستوى جودة خدمات الشحن الجوي المقدمة فعليًا والمتوقعة. وهل توجد فجوة بين مستوى الخدمة المقدمة فعليًا ومستوى الخدمة المتوقعة؟. وما هي أكثر العوامل تأثيرًا

---

(١) عدنان بن محمد بن راشد الورثان (٢٠٠٥) دراسة عن مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم ــ دراسة ميدانية بمحافظة الأحساء، **رسالة ماجستير**، ــ كلية التربية ــ جامعة الملك سعود.

على جودة خدمات الشحن الجوي؟. وذلك من خلال أفراد العينة التي بلغت (٣٠٠) مفردة من العاملين بقطاع خدمات الشحن الجوي بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية ومسئولي وكالات الشحن الجوي، من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) وقد بلغ الوارد من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٨٤) تم تحليلها باستخدام حساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية في شكل (مقياس ليكرت)، كما تم استخدام (معامل ارتباط بيرسون) لاختبار الفجوة وتحديد العلاقة بين الخدمة المقدمة فعليًا، والخدمة المتوقعة من قبل عملاء الشحن الجوي. وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

- وجود وعي لدي العاملين في قطاع الشحن الجوي بمؤسسة الخطوط الجوية السعودية بمفهوم الجودة الشاملة.
- وتبين أن رضا العملاء نحو مستوى جودة خدمات الشحن الجوي بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية المقدمة فعليا متوسطة.
- كما تبين أن اتجاهات العملاء نحو مستوى جودة خدمات الشحن الجوى بمؤسسة الخطوط الجوية السعودية المتوقعة عالية، وفجوة بين مستوى الخدمة المقدمة فعليًا ومستوى الخدمة المتوقعة.

وعلى ضوء هذه النتائج توصل الباحث إلي مجموعة من التوصيات هي ضرورة بذل جهود كبيرة لتطوير كافة عناصر الجودة في الواقع العملي من جانب إدارة خدمات الشحن الجوي لإحداث تغير تدريجي في اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات. والاهتمام برفع مستوى كفاءة وفاعلية المعلومات والاتصالات، وتقنياتها المستخدمة بإدارة الشحن البريد الجوي بكل ما يرتبط بأداء الخدمة المقدمة فعليًا، حرص الإدارة على الإرشاد والتوعية، والتعريف بإدارة خدمات الشحن والبريد الجوي وجودة خدماتها والأساليب والإجراءات الصحيحة، وذلك بمختلف الأساليب والوسائل بالنسبة للعملاء بصورة عامة، الحرص على العميل والاهتمام به من جانب العاملين بإدارة خدمات الشحن والبريد الجوي من خلال العمل على تطوير أداء الأفراد واتجاهاتهم ومهاراتهم إلى جانب سلوكهم وكذلك تحفيزهم بالشكل الايجابي الفعال، وتوفير كافة أدوات وإمكانات العمل المطلوبة، وإجراء دراسات وأبحاث عن مستوى رضا العميل بإدارة خدمات الشحن والبريد الجوي والتشجيع على التعرف على أراء وملاحظات وشكاوي العملاء (نحو جودة الخدمة). ضرورة الاهتمام بإدخال مدخل إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بصياغة استراتيجيات

متكاملة لكافة قطاعات وفئات العمل بإدارة خدمات الشحن والبريد الجوى، على أن يتم اندماجها وربطها بالإستراتيجية الرئيسية لمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، العمل على تصميم مقاييس معتمدة تتسم بالصدق والثبات لاستخدامها في قياس مختلف عناصر الجودة ادارة الشحن بالبريد الجوي.

(١٣) دراسة نبيل محمد يحيى الشوكاني (٢٠١٠) بعنوان العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء (دراسة تطبيقية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن).

هدفت الدراسة إلى التفكير بضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة كمدخل للعمل في المستشفيات الصحية الحكومية باليمن؛ مما يؤدي إلى إدخال البهجة في نفوس العملاء بما يفوق توقعاتهم من المستشفى، مع ضرورة الإصغاء لهم والإبداع في خدمتهم وتحقيق التفاعل معهم، والتأكيد على زيادة ارتياحهم من الخدمة وما يحيط بهم، وجعلها أسهل منالاً وأكثر تناسقًا وخصوصية.

وتحددت مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة، وتحسين الأداء لدى الموظفين في هذه المستشفيات باعتبارهم أحد العناصر التي لها علاقة بتحقيق أهداف المستشفى.

وقد أجابت الدراسة على عدة تساؤلات:

١- ما مدى وعي الموظفين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟.

٢- ما هي اتجاهات الموظفين داخل المستشفى إزاء تطبيق إدارة المستشفى لعناصر إدارة الجودة الشاملة؟ والمتمثلة في دعم والتزام الإدارة العليا في العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة، مشاركة الموظفين وتكوين فرق العمل الجماعي، التركيز على الجمهور، التدريب والتحفيز، التحسين المستمر وصولاً لإدارة الجودة الشاملة.

٣- ما مدى انعكاس تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء بالمستشفى؟

- وخرجت الدراسة بعدد من النتائج من أهمها:

١- أن المستشفى المبحوث لم يطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل، وأنه ما يزال في المراحل الأولى من مشروع التطبيق.

٢- أن المستشفى المبحوث يسعى جاهدًا لنيل رضا العميل الخارجي، إنشاء الإدارات المختصة وعقد الدورات التدريبية للموظفين في حسن معاملة المترددين على المستشفى.

٣- التدريب الفني والتخصصي لا يحظى بعناية كبيرة من قبل إدارة المستشفى، والموظفون غير مقتنعين بطرق التحفيز المتبعة في المستشفى.

٤- تفويض الصلاحيات يتم بشكل محدود في المستشفى مما أدى إلى ضعف الثقة لدي الموظفين، وضعف الاستجابة لمتطلبات العميل.

٥- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول محور متغير الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (٤,١١) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (٣) مما يعني أن الإجابات تشير إلى الموافقة التامة حول فقرات المتغير مجتمعة، أما معامل التباين فقد بلغ (٢٠,٨٣).

٦- جاء ترتيب أهمية محور تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة المستشفى من وجهة نظر المبحوثين، حيث جاء عنصر التركيز على الجمهور في المرتبة الأولى بوزن مئوي مقداره (٧٩,٨%)، ويليه عنصر دعم والتزام الإدارة العليا في العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الثانية بوزن مئوي مقداره (٧٦,٣%)، وجاء عنصر مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل الجماعي في المرتبة الثالثة بوزن مئوي مقداره (٧٠,٥%)، بينما حصل عنصر التحسين المستمر للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة على المرتبة الرابعة بوزن مئوي مقداره (٦٩,٦%)، وحل في المرتبة الأخيرة عنصر التدريب والتحفيز بوزن مئوي مقداره (٥٦,٩%).

٧- أما المتغير التابع، متغير تحسين الأداء الإداري بالمستشفى، وقد جاءت ترتيب بنود هذا المحور حسب إجابات المبحوثين مطابقة لترتيب الإجابة على محور عناصر إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

جاءت فقرة التركيز على الجمهور في المرتبة الأولى بوزن مئوي (٧٦,٤%)، وجاءت فقرة دعم والتزام الإدارة العليا في العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الثانية بوزن مئوي (٧٥,٤%)، وجاءت فقرة مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل

الجماعي في المرتبة الثالثة بوزن مئوي (٦٢,٢%)، وجاءت فقرة التحسين المستمر وصولاً لإدارة الجودة الشاملة في المرتبة الرابعة بوزن مئوي (٦١,٠%)، وجاءت فقرة التدريب والتحفيز في المرتبة الخامسة بوزن مئوي (٥٦,٦%).

كانت نتيجة اختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بالوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وعناصر إدارة الجودة الشاملة وبين المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء بالمستشفى كالتالي:

١- توجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين محاور الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء بالمستشفى، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠,١٩٤) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%).

٢- توجد علاقة ارتباط معنوي موجبة بين محاور عناصر إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في المستشفى، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٨٦) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%).

وكانت نتائج اختبارات الفروض كالتالي:

١- قبول الفرض القائل لا توجد فروق إحصائية دالة بين آراء الموظفين في الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باختلاف النوع والعمر والوظيفة وسنوات الخبرة.

٢- يُرفض الفرض القائل لا توجد فروق إحصائية دالة بين آراء الموظفين في الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقًا للمستوى التعليمي، حيث وجدت فروق بين الموظفين جاءت لصالح حاملي مؤهل الماجستير – الدكتوراه.

٣- يُقبل الفرض القائل لا توجد فروق إحصائية دالة بين آراء الموظفين حول تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وفقا للعمر والوظيفة والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

٤- يُقبل الفرض القائل لا توجد فروق إحصائية دالة بين آراء الموظفين حول تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة الأربعة الأولى وفقا للنوع، ويُرفض الفرض المتعلق بالعنصر الخامس- التحسين المستمر- وصولاً لإدارة الجودة الشاملة، حيث وجدت

فروق دالة إحصائيًا فيما يتعلق بالتحسين المستمر وصولاً لإدارة الجودة الشاملة وفقًا للنوع، وجاءت لصالح فئة الذكور.

٥- قبول الفرض القائل لا توجد فروق إحصائية دالة بين آراء الموظفين حول تحسين الأداء في المستشفى باختلاف النوع والعمر والوظيفة والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة"[١].

(ب) دراسات أجنبية:

(١) دراسة (Wite , 1991):

عنوان هذه الدراسة هو: تطوير خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الطبي العسكري للطيارين في قاعدة (David Garant) الجوية في ولاية كاليفورنيا.

وكان الهدف منها: تحقيق رضا الزبون عن طريق توظيف الخطط والفعاليات نحو إجراء التحسين المستمر لعمليات الإنتاج والجودة بما يحقق وفورات اقتصادية تظهر بمزايا فعالة على المنظمة أولاً والعاملين ثانيًا.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

- هيمنة أهداف إدارة الجودة الشاملة على المنظمة ولاسيمًا بتركيزها العالي على تحقيق رضا الزبون.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الطبي حقق نجاحًا على الرغم من حداثة تطبيقه قياسًا بالتطبيقات الصناعية والعسكرية، التي أثبتت أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة أفضل فلسفة لتحسين الإنتاج والجودة وتخفيض التكاليف.
- أهمية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة بوصفه عصب التطبيق.

(٢) أجرى نيكولس (Nichols, 1993) دراسة عنوانها لماذا تختار المنظمات العامة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

وقد كان الهدف من الدراسة هو تحديد الأسباب الرئيسية وراء اختيار المنظمات العامة لمفهوم إدارة الجودة، واعتمدت الدراسة على فرضين أساسيين هما:

---

(١) دراسة نبيل محمد يحيى الشوكاني (٢٠١٠). "العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء (دراسة تطبيقية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن)" **رسالة ماجستير**، جامعة سانت كليمنت بالمملكة البريطانية.

ـ حاجة المنظمات إلى التغير، وتأثير بعض المنبهات البيئية (التهديدات الخارجية) التي يجب على المنظمة الاستجابة لها من أجل البقاء.

ـ المغريات التي تحفز المنظمات على تبني المفهوم، كالحصول على مجموعة من الحلول والنتائج الإيجابية عند تبني هذا المفهوم.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث اعتمد على دراسة الحالة (Case study) والاستفادة من دراسة ميدانية مسحية قام بها مكتب المحاسبة العام لنشاط إدارة الجودة الشاملة لأكثر من ٢٠٠٠ منظمة عامة، بجانب المقالات المعمقة كأداة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أن المنبهات والمغريات المفترضة كانت من العوامل الأساسية لتبني المنظمات العامة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. إلا أن الدراسة اعتبرت ترتيب أولوياتها وأهميتها غير واضح، كما وجدت أن القيادة الداخلية تعتبر عاملاً مؤثرًا في مدى استجابة المنظمات لضغوط التغيير والتحسين، كما وجدت أن هناك اختلافًا بين المنظمات في مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- أما النموذج الثاني فتم تطبيقه في حصة الحاسوب من خلال توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الحصة، وقد ساهم نجاحه الواسع في قيام الكثير من معلمي المقررات الأخرى في تطبيقه.

وطرح ثلاث استراتيجيات أساسية لتوظيف إدارة الجودة الشاملة من المدرسة هي:

- ركز المديرون والمعلمون على أهمية التعليم.

(٣) دراسة (Dybeck , 1993)

عنوان هذه الدراسة هو: تحسين أداء التسليم باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكان الهدف منها هو: التخلص الكامل من الانحراف الذي يحدث في تقارير تسليم السلع والخدمات؛ وخرجت هذه الدراسة بأهم النتائج:

أ- أدى استخدام فرق التحسين المستمر للجودة مع التحليل الإحصائي إلى تعريف الأماكن الأساسية المسببة للمشاكل.

ب- تم تخفيض نسبة المشاكل الحاصلة في فرق تحسين الجودة على الرغم من تغيير إدارة الشركة.

(٤) اقترح كوتن (Cotton, 1994) ـ نماذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية مثل:

نموذج تبادل الرأي (The Walk The Talk Classroom Model) ونموذج ماونت أوجكامب الثانوية (Mt. Edgecumbe High School) ويقدم النموذج الأول استراتيجية التعاون بين المعلم والتلاميذ لوضع رؤية مشتركة لمبادئ وأهداف الصف من خلال العوامل التالية:

- تحديد درجة رضا الزبون (المعلمون، التلاميذ، أولياء الأمور).
- تحديد عوامل جودة الصف (المواطنون، الانضباط).
- تحديد وسائل التحسين المستمر للتدريس الصفي (العمل الجماعي، وأساليب التفكير، والتقويم الذاتي).

أما النموذج الثاني فتم تطبيقه في حصة الحاسوب من خلال توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الحصة، وقد ساهم نجاحه الواسع في قيام الكثير من معلمي المقررات الأخرى في تطبيقه.

وطرح ثلاث استراتيجيات أساسية لتوظيف إدارة الجودة الشاملة من المدرسة هي:

- ركز المديرون والمعلمون على أهمية التعليم.
- السعي المتواصل من المديرين والمعلمين لتحسين فاعلية التدريس.
- اندماج الهيئة التعليمية في التطوير المهني المتواصل وأنشطة التعلم المدرسي.

(٥) قام ديفر (Davis, 1994) بدراسة هدفت إلى معرفة آراء المعلمين الأمريكيين حول توافر الجودة بمدارسهم حيث استخدمت المنهج الوصفي وقامت بتوزيع استبانة مسح خاصة بمدارس الجودة بولاية الينويز Illinois Quality School الأمريكية على (٣٨) معلمًا ومعلمة.

وكان من أهم نتائجها أن خصائص مدارس الجودة تنطبق على مدارسهم، وأن مدارسهم يتوافر بها القيادة والرؤية الجليلة، والتوقعات الواضحة للإدارة والموظفين والطلبة وأولياء الأمور، كما إنها بحاجة لإعطاء مزيد من الوقت للتعليم والتعلم والمتابعة

الدائمة لمحتوى التعليم، ودعم فكرة التعليم مدى الحياة، وإيجاد التعاون والمشـــاركة مـــع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وأوصت الدراسة بضرورة ترجمة مبادئ الجودة الشاملة إلى ممارســـات تعليميـــة لتحسين نوعية التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية.

(٦) وقام كل من الكسندر وكيلر (Alexander & Keeler, 1995) بدراســـة علـــى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التربية:

وهدفت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة هل هي حقًا تحل المشكلات التربوية؟ واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المعتمد على الربط والتحليل حيث تم تنظـــيم الدراســـة بأربعة أقسام مرتبطة بنموذج إدارة الجودة الشـــاملة: تطبيـــق (TQM) فـــي الصـــناعة والأعمال في المدارس – ولغة الثقافة – واعتبار المدرسة كمصنع – والتوضيح الـــدقيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة لمدراء المدارس.

وناقشت الدراسة على أن المدرسة هي الطريق الصحيح للإصلاح التربـــوي مـــع التحذير من استخدام المفهوم الضيق للتلاميذ كعمال والمدرسين كمدراء.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تسهم في ترقية التنظـــيم الهيكل الإداري وفي اللغة المستخدمة، بجانب أنها تساعد على تعاون القيادة مع المستفيدين وكذلك تسهم في توفير البيانات والمعلومات في المدرسة.

وبالرغم من الإسهامات التي يمكن تحقيقها في مجال التعلـــيم، إلا أن لـــه بعـــض المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية عند تطبيقه؛ منها:

- التركيز على الأهداف بعيدة المدى.
- تعدد المستفيدين من المدرسة.
- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الفاعلة والواعية.
- ضعف وقلة المعلومات في المدرسة وعدم توافرها على نحو سريع ودقيق.
- عدم التزام سلوكيات وأفعال القادة أو المدراء مع أقوالهم.

(7) Dimitriades, 2001, Empoverment in Total Quality Management

أظهرت الدراسة صحة الافتراضات الخاصة بالعلاقات المعنوية بين إدارة الموارد البشرية ومشاركة العاملين وتمكينهم (Empowerment) ونجاح مبادرات (TQM)، انطلاقًا من افتراضات مفادها أن التغيرات الجذرية في بيئة الأعمال، تلزم المنظمات التي تتبنى فلسفة (TQM) بالتحول من تنفيذ قرارات التحسين المستمر، وتقدم الدراسة نموذجًا مفاهيميًا لتحقيق تلك الافتراضات إذ توصلت إلى وجود علاقات جوهرية بين رضا الزبون الداخلي (العاملين) بدلالة عضوية التنظيم ورضا الزبون الخارجي بدلالة التحسين المستمر في جودة الخدمة، وقد وظف الباحثان العديد من معطيات الدراسة النظرية والتطبيقية في مجال العلاقة بين تمكين ورضا الزبون الداخلي والخارجي.

(8) Kumar , (2002), The Role of (TQM) In The Present Business Scenario

أظهرت الدراسة أهمية التكامل بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) بوصفها مدخلاً تنظيميًا للتطوير المستمر في المنظمات التجارية، وخاصة أنها أسهمت في تقديم أطر مفاهيمية قيمة لإدارة تلك المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، فضلاً عن اهتمامها بتحسين الأداء البيئي (Ecology Performance) بعد أن عرضت اهتمامات متوازنة بين الاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية للمنظمات.

وقد أثبتت الدراسة أن المنظمات التي تحقق أفضل علاقة تكاملية بين فلسفة (TQM) ومتطلبات التحسين المستمر، تكون أكثر تنافسية، بل تلزم منافسيها على تحسين الأداء الاجتماعي لمنظماتهم، وسوف يسهم هذا التكامل أيضًا بتقليص الرقابة الاجتماعية على أداء المنظمات، وخلصت الدراسة إلى أن تنفيذ عمليات (TQM) يتطلب تبني إستراتيجية شاملة للتطوير والتنمية المستدامة، وعكس ذلك سوف لن تحقق (TQM) أي تفوق تنافسي ولن تسهم في تحسين الأداء البيئي للمنظمات.

تعقيب على الدراسات والبحوث السابقة ومدى الإفادة منها في الدراسة:

١- يلاحظ من العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت دور وجوهر العلاقات العامة في تعاملها مع الجماهير الداخلية والخارجية، ومدى الإفادة من الأساليب التكنولوجية

التي تستخدمها في تعميق وتدعيم التواصل بينهما لخدمة أهداف المؤسسة الخدمية منها والانتاجية.

٢- المحور الثاني من الدراسات السابقة والتي تناولت تطبيقات ومعايير ومبادئ الجودة الشاملة وخير مثال دراسة إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني، وتهدف هذه الدراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني، واشتملت عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة على: (القيادة الإدارية، التركيز على الزبون، اندماج الموظفين، التحسين المستمر، العلاقة مع المجهز، ومقاييس الأداء)، ودراسة الزامل (١٩٩٣) حول مفهوم الجودة الشاملة في المنظمات السعودية، ودراسة الفرحان(٢٠٠١) عن مدى نجاح نظام الجودة في تحسين خدمات القطاع الحكومي في مملكة البحرين، ودراسة نيكوكس (١٩٩٣) حول لماذا تختار المنظمات العامة لمفهوم الجودة الشاملة، ودراسة رضا وآخرون (٢٠٠٧) عن الجودة في فندق بابل، ودراسة (٢٠٠٨) دور الجودة الشاملة في تحسين خدمات الشحن في طيران المملكة العربية السعودية.

٣- الإفادة في وضع المنهج المراد استخدامه للوصول إلى الحقائق المعرفية لجودة العلاقات العامة وكيفية التعامل معها في إطار معايير إدارة الجودة الشاملة.

٤- سوف تساهم الدراسات السابقة بكافة أشكالها في بلورة الأداة، أو المقياس الذي من خلاله نحصل في هذه الدراسة على البيانات والمعلومات والحقائق من أفراد العينة الممثلة لمجتمع البحث، والتي اشتملت عليها مكونات التساؤلات التي اقترحتها الدراسة الحالية.

٥- ستفيد الدراسات السابقة في تحليل الدراسة العملية وكيفية استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة، واستخراج نتائج تمتاز بالدقة من خلال استخدامات مقاييس النزعة المركزية والتشتت، ومعاملات الارتباط "بيرسون" و"سبيرمان" و"كا^{٢}" و"كرنباخ" بإذن الله.

٦- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الباحثة والتي اشتملت عليها كافة المجالات التي تم عرضها ومناقشتها.

٧- يلاحظ أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى إدارة الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة، وكذلك بقية الدراسات السابقة العربية والأجنبية، مما يضفي على الدراسة

الحالية الاهتمام والأهمية الخاصة لأنها تعالج موضوعًا جديدًا في مجال جودة العلاقات العامة، ولم يقم بها أي باحث من قبل في حدود علم الباحثة.

تساؤلات وفروض الدراسة:

تنحصر إشكالية الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لقياس فعاليات أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمملكة البحرين؟.

وقد انحدرت من التساؤل الرئيس السابق التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي؟

٢- ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوفرة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي؟

٣- ما مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في الجهاز الحكومي وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الأجهزة؟

٤- ما مدى اقتناع والتزام موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء تلك الإدارات؟

٥- ماهية آراء موظفي العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي؟

٦- ما هي الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة من وجهة نظر موظفيها؟

٧- ما التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي؟

٨- ما صحة الفروض والمتغيرات الخاصة بالمبحوثين وخاصة فروق الدلالة الإحصائية على محاور أسئلة الدراسة وأسئلة الاستبيان الرئيس فيما بعد: كالجنس، والسن، والمسميات الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية التي خضع لها الموظف؟

فروض الدراسة:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات عينة البحث من ذوي الوظائف المختلفة على محاور المقياس والمقياس ككل.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات عينة البحث من ذوي الخبرات المختلفة على محاور المقياس والمقياس ككل

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات عينة البحث من ذوي الدورات التدريبية المختلفة على محاور المقياس والمقياس ككل.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات عينة البحث من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة على محاور المقياس والمقياس ككل.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات عينة البحث من حيث النوع المختلف على محاور المقياس والمقياس ككل.

٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات عينة البحث وفق توزيع السن المختلف على محاور المقياس والمقياس ككل.

٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات عينة البحث وفق مكان العمل المختلف على محاور المقياس والمقياس ككل.

الخطوات المنهجية للدراسة:

مجالات الدراسة:

أ ــ **المجال البشري: ويتمثل فــي**: موظفي العلاقات العامة العاملين في الجهاز الحكومي بإدارات العلاقات العامة في وزارة الأشغال العامة، والداخليــة، وشــركة طيــران الخليج، وشركة مصانع البا (الألمنيوم).

ب ــ **المجال المكاني:** سوف يتم تطبيق الدراسة على أربعة إدارات في الوزارات: وزارة الداخلية، شركة طيران الخليج، والإشغال العامة، ومصانع الألمنيوم (البا).

ج - **المجال الزمني:** من إقرار الخطــة بالقسم والكلية في٢٠١٢ إلى نهاية ٢٠١٤ اوائل ٢٠١٥ بإذن الله.

المنهج المقترح استخدامه:

تتعدد المناهج في الإجراءات المنهجية كالمسح الاجتماعي الشامل، والمسح الاجتماعي بالعينة، والمنهج التاريخي، والمنهج التجريبي، ومنهج تحليل المحتوى ، ومنهج دراسة الحالة... والمنهج المستخدم بإذن الله هو منهج المسح الاجتماعي الشامل لكل العاملين في إدارات العلاقات العامة بالمجالين البشري والمكاني بالوزارات والمؤسسات أو الشركات المعنية التي تقدر بحوالي ٣٥٠ موظفًا.

أدوات جمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات في الاستبانة التي تعتمد على المقياس الليكرتي المتدرج الخماسي، وسوف يتم الاستعانة بالأداة الأخيرة – الاستبانة – من خلال مقابلة كل العاملين في العلاقات العامة في كل وزارة أو شركة أو مؤسسة.

كيفية تحليل البيانات (المعالجة الإحصائية):

سوف يتم تفريغ بيانات الاستبيانات والعمل على معالجتها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) وخاصة الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- الأوزان الترجيحية.
- مقاييس النزعة المركزية (الوسط والوسيط والمنوال والانحراف المعياري).
- معاملات الارتباط بيرسون وسيبرمان والالتواء والانحدار.
- مقاييس الصدق والثبات (كا^{2}، واختبار الفا كرنباخ).
- اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار متوسط ثلاث مجموعات أو أكثر.

تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

١ ــ تعريف العلاقات العامة:

إحدى وظائف الإدارة المتميزة التي تساعد في بناء خطوط متبادلة من الاتصال والفهم والقبول والتعاون بين المؤسسة وجماهيرها والمحافظة عليها"[(١)].

---

(١) محمد نجيب الصرايرة، "**العلاقات العامة – الأسس والمبادئ**"، دار مكتبة الرائد العلمية، ٢٠٠١.

تعريف آخر: فن تطبيقي يقوم به المختص لكسب الثقة وخلق التفاهم والرضا بين المنظمة وعملائها، (هندسة التفاهم) بمعنى أنها مهنة التأثير في الرأي العام باعتبارها وظيفة اتصالات"[١].

إن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف من خلال المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بالحفاظ على ثقتهم عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان، ومن أجل تحقيق تعاون مثمر أكثر، ومن أجل مقابلة المصالح بدرجة أكثر كفاءة عن طريق تخطيط المعلومات ونشرها"[٢].

ومفهوم العلاقات العامة يمكن أن يقوم على أركان ثلاثة وهذه الأركان هي:

أولاً: إعطاء الجماهير أكبر قدر ممكن من المعلومات.

ثانيًا: إقناع الجماهير بتغيير أو تعديل مواقفها وسلوكها.

ثالثًا: إيجاد التكامل والتوافق بين مواقف مؤسسة معينة ومواقف جماهيرها[٣].

تعريف آخر: يذهب "هربت باوس" إلى أن العلاقات العامة في أبسط معانيها: هي "بناء السمعة الطيبة والتي تحرص أي مؤسسة على تطويرها وتحسينها لدى جماهيرها"[٤].

وتري الباحثة أن هذه المكونات التي جاءت بها تعاريف العلاقات العامة (ممارسة اختصاصات ومسؤوليات في إدارات العلاقات العامة) فلذا فإنها تحتاج إلى إدارة متخصصة في اتخاذ السبل الكفيلة المؤدية إلى تميز تلك البرامج والخدمات التي تقدمها العلاقات العامة إلى جماهيرها سواء في الداخل والخارج.

---

(١) محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق، الإسكندرية**: الدار الجامعية، ٢٠٠١.

(٢) عبد الرزاق محمد الدليمي: **العلاقات العامة والعولمة**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ١٤٢٥هـ - ٢٠٠٥م، ص ٣١.

(٣) سوزان يوسف القليني، "التخطيط للحملات الإعلامية و الإعلانية"، القاهرة: سلسلة فنون إذاعية، دار النهضة العربية، ٢٠٠٨، ص٧٦.

(٤) شدوان علي شيبة، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٥، الإسكندرية، ص٤٢.

٢- تعريف القياس:

"**أعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس التربـــوي، ١٩٩٥**". **(Measurement)** هو أداة من أدوات التقويم نفسه، ويعد القياس وصفًا كميًا للظاهرة المراد دراستها.

تعريف إجرائي للقياس:

- أسلوب أو أداة لقياس شيئًا ما كميًا أي رقميًا.
- قد يكون الشيء "ظاهرة اجتماعية أو عقلية كالـــذكاء، أو اتجاهـــات، أو اختبـــارات تحصيلية....".
- للقياس له ضوابط ومحكات يستند اليها.
- توجد علاقة قوية بين القياس والتقويم لأن القياس وُجِدَ لتقويم الشيء وإعطاءه صـــفة رقمية محددة.
- ولذا سيتم تحديد أداة لقياس أداء فعاليات العلاقات العامة في ضوء مراعـــاة مبـــادئ الجودة الشاملة.

٣ ــ مفهوم الفعالية (Effectiveness):

يرى برنارد الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف المرغوبة، وطالمـــا حققنـــا الهدف فإن العمل يكون فعالاً.

منظمة المواصفات العالمية: هي ما يطلق عليها اصطلاحا الايزو (ISO).

٤ ــ الجودة:

هي الملائمة للاستعمال أو المطابقة مع السمات أو الخصائص، أوهـــي انخفـــاض معدلات الفشل في إنجاز الفحص والاختبار، أو هي تحسين كفاءة الأداء وفاعلية الإنجـــاز أو تمثل إمكانية نقص وتقليص التكاليف.

يعرفها قاموس أكسفورد بـــ "الدرجة العالية من النوعية والقيمة،ودرجة الامتياز،أو بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته"[١].

تضمنت المواصفة القياسية الدولية (٩٠٠ ايزو) لمصطلحات الجودة إصـــدار عـــام ٢٠٠٠ تعـــريفًا للجودة: هي مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملهـــا المنـــتج

---

(١) أحمد سيد مصطفى: **السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**، جامعة بنها، ٢٠٠٠، ص٤١٤.

الخدمة وقابليته للتحقيق الاحتياجات والرضا أو المطابقة للغرض والصلاحية للغرض وهو أكثر تعـــريفات الجـــودة ملائمة.

٥ ــ إدارة العلاقات العامة:

تعتبر إدارة العلاقات العامة هي أحد الإدارات التنظيميـــة فـــي البنـــاء التنظيمـــي للإدارات العامة والوزارة الخدمية والمنظمات أو المنشآت الصناعية؛ سواء فـــي القطـــاع الحكومي والقطاع الخاص، وعادةً تشكل إدارة العلاقـــات العامـــة أحـــد فـــروع الإدارة الإستراتيجية مثلها مثـــل إدارة التخطـــيط والتنظـــيم والتوجيـــه والتســـجيل والتنســـيق والتمويل..الخ" [١] .

٦ــ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الفلسفية الرائدة التي حازت على اهتمام واسع من قبل الباحثين والكتاب العاملين في المجال الإداري، لذا تباينت الآراء حـــول مفهومـــه ووضع تعريف محدد له وفقًا لوجهة النظر من قِبَل باحث وآخر؛ إلا أنهم يتفقـــون حـــول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة. أي أنه بالرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه لدى الكتاب والباحثين إلا أن هناك محاولات لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة منها:

تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA) حيث عرفّـــت إدارة الجـــودة الشـــاملة (TQM) على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معًا".

ولقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة كمصطلح إداري وتربوي، حيث تعـــرف بأنها:

يعرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها "القيام بأداء الأعمال بشكل صـــحيح ومـــن أول مرة مع ضرورة الاعتماد على تقييم المستفيد من الخدمة أو المنتج في معرفة مدى التحسن فيها"[٢].

---

(١) عبدالرازق محمد الدليمي، **العلاقات العامة رؤية معاصرة**، مرجع سابق، ص٣٦.

(2) James H. Donnelly and Others, **Fun dementias of Management**, 9th Ed. (Chicago: Iruin, 1995), P.509

وتعرف بأنها "التغيير الجوهري في طريقة الأعمال بابتكار اتجاهًا جديدًا للإدارة يشجع على الإبداع والقيادة الابتكارية والمسئولية الفردية وتطبيق الطرق الكمية" [١].

وتعرف بأنها "أسلوب إداري يتطلب الالتزام من كافة قوة العمل بالمؤسسة بتحسين جودة الخدمات والمنتجات عن طريق الاهتمام بالمراجعة والرقابة الذاتية المستمرة لجودة الأداء اليومي وممارسات العمل"[٢].

ويشير ويؤكد "عبد الله"، (٢٠٠٥) هذا المفهوم بقوله "إدارة الجودة الشاملة عملية تشجع التكامل الافقي بين الإدارات والأقسام المتعددة لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات والنظام".

أما كول (Cole, 1995) فيعرفها بأنها "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات".

ويعرف "جابلونسكي"[٣] الجودة بأنها "تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، والتي يقرن المستفيد منها قيمة هذه الصفات بالجودة".

وتم تحديد مفهوم الجودة من قبل المنظمة الأوروبية لمراقبة الجودة، وكذلك الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة "بأنها شمولية مقومات المنتج أو الخدمة التي تظهر مقدرتها على تحقيق الاحتياجات المتوخاة منها"[٤].

والجودة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل، مع تحقيق الجودة بشكل مناسب وأفضل، وبفعالية عالية، وفي أقصر وقت ممكن.

---

(١) الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، رؤية مقترحة، **مجلة كلية التربية**، العدد (٣٧)، جامعة المنصورة، مايو ١٩٩٨، ص١٤٩.

(2) Judith Ann Schlenker, **Glossary of Quality Improvement Teems**, 1998. (http://www.hrzone.com/ topico/ tqm.htm).

(٣) جوزيف جابلونسكى: **إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة**، (ترجمة) عبد الفتاح السيد النعماني، جزء ٢، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، ١٩٩١.

(٤) محمد يسري عثمان: **إدارة الجودة الشاملة، القاهرة**، دار التأليف للطباعة والنشر، ٢٠٠١.

والجودة إجرائيًا:

١- الحصول على أفضل خدمة.

٢- أن ترتكز على رؤى واستراتيجية واضحة.

٣- البحث عن المشكلات المعوقة والقضاء عليها أول بأول.

٤- أن يخضع الموظفين الى التدريب المستمر.

٥- أهمية القيادة الكاريزمية الإشرافية في مناطق العمل.

٦- اعتماد سياسة الابتكار والحوافز.

٧- أهمية العمل الجماعي، والتعليم الذاتي.

الخلاصة:

تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها حيث عرض مبررات اختيار الدراسة وتحديد مشكلة البحث، وتساؤلات الدراسة ولما كان تحديد مجالات الدراسة يمثل أهمية علمية في تحديد المجال البشري والزمني والمكاني فقد عرض الفصل مجالات الدراسة، ثم تناول المنهج المقترح استخدامه باعتبار أن مناهج البحث تختلف من حيث طريقتها في اختبار صحة الفروض، كما عرض لأهمية البحث في جانبيها النظري والتطبيقي، وأهداف البحث، وأدوات جمع البيانات، كما أوضح كيفية تحليل البيانات (المعالجة الإحصائية)، وفي إطار أهمية تحديد مصطلحات الدراسة في البحث العلمي فقد تم تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة، وفروض الدراسة.

الفصل الثانى
الإطـــار النظري للدراســـة

تمهيد

أولاً: نظرية الأفكار المستحدثة وجودة أداء أجهزة العلاقات العامة.

ثانيًا: المنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

تمهيد:

من الضروري في إطار السعي لإجراء بحثًا علميًا جادًا أن يوجه هذا البحث نظرية ما، وهي بذلك تمثل المنظار الذي يكشف بالضوء عناصر المواقف البارزة التي يجب أن يضعها الباحث أمامه.

والإطار النظري هو الخلفية العلمية التي يحتاجها الباحث للعلم بها ليستطيع بالتالي أن يعد بحثًا علميًا له أهداف وفروض علمية يكون لتحقيقها أثر في البنـــاء المعرفـــي[١]، وذلك لأن الباحث عندما يتخذ إطارًا نظريًا مرجعيًا سوف يبحث ظواهر وعلاقات معينـــة ويهمل الظواهر والعلاقات الأخرى[٢].

وتعرض الباحثة لبعض المداخل النظرية التي حاولت تفسير الدراسة وتتمثل فـــي؛ نظرية الأفكار المستحدثة، وجودة أداء أجهزة العلاقات العامة، والمدخل النظري للجـــودة الشاملة.

أولاً: نظرية الأفكار المستحدثة وجودة أداء أجهزة العلاقات العامة:

يتم الاعتماد في الدراسة الحالية على نظرية الأفكار المستحدثة؛ و يطلـــق مفهـــوم الأفكار المستحدثة حول فكرة معينة أو ممارسة أو موضوع ما تدرك فـــإن نشـــر الأفكـــار المستحدثة، من قبل الفرد على أنها جديدة، وحسب "روجرز" يعتبر أساس التغيير الاجتماعي، سواء كان ذلك في قبول المستحدث أم رفضه، ولأن نشر هذه الأفكار يعتمـــد أساسًـــا علـــى الاتصال المباشر وغير المباشر، بحيث يظهر أن التغيير الاجتماعي هو إحدى نتائج عمليـــة الاتصال.

هنا حاول "روجرز" الربط بين التغيير الاجتماعي وعملية الاتصال في محاولته لشرح معنى نشر الأفكار المستحدثة، ولعل مفهوم انتشار المبتكرات هو محاولة للتوسع في مفهوم الاتصال على مرحلتين، لأنه عبارة عن تدفق المعلومة على عدة مراحل، وللاتصال طبعًـــا دور أساسي في انتشار هذا المبتكر، والذي يتمثل في فكرة أو أسلوب أو نمط مستحدث يـــتم استخدامه في الحياة.

---

(١) رحيم العزاوي، **مقدمة في منهج البحث العلمي**، عمان، دار دجلة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، ص٤٥.

(٢) محمد الجوهري وعبد الله الخريجي، **مناهج البحث العلمي**، القـــاهرة، الطبعـــة الخامســـة، ٢٠٠٨، ص٩٧.

وقد تظهر عملية نشر المبتكر في أشكال متعددة، وتمر عبر ثلاث مراحل، تميز كل منها نوع عملية التغيير الحاصل و هي[١]:

- مرحلة خلق أو إنتاج شيء ما يمكن اعتباره جديدًا أو مختلفًا.
- مرحلة نشر أو إيصال هذا الشيء المستحدث لأفراد النظام الاجتماعي.
- مرحلة النتائج الفردية أو الجماعية التي تظهر من قبول المستحدث أو رفضه، وتكون إما نتائج وظيفية أو غير وظيفية مباشرة أو غير مباشرة ظاهرة أو كامنة.

ولاشك أن النظريات تساعدنا على فهم وتفسير العالم من حولنا كما أنها تتصف بالتغيير فهي قائمة على العديد من الاحتمالات والفرضيات، إلا أننا نلاحظ أولاً: أن ظهور هذه النظريات لم يجئ من فراغ بقدر ما انبثقت من نظريات سوسيولوجية وسيكولوجية كبري مثل غيرها من النظريات السابقة التي عالجت بالفعل وسائل الاتصال وأساليبه المختلفة؛ حيث ترجع جذور هذه النظرية إلى "أفريت روجرز" (E. Rogers)، وأيضًا التحليلات اللاحقة لزميله "فلويد شوميكر" (F. Shoemaker)، حيث اهتما بدراسة عملية الابتكار في ضوء نظريات أكثر اتساعًا وشمولاً؛ مثل: نظرية الانتشار الثقافي (Cultural Diffusion Theory)، أو ما يعرف أحيانًا بنظريات التراكم الثقافي (Accumulation Theory)، وأيضًا نظرية التبني (Adoption Theory)، وترتبط هذه النظريات بكل منها بالأخرى إلى درجة كبيرة جدًا، إلا أن "روجرز" وزميله سعيا إلى تبني نظرية الابتكار، أو التجديد باعتبارها نظرية معقدة من النظريات السابقة والتي يقوم على مجموعة من العمليات والميكانيزمات "السوسيو-سيكولوجية" في دراسة عملية الاتصال باعتبارها من العمليات المعقدة، والتي ازدادت تعقيدًا في العقود الأخيرة من القرن الحالي نتيجة لانتشار المخترعات، أو الابتكارات التكنولوجية والمعرفية والاتصالية الحديثة، ويقصد بعملية الانتشار (Diffusion) هي انتقال الأفكار والتكنولوجيا والممارسات الجديدة من مصادرها ابتكارها، أو اختراعها إلى الجمهور، أو المستقبلين لهذه الوسائل، ويشمل ذلك عمليات نجاح أو فشل أو مقاومة (التجديد) خلال عمليات التحول والنقل من المصدر إلى المستقبل"[٢].

---

(١) محمد الجوهري وعبد الله الخريجي، **مناهج البحث العلمي**، القاهرة، مرجع سابق، ص٩٧.

(2) Eric See, Student Study Guide For Ronald L. Akers And Christine S. Sellers' Criminological Theories: Introduction, Evaluation, And Applications , Los Angeles, California , **Roxbury Publishing Company**, 2004 , P.5.

- فرضيات النظرية:

سعى "روجرز" إلى تحديد عملية الانتشار إلى أربعة عناصر أساسية وهي:

١- التجديد أو الابتكار (Innovation): ويقصد بها مجموعة الأفكار أو العناصر الثقافية المادية واللامادية التي يتم اختراعها بواسطة أصحابها (المصدر).

٢- وسائل الاتصال (Mass Communication): وهي الوسائل التي تقوم بعملية نقل الاختراعات أو الابتكارات بمختلف الأساليب مثل الإذاعة والتلفزيون، الكتب، الصحف، والاتصالات الشفوية الشخصية أو الجماهيرية المختلفة.

٣- النسق الاجتماعي (Social System): ويمكن أن تحدث عمليات الانتشار أو حدوث الابتكار أو نقله أو صنعه واستخدامه داخل مجتمع أو نظام اجتماعي معين، وهو ما يعرف بالنسق الاجتماعي.

٤- الزمن (Time): يتحدد الابتكار بالفترة الزمنية التي يبتكر أو يخترع فيها، كما يتم نقله وانتشاره وقبوله أو رفضه خلال مراحل زمنية معينة، والتي تحدث فيها عمليات التبني"[١].

عمليات نموذج انتشار المبتكرات : وهما اثنان (الانتشار- التبني).

(١) الانتشار:

إن الانتشار هو عملية نقل مستحدث ما، باستخدام قنوات اتصال معينة في وقت معين بين أعضاء النظام الاجتماعي القائم، وتتضمن هذه العملية أربعة عناصر أساسية وهي:

أ - المستحدث، ب- قنوات الاتصال، جـ- الوقت، د - النظام الاجتماعي.

وفيما يلي عرض لهذه العناصر بالتفصيل:

أ - المستحدث:

وسوف نقدم مفهوم دقيق وشامل للمستحدث وكذا الخصائص التي تميز مفهوم المستحدث: "يعرف المستحدث بأنه فكرة أو ممارسة أو موضوع يدركه الفرد على أنه جديد، أي ليس بالضرورة أن يكون المستحدث جديدًا، بل إن الحداثة تأتي من إدراك الفرد

---

(١) عبد الله محمد عبد الرحمن، **سوسيولوجيا الاتصال والإعلام النشأة التطورية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٠، ص ص ١٣١- ١٣٢ .

له بأنه جديد، والمستحدثات ليس بالضرورة أشياء مفيدة ومرغوب فيها بل يمكن أن تكون غير مرغوب فيها وليس بذات نفع للفرد والمجتمع، مع ملاحظة أن نفس المستحدث يمكن أن يكون مفيدًا ومرغوبًا فيه عند أفراد أو في مجتمع معين، وقد لا يكون كذلك في مجتمع آخر، وتتألف المستحدثات في الغالب من عنصرين اثنين: الفكرة، والموضوع الذي يمثل الجانب المادي أو الناتج الفيزيائي للفكرة، ويمكن أن تشتمل المستحدثات كلها على مكون فكري لكن ليس من الضروري أن تشتمل كلها على المكون المادي"[١].

ونلاحظ هنا أن معنى حداثة المبتكر عند "روجرز" هو أن كل فكرة قد تكون في زمن معين وكذلك في مكان معين بالنسبة للبعض مستحدثة، ويكون في نفس الوقت أناس آخرون قد تبنوها أو رفضوها، فقائمة المستحدثات يجب أن تتغير مع الزمن وهي خاضعة للتصنيف هناك ما هي ذات مكون فكري فقط هنا لا يمكن للمتلقي تبنيها بالمعنى الفيزيائي المادي بل يكون لفظيًا كتبني شائعة ما، وبالعكس يتطلب النوع الثاني من المستحدثات ذات المكون المادي تبنيًا فعليًا.

خصائص المستحدث:

تعتبر خصائص المستحدث، كما يدركها المتلقي عاملاً هامًا في تحديد المعدلات اللازمة لتبنيها، كما أنها ضمان لعملية الانتشار، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

١- الفائدة النسبية (Relative Advantage)

وهي درجة إدراك الفرد للمستحدث بأنه أفضل وأنفع من الأفكار السابقة، ويمكن قياس هذا الأمر حسب "روجرز" و "شوماكير" من خلال عدة عوامل؛ من بينها ما هو اقتصادي المكانة الاجتماعية الملائمة ، وإرضاء الآخرين ، والشيء الملاحظ هنا هو العلاقة الطردية بين سرعة تبني المستحدث ومدى إدراكه للفوائد النسبية له.

٢- الملائمة (Compatibility)

"وهي درجة إدراك الفرد للمستحدث بأنه ينسجم مع قيمه وخبراته السابقة وكذلك مع حاجاته الحالية من هذا المستحدث، والمستحدث الذي لا يتوافق مع العناصر السابقة لا ينتشر بسهولة، وفي هذه الحالة يتعين تغيير نظام القيم السائدة في المجتمع، وهذا أمر

---

(١) محمود علم الدين، **تكنولوجيات المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط ٢٠٠٦ ، ص٢٩٥.

يتطلب الكثير من الجهد؛ فعلى سبيل المثال فإن تبني وسائل تنظيم الأسرة يتطلب القبول مسبقًا بنمط الأسرة الصغير"[١].

٣- التعقيد (Complexity)

حسب "سبنس" فإنه كلما كانت المستحدثات الجديدة سهلة الفهم والاستخدام من قبل الأفراد كان سهلاً عليهم تقبلها وتبنيها، وهذا طبعًا يختلف من شخص لآخر ومن جيل لأخر أيضًا، فمثلا نلاحظ بأن الانترنت كمستحدث تبدو سهلة الاستخدام بالنسبة للشباب، أكثر من غيرهم من الفئات العمرية الأخرى، وهذا نفسه راجع إلى الظروف المحيطية بهم والبيئة الالكترونية التي نشأوا في أحضانها.

٤- إمكانية التجريب (Trialibity)

"إن المستحدثات التي يمكن تجريبها على مراحل، يكون تبنيها أسرع من قبل الفرد لاسيمًا وأن هذه العملية تقلل من المخاطر التي يمكن أن يتوقعها الفرد منها، وقد وجد "رايان" و"جروس" في دراستهما حول انتشار بذور الذرة الهجين، أن من مزارعي (أيوا) الأمريكية من لم يقبل تبنى الفكرة إلا بعد تجربتها على مستوى محدود"[٢]. معنى هذا أنه كلما كانت إمكانية تجريب المستحدث متوفرة ولو على مستوى محدود، كانت إمكانية انتشاره وقبوله من طرف الأفراد أكبر خصوصًا إذا أكدت التجربة إمكانية تبنيه".

٥- إمكانية الملاحظة:

حسب "سبنس" دائما إذا توافرت إمكانية ملاحظة المستحدث ومعاينته من قبل الأفراد توافر له حظ أكبر في الانتشار والتبني، ومن الأفضل رؤية الناتج من قبل الأفراد أنفسهم حتى تصبح عملية التبني فائقة السرعة كما يضيف "سبنس" خاصتين للمستحدثات وهما:

الكلفة والفعل الجماعي، ونقصد بالكلفة أنه كلما كان المستحدث يتطلب تكلفة مادية كبيرة كانت عملية تبنيه بطيئة والعكس صحيح، أما الفعل الجماعي فالمراد به اتخاذ قرار التبني على المستوى الجماعي وليس الفردي في بعض الحالات.

---

(١) محمد شطاح، "**صحافة الانترنت ومستقبل الصحافة الورقية المكتوبة** " في: الجزائر، دراسة من جامعة عنابة كلية علوم الإعلام والاتصال، ٢٠٠٥، ص ١١٦.

(٢) شريف درويش اللبان، **الصحافة الالكترونية. دراسة في التفاعلية وتصميم المواقع**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص١٢٢.

ب- قنوات الاتصال:

عن طريق قنوات الاتصال تتم عملية الانتقال، وهي تلك التي تذاع وتنتشر بواسطتها الفكرة الجديدة من مصادرها إلى أفراد النظام الاجتماعي.

هذه القنوات إما أن تكون شخصية أو جماهيرية ولكل منها مميزاتها، معنى ذلك أن وسائل الإعلام الجماهيرية لها خصائص النشر السريع للمستحدث ولأكبر عدد ممكن من الجماهير، بينما يحمل الاتصال الشخصي على عاتقه تبادل المعلومات حول المستحدث من شخص لآخر بهدف تقديم تفسيرات حوله؛ ويتعداها حتى لتغيير بعض الاتجاهات الثابتة عند البعض كما له هدف آخر وهو الإقناع بغية اتخاذ موقف مؤيد، ولعلي أرى أن الجمع بين الوسيلتين يحقق هدف التبني بشكل أمثل.

"يمكن الاستنتاج من البحوث التي أجريت في هذا المجال، أن الاتصال يقوم بوظائف متعددة في نشر المستحدثات، نذكر من بينها: (وظيفة الحث والتحفيز-وظيفية التقويم - وظيفة الإخبار -وظيفية التعزيز- وكذا الوظيفة المهنية).

ويقصد بالتقويم تقديم معلومات لأشخاص يحتاجونها لتعديل ما يبحثون عنه، أما التعزيز فالقصد منه التأكيد المستمر على أمر مطلوب حتى يتمسك به الأفراد بسرعة.

جـ- الوقت اللازم لإيصال المستحدث:

هو عبارة عن الفترة الممتدة منذ وصول الفكرة إلى الفرد وحتى تبنيها، وهو عنصر هام في عملية نشر المستحدثات حيث يلعب دورًا في مجموعة من العناصر وهي:

عملية اتخاذ قرار تبنى المستحدث - المواصفات التجديدية للفرد - معدل تبني المستحدث في نظام اجتماعي وفيما يلي شرح لمختلف هذه العناصر:

عملية اتخاذ قرار تبني المستحدث: "لقد خرج "ايفرت روجرز" بتوضيح عدة مراحل تمر بها الفكرة حتى يقبلها المتلقي وهي: "مرحلة العلم بالفكرة - مرحلة الاقتناع - مرحلة اتخاذ القرار - مرحلة تأكيد القرار"[1]؛ بمعنى أن اتخاذ قرار التبني يبدأ بمعرفة المستحدث ثم الاهتمام بمعرفة المزيد عنه بمحاولة تجربته، وأخيرا قبوله أو رفضه.

---

(١) محمود علم الدين، **تكنولوجيات المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط ٢٠٠٥ ، ص ٢٩٧.

(١) **مرحلة المعرفة**: "في هذه المرحلة يعلم الفرد عن وجود المستحدث إلا أنه يحتاج إلى معلومات تفصيلية عنه، ويقسم البعض هذه المعرفة إلى نوعين، معرفة بالشئ، ومعرفة عن الشيء".

(٢) **مرحلة الإقناع**: وحسب "روجرز" فإن المقصود بالإقناع هو تكوين موقف مؤيد أو معارض تجاه المستحدث ولكي يستطيع الفرد تكوين ذلك، فإنه يسعى لمعرفة المزيد من مزاياه، ومدى ملائمته أو سهولته أو تعقيده. كما أن عملية التقويم هي عبارة عن نوع من التجريب العقلي للمستحدث، لكن هناك فجوة بين المعرفة وتكوين اتجاه ما، فقد يأخذ الفرد موقفًا مؤيدًا اتجاه مستحدث ما، لكنه لا يصل إلى مرحلة التبني الكامل.

(٣) **مرحلة الاهتمام** (Interest Stage): يسعى الفرد لتركيز اهتمامه أكثر لتقبل معلومات حول الاختراع والابتكار الجديد وذلك من المصدر.

(٤) **مرحلة اتخاذ القرار**: "في هذه المرحلة يقوم الفرد بعملية اختيار، هل سيقبل المستحدث أم يرفضه؟ وفي حالة القبول يقرر الفرد تجربته لمعرفة فائدته بالنسبة له، وتمثل هذه المرحلة اختبار لمعرفة مدى صلاحية المستحدث ،وكذلك للتقليل من عدم الشك واليقين به[١]، هذا يعني أنه لا يمكن الاعتماد على تجارب الآخرين في عملية اتخاذ القرار؛ بل يكون ذلك خاضعًا دائمًا لتجربة الشخص بنفسه.

(٥) **مرحلة التقييم** (Evaluation Stage): يعد استخدام الفرد للابتكار والمعلومات حتى يستطيع أن يقيم مدى استخدامه وتطبيقه لها سواء في الحاضر أو المستقبل.

(٦) **مرحلة المحاولة** (Trial Stage): أحيانًا يسعى الفرد إلى إجراء بعض المحاولات الفردية على طبيعة الابتكار، أو الأفكار الجديدة ليحدد بالفعل مدى استخدامها كلية أم لا.

(٧) **مرحلة التدعيم**: "لا تنتهي عملية تبني المستحدثات عند اتخاذ الفرد، قرار التبني بشكل كامل، فقد دلت الأبحاث أن بعض الأفراد يتراجعون عن قرار التبني، بسبب التعرض لمؤثرات ورسائل تتعارض مع المستحدث ففي هذه المرحلة يحتاج الفرد إلى تدعيم القرار الذي اتخذه حتى يستمر فيه وينفذه.

---

(١) شريف درويش اللبان، **الصحافة الالكترونية: دراسات في التفاعلية وتصميم**، المواقع، مرجع سابق، ص٤.

(٨) **مرحلة التبني** (Adoption Stage): ففي خلال هذه المرحلة يكون الفرد قد وصل إلى أعلى مرحلة من قبول الابتكار واستخدامه بصورة كبيرة"[١].

ثانياً: المنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة:

(١) فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

تعني الفلسفة في مفهومها العام دراسة المبادئ الأولي للجودة، والفكر دراسة موضوعية تنتشر بالحق، وتهتدي بمنطق العقل، ولذلك لا تبدأ الفلسفة بمسلمات مهما كان مصدرها [٢] وبصفة عامة تعرف الفلسفة بأنها "مجموعة الحقائق والقيم التي يستند إليها أي علم من العلوم، وفلسفة الشيء هي كل ما يتعلق بهذا الشيء؛ ومن ثم تشمل فلسفة الجودة كل ما يتعلق بالجودة الشاملة من (أهداف- مبادئ- أدوات- خطوات ..... الخ).

لقد ظهر في الفترة الأخيرة فكر فلسفي جديد أطلق عليه "إدارة الجودة الشاملة" على الرغم من أنه مفهوم قديم قدم الوجود الإنساني، فالإنسان البدائي أول من فكر في الجودة كي يختار ما يلائمه من مصادر الطبيعة؛ "كما أن الحضارات القديمة مثل حضارة بابل وآشور والحضارة المصرية القديمة اهتمت بالجودة، ويتضح ذلك مما سجلوه على جدران معابدهم"[٣]، ولذا اتخذ معهد "جوران الأمريكى" (Goran) الجودة شعارًا له ممثلاً في صورة لأثنين من قدماء المصريين أحدهما يعمل والآخر يقيس الجودة"[٤]، وفى التاريخ المعاصر وضعت وزارة الدفاع البريطانية خلال الحرب العالمية الثانية أنظمة لإدارة شئون الموردين؛ للتأكد من جودة تصميم وصنع ما يوردونه إليها من مواد وتجهيزات، ويحفل التراث الإسلامي بالكثير مما يحض على الجودة مثل (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) "التوبة: ١٠٥" (وَالَّذِينَ هُمْ لأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ)

---

(١) عبد الله محمد عبد الرحمن، **مرجع سابق** ، ص ص١٣٣-١٣٤.

(٢) جودة ، محفوظ أحمد، (٢٠٠١) **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر التوزيع، عمان – الأردن ، ط١.

(٣) حمو ، خضير كاظم ، (٢٠٠٠) **إدارة الجودة الشاملة** ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة – عمان، ص٢٤٤.

(٤) عبدالجواد، عصام الدين نوفل (٢٠٠٠). "ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، **مجلة التربية**، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت، السنة (١٠)، العدد (٣٣).

"المؤمنون: ٨" وأيضًا الحديث الشريف "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، كذلك قال على بن أبى طالب – كرم الله وجهه – "قيمة كل امرئ ما يحسنه"[١].

يمكن توضيح المنطلقات الفكرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في النقاط الأساسية التالية:

١- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها.

٢- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها.

٣- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة – أو فشلها–، وقبول أحكامها باعتبارها الفيصل في تقييم أداء الإدارة.

٤- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.

٥- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية.

٦- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق السبق على المتنافسين من خلال خلق التميز.

٧- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز.

٨- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيس للإدارة تعتمد عليه في خلق المنافع والإيجابيات.

٩- إدراك العلم كوحدة متكاملة، وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي إلى الحيز العالمي.

١٠-إدراك أهمية التكامل مع الآخرين، والسعي نحو تكوين تفاعلات إيجابية.

١١- أهمية العميل وضرورة الاقتراب منه، واتخاذه معيارًا أساسيًا في الاختيارات الأساسية.

---

(١) ربحي مصطفى عليان، **عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة**، دار صفاء، عمان، ٢٠٠٥، ص١٨.

١٢- الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة.

١٣- أهمية التعامل في المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي أو الانحصار في الحاضر، ومن ثم فإن الشاغل الأهم للإدارة هو التخطيط الاستراتيجي.

١٤- رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة في الهياكل والتنظيمات والأساليب، والاقتناع بأهمية الحركة.

١٥- رفض المبادئ والمسلمات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية.

١٦- رفض المنطق القائم على التسلسل والتتابع في التفكير أو العمل، وقبول منطق التفكير المقلوب أو المنطق الجانبي بكل ما يعنيه ذلك من تداعيات.

١٧- الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في نجاح الإدارة، ومن ثم تحتل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة"[١].

(٢) ملامح مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تشمل الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة:

أ- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل قطاعات ومستويات ووظائف المنظمة.

ب- مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، والكفاءة، والمرونة للمنظمة كلها (وليس لأجزاء منها).

ج- مدخل يعتمد على تخطيط ، وتنظيم ، وتحليل كل نشاط في المنظمة.

د- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمنظمة.

هـ- مدخل يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة.

و- مدخل يعتمد على تعاون، وتفاهم، وترابط، وتشابك كل أجزاء المنظمة في إنجاز الأعمال.

---

(١) على السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو**- القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥، ص ص٢٥-٢٧ .

ز- مدخل يعمل على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة وإشراكه في عملية التحسين المستمر.

ح- مدخل يُطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي منظمة، وكل منظمة.

ط- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ.

ي- مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش- كشف الخطأ- إلى منطق منع الخطأ.

ك- مدخل يقوم على فريق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي المتقطع.

ل- مدخل ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بديلاً عن الرقابة الخارجية، لأن الجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه"[١].

يمكن توضيح المنطلقات الفكرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في النقاط الأساسية التالية"[٢]:

١- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها.

٢- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها.

٣- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح الإدارة - أو فشلها-، وقبول أحكامها باعتبارها الفيصل في تقييم أداء الإدارة.

٤- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها.

٥- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية.

---

(١) علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو**، مرجع سابق ، ص ص٢٨-٢٩.

(٢) محمود السيد عباس، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الثانوي في مصر، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، **مجلة التربية والتنمية**، السنة (١) ، العدد ٢٧، ٢٠٠٣ .

٦- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق السبق على المتنافسين من خلال خلق التميز.

٧- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز.

٨- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيس للإدارة تعتمد عليه في خلق المنافع والإيجابيات.

٩- إدراك العلم كوحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي إلى الحيز العالمي.

١٠- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين، والسعي نحو تكوين تفاعلات إيجابية.

١١- أهمية العميل وضرورة الاقتراب منه، واتخاذه معيارًا أساسيًا في الاختيارات الأساسية.

١٢- الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة.

١٣- أهمية التعامل في المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي أو الانحصار في الحاضر، ومن ثم فإن الشاغل الأهم للإدارة هو التخطيط الاستراتيجي.

١٤- رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة في الهياكل والتنظيمات والأساليب، والاقتناع بأهمية الحركة.

١٥- رفض المبادئ والمسلمات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم، والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية.

١٦- رفض المنطق القائم على التسلسل والتتابع في التفكير أو العمل، وقبول منطق التفكير المقلوب أو المنطق الجانبي بكل ما يعنيه ذلك من تداعيات.

١٧- الإيمان أن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في نجاح الإدارة، ومن ثم تحتل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة"[١].

---

(١) علي السلمي ، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، مرجع سابق**، ص ص٢٥-٢٧.

وترتيبًا على ما سبق يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثورة إدارية وفكرية وثقافية وتنظيمية معاصرة وشاملة ومتطورة، تختلف عن الأساليب الإدارة التقليدية.

تستند الجودة الشاملة إلى عدة أسس فكرية، تسهم هذه الأسس في المبادئ المرتبطة ببعضها البعض، والتي تجمعت لتشكل مدخلاً شاملاً في أداء العمل، وقد أسهم الكثير من العلماء الأمريكيين واليابانيين في إيجاد وتطوير هذه المبادئ التي تمثل في مجملها الأسس الفكرية التي ترتكز عليها الجودة الشاملة، ويمكن الحديث عن الخمسة الكبار في إدارة الجودة الشاملة وهم : ديمنج (Deming)، جوران (Juran)، كروسبي (Crosby)، فيجنبوم (Feigenbaum) أيشيكاوا (Ishikawa)"[١].

(٣) نماذج الجودة الشاملة:

(أ) نموذج جوران:

يستند هذا النموذج الى أن الجودة تعني الملاءمة في الاستعمال، لذا يؤكد "جوران" (Jouran) أن المهمة الأساسية للجودة "تتركز في تنمية برنامج الإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء"[٢]، وهذا المدخل يستخدم على نطاق واسع ويتضمن الخطوط العريضة التالية" [٣]:

١- إيجاد قناعة بالحاجة إلى التطوير.

٢- وضع أهداف التطوير واتخاذ التنظيم اللازم لتحقيق الأهداف ويتم "بناء مجلس للجودة - تحديد المشكلات - اختيار المشروعات - تحديد فرق العمل - تحديد التسهيلات".

---

(١) خالد سعد الجضعي، نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية : نموذج مقترح، الرياض، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الملك سعود، كلية التربية،٢٠٠٤.

(٢) البيلاوي، حسن، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمصر، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر: التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين**، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، ٢٠-٢١ مايو ١٩٩٦، ص٥

(3) Lam, K.D. et. al. (1991). Total Quality: **A textbook of Strategic Quality Leadership and Planning**, Colorado Springs: Air Academy press pp.5-8.

٣- التدريب.

٤- تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات، وإعطاء التقديرات وتسجيل التقدم وتوصيل النتائج.

٥- إجراء الإصلاحات بصفة دورية في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة.

ويركز "جوران" على ثلاثة عناصر للجودة هي"[١]:

أ - تخطيط الجودة: ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة.

ب- مراقبة الجودة: وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي رغب فيها العميل وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقويم.

جـ- تحسين الجودة: وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد، وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم، وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.

(ب) نموذج "ديمنج":

يستند هذا النموذج الى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يرى "ديمنج" (Deming) أن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء"[٢]. ويشير "ديمنج" إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة وأنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالإنتاجية، وتتألف فلسفته في الجودة الشاملة من أربعة

---

(1) Juran, M. (1992). **Juran on Quality by Design: the Steps for planning Quality into Goods and Services**, New York: the free press , pp.14-1

(٢) الهلالي، الهلالي الشربيني (١٩٩٨م): **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، مرجع سابق**، ص ١٥٢.

عشر عنصرًا منها سبعة عناصر إيجابية وسبعة عناصر أخرى سلبية يمكن إيجازها فيما يلي"[1]:

(١) إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع.

(٢) تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة.

(٣) التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة، وتكوين فرق العمل، واستمرارية عملية التطوير.

(٤) مواصلة التدريب على رأس العمل بواسطة مدربين أكفاء من أجل التنمية الذاتية لكل فرد.

(٥) دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة.

(٦) الإيمان بأن التأهيل والتدريب استثمار في البشر.

(٧) ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير.

(٨) توقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة.

(٩) القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام.

(١٠) التخلص من الشعارات والمواعظ ونقد العاملين.

(١١) إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة أعمالهم.

(١٢) طرد الخوف.

(١٣) تجنب فلسفة الشراء اعتمادًا على انخفاض السعر.

(١٤) التخلص من الاعتماد على النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة.

(ج) نموذج "ايشيكاوا":

يعد إيشيكاوا من رواد الجودة في اليابان وإليه يعود الفضل في تطبيق "حلقات الجودة" (Quality Circles)، ونشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضًا بالتدريب والتعليم للموظفين، وينظر إلى

---

(1) Deming, W.E. (1982). **Quality, productivity, and Competitive Position**, Cambridge, Mas: Massachusetts Institute of Technology pp.25-36.

الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، خاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة"[١].

(د) "أرماند فيجنبوم" (Aremand Feigenbaum)

عالم أمريكي ولد عام ١٩١٩م، ويعد أول من أطلق مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة (Total Quality Control) (TQC)"[٢].

وتركز فلسفة "فيجنبوم" على عشر نقاط ينبغي الأخذ بها لرفع الجودة لعل من أبرزها: أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل، وأن يكون هناك تطوير متواصل للجودة"[٣]، وقد قامت الشركات اليابانية تحديدًا بتبني مبدأ "فيجنبوم" في رقابة الجودة الشاملة، حيث يركز هذا المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة"[٤].

(هـ) "فيليب كروسبي" (Phillip Crosby)

عالم أمريكي ولد عام ١٩٢٦م، وقد نادى بمبدأ العيوب الصفرية، وهي المطابقة مع احتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق نظام وقائي لمنع الأخطاء قبل وقوعها، وأن معيار الجودة تفي بتقديم منتج أو خدمة بلا عيوب"[٥].

وقد ألف "كروسبي" العديد من الكتب من أبرزها كتابه "الجودة مجانية" في عام ١٩٧٩م الذي حقق مبيعات عالية، وكتابه الثاني في عام ١٩٨٤م بعنوان "جودة بلا دموع"

---

(١) خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد. **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مرجع سابق**، ص١٧١.

(٢) الجضعي، **نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية، مرجع سابق**، ص٦٢ .

(٣) الهلالي، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، مرجع سابق**، ص١٥٤.

(٤) محمود السيد عباس، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الثانوي في مصر، مرجع سابق**، ص ١٨٠.

(٥) حياه محمد الحربي (٢٠٠٦م): إدارة الجودة الشاملة والاعتماد في مستويات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، جامعة المنيا، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس**، المجلد (١٨)، العدد (٤)، ص٣٣.

وله قول مشهور "الجودة مجانية، وليست هدية، والكلفة المادية مصدرها تلك الأشياء التي تتسم بعدم جودتها، والمتمثلة في عدم القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى" [١].

وتتركز نظرة "كروسبي" للجودة على المخرجات وذلك من خلال العيوب في الأداء، فهو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية"[٢].

(و) "كارو إيشيكاوا" (Kaoru Ishikawa)

ولد في عام ١٩٢٥م في اليابان وتوفي عام ١٩٨٩م وقد تركزت أفكاره على ما قدمه كل من "ديمنج" و"جوران" و"إيشكيكاوا"، ويعد من رواد الجودة الذين يتمتعون بشعبية كبيرة جدًا في اليابان حيث تمتع باسهامات علمية وعملية كبيرة في تطوير مفهوم الجودة نال على إثرها جائزة ديمنج"[٣].

ويطلق على "ايشيكاوا" الأب الحقيقي لحلقات الجودة، حيث يعد صاحب الريادة بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين، يتم انضمامهم بشكل تطوعي لهذه الحلقات بهدف التعرف على المشكلات التي يواجهونها واقتراح الحلول بهدف تطوير الأداء وتحسينه ومراعاة البعد الإنساني في ذلك"[٤].

- نظام الأيزو وإدارة الجودة الشاملة (ISO 9000)

قامت دول صناعية كثيرة في السبعينات من القرن الماضي بوضع معايير خاصة بأداء نظم الجودة أطلق عليها كلمة (ISO) وهي اختصار لـ (International standards organization).

وترمز إلى المواصفة الدولية للجودة أو المنظمة الدولية للمعايرة"[٥].

---

(١) الجضعي، **نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية، مرجع سابق**، ص ٦٢.

(٢) عمر موسى العباسي وآخرون (٢٠٠٥م): واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد (٤٥)، ص١٧١.

(٣) حياه محمد الحربي (٢٠٠٣م): **إدارة الجودة الشاملة والاعتماد في مستويات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق**، ص٣٥.

(٤) عمر موسى العباسي وآخرون، **واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مرجع سابق**، ص ١٧١ .

(٥) عمر موسى العباسي وآخرون، **المرجع السابق**، ص١٧٢ .

وكلمة "الأيزو" (ISO) يعود المنشأ اللغوي لها إلى الجذور اليونانية، التي تعني مفهوم: الاتساق والتجانس والتماثل، وهدف "الأيزو" هو وضع إطار متكامل منظم يشمل عدة معايير دولية متفق عليها تحقق توافقًا وتماثلاً دوليًا في النشاط التجاري والخدماتي للاعتماد على هذه المعايير كنظام دولي ومرجعي للجودة، وتتكون المواصفات الدولية (الأيزو 9000) من مجموعة كبيرة من المعايير القياسية حسب طبيعة نشاط المؤسسات التي تطبق هذه المواصفة، وتعتبر (الأيزو 9000) أكثر انتشاراً على مستوى تطبيق المؤسسات لهذه المواصفة.

والأيزو (ISO9000) مصطلح يعني "أن هذا المنتج قد تم اعتماده من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية"[1].

و في ضوء الإطار الفكري المعاصر فإن الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة تشمل:

أ- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل قطاعات، ومستويات ووظائف المنظمة.

ب- مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، والكفاءة، والمرونة للمنظمة كلها - وليس لأجزاء منها-.

ج- مدخل يعتمد على تخطيط، وتنظيم، وتحليل كل نشاط في المنظمة.

د- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمنظمة.

هـ- مدخل يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة.

و- مدخل يعتمد على تعاون وتفاهم وترابط وتشابك كل أجزاء المنظمة في إنجاز الأعمال.

ز- مدخل يعمل على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة وإشراكه في عملية التحسين المستمر.

ح- مدخل يُطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي منظمة، وكل منظمة.

ط- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ.

---

(١) خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، **متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ٩٠٠٠ ISO: المنظمة الدولية للمواصفات**، عمان: اليقظة للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص١٣٩.

ي- مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش / كشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.

ك- مدخل يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي المتقطع.

ل- مدخل ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بديلاً عن الرقابة الخارجية، لأن الجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه"[1] .

وفي ضوء ما سبق يمكننا أن نميز الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة على مستوى إدارات العلاقات العامة فيما يلي:

- تضع العميل أولاً.
- تتيح الفرصة للنظر إلى التفاصيل وتطويرها عن طريق تقسيم العمل إلى عمليات، لكل عملية مورد وطالب ولها عناصر للأداء.
- يقوم العمل على منظومة متكاملة تحوي كافة الأنشطة، وتتكامل مع بعضها بحيث ترتبط أهدافها وتؤدي في النهاية إلى الهدف النهائي والأسمى.
- تعتمد الجودة الشاملة على الالتزام واشتراك جميع العاملين وإحساسهم الإيجابي بأن لهم دورًا يؤدونه في نجاح المنظومة.
- تستخدم فرق العمل لأنها أساس ضروري لتحقيق المشاركة.
- يعد منع الأخطاء والوقاية منها هو الأساس والمدخل الطبيعي للتقدم.
- تؤكد على تدريب القوى العاملة وتشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق التطور المستمر
- تتسم بالتطوير المستمر في كافة النواحي.
- تكفل مرونة الحركة لمواجهة التغير المستمر في كافة النواحي.

ويتضح مما سبق أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التغيير والتطوير الشامل والمستمر في كل من الأدوات والتقنيات وبرامج التدريب في ضوء معايير الرقابة على الجودة المحددة مسبقًا، وتشمل ثلاثة جوانب أساسية هي:

---

(١) علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، مرجع سابق**، ص ص ٢٨-٢٩.

- جودة التصميم (Dishing Quality).
- جودة الأداء (Performance Quality)
- جودة المخرجات (Quality Output).

ومن ثم فإن الالتزام بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة يتطلب النظر بموضوعية إلى "وظيفة هذه المؤسسات، وأهدافها ، واستراتيجيات تعاملها، ومعايير وشروط التقويم المتبعة فيها، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية، والعمل على تحديد نوعية التعليم والتدريب والإعداد المناسب لتحقيق حاجاتهم"(١).

---

(١) عادل السيد الجندي: "مدى حاجة كليات إعداد المعلم في مصر إلى الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة– دراسة تحليلية نقدية"، **مجلة التربية والتنمية**، السنة (٨)، ع(٢٠)، مايو ٢٠٠٠، ص٢٠٧.

الخلاصة:

عرض الفصل الحالي الإطار النظري للدراسة؛ حيث تناول نظرية الأفكار المستحدثة وجودة أداء أجهزة العلاقات العامة، ثم المنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة من حيث عمليات نموذج انتشار المبتكرات: وهما اثنين الانتشار – المستحدث، كما عرض خصائص المستحدث، والفائدة النسبية لملائمة التعقيد، وإمكانية التجريب، وإمكانية الملاحظة، وقنوات الاتصال، كما تناول الوقت اللازم لإيصال المستحدث مرحلة المعرفة ومرحلة الإقناع ومرحلة الاهتمام ومرحلة اتخاذ القرار ومرحلة التقييم ومرحلة المحاولة ومرحلة التدعيم.

كما عرض الفصل للمنطلقات الفكرية لمدخل إدارة الجودة الشاملة من حيث؛ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وملامح مدخل إدارة الجودة الشاملة، ونماذج الجودة الشاملة متمثلة في نموذج "جوران"، ونموذج "ديمنج"، ونموذج "ايشيكاوا"، و"أرماند فيجنبوم"، و"فيليب كروسبي"، و"كارو إيشيكاوا"، ونظام "الأيزو" وإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث

أهداف ومبادئ العلاقات العامة

تمهيد:

أولاً: أهمية وضرورة العلاقات العامة

ثانيًا: أهداف العلاقات العامة

ثالثًا: وظائف العلاقات العامة

رابعًا: مبادئ العلاقات العامة

خامسًا: خصائص العلاقات العامة

سادسًا: الهيكل التنظيمي لإدارات العلاقات العامة

سابعًا:نماذج تنظيم إدارة العلاقات العامة

ثامنًا: العلاقات العامة في القطاعين العام والخاص

تمهيد:

يقوم نشاط أغلب المؤسسات والمنظمات أيًا كانت (حكومية – خاصة – أهلية) على جملة من المبادئ والمرتكزات المختلفة، رغم وجود اختلاف في الأهداف التي تسعى العلاقات العامة لتحقيقها من مؤسسة إلى أخرى وفقًا لطبيعة عملها، ونوع إنتاجها أو الخدمة التي تقدمها، وحجم العاملين بها، وهذه العناصر بدورها تحدد طبيعة نوع ومستوى الجمهور المستهدف الذي يعد من أهم العناصر التي يجب أن تهتم به العلاقات العامة.

وتهتم العلاقات العامة بدراسة العلاقات الاجتماعية بشقيها السلبي والإيجابي، حيث توجد تلك النوعية من العلاقات في كل المجتمعات، وتستخدم العلاقات العامة المنهج العلمي في قياس تلك العلاقة للوصول إلى أفضل وسائل التوجيه للتقليل من خطورة الآثار السلبية لتلك العلاقات، وتتضمن العلاقات العامة في نشاطها جانبًا اجتماعيًا وإنسانيًا وأخلاقيًا، واتصاليًا، وكلها في المحصلة تؤدي إلى إنجاح العلاقات في أدائها لدورها.

ومن الأهمية بمكان أن إدارات العلاقات العامة بكافة أقسامها وهياكلها التنظيمية تعمل جاهدة نحو تطوير مسئولياتها واختصاصاتها؛ إيذانًا لتحسين أدائها وتطوير كفاءتها حرصًا منها على التغلغل الايجابي بين جماهيرها الداخلية من جهة وجماهيرها الخارجية من جهة أخرى.

ويشتمل هذا الفصل على؛ أهمية وضرورة العلاقات العامة، أهداف العلاقات العامة، وظائف العلاقات العامة، مبادئ العلاقات العامة حيث تستند العلاقات العامة إلى مبدأ التنظيم. و التنظيم هو السير وفقًا لنظام معين، فالهيئة أو المؤسسة يجب عليها أن تتعاون مع الهيئات الأخرى، و من هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات؛ للاتفاق على أسس التعاون بينها لا سيّما في برامج العلاقات العامة، خصائص العلاقات العامة، الهيكل التنظيمي لإدارات العلاقات العامة، ونماذج تنظيم إدارة العلاقات العامة، والعلاقات العامة في القطاعين العام والخاص.

أولاً: أهمية وضرورة العلاقات العامة:

اتضحت الحاجة إلى برامج العلاقات العامة على أثر التغير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة، فقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله وتكوينه وطبيعته

من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ولعل أهم التغيرات التي طرأت عليه تبدو فيما يلي[1]:

أولاً: ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام وخاصة في المجتمعات الديمقراطية، وهذا النمو في تزايد مستمر من يوم لآخر، فحتى تستمر الحكومات في الحكم لابد أن تحصل على تأييد الرأي العام، ولابد للحكام حتى يضمنوا لأنفسهم البقاء أن يكونوا على اتصال مستمر بالشعب، ولابد للمؤسسات حتى تنجح أعمالها أن تكون على اتصال دائم بالجماهير التي تتعامل معها والمجتمع الذي تباشر نشاطها فيه.

ثانيًا: كبر حجم المؤسسات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس بينهما، فأصبح وجود الشركات الضخمة ذات التجهيزات الآلية الكبيرة التي يعمل عليها ألوف العمال وتنتج إنتاجا ضخمًا من السلع، وتتعامل مع الملايين من البشر في بقاع العالم المختلفة من مظاهر المجتمع الحديث.

ثالثًا: التحول الذي حدث في المجتمعات من اعتماد اقتصادها على الزراعة، إلى الاعتماد على الصناعة صاحبه تحول أيضًا في السكان أنفسهم فانخفضت نسبة سكان الريف وارتفعت نسبة سكان الحضر، ولم تدخر الحكومات جهدًا في سبيل هذا التحول، وأصبح يحتاج إلى جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغير الاجتماعي والعمل على استقرار المجتمع وتحقيق مصالحه.

رابعًا: ظهور قوى مختلفة تحاول كل منها جذب الرأي العام نحوها، وذلك إيمانًا منها بأهمية الرأي العام وقوته وتأثيره.

خامسًا: تطور وسائل الإعلام نتيجة للتقدم الفكري والفني الكبير، ونتيجة لهذه المتغيرات سابقة الذكر ظهرت العلاقات العامة وتطورت وبدت أهميتها لكل المجتمعات، ويمكن أن نوضح أهمية برامج العلاقات العامة في الآتي:

١- تهيئة الرأي العام لنقل أفكاره وآراءه الجديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات والتنظيمات والمؤسسات بما يقوي النشاط بين هذه الهيئات والجماهير، ويوفر تعاونًا بينهما ويساعد على تماسك المجتمع.

---

(١) عبد المحيي محمود صالح، جلال الدين عبد الخالق، السيد رمضان، **العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، ٢٠٠٤، ص ٥٠.

٢- تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والهيئات وبين الجماهير، وهذا التكيف الإنساني أصبح من ضروريات مجتمعاتنا الحديثة المعقدة.

٣- توضح بحوث العلاقات العامة للهيئات والتنظيمات والمؤسسات الاتجاهات الحقيقية للجماهير وكذلك رغباتهم واحتياجاتهم، وهذا التوضيح يساعد هذه الهيئات على إحداث تعديلات مناسبة في سياستها وخطط عملها بما يتماشى مع رغبات الجماهير، وبما يحقق النفع لهم وللهيئات معًا.

٤- تحقق العلاقات العامة لجمهور الهيئات الداخلي خدمات إنسانية متنوعة بما يعود عليهم بالنفع وبما يكفل لهم تحقيق الرعاية الاجتماعية والعدالة التامة.

٥- تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير، وهذا يساعد المجتمع والتنظيمات على التغلب على العقبات التي تواجهها، لأن المشاركة الجماهيرية لا تجعل هذه الهيئات في عزلة عن الجماهير.

وفي ذلك يتضح أن الاتجاه السائد حاليًا يؤمن بأن العلاقات العامة تؤدي وظيفة هامة وحيوية في كافة المؤسسات والتنظيمات التي تمارس فيها، ولم يعد من الممكن إهمالها أو النظر إليها كنشاط ثانوي أو فرعي[١].

وسائل الاتصال التي تستفيد منها ادارة العلاقات العامة:

١- الصحافة: كالصحف الرسمية أو شبه الرسمية، وصحف السبق الصحفي؛ وبناءً عليه يتطلب من رجل العلاقات العامة أثناء نشره لتقارير المؤسسة ونشاطاتها أن يراعي نوعية الجماهير التي يتعامل معها، وكذلك التوقيت وموقع الإعلان وشكل الإعلان، واللغة، واستغلال المناسبات العامة، وعدم المبالغة في نشر الحقائق وتحري الصدق وعدم خداع الجماهير.

٢- التليفون وأهمية استثماره بما يحقق الأهداف المبتغاة وتحقيق الإنتاجية.

٣- المجلات وخاصة مجلة المؤسسة أو المنظمة حيث تعتبر المجلة خير وسيلة معبرة عن الهيئة وهمزة الوصل بين الإدارة والجماهير الداخلية والخارجية على أن

---

(١) عبد المحيي محمود صالح، جلال الدين عبد الخالق، السيد رمضان، مرجع سابق، ص ٥٢.

تشتمل على موضوعات تشبع الفضول العلمي والثقافي لديهم، وأن يتم إخراجها بشكل ملائم.

٤- البريد والإذاعة والتليفزيون والندوات والاجتماعات الرسمية والاحتفالات والمعارض.

٥- الزيارات والتي تتم في اتجاهين حيث تعمل جماهير العلاقات الخارجية بزيارة المؤسسة أو المنظمة ، وقيام ممثلي المؤسسة أو الإدارة بزيارة مؤسسات المجتمع المدني، ويقدمون لهم الكتيبات والمطويات الموضحة لأهداف ورسالة المؤسسة.(١)

ثانياً: أهداف العلاقات العامة:

يرى الدكتور "أحمد كمال" تحديد الأهداف في الجوانب الرئيسية الآتية(٢):

أولاً: الجانب الاجتماعي:

حيث تهدف العلاقات العامة إلى مساعدة المواطنين على التكيف الاجتماعي مع الجماعة تبعًا لحاجتها ومطالبها والانطواء تحت حضيرة الرأي العام.

ثانيًا: الجانب الأخلاقي:

وفيه تحاول العلاقات العامة إقامة مبادئ تستند على احترام الكيان الإنساني وفردية الإنسان وتبعد الإنسان عن استخدام أساليب الإرهاب، وتعتمد على استثارة الإنسان وعلى التشويق والإقناع القائم على عمليات التوضيح النفسي والتبصير والمعاونة السليمة.

ثالثًا: الجانب السلوكي:

وهو أهم جانب فيها حيث يتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طباع مختلفة وتكوين نفسي متغاير من فرد لآخر، بل إن الفرد في ذاته يتغير من وقت إلى آخر بل ومن لحظة إلى أخرى، ومن السهل التأثير على الأفراد وتوجيههم، ولذا يجب أن يقوم بتنفيذ برامج العلاقات العامة أفراد لهم دراية بأساليب قادة الرأي العام وأن يكونوا من

---

(١) محمد ناجي الجوهر، **وسائل الاتصال في العلاقات العامة**، ط١، (عمان: مكتبة الرائد، ٢٠٠٠)، ص١٦-١٧.

(٢) عبد المحيي محمود صالح وآخرون، **العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق**، ص ٤٣.

المؤمنين بأهمية الرأي العام وكيفية الوقوف على الطبيعة البشرية وطريقة استخدام أساليب الاستثارة الفعالة على الجماهير.

ويمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة في إطار علاقتها بالجمهور كالآتي[1]:

١- الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي: وتتلخص هذه الأهداف في:

- بناء الثقة المتبادلة بين المنظمة والجمهور الداخلي.
- نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهمية هذه الأدوار في المنظمة.
- رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم، والمشاركة في تحسين ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية.
- تخفيض معدل دوران العمل.
- شرح وتوضيح كافة سياسات وخطط وتوجيهات المنظمة وتحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات والأهداف.
- تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بشأن القضايا والمواقف التي تواجه المنظمة، أو بشأن سياساتها وخططها الحالية والمستقبلية فضلا عن تقديم المعلومات والتوصيات الخاصة بالجماهير الخارجية، والتي لها علاقة بممارسة المنظمة لنشاطاتها وتحقيق أهدافها.

٢- الأهداف المرتبطة بالجماهير الخارجية بصفة عامة: وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تحسين السمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المنظمة، وذلك من خلال التقديم الجيد للمنشأة لهذه الجماهير وللمجتمع ككل، مع شرح سياسات وأهداف المنظمة لها.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمنظمة.
- توفير معلومات للإدارة عن الجماهير أو أطراف التعامل مع المنظمة.
- شرح دور المنظمة في خدمة البيئة والمواطنين بصفة عامة.

---

(١) عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في العلاقات العامة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ١٩٩٤، ص٢٨.

ويمكننا أن نحدد –بصفة عامة– أهداف العلاقات العامة بأنها[1]:

- ترقية أسباب التفاهم والانسجام الاجتماعي بين المصالح المختلفة، وذلك عن طريق التوفيق بين المصالح المتباينة للأفراد والجماعات، حيث أن برامج العلاقات العامة ترمي إلى خدمة المصالح الخاصة لجميع الطوائف التي تتعامل مع المنظمة من موظفين وعملاء وحملة الأسهم والذين يمدون المؤسسة بحاجاتها من المواد الخام، وجميع الهيئات التي تكون للمنظمة علاقة بها.
- زيادة فرص نجاح المؤسسة، وهي بالتالي تؤدي إلى زيادة فرص تحسين ظروف العمل وإمكانياته والاهتمام بالعاملين ككائن حي له حاجاته ومتطلباته المتزايدة من ترويح ورعاية صحية وثقافية واجتماعية داخل نطاق العمل وخارجه، فالعلاقات العامة تخدم أصحاب المنظمة ومؤسسيها وعملائها والمستفيدين من خدماتها، إلى جانب أنها تحقق هدفًا إنسانيًا وهامًا يتمثل في عملية رفع معنويات العمل وتحسين ظروف حياتهم ورفع مستوى معيشتهم.
- تعديل الاتجاهات السلبية في المجتمع وتحويلها إلى اتجاهات إيجابية بناءة، والعمل على تأكيد الاتجاهات الإيجابية، فهي توجه برامجها نحو الجمهور للتأثير فيه، وهذا التأثير ينصب على آراء وأفكار واتجاهات الجماهير بهدف الوصول إلى تكوين رأي عام يتفق مع مصلحة كل من المؤسسة والمجتمع، وهي في سبيل ذلك تعمل على تحرير أفكار الجماهير من الأفكار الخاطئة التي تكون قد تكونت نحو المؤسسة، وتعديل هذه الأفكار باستخدام وسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة؛ لدراسة وتحليل اتجاهات الرأي العام على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر.
- تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدى المواطنين، وذلك ضمانًا لتعاونهم الإيجابي في الأمور والمشكلات العامة.
- توعية الجماهير بأهداف المؤسسة والعمل على إيضاح كل من سياستها وخططها لهم، وإخبارهم بالخدمات التي تؤديها لهم وبكيفية استفادتهم منها.
- المشاركة في السياسة العامة للمؤسسة حتى تتلاءم مع اتجاهات الرأي العام ولا تتعارض معه.

---

(١) عبد المحيي محمود صالح، **العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق**، ص ٤٤.

يمكن تلخيص أهداف العلاقات العامة فيما يلي:

١- توعية الجماهير بالأهداف الخاصة للمنظمة في ضوء الأهداف العامة للدولة، وإعلام الجمهور عن السياسة العامة، ومسئوليته في تنفيذها. كما تهدف المنظمات إلى التوعية بأهدافها، وأسلوب وعمل ونوع نشاطها وخططها للجماهير. كما تُسهل التنسيق بين مجهودات الأفراد، فعندما يعرف كل شخص في المجموعة الأهداف المطلوب الوصول إليها، فإنه يعمل ويتعاون للوصول إليها.

٢- إقامة علاقات طيبة، وزيادة فرص التفاهم المتبادل والتوافق والانسجام بين المنظمة والجماهير، سواء كان هذا (الجمهور داخليًا) كالعاملين بالمنظمة؛ حتى ترتفع الروح المعنوية بينهم فيتعاظم عطائهم.

٣- إنشاء الصلات الطيبة بين الجمهور والمؤسسة، وذلك لأن الترويج للمؤسسة يؤدي إلى الترويج لخدماتها"[١].

٤- تنمية الشعور بالمسئولية الاجتماعية والقومية لدى المواطنين، ومساعدتهم على تحمل المسئولية في رسم السياسة العامة للمنظمة وحل مشاكلها.

٥- العمل على كسب تأييد الرأي العام وثقته بإمداده بالمعلومات الصحيحة والحقائق عن مشروعات المؤسسة العامة للبريد وخدماتها.

٦- زيادة اهتمام الجمهور بوطنهم عن طريق شرح الأهداف والاتجاهات العامة للدولة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتنمية الشعور القومي لدى الجماهير.

٧- تبصير الجماهير بالأمور والمشاكل العامة والمعاصرة، وبالتالي تعمل على زيادة اهتمامها بها وتحقيق مساهمة تلك الجماهير في إبداء الرأي بصددها، وبهذا يتحقق الاتجاه الديمقراطي للدولة.

٨- تبصير الجماهير بخطط وأهداف التنمية القومية، ومسئوليتها في تحقيقها، وتحدد مدى المساهمة التي يمكن أن تقدمها الجماهير للارتفاع بمستوى الخدمات العامة

---

(١) محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة: المبادئ و التطبيق**، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.

ومستوى تنفيذها من خلال عملها الجاد، وتعاونها ومشاركتها بالمسئولية في تحقيق تقدم وتطور الوطن وإسعاد المجتمع وضمان مستقبله.

٩- تدعيم التعاون المستمر بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى المرتبطة معها بصلات العمل.

١٠-توثيق العلاقة مع أجهزة الإعلام المركزية ووكالات الإعلان والمجلات والصحف، والقيام بإعداد وإصدار النشرات والكراسات الإعلامية والملصقات الجدارية وإصدار مجلة دورية.

١١-متابعة ما ينشر من شكاوى وانتقادات واقتراحات حول المنظمات والشركات، والعمل على دراستها وإزالة أسبابها وتجاوزها بالتعاون والتنسيق مع الجهات الأخرى وتُنْشَر الإجابة عليها إعلاميًا بأمانة وصدق.

١٢-إعداد وتنظيم استقبال الوفود وبرامج زياراتهم، وإظهار المؤسسة بالمستوى اللائق أمام الوفود والزوار، وإعداد متطلبات ضيافتهم، وتسهيل مهمة الخبراء والزوار والباحثين الذين يزورون المؤسسة لأعمال تخدم المصلحة العامة والبحث العلمي.

١٣-إعداد متطلبات عقد الاتفاقيات وحفظها ومتابعة تنفيذها ضمن جدول زمني محدد.

١٤- الإشراف على قيام المعارض والمتاحف والإعداد لمشاركة المؤسسة بالمعارض المحلية والدولية لعرض خدمات وأنشطة المؤسسة، وعرض الأفلام الوثائقية عن نشاطات المؤسسة وخدماتها.

١٥-رعاية العاملين بالمؤسسة وتوفير الخدمات الداخلية لهم من برامج اجتماعية وترفيهية ورياضية والتضامن الأسرى والعلاج الطبي.

١٦-تدعيم العلاقات الداخلية بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها، ورفع الروح المعنوية وكسب ثقتهم وتعاونهم وتنمية أسباب هذا التفاهم وتوعيتهم لزيادة كفاءة الآراء.

١٧-إجراء الاحتفالات بالمناسبات الدينية والقومية والوطنية والأعياد بالتنسيق مع الجهات الأخرى[١].

---

(١) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: **الاتصال والعلاقات العامة**، دار صفاء، عمان، ٢٠٠٥.

أهداف العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية هي[1] :

١- التوعية والإرشاد والإعلام: أي إعلام المواطن بوجه النشاط الحكومي بغرض خلق المواطن الواعي والمشارك والمساهم برأيه ورضاه عن نشاط حكومته.

٢- كسب رضا الجمهور وتأييد سياسته: وهذا يحتاج إلى حملات إعلامية توضيحية للشرح والاستئناس بآراء الجمهور قبل إقرار الخطة أو السياسة والتي تساهم في قبولها عند وضعها.

٣- معرفة الرأي العام فيما يختص بتقييمه لمستوي الأداء العام للخدمات، والعمل على تلبية طلباته قدر الإمكان على أن لا تتعارض تلك الطلبات مع المصالح العامة للدولة.

٤- دحض الشائعات والحملات المغرضة بإبراز الحقائق والمكاشفة.

٥- الاهتمام بشئون موظفيها وتهيئة الظروف المناسبة والصحية للعمل لهم ومراعاة العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

ثالثاً: وظائف العلاقات العامة:

قد تزايد اهتمام المؤسسات المعاصرة بممارسة وظيفة العلاقات العامة خلال السنوات الأخيرة، فلم يعد من الممكن إغفال هذه الوظيفة في الهيكل الإداري لأي مؤسسة رغم اختلاف درجة الاهتمام بها، وإدراك مفهومها الحقيقي من مؤسسة لأخرى و من دوله لأخرى"[2]، حيث تعد العلاقات العامة حلقة الوصل التي تربط بين المنشأة و بين الجمهور، وهي المسئولة عن إيجاد التفاهم وتهيئة المناخ المناسب والعلاقات الطيبة المستمرة وتحسين الصورة بصفه دائمة في أذهان الجماهير، وذلك عن طريق رجالها الذين تتحدد مهامهم في وظائف هامة"[3].

تعد العلاقات العامة من أحدث وظائف الإدارة، وقد تشكلت لها خلال مراحل التطور العلمي والعملي مجموعة قواعد تنظيمية وإدارية تتناسب مع طبيعتها

---

(١) خضر، جميل أحمد، **العلاقات العامة**، عمان، دار المسيرة، ١٩٩٨.

(٢) علي عجوة، "**الأسس العلمية للعلاقات العامة**"، القاهرة: عالم الكتب ، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٠، ص١٣.

(٣) فؤاده عبد المنعم البكري . "**العلاقات العامة في المنشآت السياحية**"، ٢٠٠٤، ص ٢٧-٢٨.

وأهميتها، ويمكن القول أنه مهما اختلفت الوظائف المحددة لإدارة العلاقات العامة من منظمة إلي أخرى، فإن هناك محورًا عامًا للاتفاق بين وظائف العلاقات العامة بصرف النظر عن طبيعة المنظمة التي تعمل بها"[١].

يعرفها "إبراهيم إمام"[٢]، وظيفة تتضمن قياس وتقييم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة، ومساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الخاصة بزيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها، وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياساتها، والأفراد العاملين فيها، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح الجماهير المختلفة ذات الصلة، وتخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التي تستهدف تحقيق رضا الجماهير.

ويمكن استنباط الكثير من وظائف العلاقات العامة التنفيذية من هذا التعريف:

- سياسة المطبوعات حيث تعتبر الجهة المسئولة عن إعداد المطبوعات والمجلات والكتيبات والدوريات والمطويات بالتعاون مع الأجهزة الفنية والتخصصية.
- السياسة الإعلامية حيث أنها المسئولة صياغة أي رسالة إعلامية صادرة من المنظمة بطريقة تلائم كل وسيلة من وسائل الإعلام، لأن الرسالة الصحفية تختلف عن الرسالة الإذاعية عنها في الرسالة التليفزيونية.
- تتبع واستقراء الأحداث في الصحف المحلية وغيرها.
- إجراء البحوث والدراسات حول بعض الظواهر والمشكلات الاجتماعية والسياسية.
- المناسبات العامة القومية منها والتاريخية.

تختلف وظائف العلاقات العامة من مؤسسة إلى مؤسسة ويرجع البعض هذا الاختلاف لعدة اعتبارات أهمها"[٣]:

١- طبيعة وحجم ومجال عمل المنظمة وأهمية وحجم الجماهير التي تتعامل معها.

---

(١) علي عجوة، كريمان فريد. "**إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات**"، القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الأولي، ٢٠٠٥، ص ٦ – ٧.

(٢) إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، ط٣ (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦)، ص٤.

(٣) علي عجوة وآخرون، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٥، ص٦-٧.

٢- حجم الموارد المالية المتاحة أو المخصصة لإدارة العلاقات العامة.

٣- المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعمل فيه المنظمة.

٤- مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم العلاقات العامة ومدى إقناعهم بأهمية وقدرة هذه الإدارة على انجاز الأعمال التي كلفت بها.

ويرى "عجوة، ٢٠٠٠" "أن عدم الاتفاق حول تحديد الوظائف التي ينبغي على إدارة العلاقات العامة القيام بها يرجع لعدة اعتبارات أهمها"(١):

١- طبيعة وحجم ومجال عمل المنظمة وأهمية وحجم الجماهير التي تتعامل معها.

٢- حجم الموارد المالية المتاحة أو المخصصة لإدارة العلاقات العامة.

٣- المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعمل فيه المنظمة.

٤- مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم العلاقات العامة ومدى اقتناعهم بأهمية وقدرة هذه الإدارة على إنجاز الأعمال التي كلفت بها.

وقدّم البعض نمطًا محددًا من الوظائف التي تشيع في أغلب إدارات العلاقات العامة وهي:

١- تقديم المشورة لإدارة المنظمة.

٢- القيام بالعديد من البحوث للتعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير، ووظيفة البحوث وجمع المعلومات وإيجاد الحقائق تعتبر الخطوة التي تبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة، فالإدارة في حاجة إلي التعرف علي آراء فئات الجماهير التي تتعامل معها واتجاهاتها، و ردود الفعل لديها لكل ما تتخذه من قرارات وما تقوم به من أنشطة، كما أنها في حاجة إلي التعرف علي آراء العاملين واتجاهاتهم ووجهات نظرهم ومشكلاتهم واحتياجاتهم المختلفة، وانعكاسات القرارات التي تتخذها عليهم، ومدي تقبلهم وتقييمهم لهذه القرارات"(٢).

---

(١) علي عجوة، "**الأسس العلمية للعلاقات العامة**" ٢٠٠٠، **مرجع سابق**، ص ٣٧.

(٢) سمير محمد حسين، خالد محمد جمال مرغلاني - **إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**- معهد الإدارة العامة ١٩٩١م، ص ١٤٧-١٤٨.

٣- وظيفة التخطيط (البرمجة): حيث أن التخطيط يساعد علي تحقيق الأهداف ويحد من عوامل الارتجال أو العشوائية"[١]. فالتخطيط عبارة عن جهود عملية وإدارية منظمة، تقوم علي حشد كافة الإمكانيات المتاحة وتطويعها لخدمة الاحتياجات الحالية والمستقبلية، لتحقيق الأهداف التي ينبغي الوصول إليها في إطار زمني محدد"[٢]. وتبدأ خطوة التخطيط لنشاط العلاقات العامة بتحديد الأهداف القصيرة وطويلة الأجل، وتحديد دور العلاقات العامة في تحقيق هذه الأهداف، ودراسة مدى تأثير الآراء والاتجاهات وردود الفعل لدي الجماهير علي أهداف المنشأة"[٣]، وتختلف خطط العلاقات العامة من مؤسسة إلى أخرى حسب الظروف المحيطة بكل منها، وأهمها حجم وعدد فئات الجماهير المتصلة بالمؤسسة، وطبيعة نشاطها وسياساتها وعملياتها، ومركزها المالي، وموقف الجمهور نحوها، وأيضًا النظام الاجتماعي والسياسي والاقتصادي السائد في البلد"[٤]. ويؤكد الخبراء والأكاديميون علي ضرورة الاهتمام بالتخطيط لكل أنشطة وبرامج العلاقات العامة، وكلما تقدمت إدارات العلاقات العامة وازدادت درجة التطور فيها باعتمادها علي الأسس العلمية والبحوث والدراسات، كلما ازداد اهتمامها بالتخطيط المسبق الذي يفيدها في وضع الأسس السليمة لتحقيق الأهداف المطلوبة لمواجهة كل المشكلات والعقبات"[٥].

٤- وظيفة الاتصال (التنفيذ): يعتبر الاتصال الوظيفة التي تستطيع العلاقات العامة من خلالها إعلام الجمهور بالأنشطة التي تقوم بها المنشأة، وتستفيد المنشآت من البيانات التي توفرها مرحلة البحث في هذه الوظيفة، لاستخدام أنسب الوسائل الاتصالية للوصول إلي الجمهور (الداخلي، الخارجي)، و كذلك لتصميم الرسائل الاتصالية

---

(١) فؤاده عبد المنعم البكري "**العلاقات العامة في المنشآت السياحية**"، **مرجع سابق**، ص١٣٩.

(٢) سوزان القليني. "**التخطيط للحملات الإعلامية والإعلانية**"، القاهرة: سلسلة فنون إذاعية، دار النهضة العربية، ٢٠٠٨، ص٢٧.

(٣) سمير محمد حسين، "**العلاقات العامة**"، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٥، ص١٤٨.

(٤) محمد بهجت موسي، "تقييم نشاط العلاقات العامة في الجهاز المصرفي"، **رسالة ماجستير غير منشوره**، القاهرة: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٧٧، ص ٨٧.

(٥) محمد معوض. "البرامج التدريبية في مجال العلاقات العامة في الكويت: دراسة تطبيقية"، **دراسة علمية منشورة في كتاب دراسات إعلامية**، الجزء الثالث، القاهرة: دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولي، ٢٠٠٠، ص٣١٥.

واستخدام الأساليب والقواعد الفنية في الصياغة للتأثير في الجمهور المستهدف"[1].

٥- وظيفة التقويم (قياس النتائج): أصبح التقويم ضرورة أساسية بعد أن وصل علم الإدارة إلي مفهوم الإدارة بالأهداف"[2]، و يعتبر التقويم الخطوة الأخيرة في عملية العلاقات العامة، و التي تسعي الإدارة من خلالها إلى التعرف علي ما حققه برنامج العلاقات العامة باستخدام مقاييس كمية وكيفية توضح مدي نجاح البرنامج ومواطن القوة و الضعف فيه، و ما إذا كان الأمر يتطلب إجراء تعديلات في البرنامج أو إيقافه"[3]، وتظهر أهمية التقويم في توضيح مدى نجاح تخطيط العلاقات العامة في تحقيق أهدافه.

٦- وظيفة التنفيذ و الاتصال هي الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال الجهود الاتصالية التي تسعي إلى تحقيق الهدف الأساسي للعلاقات العامة، وهو تعريف فئات الجماهير بالمعلومات المطلوبة" [4]، وأصبحت الوظيفة الرئيسية للعلاقات العامة هي وظيفة الاتصال؛ حيث تقوم بالاتصال المستمر بجماهيرها للتعريف بالمنشأة و سياستها؛ لتهيئة المناخ الصحي بين المنشأة والعاملين وبين العاملين بعضهم البعض، وكذلك الاتصال بالأفراد والهيئات الخارجية ووسائل الإعلام، والرد علي استفساراتهم وتزويدهم بجميع المعلومات والوثائق؛ لإقامة جسور المودة والتفاهم والوئام"[5].

٧- الشؤون العامة عن طريق تطوير اهتمام المنظمة وانغماسها في السياسة العامة وشئون المجتمع.

٨- الشئون الحكومية حيث ترتبط مباشرة بالأجهزة والهيئات التشريعية والتنظيمية.

---

(١) مختار أبو الخير، أساليب ممارسة العلاقات العامة في المنشآت الحكومية اليمنية: دراسة حالة، مرجع سابق، ص١٢٦.

(٢) علي عجوة. "**الأسس العلمية للعلاقات العامة**"، ١٩٨٥، ص ٢١٩.

(٣) سمير محمد حسين: "**العلاقات العامة**"، (القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الثانية، ١٩٩٥م)، ص١٤٩.

(٤) سمير محمد حسين، **المرجع السابق**، ص١٤٩.

(٥) سحر محمد وهبي، محمد منير حجاب، **المداخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل العام**، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، د.ت. ص ١٣ – ١٤ .بدون سنة

٩- إدارة القضايا ذات الاهتمام العام في المجتمع والتي يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر بالمنظمة.

١٠- تكوين الصورة الذهنية من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة العلاقات العامة في أي مؤسسة، لذا تحاول العلاقات العامة بأي مؤسسة أن تعرّف الجمهور بماهية المؤسسة عن طريق خلق اسم يميزها"[١].

١١- تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة والاستقرار الوظيفي وتقدير المنظمة لعمل الأفراد"[٢].

رابعاً: مبادئ العلاقات العامة:

يرى "صفوت العالم"[٣] أن مبادئ العلاقات العامة تنحصر في التالي:

- مبدأ تبني المنهج العلمي في التوصل للحقيقة التي يبحث عنها الجمهور بنوعيه الداخلي والخارجي.
- الالتزام بالصدق والأمانة والمهنية أثناء التعامل مع الجمهور.
- الجمهور والزبون أو المنتفع دائمًا على حق في الحصول على خدمته بصورة تلتزم الشفافية والموضوعية.
- تجنب إخفاء الحقائق التي يحتاجها الجمهور أي عدم إخفاء أي شيء عنه ماعدا أسرار المنظمة أو الوزارة وبما يؤدي الى الثقة المتبادلة بين الجماهير.
- إلمام الجمهور بكافة المعلومات التي تشبع حاجته إلى الأمن والأمن النفسي حاليًا ومستقبلاً.
- التنسيق والتعاون بين منظمات ومؤسسات العلاقات العامة بما يؤدي إلى عدم الازدواجية والتضارب داخل المنظمة الواحدة، وبما يؤدي الى راحة الجماهير وكسب ثقتهم.

---

(1) Kevin Moloney, "**rethinking public relations: public relations propaganda and democracy**", (London: N.Y, Rout ledge, second edition, 2006), p.141

(٢) محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق**، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢، ص٤١.

(٣) صفوت العالم، **فنون العلاقات العامة**، ط١ (القاهرة، دار الهانئ للطباعة والنشر، ٢٠٠٢)، ص١٩.

- أهمية العلاقات المهنية القوية بين الجماهير الداخلية أولاً، وحتى تنعكس على الجماهير الخارجية ثانيًا.

خامساً: خصائص العلاقات العامة:

في ضوء تحديدنا لتعريف العلاقات العامة يمكننا القول أن أهم خصائص العلاقات العامة هي"[1]:

أولاً: إن العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة، وهذه الفلسفة تفترض أن أي منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف التي ينص عليها القانون فحسب؛ وإنما ينبغي أيضًا أن تلعب دورًا اجتماعيًا، ولهذا فعليها أن تضع صالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة.

ثانيًا: إن العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية بل هي تشكل عنصرًا أساسيًا في أنشطة المنظمات، فهي ضرورة يفرضها المجتمع الحديث.

ثالثًا: إن العلاقات العامة وظيفة إدارية فهي نشاط تمارسه كل إدارة ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله أو تفعله.

رابعًا: إن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين؛ هما المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها سواء الجماهير الداخلية للمؤسسة أو الخارجية وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت، ومن ثمة فإن العلاقات العامة تتسم بالديناميكية والحيوية والاستمرارية وقوة الفاعلية بين الطرفين.

خامسًا: يجب على إدارة العلاقات العامة أن تضع سياسات تعكس فلسفة خدمة الصالح العام.

سادسًا: العلاقات العامة نشاط مخطط مرسوم لإحداث تأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين ومختار.

سابعًا: العلاقات العامة هي همزة الوصل في فلسفة المشروع والجمهور، ,هذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة.

---

(١) عبد المحيي محمود صالح وآخرون، **العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، مرجع سابق،** ص٣٣.

ثامنًا: تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير أي أنها تدير بمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد والهابط؛ من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون.

تاسعًا: ترتكز العلاقات العامة على حقيقة علمية هي أن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش في عزلة عن المجتمع وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات، فهي الأخرى لا تستطيع أن تعيش في عزلة عن المجتمع.

عاشرًا: ترتكز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العملية وطرق البحث العلمي التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آرائها واتجاهاتها، وتحسس مشكلاتها ونقل هذه الدراسة بأمانة وصدق إلى المعنيين بالأمر.

ويمكن ذكر خصائص أخرى للعلاقات العامة تتمثل فيما يلي:

١- العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية؛ لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة.

٢- تتصف العلاقات العامة بالشمولية، فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية... وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها، كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة.

٣- العلاقات العامة ليست نوعًا من السحر يشفي العلل ويداوي العيوب، وليست وظيفة للدفاع عن أخطاء المؤسسة، وإنما السمعة الحسنة التي تتبينها لا يمكن بناؤها إلا مع مرور الزمن وعن طريق الأداء الطيب أولاً والإعلام الجيد عنه بعد ذلك.

٤- العلاقات العامة جوهرها الاتصال بالمفهوم العلمي فهي تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لكي تنشر المعلومات والأفكار وتفسرها للجماهير.

٥- ترتكز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها.

٦- العلاقات العامة نشاط علمي قائم على التخطيط وهذا يعني أنها ليست نشاطًا عشوائيًا، وليست نشاطًا وقتيًا يبدأ حين تقع المؤسسة في أزمة وينتهي بانتهاء الأزمة؛ وذلك لأن أنشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر.

٧- العلاقات العامة نشاط موقوت بمعنى أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين من برامج العلاقات العامة أمر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج، بل إن التقصير في توفير هذه القاعدة قد يعني فشل البرنامج كله أو ضعف آثاره ونتائجه"[١].

سادساً: الهيكل التنظيمي لإدارات العلاقات العامة:

تتأثر الهياكل التنظيمية لإدارات العلاقات العامة وحجم وبناء التنظيم الخاص بها بعدة متغيرات من أهمها:

١- نطاق خدمات العلاقات العامة للمنشأة: فالمنشأة التي تقوم بخدمة عامة على نطاق واسع عليها مسئوليات عامة لهذا يتشعب تنظيم إدارة العلاقات العامة بها.
٢- حجم وعدد العاملين الذين تخدمهم المنشأة (عدد المستهلكين – المساهمين– الموردين – العاملين – الموزعين)، وهو الذي يحدث تأثيرًا مباشرًا على تشابك أنشطة العلاقات العامة بها وعلى حجم وبناء إطار تنظيم العلاقات العامة بها.
٣- المركز المالي للمنشأة وله تأثير واضح على المخصصات اللازمة للعلاقات العامة وحجم تنظيم العلاقات العامة بها.
٤- التنظيم الرسمي للمنشأة حيث يمكن استخدام المديرين التنفيذيين؛ لإقامة علاقات طيبة مع الجمهور الذي ستتعامل معهم في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
٥- الفلسفة الإدارية والسياسات العامة للمنشأة، مالم يكن هناك سياسات عامة محدودة في نطاق الاهتمام العام، فإن هناك فرصة لإنشاء إدارة للعلاقات العامة تستوعب الأنشطة الاتصالية المطلوبة.
٦- الخبرة والقدرة لدى رجال العلاقات العامة: مما ينعكس على تحديد السلطات وتقدير الصلاحيات والواجبات في إدارة العلاقات العامة.
٧- حجم الأعمال التي تمارسها إدارة العلاقات العامة، ودرجة تنوع هذه الأعمال أو تجانسها.

إذ يختلف أسلوب تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة من مؤسسة إلى أخرى؛ ليلائم أهداف كل مؤسسة وأنشطتها والجماهير التي تسعى إلى كسب تأييدها، ولذلك لا

---

(١) غريب عبد السميع غريب، **الاتصالات والعلاقات الإنسانية في المجتمع المعاصر**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٦، ص ص ٣٧-٣٨.

نستطيع القول بأن النمط الأسلوبي أفضل من ذلك، فليس هناك تفاضل مطلق في هذا المجال؛ كما أنه لا توجد أنماط جاهزة صالحة للتطبيق في حالات محددة"[١].

سابعاً: نماذج تنظيم إدارة العلاقات العامة[٢]:

وهناك مجموعة من الأساليب التي تتبع في تنظيم أقسام أو إدارات العلاقات العامة وذلك على النحو الآتي:

١- أسلوب التنظيم الداخلي طبقًا للوظائف الأساسية في العلاقات العامة (الأساس الوظيفي) وبموجب هذا الأسلوب تم إحداث الأقسام المتخصصة في الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة العلاقات العامة، والتي تتمثل في البحوث والتخطيط والاتصال والتقويم.

٢- أسلوب التنظيم الداخلي طبقًا لفئات الجمهور (الأسلوب الاتصالي النوعي)، وفي هذا الأسلوب يتم تقسيم إدارة العلاقات العامة إلى أقسام طبقًا لنوع الجمهور الذي له علاقة بالمؤسسة؛ مثل الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

٣- أسلوب التنظيم الداخلي طبقًا لنوع السلعة أو الخدمة المقدمة إلى الجمهور وكمثال لهذا الأسلوب نجد إدارة العلاقات العامة في جامعة من الجامعات.

٤- أسلوب التنظيم الداخلي طبقًا لوسائل الاتصال.

٥- أسلوب التنظيم الداخلي طبقًا للتوزيع الجغرافي لنشاط المنظمة (الأسلوب المركزي واللامركزي) ويعتمد هذا الأسلوب في التنظيم عندما تكون جماهير المؤسسة منتشرة في مناطق جغرافية متعددة، وهنا يتم اعتماد عددًا من الفروع لها في مناطق تشمل السوق الداخلية والخارجية؛ بحيث تضمن تلك الفروع قسمًا للاتصال بالفروع الخارجية مثلاً ضمن أقسام العلاقات العامة.

٥- أسلوب التنظيم الداخلي المركب ويتم اعتماد هذا الأسلوب في حالة المنظمات أو المؤسسات الكبيرة بحيث تتبع في عملية التنظيم مزيج من التصنيفات السابقة بما

---

(١) منصور عثمان محمد زين: العلاقات العامة في السودان، ٢٠١١م، مطبعة جامعة أفريقيا العالميـــة، الخرطوم، ص٢٠١.

(٢) محفوظ أحمد جودة ، "العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات"، دار الهلال، ١٩٩٦، ص١٠٢.

يتناسب مع نوعية اهتمامها، واتساع أنشطتها وحجم جمهورها وغيرها من المحددات"[1].

ثامناً: العلاقات العامة في القطاعين العام والخاص:

إن أهمية ودور العلاقات العامة في أي منظمة عامة أو خاصة يكاد يكون متشابها في القطاعين العام والخاص؛ ويشمل مصطلح القطاع العام كل من:

- الوزارات التي تتشكل منها الحكومة.
- المؤسسات العامة.
- الهيئات العامة والسلطات العامة.
- الشركات العامة المملوكة ملكية تامة للدولة، والتي تزيد ملكية الدولة فيها عن ٥٠%.
- الأجهزة المركزية في الدولة كديوان الموظفين أو البنك المركزي أو ديوان المحاسبة..الخ.

مصطلح القطاع الخاص:

فيشتمل على: كافة الشركات الفردية ذات المسئولية المحدودة، أو الشركات المساهمة المحدودة المساهمة العامة، أو غيرها التي تخضع لقانون القطاع الخاص.

والجدير بالذكر أن القطاع العام والحكومي يمتد ليشمل الخدمات السلعية، والإنتاجية، والخدمية؛ كوزارة التربية، والتعليم العالي، والصحة، والأشغال، ووزارة الزراعة، والأجهزة الحكومية المركزية كالجهاز المحاسبي والرقابة الإدارية.

مميزات منظمات القطاع العام:

تتميز منظمات القطاع العام في معظم الدول المعاصرة بما يلي:

- منظمات كبيرة الحجم وتزيد في أحجامها عن معظم أحجام مؤسسات القطاع الخاص: مثلا وزارة الداخلية في مملكة البحرين يزيد أعدادها أضعافاً أي منظمة في القطاع الخاص كشركة طيران الإمارات أو مصر للطيران أو الخطوط البريطانية... الخ من

---

(١) منصور عثمان محمد زين، **المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة**، شركة الطابع للعملة المحدودة، السودان، الطبعة الأولى ٢٠٠٨، ص ٤٨.

شركات القطاع الخاص، وجامعة البحرين يفوق إعدادها إعداد أي جامعة خاصة كالخليجية أو التطبيقية والجامعة الملكية.

- يخضع موظفو القطاع العام أو الحكومي (الجمهور الداخلي) لترتيبات قانونية وإدارية تختلف إلى حد كبير عن الترتيبات القانونية والإدارية في القطاع الخاص، وخاصة في الوزارات والهيئات الحكومية العامة والمركزية، وبصفة عامة يخضع جميع الموظفين إلى ما يسمى بالوظيفة الاجتماعية للدولة. وهذا يوفر للموظفين الحكوميين الأمن والاستقرار.
- تلعب إدارة العلاقات العامة في هذه الوزارات الخدمية دورًا بارزًا؛ حيث تعمل العلاقات العامة على تكثيف برامجها الإرشادية والتوجيهية والتعبوية لتنمية الروح الايجابية ومهارات الاستقبال لدى هؤلاء الموظفين، وتؤدي إلى تعميق مفهوم الإحساس بأن الوظيفة تكليف وليس تشريف، وأن المراجع أو الجمهور الخارجي دائمًا على حق حتى ولو جاء العميل أو المراجع شاهرًا سيفه على هؤلاء الموظفين.
- إن عملية تقديم خدمة متميزة للجمهور الخارجي المتميز بضخامة العدد والحاجات في إطار من الجودة الشاملة تقع على عاتق موظفي العلاقات العامة من خلال أساليبهم العلمية والإنسانية في الاتصال الفعال مع الجماهير الداخلية والخارجية؛ لاسيمًا وإن العلاقات العامة هي المرآة العاكسة للدور الحضاري في خدمة الجماهير الداخلية والخارجية، وبصورة متميزة لو تفننت في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- إن إدارات العلاقات العامة مهمة وضرورية لخدمة أهداف الشركات والمنظمات الخاصة باعتبارها شركات ربحية بالدرجة الأولى، وخير مثال على أهميتها في شركات كجنرال موتورز، وتويوتا، ومرسيدس.. والتي يقع عليها عبء كبير في إرضاء أذواق المستهلكين من خلال قيام المنتجون بصرف المليارات على التسويق والدعاية والعلاقات العامة، ولذا فإن جودة الخدمة المقدمة للجماهير الخارجية (المستهلكون للخدمة) أصبحت من أولويات وأعمال المنتجين ورجال العلاقات العامة التي يديرها المنتجون، أو أصحاب المؤسسات الإنتاجية: هو مراعاة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في صناعة السيارات، وكافة الصناعات الاستهلاكية الاليكترونية والكهربائية.

الخلاصة:

عرض الفصل الثالث أهداف ومبادئ العلاقات العامة من حيث أهمية وضرورة العلاقات العامة، وأهمية العلاقات العامة وفي مقدمتها غرس ودعم المسئولية الاجتماعية بين الجماهير، وأهداف العلاقات العامة؛ حيث تهدف إلى مساعدة المواطنين على التكيف الاجتماعي، وإقامة مبادئ تستند على احترام الكيان الإنساني، وبناء الثقة المتبادلة بين المنظمة والجمهور الداخلي، وتحسين السمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المنظمة، وتوعية الجماهير بأهداف المؤسسة وسياستها وخططها. كما تناول وظائف العلاقات العامة؛ قياس وتقييم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة، وتقديم المشورة لإدارة المنظمة، ووظيفة التخطيط، ووظيفة الاتصال، ووظيفة التقويم، ووظيفة التنفيذ و الاتصال، وتكوين الصورة الذهنية.

ولأهمية تحديد مبادئ العلاقات العامة فقد عرض للعديد من المبادئ وفي مقدمتها؛ الالتزام بالصدق والأمانة والمهنية، والتنسيق والتعاون بين منظمات ومؤسسات العلاقات العامة.

وعرض خصائص العلاقات العامة حيث أشار إلى أن العلاقات العامة تتصف بالشمولية، وترتكز على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها. كما عرض الهيكل التنظيمي لإدارات العلاقات العامة.

ثم انتقل إلى تناول نماذج تنظيم إدارة العلاقات العامة وتتمثل في: أسلوب التنظيم الداخلي طبقًا للوظائف الأساسية، و طبقًا لفئات الجمهور، وطبقًا لنوع السلعة أو الخدمة المقدمة إلى الجمهور، وطبقًا لوسائل الاتصال. والعلاقات العامة في القطاعين العام والخاص.

الفصل الرابع

إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها

تمهيد:

أولاً: ماهية وأهمية الجودة والتميز المهني

ثانيًا: نشأة الجودة الشاملة والأخذ بها في المجالات المتنوعة ومراحلها المختلفة

ثالثًا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

رابعًا: برامج إدارة الجودة الشاملة

خامسًا: مزايا وفوائد تطبيق الجودة الشاملة

سادسًا: معوقات تطبيق الجودة الشاملة

سابعًا: الخطوات اللازمة للانتقال لثقافة الجودة

ثامنًا: خدمة العملاء من منظور الجودة

تاسعًا: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التجارية

تمهيد:

إنَّ الجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التي يقصد منها ما يأتي: طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه"[١]. فهي تعني إمداد الزبون بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده، وبسعر مقبول يلائمه، وهي بذلك تبنى المنتج من خلال أنشطة متداخلة متكاملة، ويشارك في صنعها وبنائها جميع العاملين على كافة مستوياتهم سواء أكانوا مديرين أم مخططين، ومنفذين، ومراجعين. وهي بذلك عمل الجميع في المنظمة"[٢].

ويعد (Bank, 1992) الجودة قوة ذات تأثير في أداء المنظمة وفي تعزيز مركزها التنافسي، ومن أجل أن تكون الجودة فرصة حقيقية للنجاح يفترض أن تدعم من الإدارة استراتيجيًا، وأن تلتزم الإدارة بشكل فاعل بتحسين الجودة بوصفها ضرورة استراتيجية، وأن تضع معايير الجودة في ضمن تخطيطها الإستراتيجي"[٣].

وفي هذا الشأن يؤكد"[٤] (Skinner, 1992) أن أحد أسباب انخفاض الحصة السوقية لعديد من الشركات الأمريكية هو إهمال عنصر الجودة، وعدم التفكير بتحسينها على الأمد البعيد والاهتمام فقط بالكلفة الإنتاجية.

فمن واجب الشركات اليوم تطوير مستوى جودة منتجاتها ليس بوصفها متطلبًا حضاريًا فحسب، بل إتاحة الفرصة للمنتجات الوطنية لمنافسة البدائل من المنتجات المستوردة المعروضة في السوق"[٥].

لقد تناول الباحثون في دراساتهم موضوع الجودة وناقشوه وعالجوه من أكثر من زاوية وأكثر من منظور، وهذا أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم؛

---

(١) طاهر رجب قدار، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، دمشق مكتبة الأسد للطباعة والنشر، ١٩٩٧.

(٢) عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (٢٠٠٠). "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية"، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة بمسقط السنة (٢٢)، العدد (٨٢).

(3) Bank, John, **The Essence of limited, New Delhi**, 1992, p66.

(4) Skinner, W., (1992), "Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37, No. 1, (March).

(٥) توفيق محمد عبد المحسن: **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة**- القاهرة، دار النهضة المصرية، ٢٠٠١.

ومنها: الجودة بحسب تعريف المنظمة الأوربية للسيطرة النوعية هي: "مجموعة خصائص ومميزات منتج أو خدمة ذات الصلة بمقدرته على الإيفاء بحاجة معينة"(١).

في حين يرى (Kenneth) أنّ جودة المنتج كما يدركها الزبون هي إستراتيجية المنظمة الرئيسة اللازمة للحفاظ على سلامة وسمعة العلامة التجارية، إذ أنّ إجراء التحسينات المستمرة على المنتج تؤلف في الحقيقة إحدى أهم استراتيجيات إطالة دورة حياة المنتج"(٢).

وتشير الجودة إلى الخصائص الشاملة للمنتج يجعله ينجز أداءه كما هو متوقع في تلبية رغبات المستهلك، إنّ كلمة (كما هو متوقع) تعدّ مهمة جدًا في هذا التعريف وذلك لأنّ مفهوم الجودة يختلف باختلاف الزبائن، فبالنسبة إلى بعضهم فإن قدرة المنتج على التحمل عند الاستخدام (Durability) تعني الجودة، فيما نجد بعضًا آخر يرى أنّ سهولة استخدام المنتج (Products easy office) هي مقياس الجودة عندهم"(٣).

ويمكن ربط مفهوم الجودة بالتميز في الإنتاج الذي يشير إلى شعور الزبون بأن المنتج الذي يحصل عليه متميز من خلال كونه يرضيه ويشبع حاجاته ورغباته ويفوق توقعاته. والمنظمات الإنتاجية تستخدم مفهوم الجودة لغرض أن تميّز نفسها عن المنظمات المنافسة الأخرى عن طريق تكوين صورة واضحة (Image) عن المنظمة وأقسامها لتبقى في أذهان الزبائن"(٤).

ومن الأهمية بمكان أن إدارات العلاقات العامة بكافة أقسامها وهياكلها التنظيمية تعمل جاهدة نحو تطوير مسئولياتها واختصاصاتها إيذانا لتحسين أدائها، وتطوير كفاءتها حرصًا منها للتفاعل الإيجابي بين جماهيرها الداخلية من جهة وجماهيرها الخارجية من جهة أخرى"(٥).

---

(١) عادل السيد الجندي، "إدارة الجودة الشاملة–دراسة تحليلية نقدية" **التربية والتنمية**، السنة الثامنة، العدد (٢٠)، مايو ٢٠٠٠.

(2) Kenneth, E. Runyon, (1982), "The **Practice of Marketing**", Bell & Howell Co., p297

(3) Pride, W. M & Ferrwll, O. C. **Marketing concepts and Strategic**, Houghton miffin miffin company, Boston, 1997.,p214.

(4) Kotler P.& Armstrong G., (1994), "**Principles of Marketing**", Prentice-Hall , Inc ., U.S.A.,p640.

(٥) محمد فريد الصحن، العلاقات العامة: المبادئ و التطبيق، مرجع سابق.

ويشتمل هذا الفصل على مجموعة من المباحث النظرية الأدبية والقضايا العلمية التي تناقش الجوانب النظرية التي تعالج ماهية وأهمية العلاقات العامة.

أولاً: ماهية وأهمية الجودة والتميز المهني:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الفلسفية الرائدة التي حازت على اهتمام واسع من قبل الباحثين والكتاب العاملين في المجال الإداري، لذا تباينت الآراء حول مفهومه ووضع تعريف محدد له وفقًا لوجهة النظر من قبل باحث وآخر؛ إلا أنهم يتفقون حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة. أي أنه بالرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه لدى الكتاب والباحثين إلا أن هناك محاولات لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة منها:

تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA) حيث عرفت إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معًا".

ويعرف (جابلونسكي، ١٩٩٦) الجودة بأنها "تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، والتي يقرن المستفيد منها قيمة هذه الصفات بالجودة"[١].

وتم تحديد مفهوم الجودة من قبل المنظمة الأوروبية لمراقبة الجودة، وكذلك الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة "بأنها شمولية مقومات المنتج أو الخدمة التي تظهر مقدرتها على تحقيق الاحتياجات المتوخاه منها"[٢].

وبالإطلاع على مبادئ وبرامج إدارة الجودة الشاملة المذكورة سابقًا يتضح لنا مفهوم الجودة عند "ديمنج" عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر، وتحسين مستمر للجودة في جميع النشاطات، وهذا يعني تكاليف أقل فأقل؛ بينما حدد "جوران" للجودة مفهومين؛ هما: التخلص من العيوب، والصفات التي تلبي احتياجات العميل وتوقعاته[٣].

---

(1) Srinidhi, BI. 1997, Strategic Quality Management. **International Journal of Quality Science**. 3, 38-39.

(2) Evans J. R & Dean, J.W. (2003) Total Quality Management, **Organization and Strategy**, third Edition USA: South Western.

(3) Al -Dabal, Jamal K."Is Total Quality Management Enough for Competitive Advantntage? Realities in organizations implementing change initiatives: with examples from the united states and the Developing World" ,Al Dabal , Jamal K. dabalijk@ aramco.com..sa . University of Hull, United Kingdom, Master of Business Administration,1999

هذا وقد عرفها البعض: إتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاج، أو بمعنى أنها عملية تطبيق معايير ومواصفات الجودة لتحقيق توقعات ورغبات المستهلك بواسطة كل عامل أو مدير في جميع جوانب العمل بالمؤسسة، كما ذكر أيضًا أنها عملية تحسن المنتج النهائي (أحمد،٢٠٠٣).

كما عرفها[١] (العقيلي، ٢٠٠١) بأنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، وتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق وتوقعاتهم، وتحقق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعة سلفًا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.

ولخصها (مارش، ١٩٩٢) بأنها عملية نشر ثقافة التحسين المستمر من جانب كافة العاملين بهدف اشباع احتياجات العملاء.

ويضيف عليها كل من "اليسون وديفيد" (Ellison & Davis،١٩٩٨) ستة مفاهيم هي: ملائمة الهدف (Fitness Of Purpose)، التحسن المستمر (Continuous Improvement) ، والتخلص من الاختلافات (Eliminate Variation) والقياس (Measurement) وتوكيد وضمان الجودة (Quality Assurance) والاقتراب من العميل (Closeness' To Customer).

وقد ذكر(عبد الله، ٢٠٠٥) أن الجودة هي:

- إيجاد معيار للتميز والكمال يمكن تحقيقه وقياسه، والاهتمام بالتفاصيل لكل خدمة على حد سواء، وأن تقدم الخدمة في أحسن صورتها، مع توفر الدقة والأداء المتميز، وتقديمها في الوقت الذي يحتاجها الجمهور.
- الجودة هي خير مؤشر يوضح أن السلعة خالية من العيوب، ووجود رقابة في طريقة الإيصال للجمهور، وخلو العمل من الازدواجية، والتميز في التخطيط واستثمار الوقت، والسرعة في الأداء وبعيدًا عن الهدر والفقد، مع الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.

---

(١) عمر وصفي عقيلي: **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"**، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠١.

وبالرغم من عدم وجود تعريف محدد وعالمي للجودة إلا أن معظم التعاريف التي تناولت مفهوم الجودة اشتركت في النقاط التالية كما يوضحها "محمد النعيمي"[1]:

- الجودة تشمل تلبية احتياجات الزبائن أو تخطيها.
- تطبق الجودة على المنتجات "والخدمات التي تقدمها الوزارات ومنها العلاقات العامة والصحة والتعليم" والناس والعمليات والبيئات المختلفة.
- الجودة حالة متغيرة باستمرار "ما يعتبر جودة اليوم لا يعتبر غدًا".

ثانياً: نشأة الجودة الشاملة والأخذ بها في المجالات المتنوعة ومراحلها المختلفة:

مرت إدارة الجودة الشاملة بست مراحل حتى أصبحت على هذا النحو كما أوردها "عقيلي، ٢٠٠١".

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية:

لم يكن هناك أي مصنع أو إنتاج بمعنى الكلمة، فالمصانع كانت ورش تسمى باسم الصنعة أو الحرفة كالحدادة والنجارة والغوص والإبحار، لذا كانت الرقابة في أداء الخدمة من جانب الفرد الحداد والنجار والسروجي والبحار.

المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية:

- ظهر المصنع بديلاً عن الورشة وأصبح له شكل وهيكل تنظيمي.
- زيادة عدد العاملين في المصنع أو المنظمة.
- زيادة الإنتاج لوجود آلة المصنع.
- الجهة الإشرافية ليست فردية بل المشرف المباشر وهو المدير للتحقق من الخدمة الملبية لحاجة الجمهور الخارجي.

المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية:

- ظهرت مع إطلالة القرن العشرين بريادة "فريدريك تايلور"؛ حيث قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والفقد الذي كان سائدًا آنذاك، وعرفت المرحلة دور المشرف والمفتش للقيام بالعمل الرقابي والتحقق من الجودة وحسن الأداء.

---

(١) محمد النعيمي، **تحقيق الدقة في إدارة الجودة**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.

المرحلة الربعة: الرقابة الإحصائية على الجودة:

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع زيادة الإنتاج الكبير، والذي صاحبه تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، وذلك باستخدام أسلوب العينات والحصصية في مجال الرقابة؛ لأن اختبار المنتج من خلال العينة أفضل من فحص المنتج كله، ويعد "ادوارد ديمنج" أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية، ولكنه لم يعد مقبولاً في عقد الثمانينات الذي اشتدت فيه المنافسة لعدم وصفه بالدقة في فحص المنتج.

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة:

وتعني هذه المرحلة الرقابة الشاملة على كافة العمليات الإنتاجية من البداية إلى النهاية؛ أي من بداية صناعة المنتج ووصول المنتج إلى كافة الزبائن أو المستهلكين، وذلك من خلال جهود العاملين وتعاونهم وحسن اتصالهم معًا.

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الاستراتيجية:

حيث ظهر هذا المفهوم بين عامي (١٩٧٠-١٩٨٠)، ويرمز لها بالرمز (SQM)، وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب أكبر حصص من السوق، وتعتمد على تحسين الجودة على المدى البعيد أو الطويل، وذلك بإحداث مراكز البحوث المتطورة المؤدية الى تطوير المنتج.

المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة:

وقد ظهر هذا المفهوم عام ١٩٨٠عن الجودة التي يرمز لها بهذا الرمز(TQM)، وكان سبب ظهوره هو احتدام المنافسة بين الشركات العالمية ومحاولة الشركات الأمريكية والأوروبية وقف اكتساح الشركات اليابانية للسوق، ويعتبر هذا المفهوم امتداد لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للجودة لكنها أكثر عمقًا وشمولية ووضوحًا عن سابقتها في مجال تحسين الجودة.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

حدد ادوارد "ديمنج" (W. Edward Deming) مؤسس حركة الجودة الأربعة عشر مبدءًا أُطلق عليها التزامات الإدارة في جودة المنتج لديها حيث لخصها (١٩٩٠، Walton) في التالي:

١- ضع هدف التحسين للمنتج أو الخدمة.
٢- ضع فلسفة التطوير الجديدة.
٣- لا تعتمد على سياسة التفتيش على جودة المنتج أو الخدمة.
٤- لا تجعل السعر هو أساس تقييم العمل.
٥- ابحث عن المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة.
٦- استمر في تدريب العاملين.
٧- استخدم القيادة في جميع المناطق التشغيلية.
٨- اعتمد سياسة الابتكار وأهمل الخوف.
٩- شجع طريقة العمل الجماعي.
١٠- حدد أساليب تنفيذ الأهداف، وابتعد عن الشعارات والنصائح.
١١- اهتم بالإدارة وألغ الحصص العددية أو الرقمية.
١٢- افتخر بأعمال العاملين.
١٣- شجع المتعلمين على التعلم الذاتي.
١٤- احرص على زرع رغبة التغيير في كل فرد في المؤسسة، ليعمل الجميع على التغيير.

أما "جابلونسكي" (Jablonski ،١٩٩١) فقد أوضح بأن الجودة الشاملة تتكون من ستة مبادئ هي:

١- التركيز على العميل.
٢- التركيز على العملية والنتائج معًا.
٣- الوقاية بدلاً من التفتيش.
٤- الاستفادة من خبرات القوى العاملة.
٥- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.
٦- التغذية العكسية.

وأما "اللوزي، ١٩٩٩" فإنه يرى بأن لإدارة الجودة الشاملة سبعة مبادئ هي:

١- تعهد الإدارة العليا بمبدأ تحسين الجودة.
٢- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.
٣- الاهتمام بجمهور الخدمة.

٤- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.

٥- مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرار.

٦- تشكيل فرق العمل ومكافأتهم.

٧- تحديد معايير مقياس الجودة.

وبمقارنة ما حدده "ديمنج" من مبادئ مع "جلاسوب" (Glussop, 1995) و"ستيبنج" (Stebbing, 1993) من ضرورة زيادة الوعي والتحسين المستمر للعمليات مع المشاركة الفعالة للعاملين والوقاية من المشكلات، ويتضح أن جميع المبادئ السابقة تركز على تحسين البيئة والاتجاهات لتحقيق أفضل أداء – أي أحسن جودة-.

قام "سالس" (Sallis, 1996) بتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي حددها "ديمنج" في الصناعة على المؤسسة المدرسية على الشكل التالي:

١- من حيث الهدف: وهو تحسين الإنتاج والخدمات، ويمكن تطبيق ذلك في الواقع التربوي من خلال وضع أهداف للعاملين ونشر الثقافة الخاصة بالجودة، وأيضًا معرفة الطلاب وحاجاتهم ليتم استخدام الموارد بصورة فاعلة.

٢- فلسفة التطوير الجديدة: يتم نشرها بالمؤسسة المدرسية من خلال تحديد الأمور التي يجب أن تخضع للتغير مع توعية وتدريب العاملين عليها.

٣- إلغاء التفتيش: يتم ذلك في المدرسة من خلال التركيز على عمليات التعليم والتعلم وليس التركيز على النتائج النهائية للاختبارات.

٤- إلغاء السعر: في تقييم الأمور داخل المدرسة من خلال تغيير سياسة قبول المعلمين للمدرسة على اعتبار أنهم الأرخص، كما أن المعدات والوسائل لا تُقيّم على أساس السعر.

٥- تحديد المشكلات وفحصها: بهدف اعتماد التحسين المستمر للأعمال التي تتم داخل المدرسة، وذلك من خلال إدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لحل المشكلات وضمان التحسين المستمر.

٦- التدريب المستمر: لجميع العاملين بالمدرسة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة داخل المؤسسة المدرسية؛ ليصبح التدريب هو القاعدة الأساسية لكل تحسين وتطوير للأداء المدرسي.

٧- تعتبر القيادة: الأسلوب الفعال في تحفيز الهمم وإحداث التغيرات المطلوبة.

٨- تنطلق الابتكارات والاختراعات: داخل المدرسة عندما يتم طرد الخوف، بمعنى عدم ربط الأداء بمصير الطالب أو المعلم فقط، واكتشف الأخطاء وحاول أن تزودهم بالمعلومات الصحيحة لعلاج هذه الأخطاء.

٩- العمل الجماعي: داخل وخارج المؤسسة المدرسية من خلال إزالة الحواجز والقيود بين جميع منتسبي المدرسة من طلاب، ومعلمين، وإدارة مدرسية، وأولياء أمور، والمجتمع.

١٠- الابتعاد عن الشعارات والنصائح في العمل: عندما يتم تحديد أساليب تنفيذ الأهداف، وتوفير مستلزمات تحقيقها.

١١- عدم الاعتماد على النتائج النهائية: كأرقام ونسب فقط؛ ولكن يجب الاهتمام بالمضمون ومستوى الإنجاز وأثره في تحسين جودة التعليم والأداء المدرسي، بمعنى الاهتمام بالكيف وليس بنسب نجاح الطلبة فقط.

١٢- يتبلور دور الجانب الإنساني: في المؤسسة المدرسية من خلال المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم، ومدى مساهماتهم في التحسين طويل المدى لجودة الأداء المدرسي.

١٣- تشجيع التعلم الذاتي: على مستوى المعلمين والطلبة، فيجب على الإدارة توفير أسبابه وتشجيعه لتطوير المهارات والقدرات باستمرار، ليصبح التعلم الذاتي والتدريب هو نمط حياة المعلم والطالب.

١٤- بث حب التغيير: في نفوس المعلمين والطلاب باعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة رحلة لا نهاية لها، وإنها ليست برنامجًا محدد المدة، وأنها – أي إدارة الجودة الشاملة – مسئولية الجميع.

رابعاً: برامج إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المفاهيم المترابطة مع بعضها البعض من أجل تكوين برنامج شامل، ولذا قام العديد من رواد الجودة الشاملة بإجراء الدراسات وتطبيق نظم الجودة في المنظمات الصناعية والخدمية وتطويرها.

وسنعرض فيما يلي بعضًا من هذه البرامج نسبة إلى روادها الذين أثبتوا تواجدهم خلال القرن الماضي، وكان لهم السبق في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أ- **برنامج "ديمنج" للجودة:**

يعتبر "ديمنج" (Edward Deming) رائد الجودة؛ حيث ولد في الولايات المتحدة عام ١٩٠٠م، وحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة "بيل"، وأثناء عمله في مصانع "هاوثورن" في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في "شيكاغو" اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة الإتقان"[١].

ويعترف اليابانيون بفضل "ديمنج" في المساهمة بالخروج من الدمار الذي ألحق بهم من الحرب العالمية الثانية؛ حيث قام برفع مستوى جودة السلع المنتجة وتقليل تكاليفها عن طريق تدريب المهندسين اليابانيين على استخدام الأساليب الإحصائية؛ حيث يؤكد "ديمنج" في برامجه على أهمية الجودة في أي منشأة والتزام الإدارة بها مع رؤية مستقبلية لتطويرها، وذلك اعتمادًا على مبادئ "ديمنج" الأربعة عشر والتي بلورها في شكل هندسي يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفته حول تحويل الجودة والإنتاجية، ويطلق عليها مثلث "ديمنج" المعتمد على دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين – تحسين العلاقات الداخلية – تطبيق المنهج الإحصائي.

ويوجد هناك شبه إجماع على أن مبادئ "ديمنج" الأربعة عشرة لا تستغني عنها أي منظمة تحاول تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، كما تعتبر إستراتيجية متكاملة لعلاج المعوقات التي تواجه الإدارة في أي منشأة.

ب-**برنامج "جوران" للجودة:**

يعتبر "جوزيف جوران" (Joseph M.Juran) من رواد الجودة؛ حيث ولد في "رومانيا" عام (١٩٠٣م)، وحصل على شهادة الهندسة والقانون الدولي، وقد تعمق بالجودة منذ عام (١٩٤٢م)، وأدخل مفاهيم ونظريات جديدة في هذا المجال، وتعتبر مؤلفاته من المراجع الأساسية لتخطيط وتحسين الجودة.

وقد قام بتأسيس معهد متخصص في الجودة يعرف باسم "معهد جوران" وهو صاحب المقولة المشهورة "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخططًا لها".

---

(١) عمر وصفي عقيلي: **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، مرجع سابق**، ٢٠٠١.

ويهدف "جوران" من برنامجه إلى التركيز على أمرين هما: تقليل الأخطاء في المنتج أو الخدمة، وإشباع حاجات العميل من خلال تحسين شكل المنتج. ولتحقيق ذلك وضع جوران ما يعرف باسم "ثلاثية جوران للجودة" والتي تتضمن الآتي:

١- تخطيط الجودة: حسب تطلعات العملاء وفي ظل إمكانيات المنشأة.

٢- مراقبة الجودة: بتحديد مميزات الجودة المطلوبة وتحديد المعايير والمقاييس لها، مع الرقابة المستمرة والفعالة باستخدام الأساليب الإحصائية.

٣- تحسين الجودة: بتنمية وتنظيم عمل الأفراد وقدراتهم مع استخدام الطرق العلمية والوسائل الإحصائية كأسلوب الرسم البياني والمدرجات التكرارية وغيرها.

وقد توصل "جوران" إلى أن ما يقارب من (٨٠%) من عيوب الجودة ناتجة من طبيعة النظام المستخدم، وتستطيع الإدارة التحكم فيها لذا وضع عشر خطوات لتوجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على ثلاثيته المشهورة مع مراعاة زيادة درجة الوعي لدى العاملين، ووضع أهداف خاصة بالتحسين، والاهتمام بتنظيم تلك الأهداف مع التركيز على عملية التدريب، وتنفيذ المشاريع التي تساهم في حل المشكلات، وإعداد التقارير الدورية وتشجيع العاملين المميزين، واستخدام التغذية المرتدة، مع توثيق النتائج وخططها على شكل إحصائيات بيانية، والعمل على إدخال تحسينات سنوية في الأنظمة والعمليات.

جـ- برنامج "كروسبي" للجودة:

يتكون برنامج "كروسبي" للجودة من أربعة عشر مبدأً وهي: التزام الإدارة بالجودة، وتشكيل فرق الجودة، واستخدام القياس كأداة، وتقدير كلفة الجودة، وزيادة الوعي بأهمية الجودة لدى العاملين، وحل المشاكل مباشرة، وتخطيط برنامج خال من العيوب، والاهتمام بتدريب الموظفين، وتشجيع الابتكار، وإزالة معوقات الاتصال، ومكافأة كل من ساهم في تحسين الجودة، وتكوين مجلس للجودة، واعتبار الجودة عملية مستمرة، وتحديد يوم خاص لزيادة الوعي"[١].

يعتبر "كروسبي" من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها؛ حيث بدأ حياته العملية في مجال التصنيع إلى أن وصل مديرًا للجودة في مشروع الصواريخ،

---

(1) Leonard. D &Mc Adam. R(2002). Developing Strategic Quality Management: a Research agenda. **Total Quality Management**. (on line). Available: file:\\www.Emeraldinsight.com.

وتقوم الفكرة الأساسية في برنامجه على صناعة بلا عيوب، وبذلك ساهم في تقليص عيوب التصنيع في إنتاج برامج الصواريخ بشركة "مارتن ماريتا"[1].

ويشير "فيليب كروسبي، ٢٠٠٦" أيضًا إلى أهم محتويات لقاحه في مجال الجودة؛ حيث أطلق عليه "لقاح كروسبي" الذي اشتمل على التمامية، والنظم: "قياس التوافق مع المتطلبات الأساسية، وحصول موظفي الجودة على لغة مشتركة في الجودة"، والاتصالات: "أي التزويد بالمعلومات لجميع الموظفين عن تحسن الجودة والانجازات التي تشهدها المنظمة"، العمليات: "التثقيف والتدريب والتأكد من تنفيذ صحة الإجراءات"، السياسات: "أن تكون السياسات واضحة وجلية حول الجودة وبلا غموض"، ومن خلال المبادئ السابقة واللقاحات وضع "كروسبي" أربعة أسس لتحقيق صناعة بلا عيوب وبلا معاناة وهي:

١- المطابقة بين المعايير الأساسية وبين المنتج النهائي.
٢- التأكيد على أهمية عمل الأشياء بشكل صحيح منذ البداية.
٣- إن معيار إنجاز الجودة هو العيوب الصفرية "خال من العيوب والأخطاء، والمعاناة".
٤- إن قياس الجودة هو تكلفة الجودة ذاتها مع أهمية الاستثمار في التدريب والخدمات المساندة لتجنب الأخطاء.

وقد كشف "كروسبي" في دراسته العلاقة بين تكاليف المطابقة والجودة؛ فكلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.

د- برنامج "ايشيكاوا" (Ishikawa, 1985):

يعتبر "ايشيكاوا" من رواد الجودة اليابانيين ويطلق عليه الأب الحقيق "لحلقات مراقبة الجودة (QCC)":

ويرى ايشيكاوا أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم للموظفين. وسعى إلى تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية المستخدمة لتطبيقها حيث طالب المسؤولين في الإدارة بتجزئة نظام العمل إلى أجزاء صغيرة من أجل التعرف على المشكلات وأسبابها، ومن ثم التخلص منها كما دعا إلى

---

(١) خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد، (١٩٩٧). **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مرجع سابق.**

الاهتمام بالعميل وحاجاته، وأكد على أهمية مشاركة العاملين في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وحث على بث روح الفخر بالأداء بين العاملين وزيادة الاهتمام بالإبداع والابتكار، ودعا إلى التخلص من جميع أنواع إهدار الطاقات والوقت.

وقام "ايشيكاوا" بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية السبع، وهذه الأدوات يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في المنظمة من أجل تقييم مشاكل الجودة وهذه الأدوات هي: الرسم البياني، والمدرجات التكرارية، وخرائط باريتو، والخرائط الانسيابية، وخرائط الانتشار، وخرائط المراقبة، وقائمة الفحص.

وقد ساهمت هذه الأدوات في سيطرة الإدارة على (٩٥%) من المشكلات والأخطاء.

وهناك العديد من البرامج الأخرى مثل:

١- برنامج "تاجوشي" للجودة (Taguechi, 1980):

وهو من أشهر البرامج اليابانية من حيث الاهتمام بمرحلة التصميم؛ أي التركيز على جودة التصميم للمنتج، أو الخدمة بدلا من التركيز على جودة العملية الإنتاجية"[١].

٢- برنامج "شوهارت" (Shewhant) للجودة:

ويشير "جابلونسكي" (Jabjonski, 1991) بأنه برنامج أمريكي حيث وضع شوهارت دائرة للجودة تشتمل على: التخطيط – والممارسة – والفحص – والتنفيذ، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية لمعرفة التحسينات. وقد ساهمت دائرة "شوهارت" في إظهار الاختلافات في الجودة وأسبابها مع اتخاذ الإجراءات التصحيحة لإزالة الانحرافات، وساهمت في القدرة على التنبؤ بمستوى الجودة في المستقبل باستخدام نظرية الاحتمالات والاحصاءات السابقة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الفلسفية الرائدة التي حازت على اهتمام واسع من قبل الباحثين والكتاب العاملين في المجال الإداري، لذا تباينت الآراء حول مفهومه ووضع تعريفًا محددًا له وفقًا لوجهة النظر من قبل باحث وآخر، إلا أنهم يتفقون حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة. أي أنه بالرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه لدى الكتاب والباحثين إلا أن هناك محاولات لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة منها:

---

(١) ريتشارد ل، ويليمز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤م.

تعريف منظمة الجودة البريطانية (BQA) حيث عَرفّت إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معًا".

ويعرف "جابلونسكي، ١٩٩٦" الجودة بأنها "تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، والتي يقرن المستفيد منها قيمة هذه الصفات بالجودة"(١).

وتم تحديد مفهوم الجودة من قبل المنظمة الأوروبية لمراقبة الجودة، وكذلك الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة "بأنها شمولية مقومات المنتج أو الخدمة التي تظهر مقدرتها على تحقيق الاحتياجات المتوخاة منها"(٢).

وبالإطلاع على مبادئ وبرامج إدارة الجودة الشاملة المذكورة سابقًا يتضح لنا مفهوم الجودة عند "ديمنج" عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر، وتحسين مستمر للجودة في جميع النشاطات، وهذا يعني تكاليف أقل فأقل(٣)، بينما حدد "جوران" للجودة مفهومين هما التخلص من العيوب، والصفات التي تلبي احتياجات العميل وتوقعاته.

وقد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الجودة العالمية ا"لأيزو" (ISO)، وكذلك ربط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وجائزة "مالكوم بالدريج" أو جائزة الجودة الأوروبية، فالمقاييس المذكورة هي نماذج لتقييم المؤسسات على أسس الجودة الشاملة وليس هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ وسنكتفي لتوضيح هذه النماذج باستعراض أشهرها عالميا في هذه الدراسة وهي:

أ ــ جائزة المنظمة العالمية للمقاييس (ISO 9000):

The International Organization for Standardization

وتعد هذه المنظمة هي المسئولة عن نظم الجودة (ISO 9000) وتتألف من (١١٠) دولة، ويستخدم في جانب الإنتاج والخدمات، وهو منسجم مع مبادئ الجودة الشاملة وفلسفتها. وقد أعلنت عن أول نسخة لها في سنة (١٩٨٧م) وتكمن فلسفتها في أن الجودة

---

(١) جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الثاني، سلسلة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦م.

(٢) فرانسيس ماهونى، كارل جى ثور: ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM، (ترجمة) عبد الحكيم أحمد الخزامى، القاهرة، مرجع سابق، ٢٠٠٠م.

(٣) عبدالفتاح، نبيل عبدالحافظ (٢٠٠٠). "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بمسقط السنة (٢٢)، العدد (٨٢).

يجب أن تبنى على أساس نظم وإجراءات تلتزم بها المؤسسة لضمان جودة منتجاتها أو خدماتها"[1]. ويشترط للحصول على شهادة اجتياز المؤسسة التقدم من البداية بنسبة (٧٠%) على الأقل من عناصر التقييم كحد مبدئي لقبول طلب المؤسسة لفحص إمكانياتها، ويقوم المقيمون بإعطاء نسبة مئوية لكل عنصر مع زيارة المواقع ولقاء العملاء.

ويذكر "أوهارا، ١٩٩٩" أن المواصفة الدولية (ISO 9000) لها مجالات عدة:

- (ISO 9001) تتقدم لها المؤسسات التي تقوم بجميع العمليات من مرحلة التصميم إلى التطوير والإنتاج والاختبار والتركيب والصيانة.
- (ISO 9002) تتقدم لها المؤسسات التي يقتصر نشاطها على إنتاج السلعة وتطويرها وبيعها دون التصميم.
- (ISO 9003) تشمل مقاييس نظام الجودة في مجال الفحص النهائي واختبار جودة السلعة المنتجة.
- (ISO 9004) تشمل إدارة الجودة والإرشادات الخاصة بنظام الجودة[2].

ب-جائزة "مالكوم بولدريج الوطني للجودة"[3]:

وتعد دائرة التجارة الأمريكية هي المسئولة عنها ويقوم بتسويق وإدارة هذا البرنامج المعهد الوطني للمواصفات والتكنولوجيا وبمساعدة جمعية الجودة الأمريكية، وينقسم برنامج "بولدريج" إلى خمس فئات وهي: التصنيع الثقيل، والأعمال التجارية الصغيرة، والخدمات، والصحة، والتعليم، وتنقسم متطلبات الحصول على هذه الجائزة إلى سبعة عناصر مجموعها (١٠٠٠) نقطة، وتدخل المنافسة المنشآت التي تحصل على (٧٠٠) نقطة من (١٠٠٠) نقطة؛ حيث يحق لها الدخول في المنافسة، ومن أهدافها تقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف، وتقديرًا لأهمية ومكانة الجائزة في تطور الاقتصاد الأمريكي يقوم الرئيس الأمريكي سنويًا بإعلان نتائج الجائزة.

---

(١) محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، ، عمان.: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢.

(٢) فرانكلين أوهارا، دليل للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية ISO 9000، الفجالة، القاهرة، ١٩٩٩.

(٣) أحمد خليل، الزهيري إبراهيم، الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي التاسع، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠١.

ج - النموذج الأوروبي لإدارة الجودة:

European Foundation of Quality Management (EFQM)

ويهدف إلى تقييم المؤسسات وتطويرها نحو إدارة الجودة؛ وينقسم إلى قسمين أساسيين هما"[1]:

١- المساند: أي أن القيادة العليا تقوم بإدارة الموارد البشرية والسياسات والاستراتيجيات والموارد والعمليات.

٢- النتائج: يتكون من رضا الموظفين ورضا الزبائن وخدمة المجتمع والنتائج، ويستخدم هذا النموذج لجميع المؤسسات عكس جائزة "بولدريج" الذي خصص نماذج مختلفة لكل فئة.

وبملاحظة النماذج المذكورة من الجوائز يتضح لنا أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من هذه النماذج وما هذه النماذج من الجوائز إلا نماذج تساهم في تقييم المؤسسات لأعمالها. أي أنها مرحلة أولية أو جزئية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

كما يتضح لنا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتوقف على ثلاثة محاور أساسية كما قام "سيامبا" بتحديدها وهي:

١- الاهتمام بالعميل وتوفير حاجاته ومتطلباته حسب توقعاته.

٢- الاهتمام بالنتائج النهائية.

٣- استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية[2].

خامساً: مزايا وفوائد تطبيق الجودة الشاملة:

يرى كل من "حمود" و "العزاوي"، (٢٠٠٥) أن إدارة الجودة الشاملة حققت للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي[3]:

---

(1) K. Hendricks & V. Singhal, Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation, Georgia Tech, **Management Science**, Vol. 42, No. 3. March 1996, pp. 415436

(٢) فرانسيس ماهوني وكارل حجيثور، ترجمة عبدالحكيم الخزامي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ١٩٩٩.

(٣) خضير كاظم حمودة، **إدارة الجودة الشامل**، الطبعة الأولي، مرجع سابق، ٢٠٠٥.

وانظر أيضًا محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.

ـ تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة طالما أنها تعمل على تقديم "السلعة/الخدمة" ذات الجودة العالية للعملاء وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.

ـ يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

ـ تمثل أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع المرتكزة على العملاء، أي تهيئة المناخ التنظيمي الملائم المؤدي إلى التطبيق الناجح.

ـ التركيز المستمر على تحسين العملية "أي المخرجات أو النتائج، وهو الأول والأخر).

ـ زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

يرى "دهورتي" (Doherty ،١٩٩٩) مفهوم إدارة الجودة وخصائصها في كتابه "تطوير نظم الجودة في التربية" كما يلي[1]:

ـ توقعات الزبون أو العميل واحتياجاته هي أكثر أهمية.

ـ الجودة هي ما يلبي احتياجات الزبائن ولا سميًا يحدده المنتج.

ـ تعتمد الجودة من وجهة نظر الزبون على فعالية الحلقات الداخلية للزبائن.

ـ إن فريق العمل هي شيء أساسي.

ـ يجب تقليل الهرمية أو البيروقراطية الإدارية بحيث لايزيد عن أربعة مستويات إدارية ما بين القمة والقاعدة.

ـ القيادة تعتبر مبدأ الالتزام شيء أساسي.

ـ أهمية تحول التسلسل الإداري بكافة مستوياته إلى ثقافة الجودة.

ـ التزام الكادر الفني والمهني بالتنمية المهنية المستمرة وإلى مالا نهاية.

ـ إدراك الإنجاز الجيد للأفراد والجماعات في الجمهور الداخلي أمر لا مفر أو لابد منه.

وهذا الرأي يتفق مع رأي "ماضي محمد"، (١٩٩٥، ٥٣) إلى حد كبير حين أشار إلى أن الكتابات حددت المقصود بمدخل إدارة الجودة الشامل (TQM) (Total Quality Management) يمكن إيجازها في الآتي:

---

(1) Dale, B. and Cooper, C. and Wilkinson. A., **Managing Quality and Human Resources A Guide to Continuous Improvement**, Great Britain, Black Wel Publishers Inc, 1999.

ـ التميز في تحقيق رغبات الزبائن، وقياس إدراك الجماهير الداخلية والخارجية المعتمدة على رغبات العملاء، وأهمية التطوير والتحسين للأداء، اعتماد اتخاذ القرارات على البيانات وتحليلها، أهمية العمل الجماعي هو التطبيق العملي لفكرة التعاون، أن يكون للعاملين سلطة واسعة حين تصميم الوظائف، الاهتمام بالتدريب والتنمية المهنية، أهمية توفر قيادة واعدة تقود عملية تحسين الجودة الانتاجية والخدمية.

وهناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي"[1]:

١- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكّن من البيع بأسعار أعلى من دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات؛ ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، إن شعار إدارة الجودة الشاملة، هو افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة (Do The Right things Right, First Time)، الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، يؤدي حتمًا إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاية والفعالية.

٢- زيادة الفعالية التنظيمية (Organizational Effectiveness):

إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات، واشتراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

٣- كسب رضا المجتمع :

فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها الذين هم جزء من المجتمع، وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد

---

(١) ماضي محمد توفيق، **الأساليب الكمية في مجال الإدارة**، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٥.

إدارة الجودة الشاملة دورًا لكل فرد ولكل جماعة في هذا المجال بدءًا من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك، مرورًا بمرحلة التصميم، ومرحلة الإنتاج؛ ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيرًا التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

أ – الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن.

ب– تصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.

جـ– تقليل تكاليف الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المسألة القانونية وشكاوي الزبائن.

٤– تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائمًا رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه، والذي يترتب عليه تقديم منتج ذو جودة عالية، وعلى وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم؛ مما يجعلهم أكثر التصاقًا بهذا المنتج، الذي يضفي على المنظمة شكلاً إيجابيًا، ويجعلها أكثر تميزًا من المنافسين، ومن ثم تحصل على أكبر حصة سوقية.

٥– المحافظة على حيوية المنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول، والمنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائمًا عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائمًا التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها، إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو بإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها أن تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة، والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار، وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

سادساً: معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

يشير "العزاوي" (٢٠٠١) أن الجودة الشاملة ليست كلها وردية كما يتصور البعض؛ قد يمكن أن تصادف بعض الصعوبات والمعوقات منها[١]:

- استخدام الجودة الشاملة كعلاج ناجح وشافي لجميع مشاكل المنظمة.
- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- التركيز العالي للجودة على الزبائن الداخلية دون الجمهور الخارجي.
- تتطلب فرق عمل كبيرة وحاشدة مما يتطلب أموالاً وموارد بشرية قد يعرقل نجاحها.
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

يمكن القول إن من بين المعوقات الأخرى الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

١- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.

٢- التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيس للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين"[٢].

٣- التغير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

٤- مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة"[٣].

٥- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة.

٦- ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي"[٤].

---

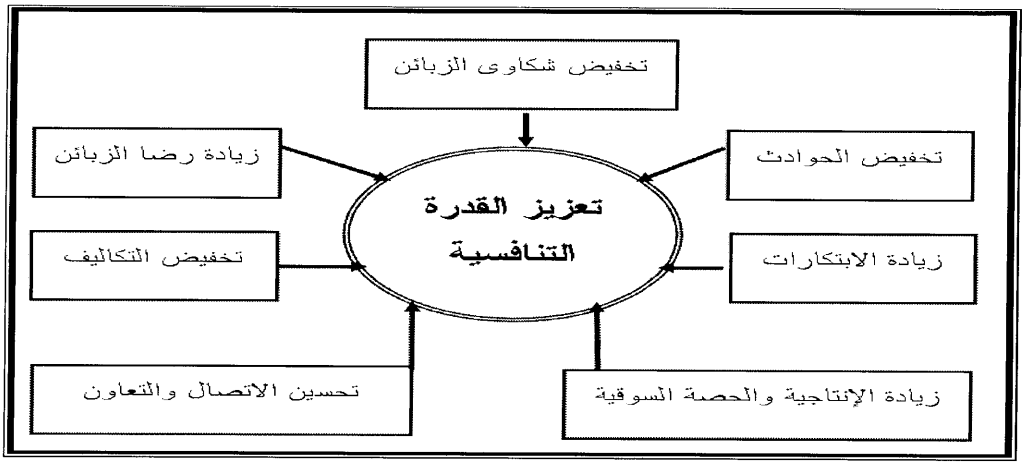
(١) محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة، عمان**، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠١.

(٢) **المرجع السابق**.

(٣) فريد عبد الفتاح زين، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، القاهرة، دار الكتب، ١٩٩٦.

(٤) عمر وصفي عقيلي: "**مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، مرجع سابق**. ص ٢٣.

أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميّزًا واضحًا في نتائجها، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجّعة في هذا المجال، أمثال شركات (Ford)، (Pisellireckan)، (Hewlett Packard)، (IBM)، لقد ثبت إذن من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق كثيرًا من المكاسب، وهذا بحسب ما برهنت عليه التجارب الدولية، التي نبينها في الشكل (١):



نلاحظ مما تقدم أن التغلب على هذه العوائق يتطلب من الإدارة أن تكون على إطلاع ومعرفة واضحة لعملية تحسين الجودة، إذ إن نجاح المنظمة أو فشلها في رحلة تحسين الجودة يعتمد أولاً على التخطيط والإعداد لهذه العملية، وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تقنية حديثة، وكذلك مدى تفهم والتزام المدراء في كافة المستويات.

سابعاً: الخطوات اللازمة للانتقال لثقافة الجودة:

يرى "خضير" (٢٠١٠) أن هذه الخطوات تتمثل في الشكل التالي، والتي يستطيع المدراء استخدامها لنقل ثقافة المنظمة التقليدية إلى ثقافة الجودة والتي يتم إيضاحها على النحو التالي"[١]:

ـ التعرف الى السلوكيات والإجراءات والعمليات المراد تغييرها، وذلك حتى تكون تلك الثقافة ممتلكة لخصائص متعددة منها على سبيل المثال: اتصال دائم ومنفتح، شراكات

---

(١) حمود، خضير كاظم، **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة – عمان، ٢٠١٠.

داخلية داعمة، والعمل من خلال الفرق لحل المشكلات، والاهتمام الشديد بالتحسن المستمر.

- وضع التغيير المطلوب ضمن خطة مكتوبة، وذلك بالسير نحو تطوير المنتج من خلال جمع المعطيات من قبل الزبائن أو العملاء (الجماهير الداخلية والخارجية).
- تطوير خطة شاملة لإحداث التغيير، وذلك من خلال معرفة من هم المتأثرون من عملية التغيير، ومتى يجب إحداث التغيير، وأين يجب إحداثه، وكيف ستتم العملية وصولاً إلى تحسين الجودة.
- التأكد من أن جميع مناصري التغيير ملّمّون بخطوات التخلص من الصدمة حين يواجهون التغيير (إنكار، إدراك، القبول، إعادة البناء، التفهم، التعافي).
- التعرف على الأشخاص المؤثرين الذين من شأنهم أن يؤيدوا عملية التغيير أو العكس.
- قم باستخدام الدعم اللازم.

الحفاظ على ثقافة الجودة:

إن بناء ثقافة الجودة يُشكل تحديًا لأي منظمة، ولكن التحدي الأكبر هو محاولة الحفاظ على ثقافة الجودة الجديدة مع مرور الزمن وفقًا لـ (Frank Gryne) فإنه يجب الأخذ بما يلي للحفاظ على ثقافة الجودة[1]:

- الحفاظ على خلق الوعي لإدراك مفهوم الجودة وثقافتها من خلال التدريب المتواصل للجمهور الداخلي والخارجي.
- تمكين الموظفين من تحسين وتطوير أنفسهم من خلال القيادات التي تقدم الدعم المطلوب.
- مكافأة السلوكيات – معنوية ومادية – التي تدعم التحسين المستمر وثقافة الجودة.

ثامناً: خدمة العملاء من منظور الجودة:

- مفهوم خدمة العملاء:

عُرفت الخدمة بتعريفات عديدة من أهمها: أنها نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمه لطرف آخر ومن الضروري أنها مادية وغير ملموسة.

---

(١) نجم عبود نجم، "**إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت**"، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٠.

كما يؤكد "مأمون الدرادكة" وآخرون (٢٠١١) أن جودة خدمة العميل: تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمة، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون – بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية – مع العملاء"[١].

محددات جودة خدمة العملاء:

ويحددها "الدرادكة" أيضًا (٢٠١١):

- بالمحدد المادي المتمثلة في الجوانب التي تعمل على راحة الموظفين وكملابس العمال وتغذيتهم وتسهيلات حضانة الموظفات مثلا.
- والمحدد المربط بالاستجابة والثقة وتأكيد الثقة المتبادلة.
- المحدد المرتبط بالعناية أو الرعاية الخدمية الخاصة بالزبائن"[٢].

عملاء المنظمة:

هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة ويتلقون السلع والخدمات منها ويطلق عليهم المستهلكون والزبائن، ويمكن تقسيمهم إلى نوعين من العملاء:

ـ العملاء الداخلون: الجماهير الداخلية في جميع الإدارات من مهندسين، أو محاسبين، أو مدراء إدارات، أو رؤساء أقسام، أو شعب، أو فريق الإنتاج، أو الخدمات، أو التسويق، أو متخصصي العلاقات العامة في الشركة أو الوزارة.

ـ العملاء الخارجيون أو الجماهير الخارجية:

ـ المستهلكين، أو الزبائن، أو المشترين، أو أولياء أمور الطلاب، أو المودعين.

ـ أنماط العملاء وطرق التعامل معهم[٣]:

١ ـ العميل السلبي: ويتصف هنا بالخجل والمزاجية، وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة، إضافة إلى البطيء في اتخاذ القرارات، وإعطاء الردود للأسئلة التي تطـرح عليه، وطرق التعامل معه بالصبر، وتعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهـده.

---

(١) مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر، عمـان، ٢٠١١.

(٢) **المرجع سابق**، ص٢٠١.

(٣) **المرجع السابق**، ص٢٠٦.

٢ــ العميل المتشكك، لديه نزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة إضافة إلى لهجته التهكمية التي تنطوي على سخرية على ما يقوله الغير، وطرق التعامل معه تتطلب عدم المجادلة فيما يدعي أو يقول، وتكييف الحوار معه بطريقة تزيل شكه.

٣ــ العميل الثرثار الذي يخلط المواضيع ببعضها البعض.

٤ــ العميل المغرور المندفع يتطلب محاولة إنهاء معاملته بسرعة، والحرص على ضرورة مسايرته، ومداراته.

٥ــ وتوجد عدة أنواع كثيرة منها: العميل المتردد، والعميل الغضبان، والعميل المشاهد أو المتسوق، والعميل النزوي، والعميل العنيد، العميل المفكر الصامت.

أنواع الخدمة المقدمة للعملاء: وهي أربعة نذكرها بإيجاز:

ــ طريقة المبرد للخدمة – الخدمة الباردة – تمتاز عادة بأنها بطيئة وغير متناسقة وغير منظمة وتمتاز بالفوضى وغير مريحة، وتمتاز بالفتور والبرود وغير مرغوبة من العملاء.

١- طريقة المصنع تمتاز من الناحية الإجرائية بأنها تأتي في الوقت المناسب، ومتناسقة وموحدة للجميع، وبعيدة عن الفوضى، ومن الناحية النفسية أو الشخصية فهي غير شفافة وفاترة ومتحفظة وغير مرغوبة. والرسالة الموجهة للعملاء: "أنتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم".

٢- طريقة الحديقة الوردية للخدمة: تأتي بطيئة وغير متناسقة، ومن الناحية الشخصية أو النفسية فهي ودودة وجذابة وبارعة، والرسالة الموجهة للعملاء "نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكننا لانعرف تماما ما نقوم به".

٣- طريقة جودة الخدمة: تأتي في الوقت المناسب ومتناسقة والخدمة موحدة ومن الناحية الشخصية أو النفسية فهي ودودة وجذابة وبارعة، والرسالة الموجهة للعملاء: "نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم".

ــ بعض التمارين والحالات الدراسية المتعلقة بجودة خدمة العملاء.

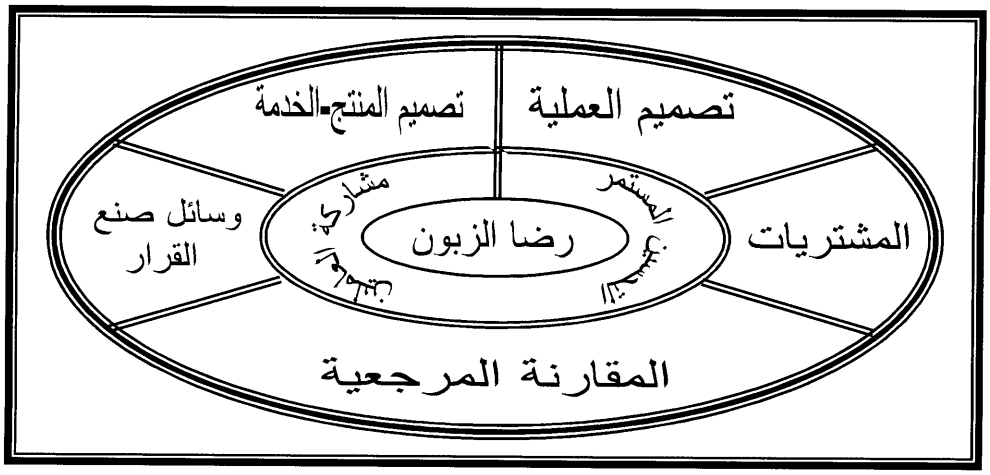
١ــ حالة (س) يعمل أو تعمل في إحدى محلات البيع الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، وجدهما زملائهما في العمل متقلبين المزاج، واعتبرهما مشاكسين، لم يتقبل العملاء منهما هذا التعامل السيء أو البارد، وقد نقل هذا السلوك السيئ للمدير، وعندما انخفض معدل العمل بصفة مؤقتة كان أو كانت (س) أول من تم الاستغناء عن خدماته أو خدماتها ولم يكن مفاجأة للآخرين.

٢- وحالات دراسية أخرى متميزة: أحسنتا العامل الإنساني مع العملاء وأصغت لطلباتهم بكل لطف وتنظيم وتنسيق، وفي أقل وقت وجهد ممكنين، وكانت هذه الحالات أول الممنوحين للترقية المادية والمعنوية.

تاسعاً: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التجارية:

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التجارية فيما يلي:

(١) مبدأ التركيز على الزبون(Focus on customer): يعد التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيس لأي منظمة كانت، وهذا ما يراه أغلب الباحثين إذ يكون الزبون المحور الذي ترتكز عليه عجلة الجودة الشاملة، وممكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له:



الشكل (٢) عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون

وكما هو واضح من خلال الشكل السابق[١] بأن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا الزبون؛ لذلك فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات الزبون وهو المتفضل لدى المنظمات عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها. وأصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار الزبون للسلع والخدمات، ولذلك تكون من أهم العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم الزبون بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة؟. لذلك يعد الزبون هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالزبون في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه

---

(١) **المرجع السابق**، ص١٦٤.

وينتهي به؛ لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج، وهو الذي سيقيّم هذا المنتج أو ذاك، وعليه فإن إرضاء الزبون يعني إقباله على هذا المنتج الذي يؤثر في زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس؛ فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج"[1].

وتود أن تشير الباحثة هنا، إلى أن التركيز على الزبون يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية ومن ثم ينعكس على نجاح المنظمة. ويجب أن تكون المنظمة مستمعة جيدة للزبائن وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للزبون وكذلك لحاجاتهم المستقبلية.

إن ترجمة رغبات الزبائن إلى مقاييس الجودة يتطلب من التسويقي تحديد ماذا يريد الزبون بالضبط؟ وذلك من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك في كيفية وضع التصميم الملائم للمنتج الذي يشبع رغبات الزبون ويرضيهم بالمستوى المطلوب، لذلك لابد هنا من التنويه إلى مفهوم سلوك الزبون، ومراحل القرار الشرائي لدى الزبون. وأن قرار الشراء لدى الزبون لا يتم بصورة عشوائية بل يمر بمراحل عدة هي"[2]:

- مرحلة الإحساس بالحاجة لدى الزبون التي لابد من إشباعها.
- مرحلة البحث عن المعلومات المتصلة بالمنتجات المتاحة في الأسواق وإجراء عملية مفاضلة من حيث الجودة والسعر.
- مرحلة تقييم المعلومات السابقة فيما يتصل بجودة المنتج وسعره ووضع المعايير اللازمة التي على ضوئها يتم تحديد البديل للشراء.
- قرار الشراء وهنا اختيار أحد المنتجات؛ أي اختيار الأفضل من حيث الجودة والسعر، أو بحسب أي أسبقية تنافسية كانت.
- تقييم الحالة بعد الشراء، وهنا يتم تقييم القرار الذي اتخذه الزبون أكان صحيحًا أم لا؟ لأجل أن يشعر هذا الزبون بالرضا عن القرار المتخذ.

يتضح مما تقدم أن التركيز على الزبون يعد أحد الركائز الأساسية الحديثة وفرص النجاح لأي منظمة كانت؛ لذلك تبدأ فكرة التسويق الحديث الذي ابتكرها (Kotler) وزملائه أو عمليات الإنتاج الحديثة بالزبون، وتنتهي به للحصول على أكبر شريحة ممكنة

---

(١) **المرجع السابق**، ص١٧١.

(٢) محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**"، دار وائل للنشر، ط٣، ٢٠٠٨.

من الزبائن، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأولى إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل المنتجات بالجودة العالية والأسعار المناسبة والغوص في أعماق توقعات الزبون المستقبلية، وكل هذه الرموز يقوم بترجمتها التسويقي الناجح إلى فعل واقع"[١].

وأن التركيز على الزبون يتم من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات من جهة، ورغباته واحتياجاته من جهة أخرى، وبأقل كلفة وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تدني الأسعار، ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من حيث التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وبناءً على ذلك، تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون هي الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛ لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات الزبون من السلع والخدمات المقدمة له وعلى المدى البعيد، وعليه فحصول المنظمة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة إلى الزبائن سيشكل عنصرًا مهمًا لها، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في إنجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية حاجات الزبون. يمثل إذًا التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون"[٢].

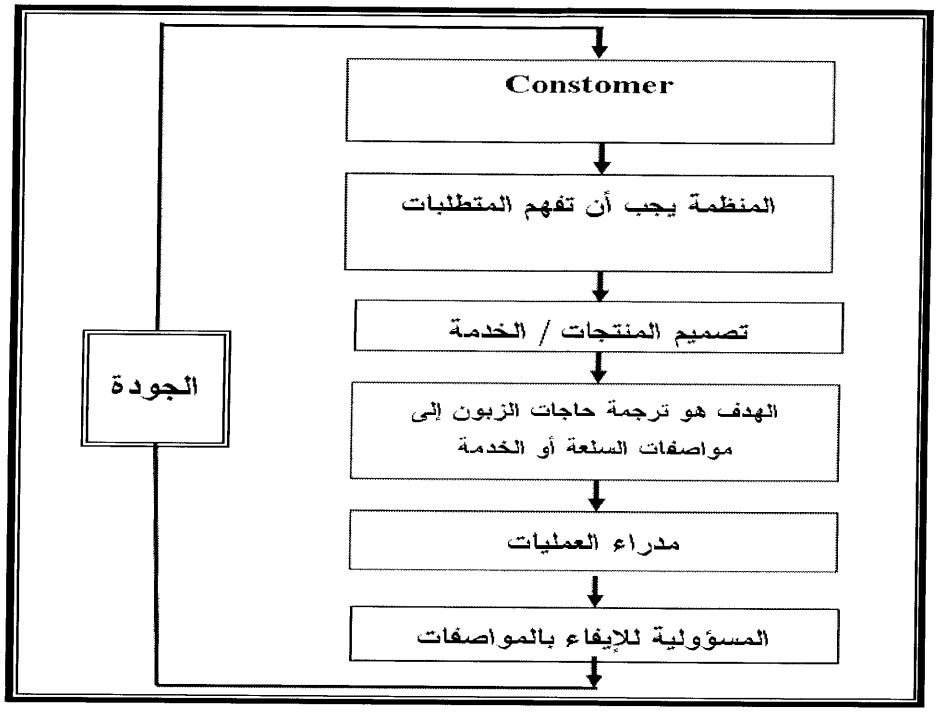
ويرى[٣] (Evans) أيضًا أن هناك دور رئيس وبارز للزبون عن طريق التركيز عليه، وخلق نوع من المحبة أو الولاء لهذه المنظمة أو تلك، وتمسك الزبون بجودة منتجات المنظمة؛ كما هو موضح بالشكل (٢):

---

(١) عبدالستار العلي، تطبيقات في إدارة *الجودة* الشاملة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).

(٢) **المرجع السابق.**

(3) Sources: Evans, J. R. Production, Operation Management, **Quality, Performance and value**, 5th, Editionwest publishing company, New York, 1997.



الشكل (السابق) الجودة حسب ما يراها الزبون[١]

(٢) مبدأ القيادة الإدارية الموجه:

إن الأسلوب الإداري الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة لقادتها يتمثل بإدارة البحث والتقصي"[٢]، وبناء عليه تكون الإمكانات الوظيفية التي يتوجب على قادة إدارة الجودة الشاملة التمتع بها بما يميزهم عن إمكانيات المدراء التقليديين على النحو الآتي"[٣]:

أولاً: التركيز على مجاميع المنتجات.

ثانيًا: صياغة مخرجات المنظمة.

ثالثًا: تحقيق النجاح في المنافسة القوية.

رابعًا: التشجيع على الأعمال الصحيحة.

---

(1) **Ibid**, P.48

(2) Jaunch, Lawrence & Glueck William F., **Bussiness Policy and Strategic Management**, New York Mac Grew Hill Book Co., Inc., 2003.

(3) Narayanan, V. K. (2001). **The Certified Quality Manager Handbook**, 2nd edition (Mi) Waukee, London: Mc Graw Hill.

خامسًا: التفكير في الموارد البشرية بشكل ديناميكي.

سادسًا: التفكير بتحسين قدرات الإبداع للعاملين.

ولابد من أن تكون هناك عملية بحث واستقصاء واسعة من قبل القائد في جمع البيانات الداخلية والخارجية، والتوفيق بين الاثنين لتحسين أداء منظمته وتحقيق الجودة الشاملة"[١].

ومن خلال ما تقدم يرى (الطائي، ٢٠٠٨) أن هناك دور بارز ورئيس للقائد في إدارة الجودة الشاملة"[٢].

(٣) مبدأ اندماج العاملين ومشاركتهم: Employee Involvement and Empowerment

يرى "الطائي وآخرون" إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج، ولكن غالبًا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين[٣]:

الأول- تُزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

والثاني- تحسين كفاية صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة.

(٤) مبدأ التحسين المستمر: Continuous Improvement

يؤلف كل من (الدليمي،2001: 75) مبدأ التحسين المستمر أساسًا مهما تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة؛ فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاية عمليات الجودة وفاعليتها لتقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنها[٤].

أصبح إجراء التحسين المستمر حافزًا يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية،

---

(١) أحمد السيد كردى، **الموسوعة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة وتنمية مهارات القوة العاملة**، موقع موسوعة الإسلام والتنمية، ٢٠١١م.

(٢) يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي " الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء" دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة ، **مجلة علوم إنسانية**، السنة ٥، العدد ٣٦، ٢٠٠٨م.

(٣) **المرجع السابق**، ص١١٢.

(٤) عبد الرزاق محمد الدليمي: **العلاقات العامة والعولمة**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ١٤٢٥هـ - ٢٠٠٥م.

فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم وفقًا للتطور التكنولوجي للعمليات، وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

وإن أساس فلسفة التحسين المستمر(Continuo's improvement philosophy) ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنًا بدقة، أي معرفة كافة التغيرات التي تحدث أثناء العمل.

وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما[١]:

هدف عام: بذل الجهود جميعها بما يجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة، ويكون مرتبطًا بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.

هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملاً.

كذلك ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها"[٢]:

أولاً: تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

ثانيًا: تقليل الأخطاء والوحدات التالفة.

ثالثًا: تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

رابعًا: تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

وإن نجاح برامج التحسين المستمر سيحقق أهداف وغايات المنظمة الهادفة إلى تحقيق حصص سوقية في الأسواق العالمية، ويكتب النجاح لهذه البرامج عن طريق ما يأتي"[٣]:

---

(١) يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي "الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء" دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة ، مرجع سابق.

(٢) المرجع السابق، ص١٤٧.

(3) Krajewski, Lee J & Ritzman, Larry p. "**Operation Management: strategy and analysis**" 4th ed. Addison –Wesley publishing company, 1996.

أولاً: تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وعلى جميع الأدوات الأخرى لتحسين جودة المنتجات.

ثانيًا: جعل أساليب ضبط العملية إحصائيًا عملاً طبيعيًا من الأعمال اليومية.

ثالثًا: تشكيل فريق التحسين ومشاركة العاملين فيها.

رابعًا: تطوير وعي مشغل الماكينة بشأن العملية التي يكون مسئولاً عنها.

واستنادًا إلى ما تقدم تعد فلسفة التحسين المستمر قاعدة قوية للمنظمة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة؛ لأنها توجه قادة العمليات إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعملية والجودة معًا، وذلك يعود بمردود مادي على المدى البعيد فضلاً عن دفع العاملين للقيام بالعصف الفكري (Brainstorming) في وضع الحلول للمشاكل وإجراء التحسين لها (Bernhard, 1991:5).

(٥) مبدأ التركيز على العملية :Focuses Process

إن تحقيق رضا الزبون وخلق مزية تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها أغلب المنظمات الصناعية؛ إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، الذي يظهر في العملية بشكل إيجابي ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة ومن ثم يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء[١].

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن الإفادة منها وتوضيحها في"[٢]:

أ – وضع سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ب– وضع أهداف المنظمة.

جـ– التشغيل العقلي.

د – مجال إدارة الموارد البشرية.

---

(١) يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي "**الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء" دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مرجع سابق**، ص١٤٨.

(٢) **المرجع السابق**، ص١٦٨.

(٦) مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: (Factual approach to decision making)

إن تكامل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتمثل بالمعلومات التي تتوافر للإدارات العليا؛ بما يعزز عملية صنع القرارات التي تستند إلى الحقائق الفعلية والتي يتم الحصول عليها من مختلف الجهات في المنظمة، فهذا سيحقق قاعدة معلوماتية مهمة تستطيع المنظمة الرجوع إليها عند الحاجة في اتخاذ القرارات المهمة. وتعد المعلومات أساسًا مهمًا في فلسفة إدارة الجودة الشاملة[١].

وبناءً على ذلك فإن توافر المعلومات للمنظمة ضرورة من ضروريات سياق العمل الجديد، إذ تتطلب تهيئة بيانات وتحليلها للوصول إلى معلومات عن ظروف المنظمة الخارجية وهي كما يأتي"[٢]:

أولاً: معلومات عن السوق تتضمن توقعات ورغبات الزبائن فضلاً عن ملاحظاتهم عن المنظمة ومنتجاتها.

ثانياً: معلومات عن أية فجوة بين كيفية أداء العمليات مما يتوقع الزبون الحصول عليها في السلع.

ثالثاً: معلومات عما هو متاح من مقاييس جودة السلع والخدمات.

رابعاً: معلومات عن المواد والأجزاء المشتراه وعن الأداء العام للبائع.

خامساً: معلومات عن إخفاق السلعة ومتطلبات الزبون التي يرغب في الحصول عليها في السلعة، وأهميتها في أداء تصنيع السلع وتقديم الخدمات.

(٧) مبدأ التخطيط الاستراتيجي: (Strategic Planning)

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال؛ إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة، لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة إستراتيجيًا يكون مشتقًا من

---

(1) Grant, Harman (1994); Asia and the Pacific, in Craft, Alma (Editor), **International Developments in Assuring Quality in Higher Education**, The Palmer Press, London, p.53.

(2) **Ibid**, p124.

تخطيط استراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلة أساسًا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف، والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للمزية التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن"[١].

ولأنّ المنظمات الصناعية والخدمية كانت تخطط للجودة ضمن نطاق مسؤوليات قسم إدارة الجودة وعلى وفق البيانات المتوافرة عن مطابقة السلعة للمواصفات المحددة لها، إذ كان التركيز منصبًا على تخطيط جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للزبائن النهائيين"[٢].

إن بداية سعي المنظمات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط لها إستراتيجيًا يبدأ بقرار إستراتيجي، يركز على الجودة التي ترتكز رؤية ورسالة المنظمة على تحقيقها بأعلى درجة.

(٨) إسناد الإدارة العليا: (Top Management Support)

إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد (Long-term commitment) لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة"[٣].

(٩) التدريب والتعليم: (Education and Training)

في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كلاً في مجال تخصصه، وأن يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم؛ فالتعليم والتدريب يرفعان من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف، وبذلك لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جدًا ونضمن جودة خالية من العيوب"[٤].

---

(١) يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، ***مرجع سابق***، *ص١٤٥*.

(٢) صالح عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، عمان: دار الشروق، ٢٠٠٤م، ص١٥.

(٣) يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، "**الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة**"، **مرجع سابق**، ص١٤٥.

(٤) **المرجع السابق**، ص١٤٧.

من الأهمية أن نشير إلى أن نظام تكنولوجيا المعلومات هو بمثابة الجهاز العصبي المركزي في جسم الإنسان؛ حيث يقوم هذا الجهاز باستقبال المعلومات وترجمتها الى أفعال مهمة وفعالة، وعندما تتبنى شركة أو فندق أو وزارة ما برنامجًا لإدارة الجودة الشاملة؛ فإن عليها أن تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكنولوجيا المعلومات، وبنيتها التحتية والبرمجيات المختلفة لربط الشركة مابين عمليات ومهام الشركة لدعم برنامج إدارة الجودة الشاملة؛ وبالتالي يمكنها من السيطرة بشكل فعال على عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة في أحسن صورها للجماهير.

إن شركات موتورولا وزيروكس وفورد للسيارات وهمبرجر وماكدونالدز كلها تقدم المنتج الملموس الذي يشعر به المستهلكون بصورة توضح مدى إشباع أذواق المشترين.

وفي المقابل فإن صناعة الخدمة الصافية (Pure Service) مثل الخدمات الفندقية والسياحية والقانونية والعناية الصحية وخطوط الطيران تكون أقل تشابهًا بالمنتجات الغير ملموسة، ولذلك من الصعب قياسه بعكس منتج السيارات والمأكولات فيمكن قياسه من خلال كمية المبيعات والأرباح، والمنتجات غير الملموسة فإننا يمكننا اتباع الدراسات والمسوحات العلمية لمعرفة أساليب اللطف والخدمة المتميزة لزبائن الفندق أو الشركة الناقلة أو السياحية التي تظهر من خلال معطيات ونتائج الدراسات؛ التي يعتمد عليها في قياس إدارة الجودة الخدمية المقدمة للركاب أو النزلاء في الفنادق.

وتتعدد الأساليب التي تؤدي إلى نمو وازدهار الشركات أو إدارة من الإدارات لو اتبعت الجودة الشاملة وتتمثل في:

- تصبح جودة الخدمة المضمونة منتجًا ملحوظًا في حد ذاته.
- يعمل تطوير الجودة على بناء مؤسسة منخفضة التكاليف.
- بتم التخلص من أساليب التدريب غير الفعالة ويولد الثقة بالنفس والحماس.
- أهمية بناء مجموعات أكثر ثقافة لمواجهة التغييرات والتعامل معها بكل ثقة بدون خوف أو وجل بما في ذلك هبوط السوق.
- يتم تحديث نظم معلومات الإدارة بما يؤدي إلى حدوث مراجعة منتظمة لهذه النظم من أجل فحص مدى فاعليتها.
- رؤية العملاء للشركة أنها:

ـ تستجيب لاحتياجاتهم، أي أن الشركة تجيد الاستماع إليهم.

ـ إضافة قيمة من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة.

ـ فهم طبيعة عمل العملاء والعوامل الضرورية لتحقيق النجاح في شركاتهم أو إدارتهم.

ـ الاهتمام بطريقة التعامل مع كل عميل.

ـ تنظر الشركات المنافسة للشركة أو الإدارة المعنية بأنها إدارة أو شركة ذات شأن كبير وذات مكانة عالية.

ـ ينظر العملاء المساهمون أو الجمهور الخارجي بأن إدارتهم تؤدي إلى استثمار الأمن أو تقدم متميز للجماهير الخارجية بإتقان"[1].

(1) Harris; John,(2004) ; Key Attributes of Accreditable Institutions, Conference on Quality Management & Accreditation of Higher Education in The Arab World, ACADEMIA Egypt 2004, Nov-24-26 2004-, **Intercontinental Semiramis Hotel**, the Ministry of Higher Education , Egypt, p 2

الخلاصة:

عرض الفصل الرابع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها حيث تناول ماهية وأهمية الجودة والتميز المهني، كما عرض نشأة الجودة الشاملة والأخذ بها في المجالات المتنوعة ومراحلها المختلفة، ثم عرض مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ولأهمية برامج إدارة الجودة الشاملة فقد ناقش الفصل الحالي بعض البرامج مثل، برنامج "ديمنج" للجودة، وبرنامج "جوران" للجودة، وبرنامج "كروسبي" للجودة، وبرنامج "ايشيكاوا"، وبرنامج "شوهارت" للجودة.

كما عرض مزايا وفوائد تطبيق الجودة الشاملة ومنها؛ تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة، وكسب رضا المجتمع، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة، والمحافظة على حيوية المنظمة.

ورصد الفصل الحالي معوقات تطبيق الجودة الشاملة في محاولة لمواجهة هذه المعوقات، وتتمثل بعض هذه المعوقات في عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها، والتغير المستمر في القيادات الإدارية، وكبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم، وضعف الإمكانات المالية.

كما أوضح الخطوات اللازمة للانتقال لثقافة الجودة، وتناول خدمة العملاء من منظور الجودة. واختتم الفصل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التجارية مثل: مبدأ التركيز على الزبون، ومبدأ القيادة الإدارية الموجه، ومبدأ اندماج العاملين ومشاركتهم، ومبدأ التحسين المستمر، ومبدأ التركيز على العملية، ومبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، ومبدأ التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الخامس

العلاقات العامّة بدولة مملكة البحرين

تمهيد

أولاً: تعريف مختصر بإدارة العلاقات العامّة بوزارة الداخليّة بمملكة البحرين

ثانيًا: إدارة العلاقات العامّة في وزارة الأشغال

ثالثًا: العلاقات العامّة في شركة البا (المونيوم البحرين)

رابعًا: إدارة العلاقات العامّة في شركة بتلكو للاتصالات البحرين

خامسًا: دائرة العلاقات العامّة بشركة نفط البحرين (بابكو)

سادسًا: العلاقات العامّة والإعلام بوزارة التّربية والتّعليم بمملكة البحرين

الخلاصة

تمهيد:

مملكة البحرين دولة عربية إسلاميّة ذات سيادة تامة، وعضو في الأمم المتحدة والجامعة العربية ومجلس التعاون الخليجي العربي، ونظام الحكم فيها ملكي وراثي دستوري على الوجه المبين في الدستور والمرسوم الملكي الخاص بالتوارث.

نظام الحكم في مملكة البحرين ديمقراطي، السيادة فيه للشعب مصدر السلطات جميعًا، وللمواطنين رجالاً ونساءً حق المشاركة في الشؤون العامّة والتمتع بالحقوق السياسيّة بما فيها حق الانتخاب والترشح.

يقوم نظام الحكم في مملكة البحرين على أساس فصل السلطات التشريعيّة والتنفيذيّة والقضائيّة مع تعاونها وفقًا لأحكام الدستور، والسلطة التشريعيّة يتولاها جلالة الملك والمجلس الوطني المتمثل في مجلسي الشورى والنواب وفقًا للدستور، ويتولى جلالة الملك السلطة التنفيذيّة مع مجلس الوزراء.

يشترك مجلس النواب مع مجلس الشورى في إصدار القوانين التي يصدق عليها جلالة الملك، فالسلطة التشريعيّة في مملكة البحرين لكل من المجلسين، وذلك وفقا لمبادئ ميثاق العمل الوطني الذي صدق عليه الشعب بأغلبية ساحقة بلغت (٩٨,٤%) ووفقًا لأحكام دستور مملكة البحرين الصادر في ٢٠٠٢/٢/١٤.

ومملكة البحرين أرخبيل من الجزري ضم أربعون جزيرة ، وهي تقع في منتصف الساحل الجنوبي للخليج العربي بين خطي العرض(٢٥ ٣٢ و٢٠ ٢٦) شمالاً، وخطي الطول (٥٠ ٢٠ و٥٠ ٥٥) شرقًا، وتبعد عن الساحل الشرقي للملكة العربيّة السعوديّة بحوالي (١٦) كيلومتر و(٥٤) مترًا من الساحل الغربي لشبه جزيرة قطر، وتبلغ مساحة مملكة البحرين الإجماليّة (٧٤١،٤٠) كيلو مترًا مربعًا، وتمتاز مملكة البحرين بشبكة من الجسور والأنفاق التي تعمل على تسهيل وانسياب الحركة المروريّة وربط الجز بعضها البعض؛ كالجسر الذي يربط المنامة بالمحرق والمنامة بجزيرة سترة، ومن أهم هذه الجسور جسر الملك فهد بن عبدالعزيز الذي يربط مملكة البحرين بالمملكة العربيّة السعوديّة من عام (١٩٨٦م).

بلغ عدد سكان مملكة البحرين وفقًا لتعداد (٢٠٠١م) (٦٥٠،٦٠٤) نسمة، وتعد مملكة البحرين من الدول الأكثر كثافة سكانيّة حيث وصلت إلى (٩١٤) نسمة للكيلو متر المربع في عام (٢٠٠١م).

تعد مملكة البحرين من الدول الخليجيّة التي أنشأت الإدارات الخدميّة في كافة المصالح الحكوميّة والقطاع الخاص وبخاصة عشية الاستقلال عام (١٩٧١م)، إيمانا منها بأهميّة هذه الإدارات في خدمة الجمهور البحريني الداخلي والخارجي على حد سواء، وجريًا على عادة الإدارات الحكومية والخاصة في تطوير برامجها المقدمة للجماهير، وخاصة بعد البدء بالبرنامج الإصلاحي الشامل للقيادة الرشيدة في عام (٢٠٠٢م)، ومن منطلق رؤية البحرين الاقتصاديّة (٢٠٣٠م)، فقد تم تدشين كثير من البرامج المتطورة وإنشاء الهيئات المعنيّة بتطبيق وتنفيذ وقياس مدى جودة العمل في المؤسسات الحكوميّة والخاصة في مملكة البحرين (مجلس التنمية الاقتصاديّة، ٢٠٠٨م).

أولا: تعريف مختصر بإدارة العلاقات العامّة بوزارة الداخليّة بمملكة البحرين:

إدارة العلاقات العامّة هي إحدى الإدارات التابعة للإدارة العامّة لديوان وزارة الداخليّة وهي بذلك تعتبر إحدى الإدارات الهامة في الهيكل التنظيمي؛ حيث تقوم هذه الإدارة بالعديد من المهام المتصلة بعمل الوزارة والمؤسسات الأخرى، كما أنها تشكل حلقة الاتصال بين الإدارات داخل الوزارة، وتسند إليها العديد من المهام التي تهدف إلى إيضاح رسالة الوزارة والخدمات التي تقدّمها، وتعمل على توثيق العلاقات مع فئات المجتمع، وتسعى إلى تحقيق حالة من الانسجام والتنسيق والتعاون بين أجهزة الوزارة، وتنهض في مهامها ما بين العلاقات الخارجيّة والعلاقات الداخليّة، وفي إطار هذين القسمين تتوزع المسئوليّات والأدوار.

بداية العلاقات العامّة في الوزارة كانت بتاريخ (٢٨ يونيو ١٩٧٥م)، حيث أصدر صاحب السعادة وزير الداخلية القرار الوزاري رقم (١٨) بشأن تنظيم العلاقات العامّة بوزارة الداخلية، ويقضي القرار إلغاء تسمية «قسم العلاقات العامّة» بوزارة الداخليّة إلى «مكتب العلاقات العامّة»، وفي (١٩٨٩م) أصدر صاحب السعادة وزير الداخلية قرار رقم (٤٣) بتعيين رئيسًا لمكتب العلاقات العامّة واختصاصاته.

أمّا في عام (١٩٩٦م) فقد صدر المرسوم الأميري رقم (٢٩) بإعادة تنظيم وزارة الداخليّة؛ حيث تم رفع المستوى الإداري وتغيير مسمى المكتب إلى إدارة العلاقات العامّة والإعلام الأمني تابعة إلى ديوان وزارة الداخلية، وفي عام (٢٠٠٤م) صدر المرسوم الملكي وتم تشكيل الإدارة العامّة لديوان وزارة الداخلية، وتم فصل الإدارتين إلى «إدارة الإعلام الأمني» و «إدارة العلاقات العامّة».

وتهدف الإدارة إلى تجسير الفجوة بين الأفراد والجماعات وتحقيق الإدماج وخلق من الفهم المشترك، والسعي للتعريف بجهود الوزارة وخدماتها والطلب من أفراد المجتمع التعاون والتنسيق، وزرع الثقة بين الوزارة وسائر المؤسسات والأفراد عن طريق إدامة التواصل. كما تهدف إلى التفاعل الإيجابي مع الأحداث ومسايرة اهتمامات الناس ورغباتهم بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين السائدة، بالإضافة إلى التأثير على الرأي العام والمحافظة على وجود رأي عام مرغوب تجاه الوزارة ، وتقدم المهمات الإداريّة والخدمات الاستشاريّة التي تساعد على تنفيذ البرنامج.

١- التقرير السنوي لإنجازات إدارة العلاقات العامّة بوزارة الداخليّة في (٢٠١٢)

إنجازات فرع الشئون الإداريّة :

السكرتارية

ملخص لعدد المراسلات الواردة والصادرة خلال الفترة من يناير (٢٠١٢م) إلى أكتوبر (٢٠١٢م).

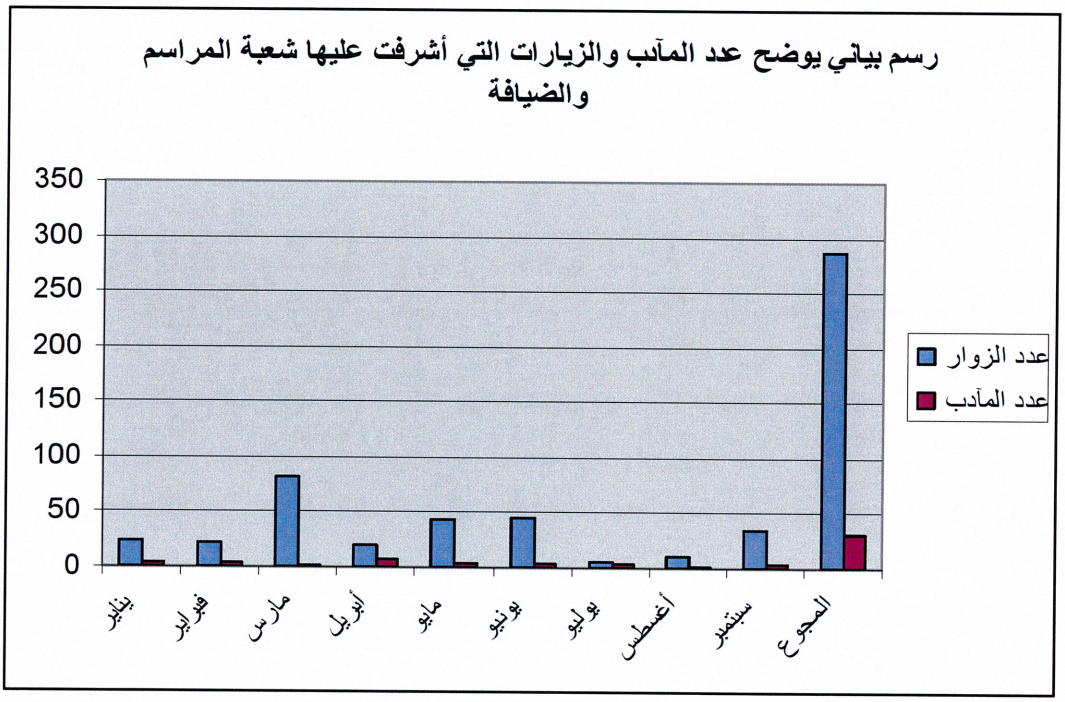
- عدد المراسلات الواردة (١٣٢٥).
- عدد المراسلات الصادرة (٨٥٦).
- إجمالي عدد المراسلات خلال هذه الفترة: (٢١٨١).

٢ــ إنجازات شعبة المراسم والضيافة:

تتوزع مهام شعبة المراسم والضيافة بين الاستقبال والتوديع والإقامة، وإنهاء إجراءات مغادرة الضيوف من الفنادق والمطار وتنظيم قاعات الاجتماعات وترتيب مقاعد الجلوس في الاحتفالات والاجتماعات حسب البروتوكول وغير ذلك فيما تحتاجه الأنشطة والفعاليّات المذكورة أدناه وهي: الزيارات، مآدب الاحتفالات، الاجتماعات، مناسبات أخرى.

٤ـ جدول بإجمالي عدد الزوار والمآدب خلال الفترة المذكورة بوزارة الداخلية ـ ٢٠١٢م

الشهر	عدد الزوار	عدد المآدب
يناير	٢٣	٣
فبراير	٢١	٤
مارس	٨٢	٢
ابريل	٢٠	٧
مايو	٤٣	٣
يونيو	٤٦	٣
يوليو	٦	٤
أغسطس	١١	٢
سبتمبر	٣٥	٣
المجموع	٢٨٧	٣١



خلال الفترة من يناير إلى سبتمبر ٢٠١٢

عدد الإدارات والأقسام التي تقدمت بطلبات للطباعة: ٦٢

التفصيل	عدد الطلبات	الكميات المطبوعة
الاستمارات	١٤٥	٥٤١٨٣٢٠
الأوراق الرسمية	٥٩	٥٩٨٦٠٠
المظاريف	١٢٠	١٨٦١٠٠
البطاقات التعريفيّة	٤٠	١١٣٠٠
الكتب والكتيّبات	٤٣	١٦٧٥٠
الفولدرات	٢٧	١٠٢٠٠
السجلات	٥٢	٦٣١٠
الملفات	٣٢	٢٠٤٠٠
الشهادات	٢٢	٨١٠٠
كوبونات الطعام	٦٢	١٦٦٠٠٠
أخرى	٤٠	٦٨٢٥٠
المجموع	٦٤٢	٦٥١٠٣٣٠

٦ ــ إنجازات قسم مؤسسات المجتمع المدني بوزارة الداخلية ــ ٢٠١٢

شهر يناير:

١- اجتماع مع رئيس مركز التفاؤل بخصوص ترتيب زيارات لإدارات وزارة الداخلية.

٢- تجهيزات اجتماع معالي وزير الداخلية مع خطباء المساجد بنادي الضباط.

٣- تنظيم حفل تخريج الدفعة الرابعة للضباط.

٤- المشاركة في الاجتماع الثاني التنسيقي لمؤتمر البيئة و السلامة بفندق الخليج.

٥- تنظيم جناح الطيران لوزارة الداخلية في معرض الطيران.

٦- المشاركة في حملة مكافحة التسول بمقر شرطة خدمة المجتمع.

٧- تحضير حملة أسبوع المرور.

٨- تحضير لمشروع إعلانات "الميجا كوم" لوزارة الداخلية.

٩- المشاركة في اجتماع شركة "برجستون" لحملة السلامة على الطريق.

شهر فبراير:

١- تنسيق وتنظيم فعالية في حب الوطن.

٢- عمل الاستعدادات لحملة مكافحة التسول الخاصة بشرطة خدمة المجتمع (تم تأجيلها).

٣- تنسيق وتنظيم مؤتمر ومعرض جمعية السلامة والبيئة.

٤- ترتيبات المجلس الأسبوعي لمعالي وزير الداخلية بنادي الضباط.

٥- عمل برنامج مقترح لتعزيز المواطنة والشراكة المجتمعية.

٦- تنظيم وترتيب برنامج زيارة معالي وزير الداخلية للإدارة العامة للدفاع المدني بمناسبة اليوم العالمي للدفاع المدني.

شهر مارس:

١- تجهيزات أسبوع المرور الخليجي.

٢- اجتماع المنتدى الدولي للحكومة الالكترونية.

٣- تجهيزات برنامج زيارات المدارس بجميع المراحل والمديريات الأمنيّة ليوم الشراكة المجتمعيّة.

٤- إعداد برنامج وحملة الشراكة المجتمعيّة.

٥- تم الانتهاء من عمل برنامج يوم الشراكة المجتمعيّة في جميع الإدارات والمديريات الخمسة.

٦- تجهيزات الفورملا واحد لعام ٢٠١٢.

٧- تجهيزات معرض فعالية المخدرات.

شهر أبريل:

١- تنظيم ورشة عمل المنسقية العامّة للتعامل مع وسائل الإعلام.

٢- تم الانتهاء من معرض وزارة الداخليّة للفورملا واحد ٢٠١٢.

٣- عمل التقارير الربع سنويّة للقسم.

٤- الانتهاء من عمل التقارير وتسليمها.

٥- توفير هدايا لمؤتمر القوات البحريّة.

٦- توفير هدايا للإدارة العامّة للدفاع المدني.

شهر مايو:

١- ترتيب فعاليّة يوم المهن من قبل مدرسة الحكمة الدوليّة بإرسال محاضرين من الإدارة العامة للدفاع المدني.

٢- ترتيب زيارة من قبل "بتلكو" إلى قيادة خفر السواحل.

٣- بدء جدولة حملات وزارة الداخليّة ٢٠١٣.

٤- إعداد نظام المتابعة للإعمال التي يقوم بها القسم.

٥- العمل على نظام إعلانات جديد لوزارة الداخليّة بالتعاون مع الإعلام الأمني والشئون القانونيّة وإدارة الأشغال.

٦- وضع قوانين استخدام شعار وزارة الداخليّة.

٧- تم الترتيب والتنسيق مع الإدارة العامّة للدفاع المدني وإدارة مكافحة المخدرات في إلقاء محاضرات التوعيّة في مدارس الشرق الأوسط.

شهر يونيو:

١- تم تنظيم حملة توعيّة بالتعاون مع محلات play لتنمية مواهب الأطفال من قبل الإدارة العامّة للدفاع المدني عن كيفية التعامل مع الحريق وإخلاء الموقع.

٢- توفير ٢٤ شنطة تذكاريّة إلى الإدارة العامّة للدفاع المدني.

٣- تجهيز كتيبة القوات الخاصة ٣ من خلال القيام بزيارة الموقع وتدوين احتياجات المبنى.

٤- زيارة ميدانيّة لمركز شباب مدينة زايد لكل من قيادة خفر السواحل والإدارة العامّة للدفاع المدني وجناح الأثر.

٥- ترتيب زيارات لمركز حمد بن علي كانو لمختلف إدارات وزارة الداخليّة (الخيّالة _ الإدارة العامّة للدفاع المدني _ قيادة طيران الشرطة_ وقيادة خفر السواحل).

٦- ترتيب زيارة لمركز الصديق لتحفيظ القران الكريم إلى جناح الأثر وقيادة خفر السواحل.

٧- الترتيب والتنسيق لبرنامج الإحداث الترفيهي لعدة أماكن .

شهر يوليو:

١- تم الاجتماع مع الجهات المعنية بإدارة الجوازات وذلك لترتيب حملة الجوازات لقانون منع السفر.

٢- تجهيز كتيبة القوات الخاصة ٣.

٣- حفل تخريج الدفعة العشرين الصاعقة.

٤- طلبات الجنوبية لورشة التدريب.

٥- محاضرة معًا بمؤسسة play بمجمع السيف التجاري.

٦- الاتصال من مكتب الشيخ أحمد بن عيسى آل خليفة لإدخال خدمة الرسائل النصية من قبل الإعلام الأمني.

شهر أغسطس:

٧- تجهيز إفطار في شهر رمضان لسمو ولي العهد.

٨- تزويد مركز شرطة سماهيج (٢٨) صورة بارزة تضمن فعاليّات ونشاطات وزارة الداخليّة.

٩- تنظيم بطولة التنس لمعالي وزير الداخلية.

١٠- عمل "بنر" خاص بنادي الضباط وذلك لغبقة لموظفين ديوان الوزارة.

١١- توفير عدد (٥٠٠٠) كتيب تلوين لإدارة شرطة خدمة المجتمع.

شهر سبتمبر:

١- ترتيب وتنسيق قاعة نادي الضباط لتكريم الشهداء والمصابين من الشعب تحت رعاية معالي وزير الداخلية.

٢- ترتيب وتنسيق لاجتماع معالي وزير الداخلية في قاعة نادي الضباط.

٣- التنسيق مع الإدارة العامة للمنافذ لإعطاء أماكن لتثبيت "بوسترات" خاصة بالتدخين.

٤- تم عمل التقرير الربع سنوي لعام (٢٠١٢م).

٥- تم عمل تقرير بجميع الأعمال التي تم إنجازها في عام (٢٠١١م).

٦- البدء في عمل مقترح تأجير المواقع لوضع الإعلانات.

٧- التنسيق مع قيادة طيران الشرطة للقيام بتصوير كأس الخليج الذي سيقام في مملكة البحرين.

٨- إعداد هدايا للسنة الجديدة

٨ ــ أولاً: التدريب خارجيًا

الرقم	البلد	اسم البرنامج	العدد	الجهة المنظمة
١	إمارة دبي	تخطيط وإدارة الحملات الإعلاميّة وحملات العلاقات العامّة	١	ترجمان للاستشارات الإعلاميّة
٢	إمارة دبي	أصول المراسم والبرتوكول ومهارات التعامل مع كبار الشخصيات	١	هيئة المعرفة والتنمية البشريّة
٣	ماليزيا	المهارات المتكاملة في إدارة العلاقات العامة والتعامل مع كبار الشخصيّات	١	المجد للجودة وتطوير الموارد البشريّة

ثانيا : داخليًا

الرقم	اسم البرنامج	العدد	الجهة المنظمة
١	كيفية التعامل مع الأزمات الاجتماعيّة والنفسية	٢	بتلكو لرعاية حالات العنف الأسري
٢	العادات الثمان لأكثر الناس فعاليّة	٢	معهد الإدارة العامّة
٣	الطريق الى القيادة للسكرتارية	١	جمعية السكرتارية البحرينيّة
٤	أساسيات الشؤون الإدارية	١	معهد الإدارة العامة
٥	السكرتارية الاحترافية من المهام الى الإبداع	٢	جمعية السكرتارية البحرينيّة
٦	الملتقى الخليجي السادس للعلاقات العامّة	٢	جمعية العلاقات العامة البحرينيّة
٧	بر البحرين	٣	مشروع البر لسمو الشيخ خليفة بن على آل خليفة
٨	تخطيط وتنظيم المؤتمرات والفعاليّات	٢	معهد الإدارة العامّة
٩	الحملات الإعلامية بين التخطيط والتخبط	١	معهد الإدارة العامّة

ثانياً: إدارة العلاقات العامّة في وزارة الأشغال:

يتكون الهيكل التنظيمي لوزارة الأشغال من:

- وزير الأشغال

- وتتصل بالوزير مباشرة إدارة العلاقات العامّة و الإعلام

تعمل إدارة العلاقات العامّة والإعلام على تسليط الضوء على وزارة الأشغال، وتصوير الدور الحيوي الذي تؤديه في توفير خدمات الأشغال العامّة والمساهمة في التنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة في المملكة، وتهدف الإدارة إلى تثقيف وإشراك الموظفين وكل المستفيدين من الأعمال التي تقوم بها وزارة الأشغال برؤية وأهداف هذه الوزارة، وذلك لتعزيز مكانتها محليًا وإقليميّا ودوليًا من خلال بيانات إخبارية على مستوى الشركات، وتوطيد العلاقات مع الشركاء التجاريين من خلال سبل الاتصال عبر شبكة الإنترنت.

وقد تم استحداث هذه الإدارة للاهتمام بوسائل الإعلام المهتمة بأخبار وآخر تطورات الوزارة. وإدارة العلاقات العامّة فعالة وحيوية في هذا المجال، حيث تقوم بالاستجابة لوسائل الإعلام وإصدار البيانات الصحفية كلما دعت الحاجة، وكذلك تقوم بالرد على استفسارات الصحافة والإعلام عن طريق الهاتف والصحف، وهذا بالإضافة إلى وتنظيم المقابلات والمؤتمرات الصحفية عند الضرورة.

وتقوم الإدارة أيضًا بتخطيط وتجميع وتعديل المنشورات الترويجيّة للشركات، سواء الداخليّة أو الخارجيّة منها، هذا بالإضافة إلى تطوير وتنظيم الأنشطة الترويجيّة، وتنظيم وإدارة حضور وسائل الإعلام للمؤتمرات الصحفيّة، كما تدير وتنظم حضور ممثلين الوزارة في المحافل والمؤتمرات الإقليميّة والدوليّة.

كما تقدم هذه الإدارة النصح والمشورة إلى كافة أقسام وإدارات الوزارة فيما يتعلق بأمور الدعاية والترويج، وفيما يخص التنسيق مع وسائل الإعلام.

وتمثل مجموعة خدمات المجتمع - ضمن إدارة العلاقات العامّة - المسئول الرئيسي عن الرد على شكاوي وملاحظات الجمهور ذات الصلة بوزارة الأشغال في الوقت المناسب وبطريقة فعّالة، وذلك بالتنسيق مع جميع إدارات الوزارة.

موظف العلاقات العامّة في وزارة الأشغال:

يقوم موظف العلاقات العامّة والإعلام باطلاع موظفي الوزارة والشركاء على رسالة الوزارة وأهدافها الإستراتيجيّة، كما يسعى دائمًا إلى تعزيز سمعة الوزارة على الأصعدة المحلية والإقليميّة والدولية عبر العديد من الإعلانات والبيانات والأخبار الصحفيّة، والاتصال بشركاء العمل وكذلك الاتصالات عبر شبكة الانترنت.

وموظف العلاقات العامّة والإعلام بوزارة الأشغال يتعامل مع وسائل الإعلام بروح المبادرة وسرعة الاستجابة، كما يقوم بكتابة وإصدار الأخبار الصحفيّة والرد على استفسارات وسائل الإعلام، وتنظيم المقابلات الإعلاميّة والمؤتمرات الصحفيّة، وإسداء النصح للإدارات التابعة للوزارة بشأن الأمور المتعلقة بالعلاقات العامّة، بما في ذلك اتصالات وسائل الإعلام والمبادرات الترويجيّة.

ويقوم موظف العلاقات العامّة بتخطيط وتأليف وتحرير المطبوعات الترويجيّة الخاصة بالوزارة سواء الداخلية أو الخارجيّة، أمّا مجموعة خدمة المجتمع فهي مسئولة عن الرد على ملاحظات الجمهور بشأن الخدمات التي تقدمها الوزارة في الوقت المحدد، من خلال الردود الفوريّة المتعلقة بشئون الطرق والصرف الصحي وجميع الخدمات التي تقدمها الوزارة.

وخلال عام (٢٠٠٩م) قام موظفو العلاقات العامّة والإعلام بكتابة وإصدار (١٩١) خبرًا صحفيًا لوسائل الإعلام، مدعماً بـ (٢٣) حدثًا إعلاميًّا، وقاموا بالاستجابة لـ (٢٧٥) حالة من حالات ردود فعل الجمهور من خلال الصحف.

الإنجازات الهامة التي حققتها إدارة العلاقات العامّة والإعلام بوزارة الأشغال:

أولاً: زيادة معدل نشر الرسائل الرئيسة التابعة للوزارة في وسائل الإعلام بنسبة (٦٠%) نتيجة الزيادة في عدد الإصدارات والأخبار الصحفيّة وأنشطة العلاقات العامّة الإعلاميّة.

ثانياً: زيادة معدلات التوظيف بنسبة (١٠٠%).

ثالثاً: الاشتراك مع شركة "هيل آند نولتون" في الفوز بجائزة " الاتصالات الحكوميّة" المقدمة من جمعية الشرق الأوسط للعلاقات العامة.

واصلت إدارة العلاقات العامّة والإعلام سعيها لتحسين سمعة الوزارة من خلال الإعلام، ومن بين الأحداث الإعلاميّة التي نظمتها الإدارة والتي تلقت تغطية إعلاميّة ممتازة المؤتمر الصحفي الذي تم عقده لتدشين التقرير الوزارة السنوي لعام (٢٠٠٨م) والذي حضره مراسلون محليون وإقليميون من (٢٥) جهة إعلاميّة صحفيّة وإذاعيّة، وبدء العمل بالمستندات التي صممتها الوزارة للمواصفات القياسيّة لأعمال الإنشاء واتفاقيّة التعاقد القياسيّة وشروط العقد.

كما كان أحد الانجازات الأخرى حضور مجموعة الإدارة العليا للوزارة مؤتمر باللاديوم لأوروبا ومنطقة الشرق الأوسط وأفريقيا (٢٠٠٩م)، والذي عقد في مدينة "برشلونة" لاستلام جائزة التفوق لتنفيذ الإستراتيجيّة.

وقد أعقب ذلك حدث إعلامي لجائزة "بالاديوم" في البحرين للاحتفال بمنح الجائزة وإلقاء الضوء على أهمية الفوز باعتباره إنجازًا مهمًا للوزارة، وتم تنظيم هذا الحفل بالتعاون مع هيئة الكهرباء والماء.

وتشمل الأحداث الأخرى الهامة في الوزارة بشكل عام والإدارة بشكل خاص، افتتاح ميناء الشيخ خليفة بن سلمان ومؤتمر ومعرض التقنية المكانيّة الخامس للشرق الأوسط، وأسبوع المرور الخليجي والمؤتمر الفني السابق للعطاء لوحدة معالجة مياه الصرف الصحي بالمحرق.

ثالثا: العلاقات العامّة في شركة ألبا (المنيوم البحرين)

نشأة العلاقات العامة في شركة ألبا (المنيوم البحرين):

تعد دائرة العلاقات العامّة هي من أقدم الدوائر في شركة ألمنيوم البحرين (البا) حيث بدأ نشاطها منذ تأسيس الشركة وبدء عملياتها التشغيلية في عام (١٩٧١م)، وكانت تختص آنذاك بنشر أخبار وإعلانات الشركة، وتنظيم مختلف الفعاليّات الداخليّة والخارجيّة بالإضافة إلى بذل الكثير من الجهد في مجال تعزيز الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين، وبدأ قسم العلاقات العامة بإصدار نشرة باللغتين العربيّة والإنجليزيّة تحمل اسم "البيان" في (١٢ مارس ١٩٧٣م) تلخص أهم أخبار وإعلانات ألبا، وكان من أهداف هذه النشرة تعزيز روح التواصل والعمل الجماعي بين الموظفين إلى جانب دعوتهم للمشاركة بمختلف المعلومات والأخبار التي تسهم في جعل كل موظف في الصورة.

تطور دور دائرة العلاقات العامّة عبر السنين ليشمل العديد من الاختصاصات مع نمو حجم عمليات الشركة حيث أصبحت اليوم إحدى أكبر عشر شركات منتجة للألمنيوم في العالم؛ وعلى سبيل المثال: اضطلعت دائرة العلاقات العامّة بمهام تعزيز علاقات المستثمرين وذلك بعد أن أصبحت "ألبا" شركة مدرجة في بورصة البحرين وسوق لندن للأوراق المالية في (٢٠١٠م)، قبل أن يتم انشاء دائرة خاصة لعلاقات المستثمرين في (٢٠١٣م).

أهداف العلاقات العامة في شركة ألبا:

- التواصل مع الموظفين والعاملين في "ألبا" من أجل تعزيز الولاء والانتماء إلى الشركة مرتبطًا بالوطن، وإيصال رؤية وتوجيهات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذيّة إلى جميع العاملين في الشركة، مؤكدًا إشراك العاملين في تبني أنشطة وفعاليّات من أجل تعزيز صورة الشركة في أذهان العاملين وعائلاتهم.
- توضيح أهمية الشركة لدى المواطن البحريني من أجل خلق إحساس بالفخر والاعتزاز بوجود هذه الشركة في مملكة البحرين؛ من خلال دورها الريادي في البلاد واعتمادها على محاور أساسيّة مثل الاهتمام بالبيئة الداخليّة والخارجيّة، ودعم أنشطة خدمة المجتمع، بالإضافة إلى ترسيخ ونشر الثقافة الوطنيّة عبر ربط أعمال الشركة بالمجتمع والتراث البحريني.
- بيان دور الشركة الاقتصادي وإسهاماته في دفع عجلة الاقتصاد الوطني.
- تأكيد دور الشركة على المستوى الإقليمي في مجال صناعة الألمنيوم من حيث إظهار وإبراز التطبيقات المتميزة التي تتميز بها عملياتها.
- تعريف العالم بمدى جودة منتجات الألمنيوم في ألبا.
- تطوير آليات العمل وإجراءاته بحيث يتحول العمل في دائرة العلاقات العامّة إلى أعلى مستوى من الكفاءة والمهنيّة .
- تطوير موظفي الدائرة للوصول بهم إلى أعلى المستويات المهنيّة في مجال العلاقات العامّة.

فعاليات وأنشطة دائرة العلاقات العامّة :

- نشر أخبار وإعلانات الشركة في مختلف وسائل الإعلام المقروءة والمرئيّة والمسموعة، ومتابعة نشر هذه الأخبار والإعلانات وتقديم مختلف التقارير عنها.
- تعزيز العلاقات مع وسائل الإعلام ودعوتهم لتغطية مختلف الفعاليّات والأحداث.
- تنظيم مختلف الفعاليّات الداخليّة والخارجيّة التي تسهم في تعزيز التوعية بالشركة ومنتجاتها وجهودها في مختلف المجالات الاجتماعيّة والبيئية والحفاظ على السلامة.
- استقبال الزوار من مختلف الجهات الرسميّة وتعريفهم بالشركة وعملياتها.
- إدارة محتوى موقع الشركة على شبكة الويب وقنوات التواصل الاجتماعي كالتويتر والفيسبوك واليوتيوب.
- تصميم وإنتاج جميع المطبوعات كالكتيبات والمنشورات والبوسترات والملصقات سواء للجمهور الخارجي أو الداخلي.
- إدارة أرشيف الشركة من المطبوعات والصور والأفلام وغيرها من الإصدارات.
- العمل على اعداد الأفلام المتعلقة بعمل الشركة كالأفلام الترويجيّة أو التوعويّة.
- العمل على كتابة محتوى وتصميم وإخراج مجلة الشركة الداخليّة (البيان) والتي تصدر شهريًا وتوزع على جميع الموظفين.
- متابعة جميع الأمور المتعلقة برعاية الشركة وتبرعاتها لمختلف الأحداث أو الجهات الرسميّة والخيريّة.

رابعا: ادارة العلاقات العامّة في شركة بتلكو للاتصالات البحرين:

تم إنشاء الإدارة في عام (١٩٨١م) عندما تأسست "بتلكو" كشركة مساهمة بحرينيّة، تلعب شعبة العلاقات العامّة دورًا حاسمًا في المنظمة، خصوصًا اليوم في سوق تنافسية للغاية، ويمكن لشعبة العلاقات العامّة بناء شخصية قوية للمؤسسة في وسائل الإعلام والمجتمع المحلي وعلاوة على ذلك، تعتبر التغطية التحريرية إيجابية أكثر فائدة لمن يدفع للدعايّة والإعلان.

بالإضافة إلى ذلك تتولى إدارة العلاقات العامة في "بتلكو" جميع الأحداث الداخلية للشركة، وأيضًا مشاركة "بتلكو" في الأحداث الخارجيّة؛ مثل: سباق الجائزة الكبرى في البحرين، والبحرين للطيران الدولي. وعرض "بتلكو" بطريقة مهنية في مثل هذه الأحداث ينعكس إيجابيًا على الشركة ويساعد على تعزيز العلامة التجاريّة "بتلكو".

وعلاوة على ذلك يؤدي قسم العلاقات العامّة في "بتلكو" جميع المساهمات ليضمن أن بتلكو تعمل نحو القيام بمبادرات تعود بالفائدة على المجتمع.

ب- تساهم في جميع القطاعات من خلال برامج للصحة والتّعليم والرياضة والفنون والثقافة.

دائرة العلاقات العامّة هي جزء من العمليات الاتصالية التي تهتم بها الشركة في "بتلكو"، وهي أحد أقسام شركة "بتلكو" البحرين، وهي تحت إشراف المدير.. تعمل إدارة العلاقات العامّة بالتعاون مع جميع شعب "بتلكو" البحرين للمساعدة في تنفيذ استراتيجيات الشركة وفقًا لتوجيهات المديرين التنفيذيين "ببتلكو" البحرين.

• مسؤوليات ومهام قسم العلاقات العامّة :

تعمل "بتلكو" على التواجد الفعلي وتكون ممثلة تمثيلاً جيدًا في وسائل الإعلام ولها وجود وحضور، ويوجد بها قسم يعالج أيضًا كل الأحداث الكبيرة والصغيرة التي تقام داخليّا وخارجيّا، وبالتالي ضمان تسليم سلس لجميع الأحداث دون الاعتماد على وكالات. وعلاوة على ذلك فان الإدارة تبقي على اتصال مع جميع الموظفين والمشتركين من خلال برنامج شامل للاتصالات الداخلية.

المهام الرئيسة:

العلاقات الإعلاميّة.

إصدار بيانات صحفيّة.

الاتصالات الداخليّة.

الهبات والتبرعات (برنامج CSR).

الأحداث الداخليّة.

الأحداث الخارجيّة التي "بتلكو" لها وجود .

• العلاقات العامّة قسم فعاليّات وأنشطة الإنجازات والأحداث في التقرير السنوي.

ـ تساهم وتتولى إدارة العلاقات العامّة في جميع الأحداث الداخليّة للشركة وأيضًا مشاركة "بتلكو" في الأحداث الخارجيّة.

الأحداث ما يلي:

- البحرين سباق الجائزة الكبرى سنويًا.
- البحرين الدولي للطيران – ثنائية سنويًا.
- سلال رمضان لجمعيات Charitable البحرين.
- البحرين جمعية متلازمة داون.
- الشيخ محمد بن خليفة بن سلمان آل خليفة لأمراض القلب.
- جمعية البحرين للسكري.
- جمعية البحرين لمكافحة السرطان.
- مؤسسة إنجاز البحرين.
- عوا – الكرز الهرولة شجرة.
- الشيخ إبراهيم بن محمد آل خليفة مديرًا لمركز "بتلكو".

• الهيكل التنظيمي للعلاقات العامّة.

ويتكون من: (٥) موظفين ومدير واحد الذي بين لهم التعامل مع جميع الأحداث والعلاقات العامّة، الداخليّة والخارجيّة على حد سواء، والمسئوليّة الاجتماعيّة للشركات، المبادرات التي تشارك فيها "بتلكو":

١ مدير الأحداث / الرعاية / التبرعات المتخصصين.

١ مؤلف الإعلانات والدعم.

خامسا: دائرة العلاقات العامّة بشركة نفط البحرين (بابكو):

تم تأسيس دائرة العلاقات العامّة في شركة نفط البحرين "بابكو" كدائرة توفر الخدمات للدوائر المختلفة في الشركة؛ حيث أنها تلبي الاحتياجات المختلفة للإدارة والدوائر الأخرى في جميع أرجاء الشركة. تتضمن هذه الخدمات كل من المطبوعات بما فيها الكتابة والتحرير والترجمة والتصميم والتصوير وإنتاج مطبوعات الشركة، ولا

تقتصر على التقرير السنوي والتقويم وبطاقات التهنئة بالعيد والتصميم الخاص بالمعارض والمؤتمرات وتصميم الإعلانات، وإدارة الفعاليّات بما فيها كتابة الأخبار الصحفية وتوزيعها ورصد وسائل الإعلام وخدمات الزوار والسائحين، كما تقوم الدائرة بالعمل على تنسيق برامج الرعاية وهي مسئولة عن أرشيف الصور والأفلام.

ومن مسئوليّات الدائرة ما يلي:

١- تطوير ودعم برامج الاتصال بين الشركات:

التنسيق مع الشركات الصناعيّة في مملكة البحرين للمشاركة في المعارض المحليّة والخارجية وغير ذلك من الأمور.

٢- إدارة القضايا التي قد تؤثر على سمعة الشركة:

هناك العديد من القضايا التي قد تؤثر على سمعة الشركة بشكل مباشر أو غير مباشر. ومن تلك القضايا؛ على سبيل المثال هي: سياسة البيئة، وإجراءات التعاقد مع المقاولين، وسياسة رعاية الفعاليّات علاوة على نشر ورصد الأخبار.

٣- تنمية العلاقات مع المجموعات والأفراد الرئيسيين:

تساعد هذه العلاقات على وضع رؤية واضحة للتعامل مع الهيئات والجهات الحكوميّة والخاصة؛ فيما يتعلق بأعمال الشركة بالإضافة إلى إسهامات الشركة الجليلة في دعم الاقتصاد الوطني وتطوير الكوادر الوطنيّة، والمساهمة في تحسين الحياة المجتمعيّة وحماية البيئة.

٤- دعم الجهود للحفاظ على أخلاقيّات العمل بين الموظفين وتعزيز الأداء:

الهدف من التواصل هو بناء علاقات تواصل بين الموظفين والإدارة وتحقيق أهداف الشركة حتى يتحسن الأداء العام؛ فعلى سبيل المثال: مطبوعات الشركة تعمل على التواصل مع الموظفين وإطلاعهم على أخبار قطاع النفط، وتعرض إنجازات الشركة بالإضافة إلى إبراز إنجازات الموظفين.

٥- نقل النتائج الماليّة واستراتيجيّات العمل:

تعمل الدائرة على إبراز آخر التطورات الماليّة في الشركة بما فيها استثمارات الشركة في المشاريع البيئيّة والصناعيّة بما يعمل على رفع مكانة الشركة وتحسين صورتها. كما أنها تسلط الضوء على استراتيجيّات أعمال الشركة التي تهدف إلى تعزيز مكانتها المحليّة والإقليميّة.

٦- الاستجابة للكوارث والحالات الطارئة:

تشارك دائرة العلاقات العامّة في العديد من أنشطة الاستجابة لحالات الطوارئ والكوارث، وبذلك تكون مستعدة للتصريح بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب في حال وقوع حالة طوارئ أو كارثة لا سمح الله.

٧- التواصل الداخلي:

تعمل دائرة العلاقات العامّة كحلقة وصل بين إدارة الشركة والموظفين.

٨- العلاقات مع الجهات الحكوميّة والخاصة:

دائرة العلاقات العامة تشكل حلقة الوصل مع جميع الجهات الحكوميّة والخاصة في المملكة والعمل على تنسيق العمل بينها وبين الشركة.

تشارك دائرة العلاقات العامّة في تمثيل الشركة في مختلف المعارض والمؤتمرات المحليّة والإقليميّة والدوليّة، كما تنظم الدائرة عدد من الفعاليّات لموظفي الشركة وأفراد عائلتهم؛ وفيما يلي بعض من تلك المشاركات لعام (٢٠١٢م):

- معرض البحرين الدولي للطيران.
- معرض البحرين الدولي للحدائق.
- معرض الخليج للصناعة.
- يوم المهن.
- مأدبة غذاء لجائزة السلامة لموظفي "بابكو" والمقاولين.
- حفل تكريم موظفي الخدمة الطويلة.
- سباق الخيل لكأس "بابكو".
- كأس سمو الشيخ خالد بن حمد آل خليفة لسباق الخيل لذوي الإعاقة.
- افتتاح مركز تدريب "بيتروسكلز".
- افتتاح محطة الخدمة للتزود بالوقود في مدينة حمد.
- معرض "اسطنبول الدولي للتقنية والأنظمة والمعدات" (أقيم في مدينة طوياب في تركيا).
- معرض ومؤتمر "عمان الدولي للنفط والغاز".
- معرض الصحة والعافية.
- سباق جائزة البحرين الكبرى طيران الخليج (الفورملا ١).

- مسابقة "بابكو" السنويّة الثانية لأطفال موظفي الشركة.
- حملة تدشين بطاقة سديم للوقود.
- حفل توزيع جوائز يوم العمال.
- مؤتمر الشرق الأوسط للنفط والغاز.
- مؤتمر الشرق الأوسط لزيوت التشحيم.
- مؤتمر سوق تقنية "الميثانول".
- جائزة "بابكو" للمدرسة الخضراء.
- معرض ومؤتمر الشرق الأوسط للبتروكيماويّات وعمليات التكرير "بتروتك".
- مؤتمر السلامة والصحة والمهنية.
- مؤتمر المعرض الدولي للوقود الثقيل.
- زيارة سفير "الفليبين" في مملكة "البحرين" لمرافق الشركة.
- زيارة سفير "الهند" في مملكة "البحرين" لمرافق الشركة.
- زيارة السفير الأمريكي في مملكة "البحرين" لمرافق الشركة.
- مؤتمر الشرق الأوسط لنقل وتبادل الاراضي والبحار ووقود الطائرات.
- فعاليات الندوة الرمضانيّة.
- حفل تسليم جوائز تفوق الأطفال المصابين بالسكري.
- معرض "غاليريا".
- فعالية "القرقاعون" لموظفي "بابكو" وأفراد العائلة.
- مسابقة "بابكو" السنويّة الأولى للرسم.
- أمسية "بابكو" الموسيقية.
- حملة "بابكو" للتبرع بالدم.
- فعالية رابع يوم العيد لموظفي "بابكو" وأفراد العائلة.
- معرض ومؤتمر "أبو ظبي" للبترول "أديبك".
- فعالية يوم المرأة لموظفات الشركة.

هذا بالإضافة إلى العديد من الفعاليّات الداخليّة لموظفي الشركة التي تهدف إلى توعيتهم للعمل في بيئة آمنة، كما تجدر الإشارة إلى أن شركة "بابكو" بالتعاون مع وزارة التربية والتّعليم تستقبل وفودًا من طلبة المدارس لزيارة مرافق الشركة، بما فيها دار النفط

ودار النخيل ومنتزه سمو الأميرة "سبيكة"، وتشارك في فعاليّات وزارة الصحة متمثلة في المراكز الصحيّة في جميع مناطق المملكة بما يعمل على نشر الوعي الصحي في المجتمع.

سادسا: العلاقات العامّة والإعلام بوزارة التّربية والتّعليم بمملكة البحرين :

تمتد أنشطة العلاقات العامّة التربويّة إلى عقود عديدة مضت؛ حيث تعمل على إتاحة الفرصة أمام الجماهير الخارجيّة في التعرف على الجهود التربويّة المضنية التي تبذلها وزارة التّربية من أجل عملية تربويّة عالية الجودة ، وقد زاد الاهتمام بهذه الخدمة المقدمة للجماهير الداخليّة والخارجيّة من أولياء الأمور والطلاب وخاصة بعد الإصلاحات السياسيّة التي جاءت بها القيادة الحكيمة السياسيّة، والتي سطرتها وزارة التّربية لتكون منسجمة ومتسقة مع تلك الإصلاحات الرشيدة والسديدة؛ سواء في مجال الخدمة التربويّة أو مجالات الإصلاح الإداري أو المالي والاجتماعي والإنساني الشامل بهدف حماية ورعاية الإنسان البحريني.

والجدير بالذكر أن الوزارة متمثلة في إدارة العلاقات العامّة والإعلام تعمل على استخدام أساليب وأدوات اتصالية إعلاميّة متقدمة ومشهود لها في الساحة الإعلاميّة المحليّة والإقليميّة؛ ومنها على سبيل المثال لا الحصر: شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة، والشكاوي والمركز الإعلامي ..الخ، وسوف نحاول إظهار جانبًا من هذه الأنشطة والأساليب على النحو التالي:

أولا ــ قسم الشكاوي والتواصل الاجتماعي في قنوات الاتصال الإعلاميّة الستة:

ــ تقوم العلاقات العامة ومن خلال وحدة تسمى (وحدة التواصل مع الجمهور) باستقبال شكاوى الجمهور من: الطلبة والطالبات، وأولياء الأمور، المعلمين والمعلمات وباقي أعضاء الهيئة الإداريّة، وكذلك الموظفين العاملين بالوزارة. كما تستقبل وحدة التواصل مع الجمهور مختلف الشكاوى عبر ٦ قنوات اتصال إعلاميّة وهي:

١- الصحف المحليّة.

٢- الإذاعة.

٣- الخط الساخن على هاتف رقم: ١٧٨٧٣٤٤٤

٤- موقع الوزارة الالكتروني.

٥- مواقع التواصل الاجتماعي: فيسبوك، وتويتر.

٦- الفاكس: ١٧٨٧٣٥٦٢

في حال وجود شكوى معينة في مختلف القنوات الإعلاميّة لابد من طرح سؤال مهم لصاحب الشكوى وهو: هل ناقشت هذه المشكلة مع مدير المدرسة أو المشرف مثلاً أو مع الإدارة قبل اللجوء إلى وحدة التواصل مع الجمهور، وفي حال مناقشة صاحب الشكوى المشكلة مع الإدارة المدرسية أو الإدارة ولم يحصل علي أي تجاوب ففي هذه الحالة يتم أخذ المعلومات الصحيحة والمهمة وهي: في حال تلقي الشكوى (نموذج): في حال وجود شكوى معيّنة (على مدرسة مثلاً) لابد من توفير المعلومات الضروريّة؛ مثل:

- اسم صاحب الشكوى، ورقم هاتفه للتواصل معه.
- اسم المدرسة التي ينتسب إليها الطالب.
- اسم المعلم أو المعلمة المعنية بالموضوع.
- اسم الطالب وفي أي مرحلة تعليميّة ورقم الصف (إن أمكن).
- مضمون الشكوى.

إذا كانت الشكوى تخص(التأخير في التوظيف) يتم أخذ المعلومات التالية:

- اسم صاحب الشكوى.
- رقم الهاتف للتواصل معه.
- المؤهلات التي يحملها.
- رقم البطاقة السكانيّة.
- مضمون الشكوى.

إذا كانت الشكوى تخص الامتحانات (المنتصف/ النهائيّة)، لابد من صاحب الشكوى أن يوفر المعلومات التالية:

- اسم صاحب الشكوى.
- رقم الهاتف.
- اسم المادة، (رقم المقرر للمرحلة الثانويّة).

- رقم السؤال الصعب أو المبهم كما جاء في الامتحان.

* ملاحظة هامة: تحرص وحدة التواصل مع الجمهور بعنصر السريّة، فلا يتم إبراز أي صاحب شكوى في المذكرات المحوّلة للإدارات المختصة بالوزارة. الخطوات التي يتم القيام بها بعد استلام الشكوى عبر أي وسيلة إعلاميّة: و في حال استلام تفاصيل الشكوى من (الصحف، الخط الساخن، الإذاعة، البريد الالكتروني، الفاكس):

١- يتم كتابتها في مذكرة خاصة تابعة لكل وسيلة إعلامية صدرت منها الشكوى فهناك مذكرة خاصة لشكاوى الصحف، و الإذاعة، و الخط الساخن.

٢- بعد تحرير المذكرة المناسبة يتم تحويل الشكوى للإدارة المختصة بالوزارة للتحقيق في الأمر.

٣- وبعدها نتلقى الرد المناسب من الإدارة المختصة، وتقوم الأخصائية المعنية بتسليم الرد لصاحب الشكوى، فإذا كانت الشكاوى واردة بالخط الساخن فيتم الاتصال بصاحب الشكوى و تسليمه الرد شفويًا، وإذا كان مصدر الشكوى بالصحف أو في الإذاعة فيتم تسليم الرد كتابيًا.

وعادة يتم العمل بالرد خلال ٥ أيام عمل كحد أقصى.

ـــ أرقام هامة للتواصل مع وحدة التواصل مع الجمهور: رقم الخط الساخن:١٧٨٧٣٤٤٤
رقم الفاكس: ١٧٨٧٣٥٦٢

كما يوجد هناك موظفان في مدينة عيسى مبنى رقم (١) يقومان باستقبال الشكاوى المكتوبة خاصة لسعادة وزير التربية والتعليم، ولابد في هذه الحالة من اصطحاب الشكوى المكتوبة في ظرف موضحًا في رسالته معلومات عن نفسه وأرقام هواتفه للتواصل معه ومضمون الشكوى (١).

١- المركز الإعلامي.

٢- موقع وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين ـــ شبكة الانترنت.

الخلاصة:

تناول الفصل الخامس العلاقات العامّة بدولة مملكة البحرين؛ حيث عرض تعريف مختصر بإدارة العلاقات العامّة بوزارة الداخليّة بمملكة البحرين التقرير السنوي لإنجازات إدارة العلاقات العامّة بوزارة الداخليّة في (٢٠١٢م)، وعرض خصائص إدارة العلاقات العامّة في وزارة الأشغال من حيث؛ الهيكل التنظيمي لوزارة الأشغال، وحجم العاملين بإدارة العلاقات العامّة في وزارة الأشغال، إضافة إلى الإنجازات الهامة التي حققتها إدارة العلاقات العامّة والإعلام بوزارة الأشغال، ثم تناول العلاقات العامّة في شركة ألبا "المنيوم البحرين" من حيث؛ نشأة العلاقات العامة في شركة ألبا "المنيوم البحرين"، أهداف العلاقات العامة في شركة ألبا، فعاليات وأنشطة دائرة العلاقات العامّة.

ثم تناول إدارة العلاقات العامّة في شركة "بتلكو" للاتصالات البحرين: مسؤوليات ومهام قسم العلاقات العامّة، الهيكل التنظيمي للعلاقات العامّة، دائرة العلاقات العامّة بشركة نفط البحرين "بابكو" من حيث مسؤوليّات الدائرة في تطوير ودعم برامج الاتصال بين الشركات، وإدارة القضايا، وتنمية العلاقات مع المجموعات والأفراد الرئيسيين، ودعم الجهود للحفاظ على أخلاقيّات العمل بين الموظفين وتعزيز الأداء، والاستجابة للكوارث والحالات الطارئة، والتواصل الداخلي والخارجي.

ثم عرض للعلاقات العامّة والإعلام بوزارة التّربية والتّعليم بمملكة البحرين، وأبرزت أن الوزارة متمثلة في إدارة العلاقات العامّة والإعلام، وتعمل على استخدام أساليب وأدوات اتصالية إعلاميّة متقدمة ومشهود لها في الساحة الإعلاميّة المحليّة والإقليميّة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر شبكات التواصل الاجتماعي المختلفة.

الفصل السادس

إدارة العلاقات العامة

في ضوء إدارة الجودة الشاملة

تمهـــــيد:

أولاً: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إدارات العلاقات العامة

ثانيًا: جودة قيادات العلاقات العامة من منظور إدارة الجودة الشاملة

ثالثًا: جودة الموارد البشرية بإدارة العلاقات العامة

رابعًا: الثقافة التنظيمية بإدارة العلاقات العامة

خامسًا: خدمات العلاقات العامة للمستفيدين من منظور إدارة الجودة الشاملة

سادسًا: فعالية نظم الاتصال بإدارة العلاقات العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة

سابعًا: المشاركة والتمكين في إدارة العلاقات العامة من منظور الجودة الشاملة

تمهـــيد :

أصبحت وظيفة العلاقات العامة ضرورة أساسية في جميع المؤسســات بــاختلاف أنواعها ومجالاتها وأحجامها، نظرًا لأهميتها في نجاح أعمال وسياسات هذه المؤسسات.

وقد ازدهرت العلاقات العامة في عصر الديمقراطية كنتيجة طبيعية لمناخ الحــوار والتفاهم الذي يسود في ظلها.

ومن هنا جاء حرص الدول المختلفة على ترقية أسباب التفاهم بين نظم الحكم فيهــا وبين جماهيرها التي تتعامل معها وتتأثر بقراراتها"[١].

العلاقات العامة ليست مجرد ناقل لاتجاهات الإدارة العليا أو ناقل لأراء الجماهير؛ وإنما دورها يكون أكثر فعالية حيث أنها تعمل دائمًا على أن تكون أنماط السلوك والأفعال بين المؤسسات والجماهير متوافقة وتنال رضا الطرفين.

وتتضح أهمية العلاقات العامة في مجال المنظمات الحكومية، حيث تقوم بدور مهم في تحسين العلاقات بين الحكومة أو الوزارة والجمهور، فعن طريقهــا ينمــو الشــعور بالمسئولية لدى المواطنين؛ وبالتالي تحويلهم إلى جمهور إيجابي متعاون مــع الحكومــة، ولقد نمت العلاقات العامة وتطورت كمفهوم إداري، وكوظيفة حيويــة فــي المنظمــات الحكومية، في الدول المتقدمة، خلال الثلاثين عامًا الماضية.

أصبحت العلاقات العامة دعامة أساسية من دعــائم الإدارة فــي أي منظمــة مــن المنظمات، من منطلق أنها تعتبر جزءًا أساسيًا من نشاط المنظمات التي تهدف إلي ثقــة الجماهير و الرأي العام فيها"[٢].

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث ذو فلسفة واضحة يعمــل علــى إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين، ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجة ممكنة من الجــودة والتميــز فــي الأداء؛ للوصول إلى مخرجات ترضي المستفيدين، وذلك من خلال تنمية الرقابة الذاتية وتشــجيع

---

(١) علي عجوة، "**العلاقات العامة والصورة الذهنية**"، القاهرة: عالم الكتــب، الطبعــة الثانيــة، ٢٠٠٣، ص١٨٥.

(٢) هناء حافظ بدوي، "**العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية: أســس نظريــة ومجــالات تطبيقيــة**"، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١)، ص٣٠٥.

العمل الجماعي، والتركيز على الأدوات والعمليات والمخرجات، والإسهام في اندماج العاملين، وتحقيق المرونة في الأنظمة، والاهتمام بالمستفيد الداخلي والخارجي، والتأكيد على أهمية توفير متطلبات العمل لدى العاملين، والتدريب وفقًا للاحتياج، وتعزيز التحفيز الجماعي، والتحسين المستمر.

ويختلف حجم وتنظيم إدارة العلاقات العامة باختلاف حجم المنظمة ذاتها، واختلاف مجالات برامج العلاقات العامة، ومدى حاجة المنظمة إلى علاقات عامة فعالة، والأهمية التي توليها الإدارة لها، ومدى حاجة الإدارة إلى متطلبات خاصة في العلاقات العامة كما هو الحال في العلاقات العامة التسويقية، وقد تضم الإدارة عددًا قليلاً من الأفراد، وقد تتسع لتضم عدة مئات كما في المنظمات الأمريكية الكبرى، وهو ما يتضح في التنظيم النمطي لإدارات العلاقات العامة الكبيرة"[1].

وعلى هذا فإن التطبيق الإيجابي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ارتبط ارتباطًا إيجابيًا مع تحسن الأداء ليحقق الفوائد التالية:

١- تحسين نوعية الخدمات والسلع.

٢- رفع مستوى الأداء.

٣- تخفيض تكاليف التشغيل.

٤- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

٥- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.

أولاً: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إدارات العلاقات العامة:

من أهم أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى إدارة العلاقات العامة ما يلي:

- القيادة المشتركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات.
- التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهداف محددة تعمل على تلبية حاجات العميل.
- التنظيم القائم على تفويض المسئوليات وتحديد الأدوار ضمن حلقات الجودة.

---

(١) راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد، "**إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي**"، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٤)، ص ٢٨٤.

- التدريب على العمل الجماعي والتطوير المستمر للعمليات والمخرجات.

- الرقابة لتحقيق مستوى الجودة وفق معايير محددة.

يمكن عرض مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الأب الروحي لهذا الاتجاه الإداري الحديث وهو "إدوارد ديمينج"؛ حيث نستعرض أهم المبادئ لديه في إدارة الجودة الشاملة، والتي تهدف إلى الحكم على جودة الخدمات المقدمة بصورة نظامية من قبل المؤسسة والمتعاملين معها من داخلها أو خارجها، والتي عرفت بالمبادئ الأربعة عشر وهي[1]:

١- تحديد أهداف ثابتة للمؤسسة.

٢- تبني فلسفة الجودة الشاملة.

٣- الجودة لا تتولد من التفتيش ولكن من تحسين الأداء.

٤- الاهتمام بجودة المنتج بدلاً من الاهتمام بالسعر المنخفض.

٥- تعديل وتحسين النظام الإداري باستمرار.

٦- التدريب على أسلوب الجودة الشاملة.

٧- الإعداد والتدريب على القيادة الجماعية.

٨- طرد الخوف وخلق الثقة وتهيئة المناخ للإبداع.

٩- القضاء على العوائق التنظيمية بين أقسام المؤسسة.

١٠-التخلص من الشعارات والمواعظ وتوجيه النقد البناء للعاملين.

١١-منح العاملين الحق في الفخر بأعمالهم.

١٢-تشجيع التدريب المستمر لجميع العاملين بالمؤسسة.

١٣-عدم الاعتماد على أسلوب الإدارة بالأهداف أو النسب الرقمية لتحديد القوى العاملة.

١٤- اتخاذ خطوات إيجابية دائمًا للتحسين المستمر.

---

(١) محمد توفيق ماضي: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، نموذج مفاهيم مقترح، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠، ص٢٩ ، ٣٠.

ونظرًا للتأثير الكبير الذي تمارسه وسائل الاتصال على الرأي العام فقد أصبح من الضروري وضع بعض الضوابط التي تنظم أنشطة العلاقات العامة، والتي تعكس الإطار الفكري لمبادئ العلاقات العامة، ومن أهم هذه المبادئ:

١- **المسئولية الاجتماعية:** إن النظريات الإدارية الحديثة تؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي حوله فيؤثر بها وتتأثر به، ولذلك فإن هناك مسئولية تقع على عاتق المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه"[١].

٢- **احترام رأي الفرد:** يجب أن ترتكز فلسفة العلاقات العامة على مبدأ الإيمان بقيمة الفرد لاحترام حقوقه الأساسية التي نص عليها وضمنها القانون، وأن تراعي في ذلك واجبات الفرد ومسئولياته في المجتمع، فالإيمان بالشيء هو خير دافع للاهتمام به (عقيلي، ٢٠٠١).

٣- **عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور:** إن نظام إخفاء المعلومات عن الجمهور تثير الشك وتفسح المجال للشائعات المغرضة، وتؤدى إلى وجود شرخ في الثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها؛ وبالتالي فإن على العلاقات العامة كشف كافة المعلومات التي يحتاجها الجمهور مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة عدم إفشاء أسرار العمل والتي قد تضر بمصالح المنظمة أمام المنافسين.

٤- **الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة:** تدعو فلسفة العلاقات العامة للمنظمة إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة والصدق والعدالة، وهكذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنة وليس بالأقوال فقط، فالعلاقات العامة هي إعلام وسلوك، فالجانب السلوكي يتمثل في الالتزام بالمثل والأخلاق السامية، والجانب الإعلامي هو استخدام كافة وسائل الإعلام لتفسير نشاط المنظمة وتحليل رد فعل الجمهور نحوها"[٢].

٥- **إتباع الأساليب العلمية في البحوث:** إن من أهم وظائف العلاقات العامة إجراء بحوث قياس اتجاهات الرأي العام لجماهير المنظمة، وفي هذا المجال لابد لموظفي

---

(١) محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر التوزيع، عمان – الأردن، ط١، ٢٠٠٤، ص٢٦-٢٧.

(٢) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: **الاتصال والعلاقات العامة**، دار صفاء، عمان٢٠٠٥، ص٢٣٢.

العلاقات العامة أن يتبعوا الطريقة العلمية في البحث، وأن يبتعدوا عن التحيز الشخصي ويتصفوا بالموضوعية في عملية إجراء البحث لكي يصلوا إلى النتائج الدقيقة"[١].

٦- **العلاقات العامة تبدأ من البيئة الداخلية: إن** تحقيق المنظمة لأهدافها يتعلق بمعرفة الموظفين بأهداف المنظمة وبالدور المطلوب منهم في هذا المجال. فالمنظمة تؤدي عملها بشكل أفضل إذا كان موظفيها يلمون بكل ما يحدث من إنجازات ومشاكل، فالعلاقات العامة يتجه مسارها من الداخل إلى الخارج أي إلى الجماهير الخارجية، وهذا ما يستدعي الاهتمام بالموظفين وتوثيق الصلات معهم والحصول على تعزيزهم وتأييدهم لإدارة المنظمة وسياساتها.

يعد نظام إدارة الجودة الشاملة هو النظام الفعال لتكامل جميع العاملين داخل المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة فيها؛ من خلال الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية، وذلك بهدف إشباع حاجات متلقى الخدمة وتحقيق رغباته.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية لا يمكن أن تشملها المؤسسة الحكومية كلها دفعة واحدة، والأفضل ألا يتم تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الحكومية كلها، بل يجب أن يبدأ بقطاع معين، ومن ثم تعمم التجربة بعد نجاحها، فيمكن البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بخطوات صغيرة، ويجب ألا نعتمد على تحقيق تقدم مفاجئ وملفت للنظر في تحقيق وظائف العلاقات العامة.

وقد أكد كل من "ديمنج" في مبادئه الأربعة عشر "وكروسبي" Crosby على أهمية دور الإدارة العليا في تطبيق الجودة الشاملة ومسئولية الإدارة في تحقيق الجودة الشاملة، ويمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية بخمس مراحل أساسية تلعب الإدارة العليا دورًا مهمًا وحيويًا؛ وهذه المراحل هي"[٢]:

١- الأعداد (الصفرية).
٢- التخطيط.
٣- التقدير.
٤- التنفيذ.
٥- تبادل ونشر الخبرات.

---

(١) جميل أحمد خضر، **العلاقات العامة**، عمان: دار المسيرة، ١٩٩٨، ص٩١.

(٢) أحمد سيد مصطفى: **إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، مرجع سابق**، ص ص ٢٨٨، ٢٩٨.

(١) مرحلة الأعداد (المرحلة الصفرية)

تعتبر المرحلة الصفرية من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث يقرر المديرون التنفيذيون لإدارات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية في هذه المرحلة إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا، ويحصل هؤلاء المديرون على تدريب مبدئي ويقومون بإعداد صياغة رؤية إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية وأهدافها، ويرسمون سياستها وتخفيض الموارد المبدئية اللازمة وإعداد خطاب يغطى هذه الرسالة، وأن تسلسل هذه الأحداث يشتمل على عملية من سبع خطوات هي:

- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين.
- صياغة كل من رؤية ورسالة إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.
- تحديد أهداف إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.
- رسم سياسة إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.
- الخطاب الافتتاحي.
- اتخاذ القرار باستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة.

(٢) مرحلة التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الموارد اللازمة كما يتم تحديد هيكل الدعم، إضافة إلى ما سبق يتخذ قرارات أخرى مهمة؛ مثل: تحديد استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلى خطوات إنجاز مرحلة التخطيط في:

- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسة.
- اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة بإدارة العلاقات العامة بالمؤسسة.
- تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة.
- الاجتماع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة.

- إعداد مسودة خطة التطبيق.
- الموافقة على خطة وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.
- تحديد الأهداف والعمليات الهامة.
- اختيار الأهداف والعمليات.
- اختيار المجلس الاستشاري لاستراتيجية التطبيق.

(٣) مرحلة التقويم والتقدير:

تشمل هذه المرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أربع خطوات رئيسة هي:

- التقويم الذاتي.
- التقدير التنظيمي.
- المسح الشامل للعملاء.
- إرجاع الأثر التدريبي.

وتحتوى على عدد من الأسئلة التى يجب أن تطرح والتي يمكن من خلال الإجابة عليها تهيئة المناخ المناسب للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وهي:

- ما الأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها؟
- ما يجب على إدارة العلاقات العامة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما المداخل المطبقة الآن بإدارة العلاقات العامة التى تهدف إلى تحسين الأداء؟
- هل يمكن إحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً من المداخل المعمول بها حاليًا ولا يحقق الأهداف المطلوبة؟
- ما الفائدة التى يمكن أن تحصل عليها إدارة العلاقات العامة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية في إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة؟

- ما العقبات التى يمكن أن تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة فـــي إدارة العلاقـــات العامة؟

(٤) مرحلة التطبيق والتنفيذ:

بعد الإعداد والتخطيط والتقويم نكون قد وصلنا إلى المرحلة التى سيتحقق فيها العائد على الاستثمار لكل من الوقت والمال، وفى هذه المرحلة يتم اختيار المدربين وتـــدريبهم وتعطى الأهمية الكافية لمكتبة إدارة الجودة الشاملة، ويدرب المديرون والعاملون بـــإدارة العلاقات العامة وتشكل فرق العمل، وإذا سارت كل الأمور كما كان مخطط لها فســـوف تظهر النتائج.

وفيما يلى الخطوات الضرورية لإنجاز مرحلة التطبيق:

- اختيار من سيتولى التدريب بإدارة العلاقات العامة على إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب مسئولي العلاقات العامة.
- تشكيل فرق العمل.

(٥) مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد ومرحلة التخطيط ومرحلة التقويم والتقدير ومرحلة التطبيق تكون إدارة العلاقات العامة على استعداد للدخول في المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهى تبادل ونشر الخبرات وفى هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات والنجاحات التى حققتها إدارة العلاقات العامـــة، وذلـــك بـــدعوة الآخـــرين للمشاركة في عملية التحسين. وتشمل هذه الدعوة جميع وحدات إدارة العلاقـــات العامـــة وفروعها والمستفيدين الذين يتعاملون معها.

وفيما يلى الخطوات الضرورية لإنجاز هذه المرحلة:

- دعوة الإدارات التابعة لعملية التحسين.
- دعوة المستفيدين لعملية التحسين.

يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إدارات العلاقات العامة على النحـــو التالي؛ ومن أهمها:

- التركيز على احتياجات وتوقعات العميل "سواء الجمهور الـداخلي او الخـارجي للمؤسسة".
- التزام إدارة العلاقات العامة الاستمرار في الجودة.
- الجودة مسئولية جميع العاملين بإدارة العلاقات العامة.
- التركيز على النتائج والعمليات معًا.
- استخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- اتخاذ القرارات استنادًا إلى الحقائق.
- قياس عائد وتكلفة الجودة.
- فرق العمل والعمل الجماعي من العاملين والمستفيدين من خدمات برامج العلاقات العامة.
- التطوير المستمر لاختصاصات إدارة العلاقات العامة.
- المقارنة المرجعية لأداء إدارة العلاقات العامة.
- تبني فلسفة عدم الخطأ أو التقليل منه بقدر الإمكان.
- مبدأ الإنجاز الصحيح من أول مرة وفي كل مرة، و التي تتطلب خدمة الجمهـور الداخلي والخارجي بكفاءة عالية وجودة ترضي الجماهير.

إن تحسين الجودة هو في الحقيقة عمل مستمر، ويتطلـب ذلـك إدارة جيـدة لأداء العمل، ولم تعد الإدارة تنطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، بل تطورت لتـدفع الموظفين والعمال للمشاركة في تحسين الجودة، والمشاركة جديًا والتفكير الفعلي باختيار أفضل الأساليب التي تؤدي إلى تحسين العمل، وتحقيق الجودة؛ فالعمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير المستمر واختيار الأفضل.. كلها تدعم الهدف الأساسـي للجـودة النوعية، وهو خدمة العميل أو المستفيد.

إن الرقي بالخدمات الإدارية إلى مستوى أفضل يحقق الكفـاءة والفاعليـة، وإدارة الجودة هي مجموعة من الأنشطة العملية البسيطة تهدف إلى الـتخلص مـن الأخطـاء،

وتحسين جودة الخدمة؛ وتحقيق الجودة في العمل يحتاج إلى: مخطط تنظيمي لسير الأحداث، وآلية للمراقبة، والتقويم المستمر، فأي مؤسسة أو منظمة أو مصنع، وحتى المؤسسات التربوية يراد لها أن تدار بطريقة جيدة، تحتاج إلى استغلال كافة الطاقات المتوفرة، وتبين أن ظروف العمل في القطاع الخاص أدى إلى نجاح ملحوظ في الأخذ بمبدأ الجودة النوعية، فضمان حقوق العاملين، وتقديم الحوافز لهم، وإقناعهم بهدف تحقيق الجودة، كلها تؤدي إلى تحقيق الجودة، ويمكن أن يتقدم القطاع الحكومي في مجال تحقيق الجودة إذا انطلق من نفس الأسس والمبادئ، وخصوصًا عندما يعتمد على نموذج إدارة الجودة الشاملة لمعالجة القصور في الإمكانيات المالية، والعمل على رفع مستويات الأداء الإداري لتطوير الإنتاج.

وتتمثل أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة العلاقات العامة في:

١- توفر إدارة الجودة الشاملة نظامًا للجودة التنظيمية الشاملة، وهو نظام يبدأ بالقيادة ويشمل جميع الأفراد بالمؤسسة ويركز على احتياجات المستفيدين، وتسهم إدارة الجودة الشاملة في تشغيل العديد من الأفراد المتميزين في الأداء، الذين يتم تدريبهم باستمرار للارتقاء بمستوى أدائهم وجعلهم ملتزمين بالجودة والتحسين المستمر لتقديم خدمات ذات جودة عالية.

٢- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تعزيز مبدأ التركيز على المستفيدين، لأنهم يشكلون المحور الأساس في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاستمرار في الاستماع إليهم للتعرف أكثر على متطلباتهم، وتوقعاتهم والإيفاء بها.

٣- كما تعمل ترسيخ وتعزيز مبدأ عمل الفريق الواحد خاصة في ظل طبيعة أعمال إدارة العلاقات العامة، مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمرءوس، بالإضافة إلى مشاركة المستويات الإدارية الأخرى كضمان لتعاون أكثر، لأن إدارة الجودة الشاملة تعني شمولية كاملة ومشاركة كل الأطراف دون استثناء.

٤- تركز الجودة الشاملة على الاهتمام بالتحسين المستمر كأمر ضروري تفرضه مجموعة عوامل؛ وأهمها: عامل التنافس مما يستدعي الاعتناء بهذا الجانب والعمل على تدريب وتأهيل وتمكين العاملين أكثر، وعقد المزيد من الندوات والمؤتمرات وندوات العصف الذهني لتوليد أفكار جديدة بشكل مستمر؛ بحيث تسهم في عملية التحسين المستمر.

٥- تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتكون أكثر انغماسًا في الثقافة التنظيمية لدى إدارة العلاقات العامة بشكل محوري لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية، وكأساس في إنجاح تطبيقها؛ لأن أداء الأعمال يعكس بصورة مباشرة لما يحمله العاملين من قيم ومعتقدات وأعراف.

ثانياً: جودة قيادات العلاقات العامة من منظور إدارة الجودة الشاملة:

تعد القيادة العنصر الأهم لإحداث التغيير والتطوير الشامل – بإدارة العلاقات العامة – فهي التى تضع الخطط والاستراتيجيات، وتوفير الموارد والطاقات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وتقوم بدور حيوي في توجيه العاملين وتنسيقها، وتعتبر بمثابة المحرك لطاقات المؤسسة ومواردها بما يحقق أهدافها المرسومة"(١).

ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة على جودة قياداتها؛ حيث يتضمن معايير الحكم على إدارة العلاقات العامة على ما يلى:

- قدرتها على النهوض بمستوى الأداء وتحقيق أهداف إدارة العلاقات العامة.
- دور قيادة إدارة العلاقات العامة في تدعيم وتطوير وظائف العلاقات العامة.
- دور قيادة إدارة العلاقات العامة في ترجمة أهداف وقيم وسياسة المؤسسات الحكومية إلى واقع ملموس.
- تطوير عملية التخطيط وتدعيم عملية التقويم لتحقيق أهداف إدارة العلاقات العامة.
- التركيز على أخلاقيات إدارة العلاقات العامة.
- تحسين مستويات الإنجاز وتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين كافة.
- تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.
- العمل على تحقيق متطلبات عملية التجديد في إدارة العلاقات العامة.

ويتم تقييم جودة قيادات العلاقات العامة من خلال ما يلي:

١- الكفاءة التي تدار بها إدارة العلاقات العامة.

---

(١) على السلمي: **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٢٩٢.

٢- القدرة على تقييم مستوى أداء إدارة العلاقات العامة.

٣- تنظيم الميزانية الخاصة بها لتلبية احتياجاتها الأساسية وتحقيق أهدافها.

٤- الاستخدام الأمثل للموارد المالية، والوسائل التكنولوجية المتاحة.

٥- تحقيق احتياجات المؤسسات بما يتمشى مع أولويات إدارة العلاقات العامة وبرامجها.

٦- الإجراءات التى تتخذها إدارة العلاقات العامة في تقييم وظائف العلاقات العامة.

٧- الإجراءات التى تتخذها إدارة العلاقات العامة في تنفيذ سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

٨- تحقيق جودة الاتصالات الإدارية.

٩- تحقيق الشراكة الاجتماعية.

١٠- القدرة على تحقيق التنمية المهنية للإداريين وموظفي العلاقات العامة.

١١- القدرة على توفير مناخ اجتماعي وثقافي وأخلاقي ملائم في المؤسسات.

١٢- تقديم نماذج مناسبة في تحديد نسب العاملين – والإداريين- والمستفيدين.

كما تقوم – إدارة العلاقات العامة – بدور رئيس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة، وكذلك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة؛ حيث تعتمد إلى حد كبير على توافر القناعة لدى القيادات بأهمية الخدمات المقدمة وضرورتها للمجتمع، بالإضافة إلى تزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة؛ من خلال تطبيق برامج تدريبية متطورة تساهم في توفير المناخ التنظيمي السليم من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة"[١].

مما سبق يتضح هناك عدة مسئوليات تقع على عاتق القيادات في- إدارة العلاقات العامة – ظل إدارة الجودة الشاملة تتحدد فيما يلي"[٢]:

---

(١) موسى اللوزى: **التنمية الإدارية**، ط٢، عمان، دار وائل للنشر،٢٠٠٢، ص١١٦.

(1) see- Les Bell and chris Rhodes : Primary school Management, London Routledge, 1996, pp22 – 21. see- Les Bell and chris Rhodes : Primary school Management, London Routledge, 1996, pp22 – 21.

أ) التخطيط للجودة:(Quality Planning)

وتتمثل في الأعمال التي تحدد أهداف الجودة ومتطلباتها وتطبيق عناصر نظـــام الجودة، وتشمل التخطيط لإدارة العلاقات العامة، والتخطيط الإداري والعمليات، وإعداد خطط الجودة، ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة، وتحديد كيفية تحقيق معـــايير الجودة واستيفائها.

ب) ضبط الجودة: (Quality Control)

تعتبر ضبط الجودة بمثابة الإدارة المثلى لتحقيق جودة خدمة إدارة العلاقات العامة، ويتمثل ذلك في قيام – إدارة العلاقات العامة– باتخاذ الخطوات الإجرائية لتقيـــيم الأداء الإجمالي، والتأكد من أن العمل يسير بشكل منتظم، وفق معايير الجودة وترتكز عمليـــات ضبط الجودة على التغيير والتطوير الجذري للعمل في المؤسسة.

جـــ) توكيد الجودة: (Quality Assurance)

يعتمد على الوقاية من وقوع الخطأ والمراقبة وقـــت الأداء ومســـتوى الخـــدمات المقدمة؛ لتحديد مدى تطابق هذه النتائج مع معايير الجودة الموضوعة، وتحديـــد طـــرق القضاء على الأسباب التى تؤدى إلى الأداء الضعيف، أو حدوث العيوب، والعمل علـــى تحسين الجودة –إدارة العلاقات العامة– والخدمة حيث تقوم – إدارة العلاقـــات العامـــة– بعمليات التقنيين الداخلية والخارجية، والتي تعتبر آلية من آليـــات المراقبـــة والتوجيـــه المستمر، وتحسين الجودة في– إدارة العلاقات العامة–، بمـــا يواكـــب عمليـــة التغييـــر والتحسين والتطوير، وكذلك التركيز على آليات العمل الجماعي.

د) مراجعة الجودة: (Quality Review)

تقوم –إدارة العلاقات العامة– بوضع خطة لتطوير الأداء الجماعي في المؤسسات على المدى الطويل من خلال تبنى خطط إستراتيجية وتحديد الأهداف وفق أولوياتها، وبما يتناسب مع الميزانية المتاحة، وتحديد مسئوليات الإدارة، وتحقيق سياسات تكافؤ الفـــرص – بين المستفيدين– وتقديم التقارير والدوريات والنشرات لتوجيه وإرشاد العاملين، وتحقيق سياسة تطوير مجموعة العاملين بالمؤسسة.

هـ) التخطيط الاستراتيجي للجودة:

يعد التخطيط الاستراتيجي جزءًا من الإدارة الاستراتيجية، ويعنى بالتوجه طويل المدى ويمثل نشاطا "دوريًا متواصلاً" ويتضمن ثلاث مراحل وهي: وضع الخطة، توثيق الخطة، التنفيذ والمراقبة، ويركز على الخطة طويلة المدى التى يشار إليها بالخطة الاستراتيجية أو التنظيمية والتي تتضمن الاستراتيجية الشاملة التى تضع الأهداف طويلة المدى وآلية تحقيق هذه الأهداف، وخطة أو بيان الأداء والإجراءات المطلوب القيام بها في الحاضر والمستقبل والإجراءات المطلوبة لبدء التنفيذ، وتقارير المراقبة والمعلومات التى تلقى الضوء على حدوث أو عدم حدوث تقدم"(١).

وهناك أربعة عناصر أساسية للتخطيط الاستراتيجي وهى المسح، والتحليل والتوصل للأفكار، والتمكين. فالمسح: يشمل التعرف على الواقع وملاحظة الخصائص والتغيرات التى سوف تؤثر على المؤسسة، ويتضمن دراسة البيئة الخارجية والداخلية للتعرف على بيئة الأعمال التى جرى التخطيط لها أو التى قد تحملها التغيرات والتقلبات العامة التى قد تطرأ أو تؤثر على تنمية إدارة العلاقات العامة؛ مثل: التغير السياسي والاقتصادي، والاجتماعي، والتطورات التكنولوجية، وتحليل نقاط الضعف والقوة، والتعرف على التفويض الممنوح للمؤسسة.

التحليل: ويهدف إلى توفير معلومات عن وضع إدارة العلاقات العامة والخدمات والمنشآت وتحليل البيانات النوعية، والتحليل المالي المقارن والحصول على الأفكار من خلال الاضطلاع بأنشطة جديدة، والقيام بتحسينات والتوقف عن أنشطة مختارة، والتمكين الذي يتطلب توافر بعض الأدوات والعوامل؛ مثل: المواقف الإيجابية للعاملين تجاه الأفكار الجديدة والحوافز المقدمة للعاملين بالإسهام في تحمل المخاطر، والرغبة في التعلم من الأخطاء.

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف الرئيسية والخطوات المتبعة لتحقيقها – لتطوير إدارة العلاقات العامة– ويركز على عوامل داخلية وعوامل خارجية، فالعوامل الداخلية تتطلب معرفة المجال الذى يمكن العمل والمنافسة فيه، والوقوف على نقاط القوة

---

(1) Hate Nichoh , strategic planning in Higher Education, A Guide for Head of Institutions, senior Managers and Members of Governing Bodies Higher Education Institution Head of universities in Northem Ireland, June, 2000, p.35.

التى تمكن من المنافسة أو معرفة مواطن الضعف لمعالجتها، والإمكانات المطلوب استعمالها، والتطلعات المستقبلية التى تتطلب استعدادًا مبكرًا لتحقيقها، فالعوامل الخارجية تتمثل في التعرف على رغبات المستفيدين واحتياجاتهم من الخدمات، والبيئة الاقتصادية، والسياسية والثقافية والاجتماعية والتطور التكنولوجي"(١).

ويشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى عملية متابعة تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق هدفًا عامًا في إطار زمني محدد باستخدام الموارد المتوافرة، وهناك أربع خطوات رئيسية للتخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي"(٢):

- صياغة وتصميم الخطة الاستراتيجية.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية.

ويعد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من أكثر الخطوات الفعالة في تحقيق الأبعاد الأساسية – لتطوير إدارة العلاقات العامة وخدماتها- في المؤسسات المختلفة؛ حيث إن التحسين المستمر للجودة يمثل إستراتيجية تنافسية شاملة للمؤسسات الإنسانية على المدى الطويل والمرحلي في الوقت ذاته، وأن تكامل العمليات التخطيطية للجودة مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة يعد حالة هادفة لتحقيق الأداء الفعال"(٣).

ويعتمد التخطيط الاستراتيجي في أي قطاع من القطاعات بدرجة كبيرة على مدى استيعاب إدارة المؤسسة المعنية لوظيفتها، فالتخطيط الاستراتيجي هو العمل الذى يربط بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، ومن المعروف أن سمعة أي مؤسسة وقدرتها على الحركة والمنافسة يعتمد على جودة برامجها وخدماتها – وإدارة العلاقات العامة –، وهو الأمر الذى يعتمد بدوره على وجود قاعدة من معايير الجودة، ويتطلب تحقيقه وجود إدارة

---

(١) عادل الشبراوي: **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، القاهرة، الشركة العربية للأعلام العلمي "شعاع" ١٩٩٥، ص١٠.

(٢) موسى اللوزى: **التنمية الإدارية، مرجع سابق**، ٢٠٠٢، ص٩٢-٩٣.

(٣) خضير كاظم حمودة، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولي، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص٩٦.

عالية الكفاءة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لكي تحدد مستويات الجودة التى تهدف إلى تحقيقها.

ويركز التخطيط الاستراتيجي على أربعة عناصر أساسية هي"[١]:

١- تحديد البعد المستقبلي في القرارات التي تتخذها- إدارة العلاقات العامة - في المؤسسة.

٢- أن يؤدى التخطيط الاستراتيجي في النهاية إلى وضع خطط تنفيذية لتحقيق الأهداف المرسومة.

٣- التخطيط الاستراتيجي هو موقف من الحياة، وبالتالي هو اتجاه فكرى لتحديد هوية العمل واتجاهه.

٤- التخطيط الاستراتيجي يأتي في قمة الأعمال التخطيطية التى تندرج منه إلى الخطط متوسطة المدى، ومن ثم تنطلق منه الخطط التنفيذية والميزانيات التقديرية قصيرة الأجل.

فإذا كانت المؤسسة تسعى إلى تطوير محدد ومرحلي فقد يمكن تحقيق ذلك من خلال الأساليب والممارسات اليومية للإدارة؛ أما إذا كان المطلوب هو إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة وتطوير شامل وكامل لعملياتها ليشمل كل مستوياتها وأجزائها المختلفة على المدى الطويل؛ فإن ذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى الذى يمثل الوسيلة التى يمكن من خلالها توجيه كافة الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المرسومة وتحقيق التنسيق الرأسي والأفقي بين كافة المستويات في المؤسسة"[٢].

---

(١) على فهد: مدخل حول تطبيقات جودة الأداء والتخطيط الاستراتيجي، **من بحوث مؤتمر الجودة المنعقد في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت**، الفترة من ١٠: ١٣ مارس، ٢٠٠٢، ص٥.

(٢) فريد عبد الفتاح زين: **تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة الشاملة**، الزقازيق، كلية التجارة، ١٩٩٧، ص٦٤.

ثالثاً: جودة الموارد البشرية بإدارة العلاقات العامة:

يمثل العنصر البشرى ثروة حقيقية وأغلي ما تملكه المؤسسة، فهو الوسيلة الفعالة في تحقيق الجودة والتميز وهو يحقق الرضا والسعادة للمستفيدين، فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشرى في المؤسسة على أنه أهم عناصر نجاحها، فهو الذى يتولى القيادة والتنفيذ، ولذلك من الضروري التركيز على اختيار العنصر البشرى وفق مواصفات ومعايير محددة تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة، وأن يوضع الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته وخبراته ومؤهلاته وميوله"[١].

وتركز المفاهيم الإدارية الحديثة على العنصر البشرى في كل مستويات العمل فهو مصدر الأفكار، والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية والمشاركة الفعالة للعقل البشرى، وطاقته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى دعم الخدمات والمنتجات التى ترضى المستفيدين منها، ويعد العنصر الحاسم في تحسين الأداء وتطويره هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم لتجويد الأداء؛ بحيث تتبنى القدرات الإنتاجية للأفراد، وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء"[٢].

معنى ذلك أن تحقيق الجودة والتميز يتوقف على كفاءة العنصر البشري في أي مؤسسة؛ فتفعيل القوى البشرية يعد أحد المتطلبات الهامة للوصول للجودة؛ حيث باعتباره مصدر المعلومات والأفكار والابتكارات، لذا يجب التركيز عليه واستثمار طاقاته وتوظيفه بشكل فعال، ويستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في – إدارة العلاقات العامة – مراعاة ما يلي"[٣]:

١- التركيز على مسئوليات – إدارة العلاقات العامة – وليس على مسئولية كل فرد.

---

(١) عمرو وصفى عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٠، ص٣١.

(٢) على السلمي: التدريب في إطار المنظومة الشاملة لتنمية الموارد البشرية. برنامج التطوير في الإستراتيجية والتدريب التربوي لدول الخليج العربي: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج في الفترة من ٢٣: ٢٧ يونيو ٢٠٠١، الدوحة، ٢٠٠١، ص ص ٨، ٩.

(٣) فيليب انكسون: إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة،(ترجمة) عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ١٩٩٦، ص١٠٤.

٢- توسيع نطاق الإشراف داخل إدارة العلاقات العامة.

٣- البعد عن نظم الرقابة والتركيز على أدوار المنسق والمسهل للعمل.

٤- توضيح المهام المطلوبة من العمل وكيفية القيام بها.

٥- اللجوء إلى التنظيم الشبكي (الأفقي) في العمل والبعد عن التنظيمات الرأسية.

٦- المرونة في العمل بحسب طبيعة المستجدات لتقبل برامج التدريب والتأهيل المعدة وفقًا لنظم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها ووسائلها التطبيقية.

رابعاً: الثقافة التنظيمية بإدارة العلاقات العامة:

تمثل الثقافة التنظيمية شعورًا تنظيميًا غير مكتوب يسود بين أعضاء المؤسسة – وإدارة العلاقات العامة – وتمثل مجموعة من المفاهيم والقيم والمعتقدات الحاكمة التي يشارك فيها أعضاء – إدارة العلاقات العامة – وتؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم، وتحدد لهم ما هو مرغوب ومهم مثل الأمانة والالتزام والولاء والإجادة، وما هو غير مرغوب، وتساهم الثقافة التنظيمية في تغيير تفكيرهم وسلوكهم وتوضح لهم طرق الأداء ومقومات نجاحهم، ويساعد نجاح إدارة المؤسسة في غرس ثقافة تنظيمية جديدة على التكيف مع المتغيرات البيئية وفى الاستقرار والبقاء، كما يساعد ذلك في تمكين رؤية متكاملة ومشتركة بين أعضاء المؤسسة بشأن أهدافها ورسالتها واستراتيجيتها وسعيها نحو تحقيق أهدافها"[١].

وتتعدد تعريفات الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم والمعتقدات الأساسية التى تتبناها – إدارة العلاقات العامة– والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الأفراد العاملين فيها والمتعاملين معها، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والمعتقدات التى يشارك أعضاء – إدارة العلاقات العامة – والمؤسسة في الالتفاف حولها.

وتمثل الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التى تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة – لإدارة العلاقات العامة – وشكلت فهمًا عامًا بين العاملين حول ماهية المؤسسة والسلوك المتوقع من أعضائها"[٢].

---

(١) أحمد سيد مصطفى: **السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**، جامعة بنها، ٢٠٠٠، ص٤١٤.

(٢) محمد قاسم: **نظرية المؤسسة والتنظيم**، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٠، ص٢٨٦.

وتمثل الثقافة طريقة أداء الوظائف – بإدارة العلاقات العامة – وتعرف أيضًا بأنها الطريقة التى تؤدى بها الأعمال وحرية المشاركة بين الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرار، ويتضمن مجموعة من المبادئ والقيم والسلوك والمعتقدات السائدة بين أعضاء – إدارة العلاقات العامة – وبين أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات"(١).

ويتطلب نجاح تطبيق – إدارة العلاقات العامة – إيجاد ثقافة جديدة تقوم على المرتكزات الأساسية التى يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكنًا وناجحًا، فالثقافة التي تتبناها إدارة – العلاقات العامة– هي الثقافة القادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد داخل المؤسسة؛ بما يساهم في توحيد هذه الأنماط وتوجيهها نحو تحقيق رسالتها وتساهم الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة العلاقات العامة من خلال تحقيق الآتي"(٢):

- توحيد لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المؤسسة.
- ربط الأفراد والجماعات داخل إدارة العلاقات العامة مع بعضها البعض في نسق واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهو تحقيق أهداف الإدارة والمؤسسة.
- تنمية مقومات الجودة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال التزام الجميع بقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة.
- تحقيق رسالة المؤسسة بفعالية كبيرة وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- جعل عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة لوجود ضوابط موحدة ومشتركة لدى جميع متخذي القرارات لأن الغاية مشتركة بينهم وهى تحقيقه.

وهناك ثلاث مراحل أساسية لنشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وهى"(٣):

---

(١) فيليب انكسون: **إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة**، (ترجمة) عبد الفتاح السيد النعماني، **مرجع سابق**، ص١٠٤.

(٢) عمرو وصفى عقيلي: **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق**، ص ص ٨٤، ٨٥.

(٣) الدراكة مأمون وطارق الشبلي ، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء للنشر، عمان،٢٠٠٢، ص ص ٣٣، ٣٤.

- **المرحلة الأولى:** التركيز على العاملين من خلال غرس روح الرغبة والتطوير المستمر لدى العاملين وإزالة المعوقات التى تحد من قدرتهم على الإبداع وتدعيم الممارسات الجيدة التى تهدف إلى تحسين جودة الأداء في جميع أجزاء المؤسسة.
- **المرحلة الثانية:** التركيز على القيادات وهذا يتطلب العمل على تغيير الطريقة التى تفكر بها القيادات وتوجههم نحو التعرف على العوامل التى تسهم في الارتقاء بمستوى الأداء بالمؤسسة والاهتمام بالتعليم والتدريب الدائمين للعاملين داخل- إدارة العلاقات العامة- والمؤسسة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- **المرحلة الثالثة:** التركيز على جعل عملية التعليم جزءًا أساسيًا من فلسفة المؤسسة ومكوناتها الأساسية وتعتبر عملية التعليم والتحسين المستمر أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة، وتمثل هذه المرحلة نتاجًا طبيعيًا للمرحلتين الأولى والثانية.

خامساً: خدمات العلاقات العامة للمستفيدين من منظور إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر المستفيد من الخدمة أو المنتج من أهم الركائز التى تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، ويمثل المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة ولذلك فمن الضروري أن تضع – إدارة العلاقات العامة- في أولوياتها الأنشطة التى تتعلق برغبة المستفيد في الحصول على الخدمة لكسب رضائه وولائه في تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المؤسسة"[1].

ويميز رواد – إدارة العلاقات العامة- بين نوعين من المستفيدين: المستفيدين الخارجيين من أفراد المجتمع ككل، والمستفيدين الداخليين ويقصد بهم أي موظف في المؤسسة يتلقى مخرجات خدمة أو عملية يؤديها موظف آخر أو يتفاعل معه لتحقيق أغراض العمل. ويساعد مصطلح المستفيد الداخلي للعاملين – بالمؤسسة- بأن يروا آثار تحسين جودة أدائهم على لمن يعملون معهم.

---

(1) Robert Mick McHale, Total Quality Management: what's In It for school? (www. Identity. Org/ news briefs/ oct96/ mcmiel. Htm).

وبناءً على ذلك فإن تحقيق رضا العميل أو المستفيدين سواء الداخليين أو الخارجيين لن يتأتى إلا بقيام كل فرد من أفراد – إدارة العلاقات العامة– بأداء عمله على أكمل وجه وبالجودة المطلوبة. ويعتبر تحديد المستفيدين وتحديد احتياجاتهم ومطالبهم ورغباتهم وتوقعاتهم للإبقاء عليها هي أحد الأسس المهمة لتحقيق جودة الأداء بإدارة العلاقات العامة؛ فحاجات المستفيدين من إدارة العلاقات العامة يجب أن تكون القوة الدافعة لتحديد الهدف العام للمؤسسة وأهدافها الإجرائية على اعتبار أن الوفاء بهذه الاحتياجات هو أساس وجود المؤسسة.

ويمكن أن يتم ذلك عن طريق ترجمة متطلبات المستفيدين إلى مجموعة من المواصفات، وتحديد الأنشطة المطلوب أدائها لتغيير هذه المواصفات، والاهتمام بآراء المستفيدين في مستوى جودة الخدمة المقدمة باعتبارهم الحكم الأخير على الجودة"[1].

وعلى الرغم من أن هذا المبدأ يعد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أنه في الوقت ذاته أحد متطلبات تحقيق المبدأ الأساسي للمدخل؛ حيث لن تستطيع المؤسسة البقاء وتحسين الأداء في ظل المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية السريعة، واهتمام قادتها وكل الأفراد العاملين بها بالحاجات والتوقعات المتزايدة لأفراد المجتمع بكافة مؤسساته، والسعي للإبقاء عليا والعمل على تطوير العلاقات معهم والاتصال المستمر بهم لتحديد احتياجاتهم، والحصول على تغذية راجعة مستمرة منهم، ويحتاج ذلك منهم تحديد أهداف العمليات الإدارية التى يقومون بها وتحديد الأنشطة المطلوب أدائها لتنفيذ هذه الأهداف، وأخيرًا التأكد من أن تنفيذها أسفر عنه الإيفاء بمتطلباتهم.

سادساً: فعالية نظم الاتصال بإدارة العلاقات العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

إن اتباع نظام جيد للاتصال من أهم عوامل تحقيق فاعلية الأداء الإداري – بإدارة العلاقات العامة– وتحقيقها بكفاءة، فنجاح الأداء الإداري يعتمد بدرجة كبيرة على وجود قنوات مفتوحة للاتصال؛ يتم من خلالها التحرك السريع والوفاء بما يستلزمه العمل من توصيل للمعلومات أو الحصول عليها.

---

(1) Adrian Wilkinson and others, **Management with Total Quality Management**, (London: Macmillan, 1998). Pp 12 – 13.

كذلك تعد نظم الاتصال الفعالة والتدفق المستمر للمعلومات من أهم السبل لدعم مشاركة الأفراد في تحقيق فعالية عملية التحسين المستمر وذلك لما يلي"[1]:

١- نشر أهداف إدارة العلاقات العامة بوضوح.

٢- نشر وتبادل المعلومات بين أفراد العلاقات العامة و رؤسائهم والعكس.

٣- التدفق المستمر للبيانات والمعلومات الدقيقة والحديثة والمتجددة والموضوعية في الأداء، والتي يمكن الاعتماد عليها في تحديد أهداف العمليات ومدخلاتها ومخرجاتها، وفى الرقابة عليها وفى رصد الأداء الفعلي للأفراد والفرق ومتابعته وقياسه، والتعرف على مستوى الانحراف فيه عن الأداء المستهدف وأسبابه، وإيجاد المداخل لعلاجه وتحديد الفرص لتحسين وتطوير الأداء.

٤- تجميع البيانات والمقترحات والأفكار اللازمة لاتخاذ القرارات وحل مشكلات الأداء.

٥- توافر معلومات بشأن حاجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق الضمان معهم.

٦- ضمان فعالية التغذية الراجعة في التطوير واستمرار التحسين.

ومن ذلك يمكن القول بأن تحقيق التحسين والتطوير المستمر في الأداء الإداري – للعاملين في العلاقات العامة- ككل يستلزم وجود قنوات اتصال فعالة في جميع الاتجاهات سواء كانت رأسية أو أفقية وتدعيمهما، وكذلك إتباع نظام فعال لمعلومات الأداء يمد العاملين بالبيانات والمعلومات التى يحتاجون إليها لتحسين أدائهم الإداري المرتبط بعملهم، وتشجيعهم على الجمع والتحليل والتحديث المستمر للبيانات والمعلومات الخاصة بأدائهم، وتبادلها مع بعضهم البعض لما في ذلك من أهمية للارتقاء بمستوى أدائهم حيث يتيح ذلك لهم متابعة وتشخيص وقياس وتوجيه أدائهم بهدف تحقيق نموهم المهني.

---

(١) موسى اللوزى: **التنمية الإدارية** ، ط٢، عمان ، دار وائل للنشر ،٢٠٠٢، ص١١٦.

سابعاً: المشاركة والتمكين في إدارة العلاقات العامة من منظور الجودة الشاملة:

إن التحول إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية لكي يتناسب مع الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإجراء مثل هذه التغييرات يتطلب مشاركة جميع العاملين في الأمور المتعلقة بالجودة وبالمؤسسة ككل"[١].

كما تعد مشاركة العاملين أحد المتطلبات الضرورية لتحقيق التحسين المستمر؛ حيث تعد أحد أهم الطرق لتشجيعهم على الابتكار، ومعنى هذا المبدأ هو أن يشارك الأفراد بفعالية في الإدارة على أن يتناسب حجم السلطات والاستقلال الممنوح لهم مع مسئولياتهم وواجباتهم"[٢].

وتتعدد أوجه مشاركة الأفراد فمنها: مشاركتهم في التحسين المستمر لجودة أدائهم الوظيفي والرقابة عليه وتقويمه وفى صنع القرارات، وتجميع البيانات وتحليلها وحل المشكلات الخاصة بعملهم، وفى تقديم المقترحات الخاصة بأنشطة التحسين، وفى صنع أهداف الأداء الخاصة بهم"[٣].

ويعد تمكين الأفراد من أهم الوسائل التى تشجعهم على المشاركة؛ حيث يتيح لهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذها على مسئوليتهم الخاصة، ويمنحهم الفرصة لتطبيق أفكارهم واقتراحاتهم بشأن تحسين أدائهم، ويولد لديهم القدرة على المبادرة للتعلم من الأخطاء مما يشعرهم بالثقة في قدراتهم والملكية لعمليات العمل التى يقومون بأدائها، ومن ثم يشجعهم على تحسينها"[٤].

ويتطلب تمكين الأفراد وضوح الهدف الأساسي للمؤسسة؛ حيث يمكن أن يكون للتمكين أثار سلبية على أداء المؤسسة إذا لم تخدم طاقات الأفراد هدفًا مشتركًا[٥].

---

(١) موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة**، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر، ١٩٩٩، ص٢٣٨.

(2) Total Quality Management and Reinventing Government: What is TQM? (http: // home. T – online. De / home/ ffinaas/ q – tqm. Html).

(3) Richard L.Daft, Management, 5th ed., (New York: the Dryden Press, 2000), Op.cit, p58.

(4) Dale H.Bester field and others, Total Quality Management, 2nd ed., (New Jersey: prentice Hall, 2001), p.77.

(5) Hongy sun and others "Employee Involvement and Quality Management," the TQM Magazine, v.12, N.5, 2000, p.350.

هذا وينتج عن مشاركة الأفراد زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي وتحقيق ذواتهم ورفع روحهم المعنوية، وخفض معدل غيابهم وزيادة قدرتهم على تحديد مناطق الأداء التى تحتاج إلى التحسين، وعلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة وعلى تقبل التغيير، كما تزيد من التزامهم بالأهداف المحددة لأنهم شاركوا في تحديدها، وتطبيق القرارات لأنهم شاركوا في اتخاذها، كما تزيد المشاركة من دافعيتهم وتحرر كل الطاقات المبدعة لديهم"[١].

ولكي تحقق – إدارة العلاقات العامة– المشاركة الفعالة للعاملين في تحسين جودة الأداء فعليها أن تتيح بيئة وثقافة عمل تعظم هذه المشاركة، وتشجعها وتشعر الأفراد بالأمان والثقة والاحترام وتمنحهم الاستقلال؛ حتى يستطيعوا أن يبدعوا وتحثهم على التعاون وتشجعهم على المخاطرة، بالإضافة إلى إتاحة الأدوات والمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وتوفير التدريب والتعليم اللازم الذى يمكنهم من اكتساب مهارات جديدة تتعدى مجرد المهارات اللازمة للمهام الوظيفية الحالية"[٢] .

ومما سبق يتضح أنه يجب أن تؤمن الإدارة العليا بأهمية المشاركة كعامل مهم لتحقيق التطوير في الأداء لأن مشاركة – العاملين بإدارة العلاقات العامة – يمنحهم مزيدًا "من السلطات والصلاحيات التى تمكنهم من السيطرة على ظروف أدائهم ومساعدتهم في إنجاز أعمالهم وتدعيم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوفير الموارد اللازمة للقيام بمسئولياتهم وأدائها على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، إلى جانب تشجيعهم على العمل كفريق لتحمل المسئولية عن نتائجه ويقوم بالتقويم الذاتي لأدائه، ويشخص المشكلات التى تواجهه ويقترح الحلول الإبداعية له، ويستثمر الفرص المتاحة لتطوير أدائه.

---

(1) Richard L. Daft. **Op.cit**, P.233.

(2) S. Subba Rau, "International Quality Management Research", **Total Quality Management**, V.10, 1999, No.7, p.105.

الخلاصة:

تناول الفصل السادس إدارة العلاقات العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة حيث عرض أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى إدارة العلاقات العامة ومن أهمها؛ المسئولية الاجتماعية، واحترام رأي الفرد، وعدم إخفاء المعلومات عن الجمهور، والالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة، وإتباع الأساليب العلمية في البحوث، والعلاقات العامة تبدأ من البيئة الداخلية، وعرض مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.

ولأهمية معايير الجودة فقد عرض جودة قيادات العلاقات العامة من منظور إدارة الجودة الشاملة، ومعايير تقييم جودة قيادات العلاقات العامة، و المسئوليات التي تقع على عاتق القيادات في إدارة العلاقات العامة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ثم عرض جودة الموارد البشرية بإدارة العلاقات العامة، والثقافة التنظيمية بإدارة العلاقات العامة، إضافة إلى المرتكزات الأساسية التي يحتاجها تطبيق إدارة العلاقات العامة بشكل يجعله ممكناً وناجحًا، كما عرض خدمات العلاقات العامة للمستفيدين من منظور إدارة الجودة الشاملة، وفعالية نظم الاتصال بإدارة العلاقات العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، ثم اختتم بتناول المشاركة والتمكين في إدارة العلاقات العامة من منظور الجودة الشاملة.

الفصل السابع

نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

تناول هذا الفصل أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، بناء على المعالجات الإحصائية، كما يقوم هذا الفصل بتحليل هذه النتائج (SPSS) التي أجريت باستخدام البرنامج الإحصائي وتفسيرها، ومن تم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

يعرض الفصل الحالي نتائج الدراسة الميدانية، وذلك في إطار الإجابة على تساؤلات الدراسة والمتمثلة في: ما التصور المقترح لقياس فعاليات أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمملكة البحرين؟.

وقد انحدرت من التساؤل الرئيس السابق للتساؤلات الفرعية التالية:

١- ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي؟

٢- ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوفرة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي؟

٣- ما مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في الجهاز الحكومي وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الأجهزة؟

٤- ما مدى اقتناع والتزام موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء تلك الإدارات؟

٥- ماهية آراء موظفي العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي؟

٦- ما هي الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة من وجهة نظر موظفيها؟

٧- ما التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي؟

٨- ما صحة الفروض والمتغيرات الخاصة بالمبحوثين وخاصة فروق الدلالة الإحصائية على محاور أسئلة الدراسة وأسئلة الاستبيان الرئيسي فيما بعد: كالجنس، والسن، والمسميات الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية التي خضع لها الموظف؟

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

١) أداة الدراسة :

تتوقف عملية اختيار أداة البحث على طبيعة مشكلة الدراسة وحدودها وقد استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لها وذلك لما يلي:

- كبر حجم العينة المختارة للدراسة الميدانية.
- تجعل الاستبانة استجابات العينة موضوعية.
- تساعد الاستبانة في الحصول على معلومات دقيقة.
- يسهل تحليل نتائج الاستبانة إحصائيًا.
- أنها أداة مناسبة للمساهمة في معالجة مشكلة الدراسة.

٢) خطوات بناء أداة الدراسة :

وصولاً إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة تم اعتماد الاستبيان التي قامت بإعدادها، وتم الاعتماد في تعميم وإعداد وأداة الدراسة على مجموعة من المصادر والخبرات ومن تلك المعتاد:

- الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك بدراستها وتحليلها وفقًا لأهداف هذه الدراسة.
- مراجعة الرسائل والملخصات العلمية التي تتناول العلاقات العامة والجودة الشاملة.

حيث بلغ عدد فقرات الاستبيان (٩٠) فقرة. وتراوحت الاختبارات بين: عالي جدًا، عالي، متوسط، ضعيف، وأعطيت لها قيمًا رقمية تراوحت بين (٤، ١).

أ) الصورة الأولية للاستبانة وتتضمن الآتي :

قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة في صورتها الأولية وهي مكونة من جزئين هما:

الجزء الأول: البيانات الأساسية وقد تضمنت: الجنس، والمسميات الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية.

الجزء الثاني: محاور الاستبانة وتشمل:

جدول (١)

الصورة الأولية للاستبانة

المحور	عدد العبارات
المحور الأول: مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة.	١٢
المحور الثاني: مدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم مراعاتها في إدارات العلاقات العامة.	١٤
المحور الثالث: مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في إدارة العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة.	١٠
المحور الرابع: مدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء إدارتهم.	١٢
المحور الخامس: ماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها.	١٢
المحور السادس: الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة.	٢٠
المحور السابع: التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي عامة، وإدارات العلاقات العامة.	١٠

وقامت الباحثة بعرضها على السادة المحكمين(*) من أعضاء هيئة التدريس والخبراء في مجالات الإعلام والعلاقات العامة والجودة، وذلك للتأكد من شمول الاستبانة لجميع محاور الدراسة والاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم في تعديل الصورة الأولية للاستبانة في الجوانب التي تحتاج إلى تعديل، وحذف وإضافة وتعديل بعض العبارات.

(*) أسماء المحكمين وهم التالى أسماءهم:

١- أ.د. على عجوة عميد كلية الإعلام الأسبق – جامعة القاهرة

٢- أ.د. محمود يوسف وكيل كلية الإعلام الأسبق – جامعة القاهرة

٣- أ.د. سلوى العوادلى أستاذ الإعلام – كلية الإعلام – جامعة القاهرة

٤- أ.د. أشرف عبد المغيث أستاذ العلاقات العامة – كلية الإعلام – جامعة القاهرة

٥- د/ داليا عبد الله أستاذ مساعد الإعلام – كلية الإعلام – جامعة القاهرة

٦- د/ إنجى أبو سريع مدرس العلاقات العامة – كلية الإعلام – جامعة القاهرة

٧- د/ ريم عادل مدرس العلاقات العامة كلية الإعلام – جامعة القاهرة

ب) صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة التي تم إعدادها في صورتها الأولية عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٧) محكمين من إعطاء هيئة التدريس والخبراء. وقد طلب من هؤلاء المحكمين إبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبيان لغرض الدراسة من حيث:

- مدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية.
- مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته.
- فقرات يمكن إضافتها أو حذفها أو تعديلها في كل مجال.
- أي اقتراحات أو ملحوظات أخرى يرونها مناسبة.

وقد أظهرت عملية التحكيم أن معظم الفقرات منتمية بدرجة كبيرة للمجال الذي تقيسه وتم حذف بعض الفقرات لتكرار مضمونها في فقرات أخرى؛ كما تم تعديل وإضافة بعض الفقرات بناءًا على اقتراحات المحكمين.

ج) ثبات أداة الدراسة.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم توزيعها على عينه مكونه من (٢٠) من العاملين في مجالات العلاقات العامة والإدارة.

- ثبات الاتساق الداخلي:

حيث قام بحساب صدق معامل الارتباط بين درجات كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية كما هو مبين بجدول (٢).

جدول (٢)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية لمقياس.

م	البعد	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	**المحور الأول:** مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة.	٠,٣٤٦	٠,٠١
٢	**المحور الثاني:** مدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم مراعاتها في إدارات العلاقات العامة.	٠,٥٣٤	٠,٠١
٣	**المحور الثالث:** مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في إدارة العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة.	٠,٣٣٤	٠,٠٥
٤	**المحور الرابع:** مدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء إدارتهم.	٠,٣٧٥	٠,٠٥
٥	**المحور الخامس:** ماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها.	٠,٣٨٤	٠,٠٥
٦	**المحور السادس:** الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة.	٠,٣٥٦	٠,٠٥
٧	**المحور السابع:** التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي عامة، وإدارات العلاقات العامة.	٠,٣٣٦	٠,٠٥

- عن طريق إعادة التطبيق:

بعد خمسة عشر يومًا من التطبيق الأول وكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول (٣) التالي:

جدول (٣)

يوضح ثبات المقياس بطريقة إعادة التطبيق

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	**المحور الأول:** مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة.	٠,٨٥٥	٠,٠١
٢	**المحور الثاني:** مدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم مراعاتها في إدارات العلاقات العامة.	٠,٦٩٦	٠,٠١
٣	**المحور الثالث:** مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في إدارة العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة.	٠,٧٥٦	٠,٠١
٤	**المحور الرابع:** مدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء إدارتهم.	٠,٥٧٩	٠,٠١
٥	**المحور الخامس:** ماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها.	٠,٨٠٤	٠,٠١
٦	**المحور السادس:** الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة.	٠,٨١٢	٠,٠١
٧	**المحور السابع:** التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي عامة، وإدارات العلاقات العامة.	٠,٦٢٢	٠,٠١

- التجزئة النصفية.

حيث تم تقسيم الاختبار إلى فقراته الفردية والزوجية كما يلي:

١ ٣ ٥ ٧ ٩ ١١

٢ ٤ ٦ ٨ ١٠ ١٢

ثم استخدم درجات النصفين، في حساب معامل الارتباط بينهما، فنتج معامل ثبات نصف الاختبار (ر ½)، ويلي ذلك استخدام معادلة سبيرمان براون Spearman Brown لحساب معامل ثبات الاختبار كله وهي:

$$\text{ر ½ ٢} = \frac{\text{ر ١}}{\text{١+ ر ½}}$$

حيث أن

٢ : عدد أقسام الاختبار.

ر½: معامل الارتباط بين نصفي الاختبار.

ر ١ : معامل ثبات الاختبار كله.

جدول (٤) يوضح

الارتباط عند عينة الدراسة في التجزئة النصفية

الانحراف المعيارى	الخطأ المعيارى	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١٣,٦٧٧	٢,٣١٢	٠,٩٧٠	٠,٠١

من الجدول (٤) يتضح أن الاختبار يتمتع بثبات عالي عن طريق التجزئة النصفية مما يطمئن الباحثة باستخدامه في الدراسة الحالية.

- طريقة التباين باستخدام معادلة "الفا كرونباخ" (Cronbach Alpha):

تعتمد معادلة "الفا كرونباخ" على تباينات أسئلة الاختبار، وتشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لكل بعد على انفراد، ثم قامت بحساب معامل ثبات المقياس ككل، وبالرغم من أن الباحثة استخدمت البرنامج الإحصائي (SPSS) لحساب معاملات الثبات، فإنها ستورد صيغة معادلة "الفا كرونباخ" للتوضيح:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{ن}}{\text{ن ــ ١}} \cdot \frac{\text{(١ – مجموع تباينات الأسئلة)}}{\text{تباين الدرجات الكلية}}$$

حيث أن ن: عدد أسئلة الاختبار وهي ٧٦ في هذه الدراسة.

والجدول الآتي يوضح قيم معاملات "ألفا كرونباخ" لكل بعد على انفراد وللمقياس ككل:

جدول (٥)

قيم معاملات "ألفا كرونباخ"

م	البعد	عدد الفقرات لكل بعد	قيمة ألفا
١	**المحور الأول:** مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة.	١٢	٠,٢١٣
٢	**المحور الثاني:** مدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم مراعاتها في إدارات العلاقات العامة.	١٤	٠,٧٠١
٣	**المحور الثالث:** مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في إدارة العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة.	١٠	٠,٥٢١
٤	**المحور الرابع:** مدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء إدارتهم.	١٢	٠,٤٦٤
٥	**المحور الخامس:** ماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها.	١٢	٠,١٤٨
٦	**المحور السادس:** الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة.	٢٠	٠,١٠٥
٧	**المحور السابع:** التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي عامة، وإدارات العلاقات العامة.	١٠	٠,٢١٨
	قيمة ألفا للمقياس ككل		٠,٨٢٤

وبلغ معامل الثبات (٠,٨٢٤) مما يشير إلي إمكانية التعامل مع الاستبانة بدرجة من الثقة، أي أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات يمكن الاعتماد عليها.

جدول (٦)

الصورة النهائية للاستبانة

المحور	عدد العبارات
المحور الأول: مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة.	١٠
المحور الثاني: مدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم مراعاتها في إدارات العلاقات العامة.	١٣
المحور الثالث: مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في إدارة العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة.	٧
المحور الرابع: مدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء إدارتهم.	١٠
المحور الخامس: ماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها.	١٠
المحور السادس: الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة.	١٨
المحور السابع: التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي عامة، وإدارات العلاقات العامة.	٨

طريقة تصحيح الاستبانة:

تم تصحيح الاستبانة كالتالي:

جدول (٧)

مفتاح تصحيح الاستبانة

الاستجابة	عالي جدا	عالي	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
العبارات	٤	٣	٢	١

وبناء علي ذلك تكون النهاية العظمي للاستبانة ٣٠٤ درجة والنهاية الصغرى ٧٦ درجة.

٣) إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون، تم تطبيق أداة الدراسة في صورتها النهائية علي مجتمع الدراسة المكون من (٣٢٠) مفردة، وكان المطلوب من أفراد العينة ووضع إشارة (√) أمام الاستجابة التي تتفق ووجهة نظرهم ومع طبيعة عملهم.

بدأت إجراءات تطبيق الاستبانة من أول شهر يناير (٢٠١٣م)، وتم الانتهاء من التطبيق في أواخر يونيه (٢٠١٣م). وقد حرصت الباحثة على توزيع الاستبانة بنفسها وقد كانت الباحثة تبدأ بشرح الغرض من الاستبانة قبل التطبيق، ثم تتركها لعينة الدراسة، على أن ترجع بميعاد محدد لاستلام الاستمارة ومتابعتهم تليفونيًا.

٤) المعالجة الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات البحث واستخدام النتائج وذلك بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة والتي بلغ عددها (٢٠) استبيان، ثم تفريغ استجابات عينة الدراسة مع مراعاة كل محور من محاور الاستبيان وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

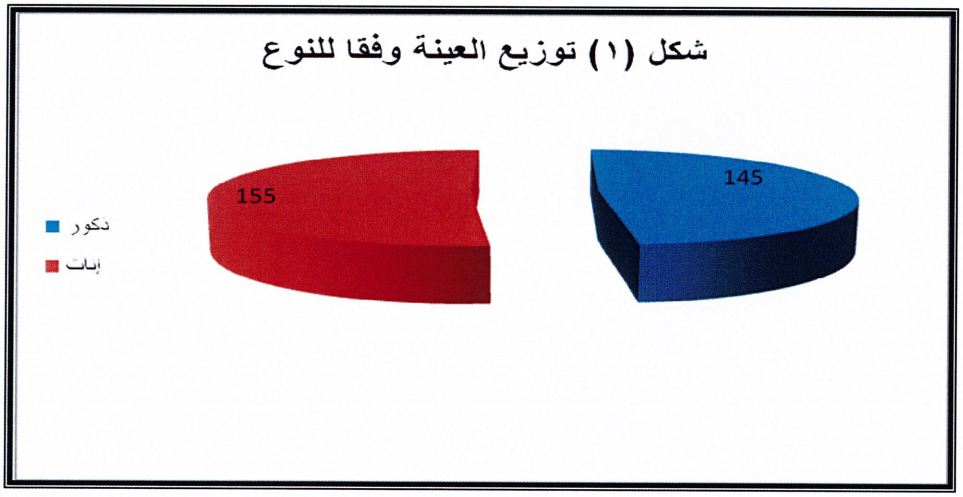
- اختبار ت t.test
- تحليل التباين البسيط (Oneway)

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

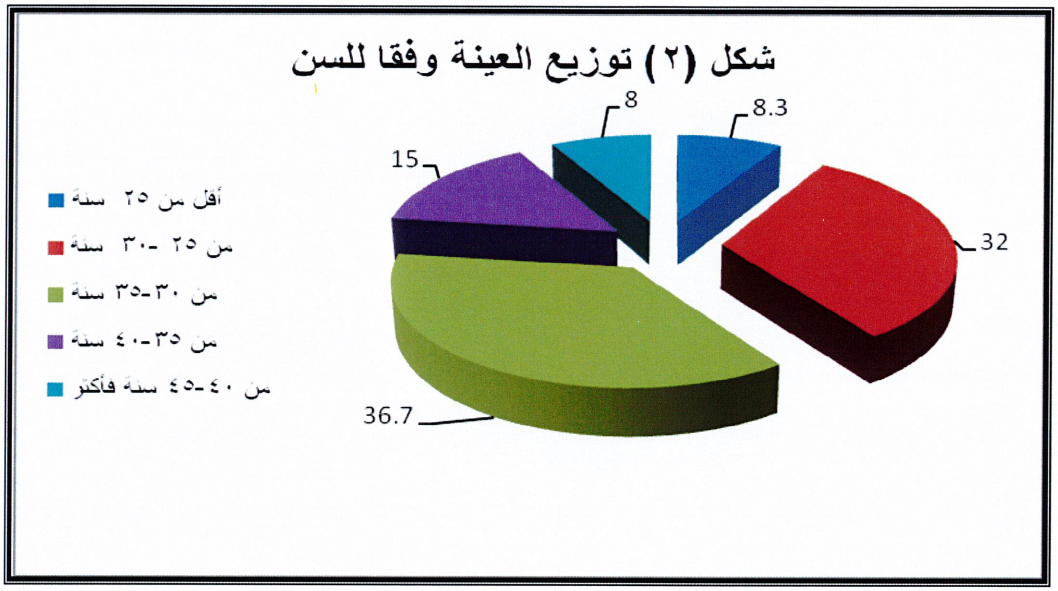
(١) خصائص عينة الدراسة:

يمثل التعرف على خصائص عينة الدراسة أهمية تعكس مدى تنوع الخلفية الديموجرافية للمستجيبين، وهو ما يؤثر على تنوع الاستجابات.

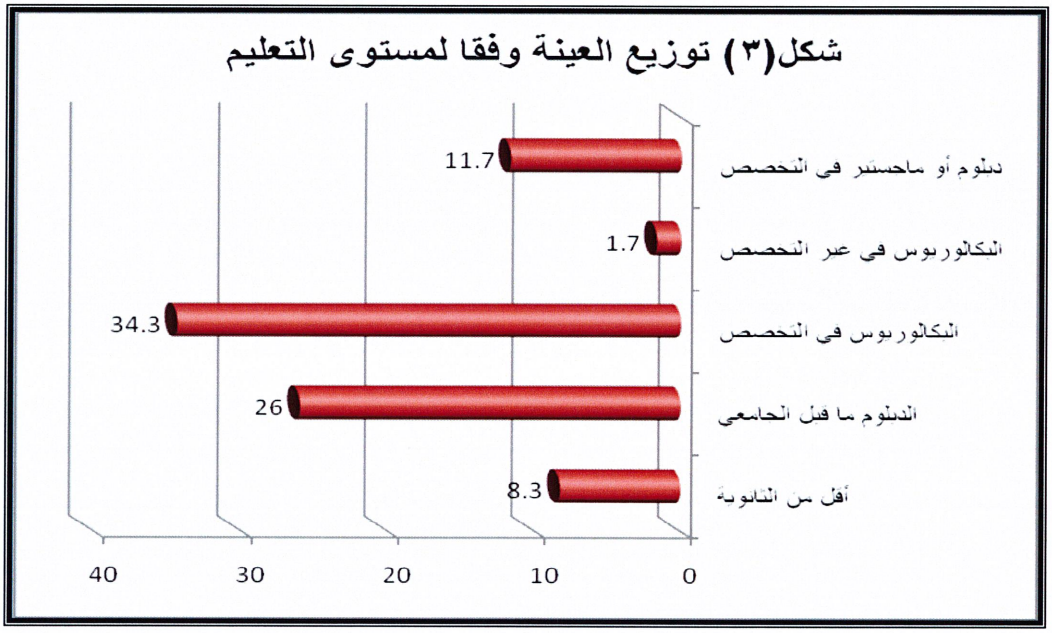
شكل (١) توزيع العينة وفقا للنوع



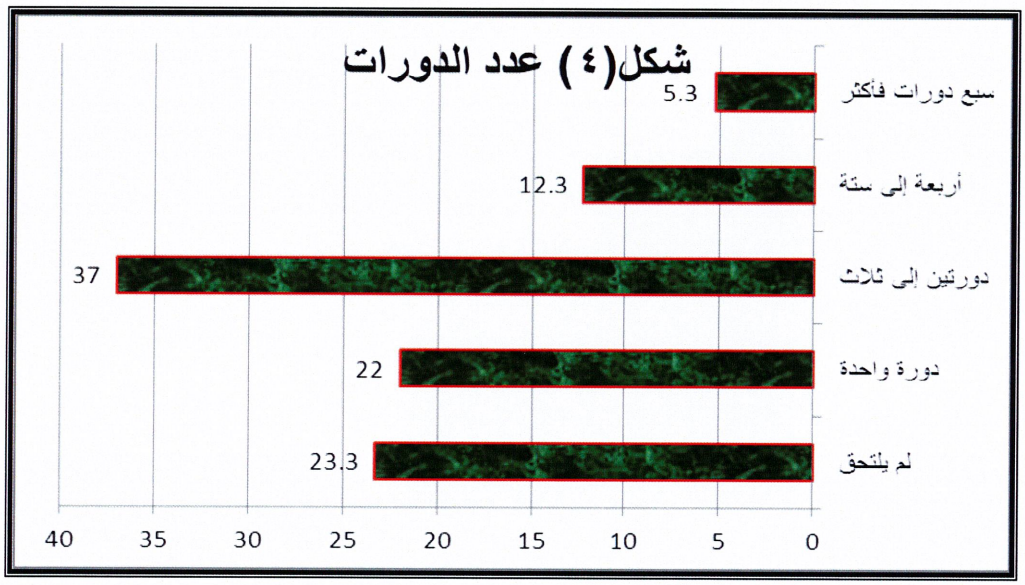
تشير البيانات في الشكل السابق إلى ارتفاع نسبة الإناث بنسبة ٥١,٧% مقابل الذكور بنسبة ٤٨,٣% .



تشير البيانات في الشكل السابق إلى ارتفاع نسبة الفئة العمرية من (٣٠-٣٥) سنة بنسبة (٣٦,٧%)، يليها الفئة العمرية من (٢٥ -٣٠) سنة بنسبة (٣٢%)، وبلغت نسبة الفئة العمرية من (٣٥-٤٠) سنة (١٥%)، يليها الفئة العمرية من أقل من (٢٥) سنة بنسبة (٨,٣%)، ويأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية من (٤٠-٤٥) سنة فأكثر بنسبة (٨%).



تشير البيانات في الشكل السابق إلى ارتفاع نسبة الذين حصلوا على البكالوريوس في التخصص بنسبة (٣٤,٣%) حيث جاء في المرتبة الأولى، يليها الذين حصلوا على الدبلوم ما قبل الجامعي بنسبة (٢٦%)، يليها الذين حصلوا على دبلوم أو ماجستير في التخصص بنسبة (١١,٧%)، ثم يليها الذين حصلوا على مؤهل أقل من الثانوية بنسبة (٨,٣%)، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة الذين حصلوا على البكالوريوس في غير التخصص بنسبة (١,٧%).



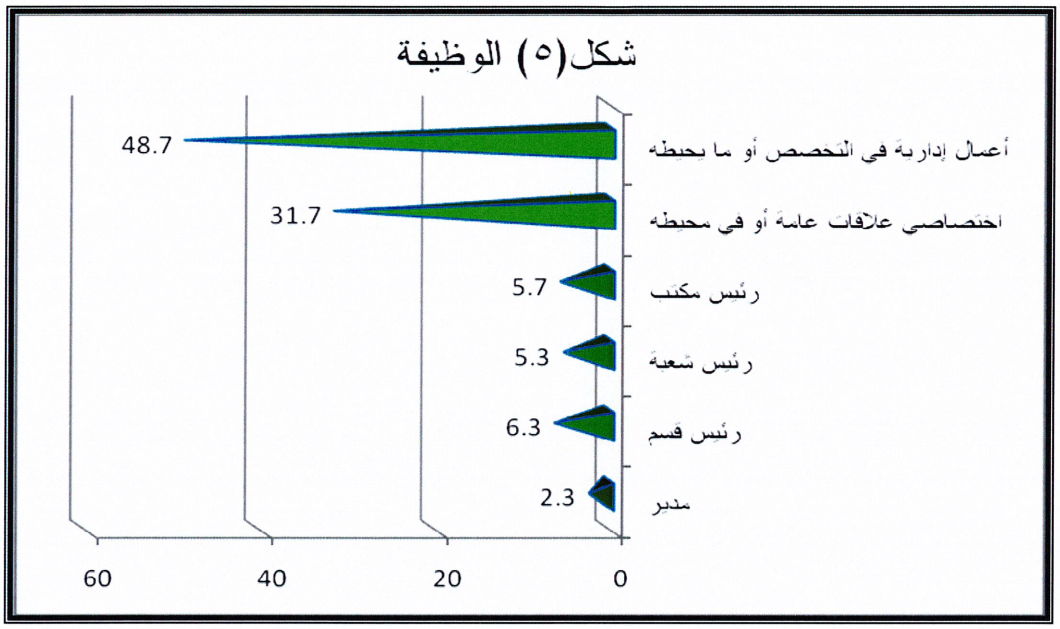
تشير البيانات في الشكل السابق إلى ارتفاع نسبة الذين التحقوا من دورتين إلى ثلاث وذلك بنسبة (٣٧%)، يليها الذين لم يلتحقوا بأي دورة بنسبة (٢٣,٣%)، ثم الذين التحقوا بدورة واحدة بنسبة (٢٢%)، ثم الذين التحقوا من أربعة إلى ستة دورات بنسبة (١٢,٣%)، ثم الذين التحقوا بسبع دورات فأكثر بنسبة (٥,٣%) **وتؤكد دراسة مي عبد الواحد الخاجة (١٩٩٨م)** على أن كل العاملين في العلاقات العامة تقريبًا التحقوا بدورات تدريبية.

جدول رقم (٨)

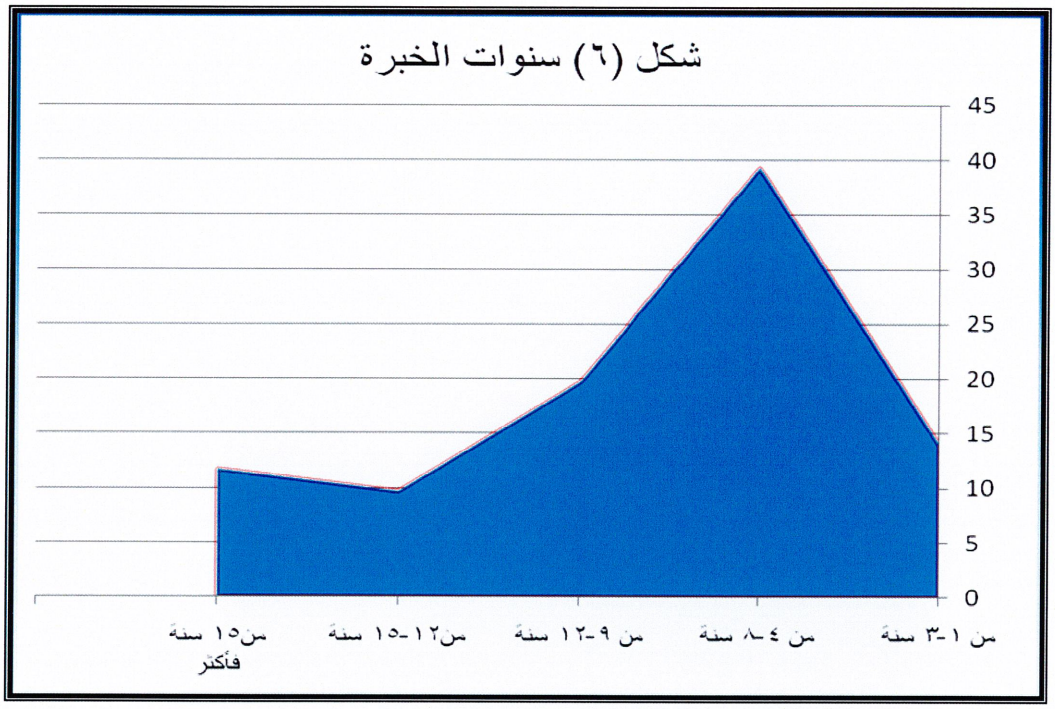
مكان العمل

مكان العمل	العدد	%
شركة بتلكو	١٤	٤,٧
شركة ألبا للألمونيوم	٢٧	٩
وزارة البلديات والتخطيط العمراني	٥٠	١٦,٧
وزارة الداخلية	٨٣	٢٧,٧
وزارة الأشغال	٢٤	٨
جامعة البحرين	٧٨	٢٦
شركة نفط البحرين	١٤	٤,٧
شركة البتروكيماويات	١٠	٣,٣
الإجمالي	٣٠٠	١٠٠

تشير البيانات في الجدول السابق إلى ارتفاع نسبة الذين يعملون في "وزارة الداخلية" بنسبة (٢٧,٧%) في المرتبة الأولى، ثم الذين يعملون في "جامعة البحرين" بنسبة (٢٦%)، يلي ذلك الذين يعملون في "وزارة البلديات والتخطيط العمراني" بنسبة (١٦,٧%)، ويأتي في المرتبة الأخيرة الذين يعملون في "شركة البتروكيماويات" بنسبة (٣,٣%)، وتوضح هذه البيانات تعدد أماكن العمل، وهو ما يعكس تنوع أماكن العمل، وذلك أن أداء العلاقات العامة قد يتأثر بمكان العمل وطبيعة المؤسسة التي ينتمي إليها، وذلك باعتبار أن بعض جهات العمل قد تقدم تسهيلات أو تنظمها لوائح تساعد العلاقات العامة على أداء دورها، في حين قد تواجه العلاقات العامة بعض المعوقات التي تؤثر على أداء أدوارها في بعض المؤسسات.



تشير البيانات في الشكل السابق إلى ارتفاع نسبة الذين يعملون في وظيفة أعمال إدارية في التخصص أو ما يحيطه بنسبة (٤٨,٧%) وهو ما يعكس تنوع وظائف عينة الدراسة ويوضح ذلك رؤية الإداريين لأداء العلاقات العامة، ثم يليها الذين يعملون في وظيفة اختصاصي علاقات عامة أو في محيطه بنسبة (٣١,٧%) وذلك أن العاملين في العلاقات العامة لديهم القدرة على تقييم أداء العلاقات العامة ومشاكلها ومدى القدرة على تطوير إدارة والعلاقات العامة، ثم يليها الذين يعملون رئيس قسم بنسبة (٦,٣%)، وأخيرًا الذين يعملون في وظيفة مدير بنسبة (٢,٣%)، ولاشك أن تنوع الوظائف يساعد على تقييم أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة، وذلك من خلال المستويات الوظيفية المتعاملة المختلفة مع الإدارة.



تشير البيانات في الشكل السابق إلى ارتفاع نسبة الذين لديهم خبرة من (٤-٨) سنة بنسبة (٣٩,٣%) في المرتبة الأولى، ثم يليها الذين لديهم خبرة من (٩-١٢) سنة بنسبة (١٩,٧%)، يليها الذين لديهم خبرة من (١-٣) سنة بنسبة (١٤%)، يليها في المرتبة الأخيرة الذين لديهم خبرة أقل من سنة بنسبة (٥,٧%)، وتشير هذه البيانات إلى أن غالبية العينة لديهم خبرة أكثر من أربع سنوات، وهو ما يوضح ارتفاع الخبرات بين عينة الدراسة ويؤثر هذا الارتفاع على معرفة مدى جودة أداء العلاقات العامة والمشكلات التي تواجه أدائها، إضافة إلى تصورات تطوير أداء العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة.

(٢) متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي:

يستلزم تطبيق برنامج الجودة الشاملة في أي مؤسسة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بالتطبيق، حتى يمكن إعداد العاملين لقبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصد نتائجها المرغوبة.

جدول (٩)

يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة (اختبار ت t.test)

رقم العبارة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة ت	الترتيب
١- وجود تنظيم برنامج للتعليم المستمر للموظفين يستخدم فيه التعليم الذاتي والمستمر لرفع معدل الأداء المهني للموظفين.	٢,٦٠	٠,٨٠٢	٥٦,٠٩٧	٤
٢- وجود تنظيم دورات تدريبية مستمرة تركز على ورش العمل وعرض نماذج عملية تطبيقية للاستفادة منها وتطبيقها.	٢,٦٠	٠,٧٧٦	٥٧,٩٣٥	٤
٣- إصدار مجلة شهرية بالمؤسسات تضم كل ما هو جديد في مجال عمل المؤسسة وأساليب ومهارات ونماذج الممارسة اللازمة للموظفين.	٢,٧٣	٠٠,٨٩٨	٥٢,٦٥٤	٢
٤- إعداد اختبارات لمستوى الجودة يطبق على كل الموظفين ويركز على المهارة في استخدام الحاسب، إجادة اللغة، الإلمام بقوانين المؤسسة.	٢,٤١	٠,٨٧٨	٤٧,٥٨٢	٩
٥- إدارة حوار حول مهارات وأساليب التعامل مع المشكلات المختلفة ــ الحرص على التعليم المستمر وغيرها من المحاور	٢,٥٠	٠,٧٦٩	٥٦,٢٧٩	٧
٦- عمل برامج لتقليل الضغوط التي يعاني منها الموظف من خلال تطوير اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة.	٢,٤١	٠,٧٩٨	٥٢,٢٨٦	٩
٧- وضع خطة علمية دقيقة مقسمة لمراحل زمنية للتدريب على مهارات العمل الإداري والفني بالمؤسسة يلتزم بها جميع الموظفين.	٢,٤٩	٠,٨٣٢	٥١,٨٣٧	٨
٨- تسهيل وإتاحة فرص وقنوات اتصال بين الموظفين بالمؤسسة وغيرها من تبادل الخبرات والمهارات.	٢,٦٠	٠,٧٢٣	٦٢,٢٢٧	٤
٩- الحرص على التعليم المستمر وخدمة المجتمع وغيرها من المتطلبات	٢,٧٢	٠,٨٠٧	٥٨,٢٧٨	٣
١٠- وجود أساليب للشراكة المجتمعية والاتصال مع الجماهير بنوعيها.	٢,٧٥	٠,٧٦٠	٦٢,٥٨٩	١

تشير البيانات في الجدول رقم (٩) إلى تعدد متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة يأتي في المرتبة الأولى العبارة (وجود أساليب للشراكة المجتمعية والاتصال مع الجماهير بنوعيها) بمتوسط (٢,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٧٦٠)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (إصدار مجلة شهرية بالمؤسسات تضم كل ما هو جديد في مجال عمل المؤسسة وأساليب ومهارات ونماذج الممارسة اللازمة للموظفين) بمتوسط (٢,٧٣) وبانحراف معياري (٢,٧٣)، ثم يليها في المرتبة الثالثة العبارة (الحرص على التعليم المستمر وخدمة المجتمع وغيرها من المتطلبات) بمتوسط (٢,٧٢) وبانحراف معياري (٠,٨٠٧)، أما العبارة (عمل برامج لتقليل الضغوط التي يعاني منها الموظف من خلال تطوير اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة) تأتي في المرتبة التاسعة بمتوسط (٢,٤١) وبانحراف معياري (٠,٨٧٨)، وتأتي العبارة (إعداد اختبارات لمستوى الجودة يطبق على كل الموظفين يركز على المهارة في استخدام الحاسب، إجادة اللغة، الإلمام بقوانين المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٤١) وبانحراف معياري (٠,٧٩٨).

جدول (١٠)

دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة

المجموعة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	النسبة الفائية	قيمة ت	درجة الحرية	دلالة الفروق Sig.
ذكور	٢٥,٦٢١	٥,٣٦١	٢,٢٢٨	-٠,٥٤٩	٢٩٨	غير دالة
إناث	٢٥,٩٧	٦,١٧١				

وتشير التحليلات الإحصائية أن قيمة "ت" بلغت (٠,٧٠٧) وهى قيمة لم تتجاوز القيمة الحدية لكي تصبح دالة عند مستوى (٠,٠٥)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة، وهو ما يشير إلى الاتفاق على أهمية متطلبات الجودة الشاملة وذلك عند كلا النوعين (ذكور- إناث). وذلك أن من أهم متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وجود تنظيم برنامج للتعليم المستمر لرفع معدل الأداء المهني للموظفين، كما يتطلب أيضًا وجود تنظيم دورات تدريبية مستمرة وتركز على ورش العمل وإعداد

مجلة شهرية تضم كل ما هو جديد في مجال عمل إدارة العلاقات العامة، ومن ضمن متطلبات الجودة أيضًا حل جميع المشكلات التي يتعرض لها العاملين، وعمل برنامج لتقليل الضغط على الموظف من خلال تطوير اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة؛ لذا تحرص الإدارات على توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة.

جدول (١١)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا للحالة العملية

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من الثانوية	٢٥	٢٦,٢٨	٤,٠٩٨	٢٧٦,١٥٦	٩٧٣٦,٤٤٠	٦٩,٠٣٩	٣٣,٠٠٥	٢,٠٩٢	غير دالة
الدبلوم ما قبل الجامعي	٧٨	٢٦,٩٥	٤,٦٧٣						
البكالوريوس في التخصص	١٠٣	٢٥,٢٦	٦,٨٢٤						
البكالوريوس في غير التخصص	٥٩	٢٦,٤٧	٥,٣١٥						
دبلوم أو ماجستير في التخصص	٣٥	٢٤,٠٣	٦,٠٩٥						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا للحالة العملية، وهو ما يعكس عدم تأثير مستوى التعليم على مدى الإيمان بأهمية متطلبات الجودة الشاملة.

جدول (١٢)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد الدورات

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
لم يلتحق	٧٠	٢٤,٥٦	٦,٧١٩	٣٧٩,٠٥٩	٩٦٣٣,٥٣٨	٩٤,٧٦٥	٣٢,٦٥٦	٢,٩٠٢	دالة عند ٠,٠١
دورة واحدة	٦٦	٢٥,٣٥	٥,٣٧٧						
دورتين إلى ثلاث	١١١	٢٦,٩١	٤,٤١٠						
أربعة إلى ستة	٣٧	٢٦,٥٥	٦,٢٠٦						
سبع دورات فأكثر	١٦	٢٣,٣٨	٨,٦١٧						

تشير التحليلات الإحصائية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد الدورات، وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتوضح التحليلات الإحصائية ارتفاع الذين التحقوا من دورتين إلى ثلاث وذلك بمتوسط (٢٦,٩١)، وانحراف معياري (٤,٤١٠) يليها الذين التحقوا من أربعة إلى ستة دورات بمتوسط (٢٦,٥٥) وانحراف معياري (٦,٢٠٦)، ويأتي الذين التحقوا من سبع دورات فأكثر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢٣,٣٨) وانحراف معياري (٨,٦١٧).

جدول (١٣)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد سنوات الخبرة

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من سنة	١٧	٢٤,٢٩	٦,٨٩٠	٣٣٤,٧٦١	٩٦٧٧,٨٣٦	٦٦,٩٥٢	٣٢,٩١٨	٢,٠٣٤	غير دالة
من ١-٣ سنة	٤٢	٢٣,٧٤	٧,٢٩٩						
من٤-٨ سنة	١١٨	٢٥,٩٣	٥,٣٢٦						
من ٩-١٢ سنة	٥٩	٢٦,٥١	٥,٠٢٥						
من١٢-١٥ سنة	٢٩	٢٧,٥٢	٤,٦٤٢						
من١٥ سنة فأكثر	٣٥	٢٥,٩١	٦,٢٩٤						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.

جدول (١٤)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا للسن

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من ٢٥ سنة	٢٥	٢٤,٨٤	٧,٣٧٥	١٦٩,٣١٣	٩٨٤٣,٢٨٤	٤٢,٣٢٨	٣٣,٣٦٧	١,٢٦٩	غير دالة
من٢٥-٣٠ سنة	٩٦	٢٥,٩٢	٥,٤٨٠						
من ٣٠-٣٥ سنة	١١٠	٢٦,٥٦	٥,٣٤١						
من ٣٥-٤٠ سنة	٤٥	٢٤,٩٦	٦,٣٧٥						
من ٤٠-٤٥ سنة فأكثر	٢٤	٢٤,٣٨	٥,٨٥٢						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا للسن.

(٣) مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوفرة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي:

جدول (١٥)

يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة

(اختبار ت t. test)

رقم العبارة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة ت	الترتيب
١- التركيز على احتياجات وتوقعات العميل (سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة).	٢,٩٠	٠,٧٩٣	٦٣,٣٠٧	١
٢- التزام إدارة العلاقات العامة المستمر بالجودة.	٢,٨٢	٠,٧٩٥	٦١,٣٧٦	٣
٣- الجودة مسئولية جميع العاملين بإدارة العلاقات العامة.	٢,٨٨	٠,٧٩١	٦٣,١٦٤	٢
٤- التركيز على النتائج والعمليات معًا.	٢,٨٢	٠,٧٤٧	٦٥,٢٩٥	٣
٥- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.	٢,٧٤	٠,٨١٨	٥٧,٩٢٨	٩
٦- استخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير.	٢,٨٠	٠,٧٧٧	٦٢,٣٢٨	٦
٧- اتخاذ القرارات استنادًا إلى الحقائق.	٢,٨٠	٠,٧٥٥	٦٤,١٢٩	٦
٨- قياس عائد وتكلفة الجودة.	٢,٦٠	٠,٧٩٨	٥٦,٣٩١	١٣
٩- فرق العمل والعمل الجماعي من العاملين والمستفيدين من خدمات برامج العلاقات العامة.	٢,٧٩	٠,٧٧٧	٦٢,١٤٨	٨
١٠- التطوير المستمر لاختصاصات إدارة العلاقات العامة.	٢,٧٠	٠,٧٧٩	٥٩,٩٦٧	١٠
١١- المقارنة المرجعية لأداء إدارة العلاقات العامة.	٢,٦٥	٠,٧٣٦	٦٢,٤٤٦	١٢
١٢- تبني فلسفة عدم الخطأ أو التقليل منه ما أمكن.	٢,٦٨	٠,٧٧٤	٥٩,٩٤٧	١١
١٣- مبدأ الإنجاز الصحيح من أول مرة وفي كل مرة والتي تتطلب خدمة الجمهور الداخلي والخارجي بصورة جيدة وجودة ترضي الجماهير.	٢,٨٢	٠,٧٠٧	٦٩,١٢٦	٣

تشير البيانات في الجدول رقم (١٥) إلى وجود العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة التي يجب مراعاتها يأتي في المرتبة الأولى العبارة (التركيز على احتياجات وتوقعات العميل سواء الجمهور الداخلي او الخارجي للمؤسسة) بمتوسط (٢,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٧٩٣)، وهو ما تؤكده دراسة "**عليان علي الهيمصي**" (**٢٠٠٥م**): حيث تركزت أهداف العلاقات العامة في الاتصال بالجمهور الخارجي و تقديم صورة حقيقية عن أهداف وأنشطة المنظمة.

يليها في المرتبة الثانية العبارة (الجودة مسئولية جميع العاملين بإدارة العلاقات العامة) بمتوسط (٢,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٧٩١)، ثم يليها في المرتبة الثالثة العبارة (التزام إدارة العلاقات العامة المستمر بالجودة) بمتوسط (٢,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٧٤٧)؛ حيث أكدت **دراسة "نبيل محمد يحيى الشوكاني" (٢٠١٠م)** على دعم والتزام الإدارة العليا في العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الثانية بوزن مئوي (٧٥,٤%)، بنفس المرتبة الثالثة العبارة (التطوير المستمر لاختصاصات إدارة العلاقات العامة) بمتوسط (٢,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٧٠٧)، أما العبارة (المقارنة المرجعية لأداء إدارة العلاقات العامة) تأتي في المرتبة الثانية عشر بمتوسط (٢,٦٥) وبانحراف معياري (٠,٧٣٦)، وتأتي العبارة (قياس عائد وتكلفة الجودة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٦٠) وبانحراف معياري (٠,٧٩٨).

جدول (١٦)

دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة

المجموعة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	النسبة الفائية	قيمة ت	درجة الحرية	دلالة الفروق Sig.
ذكور	٣٥,٥٤	٦,٩٩٨	٠,٦١٠	– ٠,٩٨٧	٢٩٨	غير دالة
إناث	٣٦,٣٩	٧,٧٣٢				

وتشير التحليلات الإحصائية أن قيمة "ت" بلغت (-٠,٩٨٧) وهى قيمة لم تتجاوز القيمة الحدية لكي تصبح دالة عند مستوى (٠,٠٥)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة. وذلك أن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة التركيز على احتياجات وتوقعات العميل، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، ومن المبادئ أيضًا اتخاذ القرارات استنادًا إلى الحقائق واستخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير، ومن ضمن المبادئ قياس عائد وتكلفة الجودة والتطوير المستمر لاختصاصات إدارة العلاقات العامة وتبني فلسفة عدم الخطأ أو التقليل منه ما أمكن وتقييم أداء إدارة العلاقات العامة باستمرار.

جدول (١٧)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا للسن

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من ٢٥ سنة	٢٥	٣٧,١٦	٦,٠٣٩	١٦٧,٢٠٩	١٦١٤٤,٦٧١	٤١,٨٠٢	٥٤,٧٢٨	٠,٧٦٤	غير دالة
من٢٥-٣٠ سنة	٩٦	٣٥,٦٦	٦,٤٥٠						
من ٣٠-٣٥ سنة	١١٠	٣٦,٦٣	٧,٣٥٢						
من ٣٥-٤٠ سنة	٤٥	٣٤,٧٦	٩,١٤٣						
من ٤٠-٤٥ سنة فأكثر	٢٤	٣٥,٣٨	٨,٧١٧						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا للسن.

جدول (١٨)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا للحالة العلمية

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من الثانوية	٢٥	٣٤,٧٢	٤,٢١٨	٥٣٣,٧٧٧	١٥٧٧٨,١٠٣	١٣٣,٤٤٤	٥٣,٤٨٥	٢,٤٩٥	دالة عند ٠,٠٥
الدبلوم ما قبل الجامعي	٧٨	٣٧,٨٣	٥,٦١٢						
البكالوريوس في التخصص	١٠٣	٣٥,٤٠	٨,٣٧٤						
البكالوريوس في غير التخصص	٥٩	٣٦,٤٢	٧,٩٠١						
دبلوم أو ماجستير في التخصص	٣٥	٣٣,٧١	٧,٣٨٦						

تشير التحليلات الإحصائية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا للحالة العلمية وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتوضح التحليلات الإحصائية ارتفاع الذين حصلوا على الدبلوم ما قبل الجامعي وذلك بمتوسط (٣٧,٨٣) وانحراف معياري (٥,٦١٢) يليها الذين حصلوا على البكالوريوس في غير التخصص بمتوسط (٣٦,٤٢) وانحراف معياري (٧,٩٠١)، ويأتي الذين حصلوا على دبلوم أو ماجستير في التخصص في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣٣,٧١) وانحراف معياري (٧,٣٨٦).

جدول (١٩)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد الدورات

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
لم يلتحق	٧٠	٣٤,٧٣	٨,٧١١	٣١٧,٠٥٩	٩٦٣٣,٥٣٨	٣١٧,٧٩٧	١٥٩٩٤,٠٨٣	١,٤٦٥	غير دالة
دورة واحدة	٦٦	٣٥,٤٥	٦,٤٦٠						
دورتين إلى ثلاث	١١١	٣٦,٩٤	٦,٥٩٥						
أربعة إلى ستة	٣٧	٣٧,١١	٦,٦٣٧						
سبع دورات فأكثر	١٦	٣٤,٣٨	١٠,٥٧٠						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد الدورات.

جدول (٢٠)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد سنوات الخبرة

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من سنة	١٧	٣٥,١٢	٦,٢٦٤	٣١٦,١٦٧	١٥٩٩٥,٧١٣	٦٣,٢٣٣	٥٤,٤٠٧	١,١٦٢	غير دالة
من ١-٣ سنة	٤٢	٣٤,١٧	٩,٥٣٥						
من٤-٨ سنة	١١٨	٣٦,٤٢	٧,١٣٥						
من ٩-١٢ سنة	٥٩	٣٥,٢٤	٦,٨٥٩						
من١٢-١٥ سنة	٢٩	٣٧,٤٨	٦,٠٦٩						
من١٥ سنة فأكثر	٣٥	٣٧,١١	٧,٥٢٢						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.

(٤) مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في الجهاز الحكومي وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الأجهزة:

جدول (٢١)

دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة

المجموعة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	النسبة الفائية	قيمة ت	درجة الحرية	دلالة الفروق Sig.
ذكور	١٨,٨٠	٤,٣٥٠	٠,١٠٠	-٠,٥٩٥	٢٩٨	غير دالة
إناث	١٩,١٠	٤,٢٩١				

وتشير التحليلات الإحصائية أن قيمة "ت" بلغت (-٠,٥٩٥) وهى قيمة لم تتجاوز القيمة الحدية لكي تصبح دالة عند مستوى (٠,٠٥)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور الإناث فيما يتعلق بمدى فهم ومراعاة موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة، وذلك أنه لابد من فهم موظفي العلاقات العامة لمعايير ونظم الجودة أولاً ثم التطبيق، فلابد أن يكون لديهم معرفة بمفهوم الجودة بصفة عامة نظريًا وعمليًا، وذلك من خلال تلقي الموظفين تدريبًا على فهم وتطبيق معايير الجودة في العلاقات العامة، وذلك عن طريق شرح كل مدير في إدارته مفهوم ضمان الجودة لموظفيه وأحدث الأساليب المستخدمة في ذلك.

جدول (٢٢)

يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بمدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة (اختبار ت t.test)

رقم العبارة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة ت	الترتيب
١- لدي معرفة بمفهوم الجودة بصفة عامة نظريًا.	٢,٧٩	٠,٧٢٥	٦٦,٧٢٨	١
٢- لدي معرفة بمفهوم الجودة بصفة عامة عمليًا.	٢,٧١	٠,٧٠٤	٦٦,٥٩٣	٥
٣- يتلقى الموظفون تدريبًا على فهم وتطبيق معايير الجودة في العلاقات العامة.	٢,٥٧	٠,٨٥٧	٥٢,٠٣٤	٧
٤- يقوم المدير في إدارته بشرح مفهوم ضمان الجودة لموظفيه.	٢,٦٦	٠,٨٤٩	٥٤,٢٩٢	٦
٥- يستخدم مدير العلاقات العامة أدوات قياس للتأكد من سلامة الأداء في ضوء الجودة.	٢,٧٣	٠,٨١٣	٥٨,٠٩٦	٤
٦- لدى المدير معرفة بكيفية تطبيق مفاهيم ومبادئ الجودة في أقسام إدارة العلاقات العامة.	٢,٧٥	٠,٧٩٥	٥٩,٨٧٧	٢
٧- لدى المدير والموظفين معرفة بأساليب ونظم تطبيق الجودة الشاملة	٢,٧٥	٠,٨٠٣	٥٩,٢٥٣	٢

تشير البيانات في الجدول رقم (٢٢) إلى مدى فهم ومراعاة موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة يأتي في المرتبة الأولى العبارة (لدي معرفة بمفهوم الجودة بصفة عامة نظريًا) بمتوسط (٢,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٧٢٥)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (لدى المدير والموظفين معرفة بأساليب ونظم تطبيق الجودة الشاملة) بمتوسط (٢,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٨٠٣)، ثم يليها في نفس المرتبة الثانية العبارة (لدى المدير معرفة بكيفية تطبيق مفاهيم ومبادئ الجودة في أقسام

إدارة العلاقات العامة) بمتوسط (٢,٧٥) وبانحراف معياري (٢,٧٥)، أما العبارة (يقوم المدير في إدارته بشرح مفهوم ضمان الجودة لموظفيه) تأتي في المرتبة السادسة بمتوسط (٢,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٨٤٩)، وتأتي العبارة (يتلقى الموظفون تدريبًا على فهم وتطبيق معايير الجودة في العلاقات العامة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٥٧) وبانحراف معياري (٠,٨٥٧).

جدول (٢٣)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقًا لعدد الدورات

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
لم يلتحق	٧٠	١٧,٧٤	٤,٦٧٧	١٧٩,٥٧٩	١٥٩٩٤,٠٨٣	٤٤,٨٩٥	١٨,٢٦٤	٢,٤٥٨	دالة عند ٠,٠٥
دورة واحدة	٦٦	١٨,٩١	٤,٢١٣						
دورتين إلى ثلاث	١١١	١٩,٦٤	٣,٩٩٣						
أربعة إلى ستة	٣٧	١٩,٥٩	٣,٨٩٨						
سبع دورات فأكثر	١٦	١٨,١٩	٥,٣١٩						

تشير التحليلات الإحصائية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى فهم ومراعاة موظفي العلاقات العامة، وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقًا لعدد الدورات، أو البرامج التدريبية التي اجتازها الموظف في مجال العلاقات العامة وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتوضح التحليلات الإحصائية ارتفاع الذين

التحقوا من دورتين إلى ثلاث وذلك بمتوسط (١٩,٦٤) وانحراف معياري (٣,٩٩٣)، يليها الذين التحقوا من أربعة إلى ستة دورات بمتوسط (١٩,٥٩) وانحراف معياري (٣,٨٩٨)، ويأتي الذين لم يلتحقوا بأي دورة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (١٧,٧٤) وانحراف معياري (٤,٦٧٧).

جدول (٢٤)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقًا لعدد سنوات الخبرة

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من سنة	١٧	١٦,٤٧	٥,٠١٤	١٨٠,٠٨٢	٥٣٨٧,٢٦٤	٣٦,٠١٦	١٨,٣٢٤	١,٩٦٦	غير دالة
من ١-٣ سنة	٤٢	١٨,٣٨	٤,٥١٥						
من٤-٨ سنة	١١٨	١٨,٨٩	٤,٣٤٨						
من ٩-١٢ سنة	٥٩	١٩,١٧	٤,٠٠٥						
من١٢-١٥ سنة	٢٩	١٩,٩٧	٣,٣١١						
من١٥ سنة فأكثر	٣٥	١٩,٨٦	٤,٥٣٨						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى فهم ومراعاة موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.

جدول (٢٥)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقًا للسن

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من ٢٥ سنة	٢٥	١٧,٥٢	٥,٧٣٨	٦١,٩٣٣	٥٥٠٥,٤١٣	١٥,٤٨٣	١٨,٦٦٢	٠,٨٣٠	غير دالة
من٢٥-٣٠ سنة	٩٦	١٩,١٦	٣,٨٧٣						
من ٣٠-٣٥ سنة	١١٠	١٩,٠٥	٤,٣٨٠						
من ٣٥-٤٠ سنة	٤٥	١٨,٨٤	٤,١١٧						
من ٤٠-٤٥ سنة فأكثر	٢٤	١٩,٤٢	٤,٤٤٢						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى فهم ومراعاة موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقًا للسن.

جدول (٢٦)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقًا للحالة العلمية

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من الثانوية	٢٥	١٧,٩٦	٣,٣١٠	٢٣٥,٤٧٨	٥٣٣١,٨٦٩	٥٨,٨٦٩	١٨,٠٧٤	٣,٢٥٧	دالة ٠,٠٥
الدبلوم ما قبل الجامعي	٧٨	٢٠,٠٣	٣,٩٠٨						
البكالوريوس في التخصص	١٠٣	١٨,٤٤	٤,٧٩٩						
البكالوريوس في غير التخصص	٥٩	١٩,٦٦	٣,٩٦٨						
دبلوم أو ماجستير في التخصص	٣٥	١٧,٦٠	٤,٣٠٦						

تشير التحليلات الإحصائية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى فهم ومراعاة موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقًا للحالة العلمية وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتوضح التحليلات الإحصائية ارتفاع الذين حصلوا على الدبلوم ما قبل الجامعي وذلك بمتوسط (٢٠,٠٣) وانحراف معياري (٣,٩٠٨)، يليها الذين حصلوا على البكالوريوس في غير التخصص بمتوسط (١٩,٦٦) وانحراف معياري (٣,٩٦٨)، ويأتي الذين حصلوا على دبلوم أو ماجستير في التخصص في المرتبة الأخيرة بمتوسط (١٧,٦٠) وانحراف معياري (٤,٣٠٦).

(٥) مدى اقتناع والتزام موظفي العلاقات العامة بأهمية جودة أداء الإدارات:

جدول (٢٧)

دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم

المجموعة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	النسبة الفائية	قيمة ت	درجة الحرية	دلالة الفروق Sig.
ذكور	٢٧,٦٥	٥,٥٣٦	٠,٤٧٥	٠,٨٣٠	٢٩٨	غير دالة
إناث	٢٧,١٠	٥,٨١٤				

وتشير التحليلات الإحصائية أن قيمة "ت" بلغت (٠,٨٣٠) وهى قيمة لم تتجاوز القيمة الحدية لكي تصبح دالة عند مستوى (٠,٠٥)؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم، ويتطلب ذلك أن تهتم الإدارة بشكاوى ومقترحات العاملين بإدارة العلاقات العامة، ويكون التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات هو السائد، ويتطلب الالتزام أيضًا حرص إدارة العلاقات العامة على إيجاد المناخ المناسب لتنمية متخصصي العلاقات العامة مهنيا، ويكون لدى إدارة العلاقات العامة الاستعداد لإشراك سواء الجماهير الداخلية والخارجية في تحسين مستوى الأداء.

جدول (٢٨)

يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم (اختبار ت t.test)

رقم العبارة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة "ت"	الترتيب
(١) تهتم الإدارة بشكاوى ومقترحات العاملين الاداريين في المؤسسة أو الوزارة.	٢,٨٦	٠,٨٢١	٦٠,٤٢٩	١
(٢) تهتم الإدارة بشكاوي ومقترحات العاملين بإدارة العلاقات العامة.	٢,٧٨	٠,٧٩٣	٦٠,٦٤٦	٢
(٣) سياسة الباب المفتوح في التفاعل مع العاملين.	٢,٧٨	٠,٧٨٥	٦١,٣٠١	٢
(٤) تشارك إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات.	٢,٧٦	٠,٧٠٥	٦٧,٧٨٣	٥
(٥) تستطلع إدارة العلاقات العامة الذين سيتأثرون بالقرارات قبل اتخاذها.	٢,٦٢	٠,٧٦٤	٥٩,٤٨٨	١٠
(٦) تشخص إدارة العلاقات العامة المشاكل الاتصالية مع الجماهير الداخلية.	٢,٧٣	٠,٧٢٦	٦٥,٠٥٣	٦
(٧) تشخص إدارة العلاقات العامة المشاكل الاتصالية مع الجماهير الخارجية.	٢,٧٧	٠,٦٨٧	٦٩,٨٣٤	٤
(٨) تحرص إدارة العلاقات العامة على إيجاد المناخ المناسب لتنمية متخصصي العلاقات العامة أنفسهم مهنيًا.	٢,٦٦	٠,٧٢٩	٦٣,٢٦٠	٩
(٩) لدى إدارة العلاقات العامة الاستعداد لإشراك الجماهير الداخلية في تحسين مستوى الأداء.	٢,٧١	٠,٧٣٢	٦٤,٠٥٠	٧
(١٠) لدى إدارة العلاقات العامة الاستعداد لإشراك الجماهير الخارجية في تحسين مستوى الأداء.	٢,٧٠	٠,٧٤٣	٦٢,٩٥٣	٨

تشير البيانات في الجدول رقم (٢٨) إلى مدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم يأتي في المرتبة الأولى العبارة (تهتم الإدارة بشكاوي ومقترحات العاملين الاداريين في المؤسسة أو الوزارة) بمتوسط (٢,٨٦) وبانحراف معياري (٠,٨٢١)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (تهتم الإدارة بشكاوي ومقترحات العاملين بإدارة العلاقات العامة) بمتوسط (٢,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٧٩٣)، ثم يليها في نفس المرتبة الثانية العبارة (سياسة الباب المفتوح في التفاعل مع العاملين) بمتوسط (٢,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٧٨٥)، أما العبارة (تحرص إدارة العلاقات العامة على إيجاد المناخ المناسب لتنمية متخصصي العلاقات العامة أنفسهم مهنيًا) تأتي في المرتبة التاسعة بمتوسط (٢,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٧٢٩)، وتأتي العبارة (تستطلع إدارة العلاقات العامة الذين سيتأثرون بالقرارات قبل اتخاذها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٦٢) وبانحراف معياري (٠,٧٦٤).

جدول (٢٩)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا لعدد الدورات

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
لم يلتحق	٧٠	٢٦,١٩	٦,٣٨٢	٢٤٨,٢٧٤	٩٣٩٣,٣٩٣	٦٢,٠٦٩	٣١,٨٤٢	١,٩٤٩	غير دالة
دورة واحدة	٦٦	٢٧,٦٥	٥,٢٦٤						
دورتين إلى ثلاث	١١١	٢٨,٢٣	٤,٨٢٥						
أربعة إلى ستة	٣٧	٢٧,٣٨	٥,٥٦٠						
سبع دورات فأكثر	١٦	٢٥,٣٨	٨,٥٩٤						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا لعدد الدورات أو البرامج التدريبية التي اجتازها الموظف في مجال العلاقات العامة.

جدول (٣٠)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا لعدد سنوات الخبرة

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من سنة	١٧	٢٦,٤١	٥,٣٠٤	٢٣٣,٩٦٦	٩٤٠٧,٦٧١	٤٦,٧٩٩	٣١,٩٩٩	١,٤٦٣	غير دالة
من ١- ٣ سنة	٤٢	٢٥,٤٨	٧,١٣٠						
من٤-٨ سنة	١١٨	٢٧,٤٥	٥,٦٣٠						
من ٩- ١٢ سنة	٥٩	٢٨,٠٠	٤,٦٨٧						
من١٢- ١٥ سنة	٢٩	٢٧,٧٦	٣,٧١٩						
من١٥ سنة فأكثر	٣٥	٢٨,٤٣	٦,٦٤٨						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا لعدد سنوات الخبرة.

جدول (٣١)

تحليل التباين البسيط (Oneway)فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا للسن

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من ٢٥ سنة	٢٥	٢٦,٢٤	٦,٣٤٦	١٩٩,٢٩٧	٩٤٤٢,٣٧٠	٤٩,٨٢٤	٣٢,٠٠٨	١,٥٥٧	غير دالة
من٢٥-٣٠ سنة	٩٦	٢٧,٢٩	٥,١٩١						
من ٣٠-٣٥ سنة	١١٠	٢٨,١٣	٥,٦٦٢						
من ٣٥-٤٠ سنة	٤٥	٢٥,٩٣	٥,٤٨٧						
من ٤٠-٤٥ سنة فأكثر	٢٤	٢٨,٠٤	٦,٩٠٦						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا للسن.

جدول (٣٢)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا للحالة العلمية

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من الثانوية	٢٥	٢٦,٩٢	٥,١٣١						
الدبلوم ما قبل الجامعي	٧٨	٢٨,٧٩	٥,٠١٥						
البكالوريوس في التخصص	١٠٣	٢٦,٣١	٦,٣٧٢	٣٢٦,٣٦٥	٩٣١٥,٣٠٢	٨١,٥٩١	٣١,٥٧٧	٢,٥٨٤	دالة عند ٠,٠٥
البكالوريوس في غير التخصص	٥٩	٢٨,٠٠	٤,٩٦٥						
دبلوم أو ماجستير في التخصص	٣٥	٢٦,٥٤	٥,٨٧٨						

تشير التحليلات الإحصائية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا للحالة العلمية وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتوضح التحليلات الإحصائية ارتفاع الذين حصلوا على الدبلوم ما قبل الجامعي وذلك بمتوسط (٢٨,٧٩) وانحراف معياري (٥,٠١٥)، يليها الذين حصلوا على البكالوريوس في غير التخصص بمتوسط (٢٨,٠٠) وانحراف معياري (٤,٩٦٥)، ويأتي الذين حصلوا على البكالوريوس في التخصص في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢٦,٣١) وانحراف معياري (٦,٣٧٢).

(٦) ماهية آراء موظفي العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي:

جدول (٣٣)

يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة (اختبار ت t.test)

رقم العبارة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة ت	الترتيب
(١) تطبيق الجودة في إدارة العلاقات العامة يعمل على تحسين المخرجات والكفاية الإنتاجية.	٢,٨٣	٠,٧٦١	٦٤,٣٦٧	١
(٢) تركز إدارة العلاقات العامة على توفير المعلومات الضرورية لتطوير عملها.	٢,٨٠	٠,٧٦١	٦٧,٧٩٠	٢
(٣) تشخص إدارة العلاقات العامة الاحتياجات التدريبية وتعمل على تلبيتها باستمرار.	٢,٦٤	٠,٧١٥	٦٤,٠٣٨	٩
(٤) تمتلك إدارة العلاقات العامة الإرادة القوية والداعمة للإصلاح والتطوير وعدم الخوف من التغيير.	٢,٧٠	٠,٧٤٤	٦٢,٨٠٠	٨
(٥) تمتلك إدارة العلاقات العامة الوسائل والإمكانيات لتنفيذ معايير الجودة الشاملة.	٢,٧٣	٠,٧٨٢	٦٠,٥٧٠	٥
(٦) يوجد نظام معلومات محوسب عن العاملين في الإدارة.	٢,٨٠	٠,٧١٦	٦٧,٧٩٠	٢
(٧) يوجد نظام معلومات محوسب عن العاملين في المؤسسة ككل.	٢,٨٠	٠,٧٥٥	٦٤,١٢٩	٢
(٨) لدى إدارة العلاقات العامة التمويل الكافي لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.	٢,٧١	٠,٨١٧	٥٧,٤٢٥	٧
(٩) تعقد إدارة العلاقات العامة اجتماعات لمناقشة سير وعمل العلاقات العامة.	٢,٧٣	٠,٧٤٩	٦٣,٠٨٢	٥
(١٠) تعقد ادارة العلاقات العامة الورش لتزويد الموظفين بالتعليمات الجديدة في جودة العلاقات العامة.	٢,٦٤	٠,٨٢٨	٥٥,٢٠٧	٩

تشير البيانات في الجدول رقم (٣٣) إلى وجود العديد من آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة، يأتي في المرتبة الأولى العبارة (تطبيق الجودة في إدارة العلاقات العامة يعمل على تحسين المخرجات والكفاية الإنتاجية) بمتوسط (٢,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٧٦١)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (يوجد نظام معلومات محوسب عن العاملين في المؤسسة ككل) بمتوسط (٢,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٧٦١)، ثم يليها في نفس المرتبة الثانية العبارة (يوجد نظام معلومات محوسب عن العاملين في الإدارة) بمتوسط (٢,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٧٥٥)، أما العبارة (تعقد إدارة العلاقات العامة الورش لتزويد الموظفين بالتعليمات الجديدة في جودة العلاقات العامة) تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٦٤) وبانحراف معياري (٠,٨٢٨)، وتأتي العبارة (تشخص إدارة العلاقات العامة الاحتياجات التدريبية وتعمل على تلبيتها باستمرار) في نفس المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٦٤) وبانحراف معياري (٠,٧١٥).

جدول (٣٤)

دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة

المجموعة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	النسبة الفائية	قيمة ت	درجة الحرية	دلالة الفروق Sig.
ذكور	٢٧,٢٧	٥,٢٨٩	٠,٥٦٣	-٠,٣٤٠	٢٩٨	غير دالة
إناث	٢٧,٤٨	٥,٦٣١				

وتشير التحليلات الإحصائية أن قيمة "ت" بلغت (-٠,٣٤٠) وهى قيمة لم تتجاوز القيمة الحدية لكي تصبح دالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك أن تركز إدارة العلاقات العامة على توفير المعلومات الضرورية لتطوير عملها من خلال التعرف على الاحتياجات التدريبية، وأن تمتلك الإرادة القوية للإصلاح والتطوير وأن تمتلك الوسائل والإمكانيات والتمويل الكافي لتنفيذ معايير الجودة، أن تقوم إدارة العلاقات العامة بعقد اجتماعات وورش عمل لمناقشة سير عمل العلاقات العامة وتزويد الموظفين بالتعليمات الجديدة في جودة العلاقات العامة.

جدول (٣٥)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقًا لعدد الدورات

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
لم يلتحق	٧٠	٢٦,٧٠	٦,٣٧٦	٨٢,٧٢٤	٨٨٣١,٩٥٦	٢٠,٦٨١	٢٩,٩٣٩	٠,٦٩١	غير دالة
دورة واحدة	٦٦	٢٧,٣٨	٤,٣٤٩						
دورتين إلى ثلاث	١١١	٢٧,٩١	٥,٠٥٩						
أربعة إلى ستة	٣٧	٢٧,٥٤	٥,٣٠٠						
سبع دورات فأكثر	١٦	٢٦,٣١	٨,٠٤٨						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقًا لعدد الدورات او البرامج التدريبية التي اجتازها الموظف في مجال العلاقات العامة.

جدول (٣٦)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقًا لعدد سنوات الخبرة

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من سنة	١٧	٢٧,٠٠	٥,٧٦٦	١٣٦,٦٧٤	٨٧٧٨,٠٠٦	٢٧,٣٣٥	٢٩,٨٥٧	٠,٤١٢	غير دالة
من ١- ٣ سنة	٤٢	٢٦,٢٤	٥,٥٩٥						
من٤-٨ سنة	١١٨	٢٧,٤٣	٥,٨٣٨						
من ٩- ١٢ سنة	٥٩	٢٧,٠٨	٤,٦٨٨						
من١٢- ١٥ سنة	٢٩	٢٨,٧٦	٣,٧١٩						
من١٥ سنة فأكثر	٣٥	٢٨,١١	٦,٢١٦						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.

جدول (٣٧)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقًا للسن

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من ٢٥ سنة	٢٥	٢٧,٦٠	٥,٥٠٨	١١٠,٨٣٤	٨٨٠٣,٨٤٦	٢٧,٧٠٨	٢٩,٨٤٤	٠,٩٢٨	غير دالة
من٢٥- ٣٠ سنة	٩٦	٢٧,٢٣	٤,٨٩٤						
من ٣٠- ٣٥ سنة	١١٠	٢٧,٩٦	٥,٥٤٥						
من ٣٥- ٤٠ سنة	٤٥	٢٦,١٣	٥,٧٤٣						
من ٤٠- ٤٥ سنة فأكثر	٢٤	٢٧,٤٢	٦,٥٨٧						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقًا للسن.

جدول (٣٨)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقا للحالة العلمية

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من الثانوية	٢٥	٢٦,٢٠	٤,٧٢٦	١٩٥,٦٣٩	٨٧١٩,٠٤١	٤٨,٩١٠	٢٩,٥٥٦	١,٦٥٥	غير دالة
الدبلوم ما قبل الجامعي	٧٨	٢٨,١٠	٤,٧٢٥						
البكالوريوس في التخصص	١٠٣	٢٦,٩٤	٦,٢٥٧						
البكالوريوس في غير التخصص	٥٩	٣٦..٢٨	٥,٠٤٤						
دبلوم أو ماجستير في التخصص	٣٥	٢٦,٢٦	٥,١٠٩						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقاً للحالة العلمية.

(٧) الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة:

جدول (٣٩)

يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة (اختبار ت t.test)

رقم العبارة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة ت	الترتيب
١- طول الإجراءات الإدارية المتبعة والروتين في العمل.	٢,٥٩	٠,٨٤٣	٥٣,٢٠٤	٢
٢- غياب الرؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة.	٢,٤٣	٠,٨٠٩	٥٢,٠٤٧	١٧
٣- عدم وضوح تطبيق مبدأ نظام الثواب والعقاب	٢,٥٢	٠,٨٦٠	٥٠,٧١٢	٩
٤- العبء الإداري والفني الملقى على عاتق الموظف.	٢٥٧	٠,٨٢٥	٥٣,٩٥٣	٥
٥- وجود المجاملات أحيانا على حساب العمل الإداري والفني.	٢,٦٩	٠,٨٨٦	٥٢,٥٤١	١
٦- عدم توفر الكادر الإداري المؤهل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٢,٥٩	٠,٨٣٥	٥٣,٧١٢	٢
٧- كثرة القوانين والأنظمة التي من شأنها قتل إبداع الموظف.	٢,٥٩	٠,٨٧٤	٥١,٣٩٥	٢
٨- ضعف مناسبة كفاءة الموظف مع مسؤولياته.	٢,٥٥	٠,٧٩٣	٥٥,٦٦٣	٧
٩- غياب الثقة بين الموظفين.	٢,٥٠	٠,٨٥٦	٥٠,٦٦٤	١٠
١٠-ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادة والموظفين.	٢,٤٣	٠,٨٩٩	٤٦,٨٨٠	١٧
١١-تضخم عدد الموظفين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم.	٢,٤٤	٠,٨٩٢	٤٧,٣٧٧	١٦
١٢-الافتقار إلى الدافعية نحو المنافسة البناءة في العمل.	٢,٥٠	٠,٨٢٤	٥٢,٦٢٢	١٠
١٣-ضعف الإمكانيات المادية.	٢,٤٥	٠,٨٨٩	٤٧,٧٣٩	١٤
١٤-عدم وجود دورات تدريبية مستمرة حول الجودة الشاملة.	٢,٥٥	٠,٨٦٢	٥١,٣٠٨	٧
١٥-نظام الاتصال وتبادل المعلومات غير فعال في إدارة العلاقات العامة.	٢,٤٥	٠,٨٣١	٥١,١٥١	١٤
١٦-اتساع الفجوة بين درجة المعرفة ودرجة الممارسة لإدارة الجودة الشاملة.	٢,٤٦	٠,٨٢٣	٥١,٧١٣	١٣
١٧-طول الوقت الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٢,٥٠	٠,٨٢٠	٥٢,٧٤٣	١٠
١٨-عدم إتاحة فرصة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.	٢,٥٧	٠,٨٨٠	٥٠,٥٠٥	٥

تشير البيانات في الجدول رقم (٣٩) إلى وجود العديد من الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة يأتي في أولها العبارة (وجود المجاملات أحياناً على حساب العمل الإداري والفني) بمتوسط (٢,٦٩) وبانحراف معياري (٠,٨٢٥)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (عدم توفر الكادر الإداري المؤهل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) بمتوسط (٢,٥٩) وبانحراف معياري (٠,٨٣٥)، ثم في نفس المرتبة الثانية العبارة (كثرة القوانين والأنظمة التي من شأنها قتل إبداع الموظف) بمتوسط (٢,٥٩) وبانحراف معياري (٠,٨٧٤)، ثم يليها في نفس المرتبة الثانية العبارة (طول الإجراءات الإدارية المتبعة والروتين في العمل) بمتوسط (٢,٥٩) وبانحراف معياري (٠,٨٤٣)، وتأتي العبارة (تضخم عدد الموظفين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم) في المرتبة السادسة عشر بمتوسط (٢,٤٤) وبانحراف معياري (٠,٨٩٢)، أما العبارة (غياب الرؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة) تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٤٣) وبانحراف معياري (٠,٨٠٩)، وتأتي العبارة (ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادة والموظفين) في نفس المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٤٣) وبانحراف معياري (٠,٨٩٩).

جدول (٤٠)

دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بالصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة

المجموعة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	النسبة الفائية	قيمة ت	درجة الحرية	دلالة الفروق Sig.
ذكور	٤٤,٦١	١٠,٣٩٧	٢,٥٣٢	-١,١٧٠	٢٩٨	غير دالة
إناث	٤٦,١١	١١,٧٥٣				

وتشير التحليلات الإحصائية أن قيمة "ت" بلغت (-١,١٧٠) وهى قيمة لم تتجاوز القيمة الحدية لكي تصبح دالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة، ومن هذه الصعوبات غياب

الرؤية لتطبيق إدارة الجودة لشاملة من قبل إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة، عدم تطبيق الثواب والعقاب، وجود المجاملات، عدم توفر الكادر الإداري لتطبيق الجودة الشاملة غياب الثقة بين الموظفين، ضعف العلاقات الإنسانية، تضخم عدد الموظفين بالنسبة للمهام الموكلة لهم، ومنها أيضًا عدم وجود دورات تدريبية، ضعف الإمكانيات المادية طول الوقت الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، **ووفقا لنظرية الأفكار المستحدثة** أنه كلما كان المستحدث يتطلب تكلفة مادية كبيرة كانت عملية تبنيه بطيئة والعكس صحيح، عدم إتاحة فرصة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

جدول (٤١)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة وفقًا لعدد الدورات

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
لم يلتحق	٧٠	٤٦,٠٣	١٢,٦٤٨	١٧٠٧,٣٠٠	٣٥٣٠١,٦١٦	٤٢٦,٨٢٥	١١٩,٦٦٦	٣,٥٦٧	دالة عند ٠,٠١
دورة واحدة	٦٦	٤٧,٤٧	١٠,٠٦٨						
دورتين إلى ثلاث	١١١	٤٦,٠٧	٩,٠٥٥						
أربعة إلى ستة	٣٧	٤١,٢٤	١١,٧٧٠						
سبع دورات فأكثر	١٦	٣٨,٧٥	١٥,٦٤٠						

تشير التحليلات الإحصائية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في

الجودة الشاملة وفقا لعدد الدورات وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتوضح التحليلات الإحصائية ارتفاع الذين التحقوا بدورة واحدة وذلك بمتوسط (٤٧,٤٧) وانحراف معياري (١٠,٠٦٨) يليها الذين التحقوا من دورتين إلى ثلاث بمتوسط (٤٦,٠٧) وانحراف معياري (٩,٠٥٥)، ويأتي الذين التحقوا من سبع دورات فأكثر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣٨,٧٥) وانحراف معياري (١٥,٦٤٠).

جدول (٤٢)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة وفقًا لعدد سنوات الخبرة

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من سنة	١٧	٤٣,١٨	٤,١٥٢	٢٥٧,٣٥٠	٣٦٧٥١,٥٦٧	٥١,٤٧٠	١٢٥,٠٠٥	٠,٤١٢	غير دالة
من ١- ٣ سنة	٤٢	٤٧,١٧	٥,٤٠٩						
من٤-٨ سنة	١١٨	٤٤,٨٨	٤,١٠٣						
من ٩- ١٢ سنة	٥٩	٤٥,٣٧	٣,٥٩٨						
من١٢- ١٥ سنة	٢٩	٤٥,٤٨	٣,٠٦٣						
من١٥ سنة فأكثر	٣٥	٤٥,٩٤	٤,٤٨٤						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.

جدول (٤٣)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة وفقًا للسن

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من ٢٥ سنة	٢٥	٤٥,٤٠	١٣,١٤٣						
من٢٥- ٣٠ سنة	٩٦	٤٥,٥٦	١٠,٠٩١						
من ٣٠- ٣٥ سنة	١١٠	٤٥,٦٤	١٠,٩٧٦	٢١٥,٤٣٤	٣٦٧٩٣,٤٨٢	٥٣,٨٥٩	١٢٤,٧٢٤	٠,٤٣٢	غير دالة
من ٣٥- ٤٠ سنة	٤٥	٤٥,٨٩	١١,٨٩٢						
من ٤٠- ٤٥ سنة فأكثر	٢٤	٤٢,٥٤	١٢,٥٤٥						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة وفقًا للسن.

جدول (٤٤)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة وفقًا للحالة العلمية

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من الثانوية	٢٥	٤٢,٥٦	٧,٧٨٤	١٣١٧,٩٨٣	٣٥٦٩٠,٩٣٤	٣٢٩,٤٩٦	١٢٠,٩٨٦	٢,٧٢٣	دالة عند ٠,٠٥
الدبلوم ما قبل الجامعي	٧٨	٤٦,٧٢	١٠,٠٣٥						
البكالوريوس في التخصص	١٠٣	٤٥,٧٧	١٢,٦٢٩						
البكالوريوس في غير التخصص	٥٩	٤٧,٠٠	١٠,٤٥٢						
دبلوم أو ماجستير في التخصص	٣٥	٤٠,٥٧	١٠,٦٨١						

تشير التحليلات الإحصائية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة وفقًا للحالة العلمية وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتوضح التحليلات الإحصائية ارتفاع الذين حصلوا على البكالوريوس في غير التخصص وذلك بمتوسط (٤٧,٠٠) وانحراف معياري (١٠,٤٥٢)، يليها الذين حصلوا على الدبلوم ما قبل الجامعي بمتوسط (٤٦,٧٢) وانحراف معياري (١٠,٠٣٥)، ويأتي الذين حصلوا على دبلوم أو ماجستير في التخصص في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤٠,٥٧) وانحراف معياري (١٠,٦٨١).

(٨) التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي:

جدول (٤٥)

يوضح دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها عينة البحث فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة (اختبار ت t.test)

إعداد استراتيجية لكل ادارة علاقات عامة في ضوء الجودة الشاملة تتضح:	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	قيمة ت	الترتيب
١- فلسفة العلاقات العامة.	٢,٨٨	٠,٧٨٨	٦٣,٣٠٠	٣
٢- الأهداف القريبة والبعيدة للعلاقات العامة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	٢,٨٧	٠,٧٦٩	٦٤,٥٩٥	٥
٣- رسالة إدارة العلاقات العامة المطلوبة.	٢,٨٥	٠٠,٧٩٦	٦٢,٠٧١	٨
٤- رؤية إدارة العلاقات العامة المطلوبة.	٢,٨٧	٠,٧٧٣	٦٤,٢٣٢	٥
٥-أدوات إدارة العلاقات العامة الجدية المتفقة والجودة الشاملة.	٢,٨٨	٠,٧٢٩	٦٨,٥٠٢	٣
٦- تحديد الجماهير الداخلية وواجباتها الجديدة في ضوء الجودة الشاملة.	٢,٨٩	٠,٧٠٧	٧٠,٨٢١	٢
٧- تحديد الجماهير الخارجية وواجباتها الجديدة في ضوء الجودة الشاملة.	٢,٨٧	٠,٧٠٦	٧٠,٤٥٦	٥
٨- خطة البرامج التدريبية والتنمية المهنية لإدارة العلاقات العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.	٢,٩١	٠,٧٤٠	٦٨,١٨٧	١

تشير البيانات في الجدول رقم (٤٥) إلى وجود تصور مقترح يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة أول هذه التصورات العبارة (خطة البرامج التدريبية والتنمية المهنية لإدارة العلاقات العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ومبادئها) بمتوسط (٢,٩١) وبانحراف معياري (٠,٧٤٠)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (تحديد الجماهير الداخلية وواجباتها الجديدة في ضوء الجودة الشاملة) بمتوسط

(٢,٨٩) وبانحراف معياري (٠,٧٠٧)، ثم يليها في المرتبة الثالثة العبارة (أدوات إدارة العلاقات العامة الجدية المتفقة والجودة الشاملة) بمتوسط (٢,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٧٢٩)، وبنفس المرتبة العبارة (فلسفة العلاقات العامة) بمتوسط (٢,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٧٨٨)، وتأتي العبارة (رسالة إدارة العلاقات العامة المطلوبة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٧٩٦).

جدول (٤٦)

دلالة ووجهة الفروق بين متوسطي الدرجات التي حصل عليها الذكور والإناث فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة

المجموعة	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	النسبة الفائية	قيمة ت	درجة الحرية	دلالة الفروق Sig.
ذكور	٢٥,٨٤	٤,١٨٣	٠,١٨٢	- ٠,٠٢٢	٢٩٨	غير دالة
إناث	٢٥,٨٥	٤,١٦٠				

تشير التحليلات الإحصائية أن قيمة "ت" بلغت (-٠,٠٢٢) وهى قيمة لم تتجاوز القيمة الحدية لكي تصبح دالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة، ويتضمن هذا التصور المقترح إعداد استراتيجية لكل إدارة علاقات عامة في ضوء الجودة الشاملة، وذلك في ضوء تحديد الأهداف القريبة والبعيدة للعلاقات العامة وتحديد الجماهير الداخلية والخارجية وواجباتها حيث تؤكد "**دراسة حنان فاروق جنيد**" (**١٩٩٥م**) على اهتمام غالبية المنظمات بالعلاقات العامة كوظيفة معاونة لتحقيق أهداف الوظائف الإدارية الأخرى، كما يتضمن أيضا وضع خطة البرامج التدريبية والتنمية المهنية لإدارة العلاقات العامة في ضوء الجودة الشاملة ومبادئها.

جدول (٤٧)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا لعدد الدورات

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
لم يلتحق	٧٠	٢٦,٥٩	٥,١٨٥	١٧,٤٦٨	٥١٦٧,٣٦٩	٤,٣٦٧	١٧,٥١٧	٠,٢٤٩	غير دالة
دورة واحدة	٦٦	٢٥,٩١	٤,١٠١						
دورتين إلى ثلاث	١١١	٢٦,٠٩	٣,٦١٤						
أربعة إلى ستة	٣٧	٢٥,٧٣	٢,٧٣٣						
سبع دورات فأكثر	١٦	٢٥,٢٦	٥,٨٥٣						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا لعدد الدورات أو البرامج التدريبية التي اجتازها الموظف في مجال العلاقات العامة.

جدول (٤٨)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا لعدد سنوات الخبرة

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من سنة	١٧	٢٥,٣٥	٤,١٥٢	٤٢,٤٦٨	٥١٤٢,٣٦٩	٨,٤٩٤	١٧,٤٩١	٠,٤٨٦	غير دالة
من ١- ٣ سنة	٤٢	٢٦,٣٤	٥,٤٠٩						
من٤-٨ سنة	١١٨	٢٥,٦٥	٤,١٠٣						
من ٩- ١٢ سنة	٥٩	٢٥,٧٥	٣,٥٩٨						
من١٢- ١٥ سنة	٢٩	٢٥,٤٩	٣,٠٦٣						
من١٥ سنة فأكثر	٣٥	٢٦,٥٩	٤,٤٨٤						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.

جدول (٤٩)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا للسن

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من ٢٥ سنة	٢٥	٢٥,٩٠	٤,٥٦٤	٥٢,٩١٣	٥١٣١,٩٢٣	١٣,٢٢٨	١٧,٣٦٩	٠,٧٦٠	غير دالة
من٢٥-٣٠ سنة	٩٦	٢٥,٤٢	٤,٤٥٠						
من ٣٠-٣٥ سنة	١١٠	٢٦,٣٥	٣,٦٥٦						
من ٣٥-٤٠ سنة	٤٥	٢٥,٤٦	٤,٣٧٥						
من ٤٠-٤٥ سنة فأكثر	٢٤	٢٥,٨٧	٤,٤٣٠						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا للسن.

جدول (٥٠)

تحليل التباين البسيط (Oneway) فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا للحالة العلمية

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Sum of Square مجموع المربعات		Mean Square متوسط المربعات		قيمة ف	دلالة الفروق Sig.
				بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات		
أقل من الثانوية	٢٥	٢٤,٥٠	٣,٤٨٨	٩٥,٨٤٣	٥٠٨٨,٩٩٣	٢٣,٩٦١	١٧,٢٥١	١,٣٨٩	غير دالة
الدبلوم ما قبل الجامعي	٧٨	٢٦,٤٤	٣,٦٠٢						
البكالوريوس في التخصص	١٠٣	٢٥,٦٠	٤,٨١٩						
البكالوريوس في غير التخصص	٥٩	٢٦,٢٨	٣,٥٠٠						
دبلوم أو ماجستير في التخصص	٣٥	٢٥,٤٤	٤,٥٩٨						

تشير التحليلات الإحصائية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا للحالة العلمية.

ثالثاً: مناقشة النتائج العامة:

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الأول وفحواه: ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي؟

- أكدت نتائج الدراسة الميدانية على تعدد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي وتتمثل في: وجود تنظيم برنامج للتعليم المستمر للموظفين يستخدم فيه التعليم الذاتي والمستمر لرفع معدل الأداء المهني للموظفين وقد توصلت دراسة **كل من "الكسندر" و "كيلر" (Alexander & Keeler, 1995)** إلى

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تسهم في ترقية التنظيم الهيكلي الإداري، وجود تنظيم دورات تدريبية مستمرة تركز على ورش العمل وعرض نماذج عملية تطبيقية للاستفادة منها وتطبيقها، وإصدار مجلة شهرية بالمؤسسات تضم كل ما هو جديد في مجال عمل المؤسسة وأساليب ومهارات ونماذج الممارسة اللازمة للموظفين، إعداد اختبارات لمستوى الجودة يطبق على كل الموظفين يركز على المهارة في استخدام الحاسب، إجادة اللغة، الإلمام بقوانين المؤسسة، إدارة حوار حول مهارات وأساليب التعامل مع المشكلات المختلفة – الحرص على التعليم المستمر وغيرها من المحاور، عمل برامج لتقليل الضغوط التي يعاني منها الموظف من خلال تطوير اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة، وضع خطة علمية دقيقة مقسمة لمراحل زمنية للتدريب على مهارات العمل الإداري والفني بالمؤسسة يلتزم بها جميع الموظفين، تسهيل وإتاحة فرص وقنوات اتصال بين الموظفين بالمؤسسة وغيرها من تبادل الخبرات والمهارات، الحرص على التعليم المستمر وخدمة المجتمع وغيرها من المتطلبات، وجود أساليب للشراكة المجتمعية والاتصال مع الجماهير بنوعيها.

- تشير التحليلات الإحصائية أن قيمة "ت" بلغت (٠,٧٠٧) وهي قيمة لم تتجاوز القيمة الحدية لكي تصبح دالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا للحالة العلمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد الدورات وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠١).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثاني وفحواه: ما مبادئ إدارة الجودة الشـــاملة المتوفرة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي؟

- أكدت نتائج الدراسة الميدانية على تعدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في: التركيز على احتياجات وتوقعات العميل (سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة وتؤكد "**دراسة يحيي حسن أحمد**" (**١٩٩٤م**) على أن معظم أهداف العلاقات العامة ووظائفها موجهة أساسًا للجمهور الخارجي أكثر من الجمهور الداخلي، التزام إدارة العلاقات العامة المستمر بالجودة، الجودة مسئولية جميع العاملين بإدارة العلاقات العامة، التركيز على النتائج والعمليات معًا، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واستخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير؛ حيث تؤكد "**دراسة جابر محمد عبد الموجود**" (**١٩٩٦م**) على أن غالبية القائمين بالعلاقات العامة بحاجة إداراتهم للتقنيات الحديثة في مجال العمل، اتخاذ القرارات استنادًا إلى الحقائق، قياس عائد وتكلفة الجودة، فرق العمل والعمل الجماعي من العاملين والمستفيدين من خدمات برامج العلاقات العامة، التطوير المستمر لاختصاصات إدارة العلاقات العامة حيث تؤكد دراسة "**مختار محمد أبو الخير**" (**١٩٩٥م**) على أن جميع المنشآت تعاني من تداخل الاختصاصات بين إدارة العلاقات العامة وبعض الإدارات الأخرى، كما أكدت "**دراسة ياسر العدوان**" (**١٩٩٥م**) على وجود تداخل في عمل العلاقات العامة مع إدارات أخرى، المقارنة المرجعية لأداء إدارة العلاقات العامة، تبني فلسفة عدم الخطأ أو التقليل منه ما أمكن، مبدأ الإنجاز الصحيح من أول مرة وفي كل مرة التي وتتطلب خدمة الجمهور الداخلي والخارجي بصورة كفؤة وجودة ترضي الجماهير.

- وجود العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة التي يجب مراعاتها يأتي في المرتبة الأولى العبارة (التركيز على احتياجات وتوقعات العميل (سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة) بمتوسط (٢,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٧٩٣)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (الجودة مسئولية جميع العاملين بإدارة العلاقات العامة) بمتوسط (٢,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٧٩١)، ثم يليها في المرتبة الثالثة العبارة (التزام إدارة العلاقات العامة المستمر بالجودة) بمتوسط (٢,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٧٤٧)، بنفس المرتبة الثالثة العبارة (التطوير المستمر لاختصاصات إدارة العلاقات العامة) بمتوسط (٢,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٧٠٧).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا للسن.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا للحالة العملية وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد الدورات أو البرامج التدريبية التي اجتازها الموظف في مجال العلاقات العامة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثالث وفحواه: ما مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في الجهاز الحكومي وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الأجهزة؟

أكدت نتائج الدراسة الميدانية على أنه:

لدي العاملين في العلاقات العامة معرفة بمفهوم الجودة بصفة عامة نظريًا، ولديهم معرفة بمفهوم الجودة بصفة عامة عمليًا، **حسب "سبنس" (نظرية الأفكار المستحدثة)** فإنه كلما كانت المستحدثات الجديدة سهلة الفهم والاستخدام من قبل الأفراد كان سهلاً عليهم تقبلها وتبنيها، وتأتي العبارة (يتلقى الموظفون تدريبًا على فهم وتطبيق معايير الجودة في العلاقات العامة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٥٧) وبانحراف معياري (٠,٨٥٧) وهو ما يؤكد **Sam Dyer et al. (2002)** على عدم الإدراك الكامل لفئات الجمهور التي تستهدفها هذه المنظمات مما يؤدي إلي قصور في الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة في هذه المنظمات، يستخدم مدير العلاقات العامة أدوات قياس للتأكد من سلامة الأداء في ضوء الجودة، لدى المدير معرفة بكيفية تطبيق مفاهيم ومبادئ الجودة في أقسام إدارة العلاقات العامة. **ووفقًا لنظرية الأفكار المستحدثة فإن مرحلة المعرفة** يعلم الفرد عن وجود المستحدث إلا أنه يحتاج إلى معلومات تفصيلية عنه، ويقسم البعض

هذه المعرفة إلى نوعين، معرفة عن بالشيء ومعرفة عن الشيء"، لدى المدير والموظفين معرفة بأساليب ونظم تطبيق الجودة الشاملة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور الإناث فيما يتعلق بمدى فهم ومراعاة موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى فهم ومراعاة موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقًا لعدد الدورات أو البرامج التدريبية التي اجتازها الموظف في مجال العلاقات العامة وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى فهم ومراعاة موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى فهم ومراعاة موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقًا للسن.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى فهم ومراعاة موظفي العلاقات العامة وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة وفقًا للحالة العلمية وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الرابع وفحواه: مدى اقتناع والتزام موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء تلك الإدارات؟

أكدت نتائج الدراسة الميدانية على:

- تعدد مؤشرات اقتناع والتزام موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء تلك الإدارات وتتمثل في اهتمام الإدارة بشكاوي ومقترحات العاملين الإداريين في المؤسسة أو الوزارة، اهتمام الإدارة بشكاوى ومقترحات العاملين بإدارة العلاقات العامة، سياسة الباب المفتوح في التفاعل مع العاملين، مشاركة إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات، **وتؤكد دراسة: دور الجودة الشاملة في تحسين خدمات الشحن الجوي (١٣٣١هـ).** على أهمية تطوير أداء الأفراد واتجاهاتهم ومهاراتهم إلى جانب سلوكهم وكذلك تحفيزهم بالشكل الايجابي الفعال، وتوفير كافة أدوات،

وإمكانات العمل المطلوبة استطلاع إدارة العلاقات العامة الذين سيتأثرون بالقرارات قبل اتخاذها، تشخص إدارة العلاقات العامة المشاكل الاتصالية مع الجماهير الداخلية، تشخص إدارة العلاقات العامة المشاكل الاتصالية مع الجماهير الخارجية، حرص إدارة العلاقات العامة على إيجاد المناخ المناسب لتنمية متخصصي العلاقات العامة أنفسهم مهنيًا، الاستعداد لإشراك الجماهير الداخلية في تحسين مستوى الأداء، الاستعداد لإشراك الجماهير الخارجية في تحسين مستوى الأداء، و **مرحلة الإقناع "نظرية الأفكار المستحدثة"**، وحسب "روجرز" فإن المقصود بالإقناع هو تكوين موقف مؤيد أو معارض تجاه المستحدث (فلسفة ومعايير الجودة الشاملة) ولكي يستطيع الفرد تكوين ذلك، فإنه يسعى لمعرفة المزيد من مزاياه، ومدى ملاءمته أو سهولته أو تعقيده. وتشمل فلسفة الجودة كل ما يتعلق بالجودة الشاملة من (أهداف – مبادئ – أدوات– خطوات... الخ).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا لعدد الدورات أو البرامج التدريبية التي اجتازها الموظف في مجال العلاقات العامة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا لعدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقا للسن.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم وفقًا للحالة العلمية وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الخامس وفحواه: ماهية آراء موظفي العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي؟

أكدت نتائج الدراسة الميدانية على:

- تعدد آراء موظفي العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي ويأتي في مقدمتها، تطبيق الجودة في إدارة العلاقات العامة يعمل على تحسين المخرجات والكفاية الإنتاجية، ثم تركز إدارة العلاقات العامة على توفير المعلومات الضرورية لتطوير عملها، يليها يوجد نظام معلومات محوسب عن العاملين في الإدارة، ويأتي بعد ذلك يوجد نظام معلومات محوسب عن العاملين في المؤسسة ككل، ثم تمتلك إدارة العلاقات العامة الوسائل والإمكانيات لتنفيذ معايير الجودة الشاملة، وتعقد إدارة العلاقات العامة اجتماعات لمناقشة سير وعمل العلاقات العامة، لدى إدارة العلاقات العامة التمويل الكافي لتنفيذ برامج الجودة الشاملة، تمتلك إدارة العلاقات العامة الإرادة القوية والداعمة للإصلاح والتطوير وعدم الخوف من التغيير، تعقد إدارة العلاقات العامة الورش لتزويد الموظفين بالتعليمات الجديدة في جودة العلاقات العامة، تشخص إدارة العلاقات العامة الاحتياجات التدريبية وتعمل على تلبيتها باستمرار.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور الإناث فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقًا لعدد الدورات أو البرامج التدريبية التي اجتازها الموظف في مجال العلاقات العامة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقًا للسن.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة وفقًا للحالة العملية.

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل السادس وفحواه: ما الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة؟

أكدت نتائج الدراسة الميدانية على:

- تعدد الصعوبات التي تواجه العاملين في مجال العلاقات العامة الحكومية وتتمثل في؛ طول الإجراءات الإدارية المتبعة والروتين في العمل، غياب الرؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة حيث تؤكد دراسة "**خضر مصطفي الجمالي**" **(٢٠٠٢م)**على أن أهم وظائف العلاقات العامة بهذه الوزارات في تنظيم الزيارات واستقبال الوفود ثم أعمال تسهيلات حجوزات السفر ومتابعة ما تنشره وسائل الإعلام، ويؤكد "**فؤاد علي حسين**" **(٢٠٠٤م) على أن** أنشطة التشهيلات واستقبال الوفود وتنظيم الزيارات علي رأس الأنشطة التي تقوم أجهزة العلاقات العامة بممارستها، عدم وضوح تطبيق مبدأ نظام الثواب والعقاب، العبء الإداري والفني الملقى على عاتق الموظف، وجود المجاملات أحياناً على حساب العمل الإداري والفني، عدم توفر الكادر الإداري المؤهل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وذلك يتفق مع عدد من نتائج الدراسات منها دراسة "**السيد جاد محمد راغب**" **(١٩٩١م)**: عدم تناسب المستوي الإداري للعلاقات العامة مع مهامها، كثرة القوانين والأنظمة التي من شأنها قتل إبداع الموظف، ضعف مناسبة كفاءة الموظف مع مسؤولياته **وقد أكدت دراسة "تحسين منصور رشيد" (١٩٩٣م) على أنه** لم توجد الخبرة الكافية لدى الكثير من العاملين فيها، وغياب الثقة بين الموظفين، ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادة والموظفين، تضخم عدد الموظفين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم، الافتقار إلى الدافعية نحو المنافسة البناءة في العمل، ضعف الإمكانيات المادية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة "**سمير محمد حسين و آخرون**" **(١٩٩١م)** نقص المخصصات المالية عن القدر اللازم لدي نسبة كبيرة من الجهات، "**ودراسة السيد جاد محمد راغب**" **(١٩٩١م) والتي توصلت إلى أن** المخصصات المالية للعلاقات العامة في ميزانية دواوين عموم محافظات القناة قليلة ولا تكفي للصرف علي أوجه النشاط الخاص بها. عدم وجود دورات تدريبية مستمرة حول الجودة الشاملة، نظام الاتصال وتبادل المعلومات غير فعال في إدارة العلاقات العامة، اتساع الفجوة بين درجة المعرفة ودرجة الممارسة لإدارة الجودة الشاملة، طول الوقت الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عدم إتاحة فرصة مشاركة الموظفين في اتخاذ

القرار. وتؤكد "**دراسة البطي**" (**٢٠٠٠م**) على أن أهم معوقات العلاقات العامة: ضعف نظام المعلومات – عدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة – والمركزية في اتخاذ القرار – والميزانية – والعوامل الاجتماعية والثقافية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة وفقًا لعدد الدورات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة وفقًا للسن.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بماهية الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة الشاملة وفقًا للحالة العلمية

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل السابع وفحواه: ما التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي؟

أكدت نتائج الدراسة الميدانية على:

- تعددت تصورات عينة الدراسة للتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي وتتمثل في وجود خطة البرامج التدريبية والتنمية المهنية لإدارة العلاقات العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، ثم تحديد الجماهير الداخلية وواجباتها الجديدة في ضوء الجودة الشاملة، يليها أدوات إدارة العلاقات العامة الجدية المتفقة والجودة الشاملة، ثم فلسفة العلاقات العامة وذلك حيث

تؤكد **دراسة "عبد المنعم " (٢٠٠٢م)** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية تحكمها ثلاثة عناصر هي: الفلسفة، الهدف، العمليات، ثم رؤية إدارة العلاقات العامة المطلوبة، تحديد الجماهير الخارجية وواجباتها الجديدة في ضوء الجودة الشاملة، الأهداف القريبة والبعيدة للعلاقات العامة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة إدارة العلاقات العامة المطلوبة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور الإناث فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا لعدد الدورات، أو البرامج التدريبية التي اجتازها الموظف في مجال العلاقات العامة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا لعدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقا للسن.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا للحالة العلمية.

رابعاً: توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة تم صياغة عدة توصيات هي:

١- تصميم وتنفيذ برنامج للتعليم المستمر للموظفين يستخدم فيه التعليم الذاتي والمستمر لرفع معدل الأداء المهني للموظفين.

٢- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل تركز على فهم وتطبيق معايير الجودة في العلاقات العامة.

٣- إجراء دراسات تعمل على تحديد احتياجات وتوقعات العميل "سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة".

٤- تنمية المسئولية الاجتماعية لجميع العاملين بإدارة العلاقات العامة نحو المؤسسة وإدارتها والعاملين والمستفيدين من المؤسسة.

٥- التطوير المستمر لاختصاصات إدارة العلاقات العامة بما يتواكب مع التطور التقني والمهني.

٦- الاهتمام بتوفير الوسائل والإمكانيات التي تساعد إدارة العلاقات العامة على تنفيذ معايير الجودة الشاملة.

٧- الاهتمام بتزويد الموظفين بالتعليمات واللوائح والسياسيات الجديدة بالمؤسسة من خلال وسائل الاتصال المباشر والجماهيري، إضافة إلى وسائل الاتصال الحديثة "شبكة الإنترنت".

٨- مواجهة الصعوبات التي تواجه العاملين في مجال العلاقات العامة الحكومية والمتمثلة في طول الإجراءات الإدارية المتبعة والروتين في العمل، وغياب الرؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة.

٩- إتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار المتعلق بالإدارات التي ينتمون إليها، والمؤسسة بشكل عام.

خامساً: نحو تصور مقترح الدراسة لتفعيل أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة:

(أ) أهداف التصور المقترح:

- تفعيل أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- تحديد فلسفة العلاقات العامة بصورة واضحة ومحددة في ضوء معايير الجودة الشاملة.

- التعرف على الاحتياجات والمشكلات التي تواجه إدارة العلاقات العامة والمعوقات التي تعوق أجهزة العلاقات العامة والتغلب على هذه المعوقات وتلبية احتياجات المؤسسات وتقديم الحلول لهذه المشكلات

(ب) عناصر التصور المقترح لتطوير دور أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة:

١- تقديم الأسس العلمية للتصدي للمشكلات التي تواجه أجهزة العلاقات العامة.
٢- تقديم الخدمات للعاملين بأجهزة العلاقات العامة.
٣- تشجيع أفراد المجتمع على الاستفادة من خدمات المؤسسات.
٤- إنشاء مجالس استشارية مشتركة من إدارة المؤسسة والعاملين بالعلاقات العامة لتحديد حاجات المؤسسة والتعرف على مشكلاتها.
٥- تقديم برامج لتلبية متطلبات المؤسسات وأجهزة العلاقات العامة.
٦- إعداد مراكز التدريب للقيام ببعض الدورات لتدريب العاملين بالعلاقات العامة على أداء أدوارهم في ضوء معايير الجودة الشاملة.
٧- المساهمة في تطوير التكنولوجيا المختلفة ومحاولة تسهيل استفادة أفراد أجهزة العلاقات العامة منها.
٨- مساعدة أفراد العلاقات العامة عن طريق تقديم أفكار جديدة ومتطورة في كيفية تطوير الأداء.
٩- الدعم المالي لمؤسسات أجهزة العلاقات العامة.

ويمكن صياغة تصورات لتفعيل دور أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة فيما يلي:

(أ) تصورات تتعلق بتنظيم إدارة العلاقات العامة:

- الاهتمام بالتنظيم والهيكلة الإدارية للعاملين بالعلاقات العامة.
- تحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات والارتباطات بغرض التنسيق بين مختلف أقسام الدائرة في الهيكل العام للمنظمة.

- أن يتمتع موظفي العلاقات العامة بمزيد من الاستقلالية لتمكينهم من الخروج عن إطار الأداء البيروقراطي الروتيني التقليدي، وذلك بمنحهم مزيدًا من الصلاحيات في التخطيط وصنع القرارات اليومية.

(ب) تصورات تتعلق بالتخطيط:

- يقوم جهاز العلاقات العامة برسم السياسة العامة للمؤسسة، ورسم السياسة والبرامج الخاصة بالعلاقات العامة في إطار السياسة العامة للمؤسسة وخططها.
- تحديد الأهداف والجماهير المستهدفة، وتصميم البرامج الإعلامية؛ من حيث التوقيت وتوزيع الاختصاصات على الخبراء وتحديد الميزانية تحديدًا دقيقًا، مما يعاون في إدخال تعديلات على السياسة العامة للمؤسسة.
- تحديد استراتيجية وأساليب الأداء في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- تهيئة فرص المشاركة أمام موظفي العلاقات العامة والعاملين في وضع وتنفيذ الخطط.
- أن يتم التركيز في التخطيط على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة.

(جـ) تصورات تتعلق بتطوير الأداء:

- التحسين الشامل والمستمر من خلال تحقيق توازن الأداء بجوانبه الإدارية والتقنية والإنسانية.
- التحسين المستمر لجودة أداء أخصائي العلاقات العامة ومتابعة وتقييم جودته بناءً على معايير الجودة الشاملة.
- التعاون والتنسيق بين المستويات والأقسام الإدارية المختلفة داخل الهيكل التنظيمي.
- الاهتمام بتحفيز العاملين على جودة الأداء بصفة مستمرة.
- الاهتمام بتطوير مستمر للأداء الإداري لأخصائي العلاقات العامة وفقًا للمعايير والأسس العالمية.
- تطوير المعايير القومية للأداء الإداري وذلك لتحديد سمات الأداء الإداري المتميز.

- ضمان حصول المستفيدين على الخدمة التي يتوقعونها وتفي بطموحاتهم ورغباتهم بضمان الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة عمومًا وأخصائي العلاقات العامة بوجه خاص.
- استخدام الأساليب العلمية المتطورة في مجال العلاقات العامة وتطبيقها؛ مثل عمل الاستقصاءات وإتباع أسلوب المعاينة لاستقراء آراء جمهور المنشأة وتطبيق بحوث الرأي العام، وذلك بغرض المساعدة على تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة.
- مواجهة الأزمات أو الطوارئ التي قد تتعرض لها الإدارة والمنشأة ومساعدتها على تجاوز تلك المواقف والأزمات بأقل خسارة ممكنة.

(د) تصورات تتعلق بإعادة تأهيل العاملين وفقًا لمعايير الجودة الشاملة:

- تنمية القدرة على التخطيط والتدريب على المهارات الإدارية والتنسيق مع الآخرين، وهذا يتطلب توافر خلفية علمية في إدارة الأعمال لدى رجال العلاقات العامة.
- تحديد المهارات المطلوبة للعاملين في إدارات العلاقات العامة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي العلاقات العامة.
- وضع خطة للبرامج التدريبية والتنمية المهنية لموظفي إدارة العلاقات العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.
- التدريب على الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة من خلال مدخلات هذا النظام "داخلية، وخارجية".
- شعور العاملين والموظفين بالثقة وتوفير الدافعية والنشاط لديهم.

(هـ) تصورات تتعلق بتقييم الأداء:

- تقديم التغذية الراجعة المستمرة لأخصائي العلاقات العامة بهدف تحديد جوانب الضعف في أدائه لتعديله وجوانب القوة لتعزيزها.
- التعرف على رجع الصدى لأنشطة العلاقات العامة لتقويم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف والتغلب على المشكلات التي تتعامل معها.
- قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة، والقيام بالإجراءات الصحيحة لضمان فعالية البرامج وتحقيقها لأهدافها.

- "التقييم الجزئي أو المرحلي" يتم أثناء التنفيذ للتعرف على القصور في جزئية العمل لتفاديها في باقي الأجزاء المتبقية أو للتعديل المستمر للمنظمة بما يكفل النجاح.
- استعراض كافة العيوب والمميزات لأنشطة السنوات القادمة، ولابد من الاعتماد على التقييم الجزئي والتقييم النهائي.
- درجة التغطية الجماهيرية: حجم الجمهور الذي وصلت إليه الرسالة + نسبته للجمهور الكلي.
- درجة الاستجابة الجماهيرية للفكرة، هل تأثرت بها ؟ ونسبة تأثرهم.
- تأثير الاتصال وقوته: التأثير المحدث على المتعرضين للرسالة + نوع الوسائل + طرق الإقناع التي ساهمت لإحداث ذلك التأثير.
- فعالية البرنامج الاتصالي في استخدام العوامل الإنسانية في التأثير على أراء وسلوك الجماهير.
- التقويم الفعلي للناتج الذي ترتبت عليه برامج الاتصال ومدى تأثيره في اتجاهات المجموعة.

المراجع

١- بحوث ودراسات غير منشورة

- رسائل دكتوراه – وماجستير

(١) تحسين منصور رشيد منصور. " تنظيم و إدارة العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني و اتجاهات الإدارة العليا نحوها: دراسة ميدانية "، **رسالة دكتوراه غير منشورة** (القاهرة : كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٣)

(٢) حنان فاروق محمد جنيد. "تأثير العلاقات العامة علي فاعلية الوظائف الإدارية للمنشأة: دراسة تحليلية ميدانية علي عينة من شركات قطاع الأعمال في مصر". **رسالة دكتوراه غير منشوره** (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٥).

(٣) خالد سيف الصوفي. "اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة العلاقات العامة: دراسة تطبيقية علي الأجهزة الحكومية في اليمن". **رسالة ماجستير غير منشورة** (القاهرة: قسم علوم الاتصال والإعلام، كلية الآداب، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣).

(٤) خالد سعد الجضعي، (٢٠٠٤م): نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية: نموذج مقترح، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

(٥) خضر مصطفي الجمالي. "واقع العلاقات العامة في الوزارات الفلسطينية بين النظرية والتطبيق". **رسالة ماجستير غير منشورة** (القاهرة: معهد الدراسات والبحوث العربية، ٢٠٠٢.

(٦) السيد جاد محمد راغب. "وظيفة العلاقات العامة في نظام الإدارة المحلية في مصر: دراسة ميدانية بالتطبيق علي دواوين محافظات القناة". **رسالة ماجستير غير منشورة** (بورسعيد : كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ١٩٩١).

(٧) عدنان بن محمد بن راشد الورثان (٢٠٠٥) دراسة عن مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم ــ دراسة ميدانية بمحافظة الأحساء، **رسالة ماجستير** ــ كلية التربية ــ جامعة الملك سعود.

(٨) عليان علي محمد الهيمصي. "العلاقات العامة في منظمات المجتمع المدني في اليمن: دراسة ميدانية". **رسالة ماجستير غير منشورة** (القاهرة: قسم الدراسات الإعلامية، معهد البحوث و الدراسات العربية، جامعة الدول العربية، ٢٠٠٥).

(٩) فؤاد علي حسين. "دور العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في الجمهورية اليمنية". **رسالة ماجستير غير منشورة** (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤).

(١٠) محمد بهجت موسي، "تقييم نشاط العلاقات العامة في الجهاز المصرفي"، **رسالة ماجستير غير منشوره**، القاهرة: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٧٧.

(١١) محمد عبد العظيم أحمد. "اتجاهات و ممارسات العلاقات العامة في شركات قطاع الأعمال العام الصناعية بجمهورية مصر العربية". **رسالة ماجستير غير منشورة** (الإسكندرية : كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٨).

(١٢) نبيل محمد يحيى الشوكاني (٢٠١٠) العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء: دراسة تطبيقية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، **رسالة ماجستير**، جامعة سانت كليمنت بالمملكة البريطانية.

(١٣) يحيي حسن أحمد. "الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة في الجهاز المصرفي: دراسة تطبيقية مقارنة علي عينة من البنوك في مصر". **رسالة ماجستير غير منشورة** (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٤).

٢- بحوث ودراسات منشورة

- بحوث منشورة فى مجلات ودوريات علمية

(١) أحمد السيد كردى، **الموسوعة الكاملة في إدارة الجودة الشاملة وتنمية مهارات القوة العاملة**، موقع موسوعة الإسلام والتنمية، ٢٠١١م.

(٢) أحمد خليل، الزهيري إبراهيم، الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، **المؤتمر السنوي التاسع**، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠١.

(٣) أحمد عبد الحميد الشافعي، السيد محمد ناس: ثقافة الجودة في الفكر الإداري الياباني وإمكانية الاستفادة منه في مصر، **مجلة بكلية التربية**، مجلد١١، عدد١١، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، فبراير، ٢٠٠٠.

(٤) جابر محمد عبد الموجود. "استخدام التقنيات الحديثة في مجال العلاقات العامة: دراسة ميدانية علي عينة من المؤسسات المصرية". **مجلة البحوث الإعلامية** (القاهرة: كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، العدد الخامس، يوليو ١٩٩٦).

(٥) حياه محمد الحربي (٢٠٠٦م): **إدارة الجودة الشاملة والاعتماد في مستويات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية**، جامعة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد (١٨)، العدد (٤).

(٦) سمير محمد حسين: خالد محمد جمال مرغلاني، **إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية**- معهد الإدارة العامة ١٩٩١م .

(٧) سـوزان يوسف القلينـي، "**التخطيط للحملات الإعلامية والإعلانية**"، القاهرة: سلسلة فنون إذاعية، دار النهضة العربية، ٢٠٠٨.

(٨) عادل السيد الجندي: "مدى حاجة كليات إعداد المعلم في مصر إلى الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة- دراسة تحليلية نقدية"، **مجلة التربية والتنمية**، السنة (٨)، ع(٢٠)، مايو ٢٠٠٠.

(٩) عبد الجواد، عصام الدين نوفل (٢٠٠٠). "ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية"، **مجلة التربية**، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت، السنة (١٠)، العدد (٣٣).

(١٠) عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (٢٠٠٠). "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية"، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة بمسقط السنة (٢٢)، العدد (٨٢).

(١١) على السلمي: **التدريب في إطار المنظومة الشاملة لتنمية الموارد البشرية**. برنامج التطوير في الإستراتيجية والتدريب التربوي لدول الخليج العربي: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج في الفترة من ٢٣: ٢٧ يونيو ٢٠٠١، الدوحة، ٢٠٠١.

(١٢) على فهد: مدخل حول تطبيقات جودة الأداء والتخطيط الاستراتيجي، **من بحوث مؤتمر الجودة المنعقد في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت**، الفترة من ١٠: ١٣ مارس، ٢٠٠٢.

(١٣) عمر موسى العباسي وآخرون (٢٠٠٥م): واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد (٤٥).

(١٤) كريمان محمد فريد. "استخدامات البيانات الإخبارية الصحفية في عمل العلاقات العامة في مصر: دراسة باستخدام طريقة القياس الرقمي". **المجلة المصرية لبحوث الإعلام** (القاهرة : كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثالث عشر، ديسمبر ٢٠٠١).

(١٥) **مجلس التنمية الاقتصادية**. البحرين، ٢٠٠٨.

(١٦) محمد توفيق ماضي: **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، نموذج مفاهيم مقترح**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠.

(١٧) محمد شطاح: **صحافة الانترنيت ومستقبل الصحافة الورقية "المكتوبة"** في: الجزائر، دراسة من جامعة عنابة كلية علوم الإعلام والاتصال، ٢٠٠٥.

(١٨) محمود السيد عباس، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الثانوي في مصر**، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، مجلة التربية والتنمية، السنة (١)، العدد ٢٧، ٢٠٠٣.

(١٩) مختار محمد أبو الخير. "أساليب ممارسة العلاقات العامة في المنشآت الحكومية اليمنية: دراسة حالة". **مجلة البحوث الإعلامية** (القاهرة: كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، العدد الثالث، يناير ١٩٩٥).

(٢٠) مي عبد الواحد الخاجة. "تقويم فاعلية أداء العاملين في مجال العلاقات العامة: دراسة حالة بلدية دبي". **المجلة المصرية لبحوث الإعلام** (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الرابع، ديسمبر ١٩٩٨).

(٢١) الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، رؤية مقترحة، **مجلة كلية التربية**، العدد (٣٧)، جامعة المنصورة، مايو ١٩٩٨

(٢٢) ياسر العدوان "مستوي إنجاز و فاعلية وحدات العلاقات العامة في أجهزة الإدارة العامة في الأردن" **مجلة دراسات** (الأردن: عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، العدد الأول، مجلد ٢٣، ١٩٩٥).

(٢٣) يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي "الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة"، **مجلة علوم إنسانية**، السنة ٥، العدد ٣٦، ٢٠٠٨م.

٣- كتب ومؤلفات عربية

(١) إبراهيم إمام، **فن العلاقات العامة والإعلام**، ط٣ (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦).

(٢) أحمد سيد مصطفى: **السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**، جامعة بنها، ٢٠٠٠ .

(٣) توفيق محمد عبد المحسن: **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة**، القاهرة: دار النهضة المصرية، ٢٠٠١.

(٤) الجضعي، **نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية** .

(٥) جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠١) **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر التوزيع، عمان – الأردن، ط١ .

(٦) جوزيف جابلونسكي، **إدارة الجودة الشاملة**، الجزء الثاني، سلسلة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٦م.

(٧) جوزيف جابلونسكي، **إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة**، (ترجمة) عبد الفتاح السيد النعماني، جزء٢، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، ١٩٩١.

(٨) خالد بن سعيد، بن سعد عبدالعزيز (١٩٩٧). **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي**، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.

(٩) خضر، جميل أحمد، **العلاقات العامة**، عمان: دار المسيرة، ١٩٩٨.

(١٠) خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولي ،الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

(١١) خضير كاظم حمودة، سلطان نايف أبو تايه، **متطلبات التأهيل لشهادة الأيزو ٩٠٠٠ ISO: المنظمة الدولية للمواصفات**، عمان: اليقظة للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

(١٢) حمود، خضير كاظم، (٢٠٠٠) **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة –عمان.

(١٣) راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد، "**إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي**"، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٤)

(١٤) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: **الاتصال والعلاقات العامة**، دار صفاء، عمان ، ٢٠٠٥.

(١٥) رحيم العزاوي، **مقدمة في منهج البحث العلمي**، عمان: دار دجلة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨.

(١٦) ريتشارد ل، ويليمز، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤ م.

(١٧) سحر محمد وهبي، محمد منير حجاب، **المداخل الأساسية للعلاقات العامة :المدخل العام**، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، د.ت. ص ١٣ – ١٤. بدون سنة

(١٨) سمير محمد حسين: "**العلاقات العامة**"، (القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الثانية، ١٩٩٥م).

(١٩) سمير محمد حسين وآخرين، "إدارة العلاقات العامة بالمملكة العربية السعودية. **في كتاب: ندوة واقع إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية**"، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩١).

(٢٠) سيد محمود إسماعيل الخولي: **إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠**، مركز بميك للخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٤.

(٢١) صالح عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية**، عمان: دار الشروق، ٢٠٠٤م

(٢٢) شدوان علي شيبة، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٥، الإسكندرية.

(٢٣) شريف درويش اللبان: **الصحافة الالكترونية: دراسة في التفاعلية وتصميم المواقع**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٥.

(٢٤) صفوت العالم، **فنون العلاقات العامة**، ط١، (القاهرة، دار الهانئ للطباعة والنشر، ٢٠٠٢).

(٢٥) طاهر رجب قدار، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، دمشق مكتبة الأسد للطباعة والنشر ،١٩٩٧.

(٢٦) عبد الرزاق محمد الدليمي: **العلاقات العامة والعولمة**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ١٤٢٥هـ – ٢٠٠٥م.

(٢٧) عبد الستار العلي، **تطبيقات في إدارة *الجودة* الشاملة**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).

(٢٨) عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في العلاقات العامة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ١٩٩٤.

(٢٩) عبد الله محمد عبد الرحمن، **سوسيولوجيا الاتصال والإعلام النشأة التطورية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٠.

(٣٠) عادل الشبراوي: **الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع" ١٩٩٥.

(٣١) عبد المحيي محمود صالح، **جلال الدين عبد الخالق، السيد رمضان، العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، ٢٠٠٤.

(٣٢) على السلمي: **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو**– القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥.

(٣٣) على السلمي: **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

(٣٤) علي عجوة، "**الأسس العلمية للعلاقات العامة**"، القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٠.

(٣٥) علي عجوة، كريمان فريد. "**إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات**"، القاهرة :عالم الكتب، الطبعة الأولي، ٢٠٠٥.

(٣٦) علي عجوة، "**العلاقات العامة والصورة الذهنية**"، القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الثانية، ٢٠٠٣.

(٣٧) علي عجوة وآخرون، **إدارة وتخطيط العلاقات العامة**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٥.

(٣٨) عمرو وصفى عقيلي: **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٠.

(٣٩) غريب عبد السميع غريب، **الاتصالات والعلاقات الإنسانية في المجتمع المعاصر**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٦.

(٤٠) غريب سيد أحمد، **تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٨٦.

(٤١) فرانسيس ماهوني وكارل حجيثور، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، **الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر ،١٩٩٩.

(٤٢) فرانكلين أوهارا، **دليل للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية iso 9000** ، الفجالة، القاهرة، ١٩٩٩.

(٤٣) فريد عبد الفتاح زين: **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، القاهرة، دار الكتب، ١٩٩٦.

(٤٤) فريد عبد الفتاح زين: **تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة الشاملة**، الزقازيق، كلية التجارة، ١٩٩٧.

(٤٥) فؤاده عبد المنعم البكري. "**العلاقات العامة في المنشآت السياحية**"، ٢٠٠٤.

(٤٦) فيليب انكسون: **إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة**، (ترجمة) عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ١٩٩٦.

(٤٧) مأمون الدراكة وطارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء للنشر، عمان، ٢٠٠٢.

(٤٨) ماضي محمد توفيق، **الأساليب الكمية في مجال الإدارة**، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٥.

(٤٩) مأمون الدراكة وطارق الشبلي، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر، عمان،٢٠١١.

(٥٠) محفوظ أحمد جودة، "**العلاقات العامة :مفاهيم وممارسات** ، دار الهلال، ١٩٩٦.

(٥١) محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**"، دار وائل للنشر التوزيع، عمان – الأردن، ط١، ٢٠٠٤.

(٥٢) محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، ط٣، ٢٠٠٨.

(٥٣) محمد الجوهري وعبد الله الخريجي، **مناهج البحث العلمي**، القاهرة، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٨.

(٥٤) محمد النعيمي، **تحقيق الدقة في إدارة الجودة**، إثراء للنشر والتوزيع ،عمان ،٢٠٠٩.

(٥٥) محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق**، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.

(٥٦) محمد نجيب الصرايرة، **العلاقات العامة – الأسس والمبادئ**، دار مكتبة الرائد العلمية، ٢٠٠١.

(٥٧) محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.

(٥٨) محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000**، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢.

(٥٩) محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة: المبادئ و التطبيق**، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.

(٦٠) محمد قاسم: **نظرية المؤسسة والتنظيم**، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٠.

(٦١) محمد معوض. "**البرامج التدريبية في مجال العلاقات العامة في الكويت: دراسة تطبيقية**"، **دراسة علمية منشورة في كتاب دراسات إعلامية**، الجزء الثالث، القاهرة: دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولي، ٢٠٠٠.

(٦٢) محمد ناجي الجوهر، **وسائل الاتصال في العلاقات العامة**، ط١، (عمان: مكتبة الرائد، ٢٠٠٠).

(٦٣) محمد نجيب الصرايرة، **العلاقات العامة – الأسس والمبادئ**، دار مكتبة الرائد العلمية، ٢٠٠١.

(٦٤) محمد يسري عثمان: **إدارة الجودة الشاملة، القاهرة**، دار التأليف للطباعة والنشر، ٢٠٠١.

(٦٥) محمود علم الدين: **تكنولوجيات المعلومات والاتصال ومستقبل صناعة الصحافة**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط ٢٠٠٦.

(٦٦) موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة**، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ١٩٩٩.

(٦٧) موسى اللوزي: **التنمية الإدارية**، ط٢، عمان، دار وائل للنشر ،٢٠٠٢.

(٦٨) منصور عثمان محمد زين: **العلاقات العامة في السودان**، ٢٠١١م، مطبعة جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم.

(٦٩) منصور عثمان محمد زين: **المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة**، شركة الطابع للعملة المحدودة ، السودان، الطبعة الأولى ٢٠٠٨.

(٧٠) نجم عبود نجم، "**إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت**"، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠١٠.

(٧١) هناء حافظ بدوي، "**العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية: أسس نظرية ومجالات تطبيقية**"، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١).

٤- المراجع الأجنبية:

(1) Adrian Wilkinson and others, **Management with Total Quality Management**, (London: Macmillan, 1998).

(2) Al -Dabal, Jamal K."Is Total Quality Management Enough for Competitive Advantntage ?Realities in organizations implementing change initiatives: with examples from the united states and the Developing World", Al Dabal, Jamal K. dabalijk@ aramco.com. sa. University of Hull, United Kingdom, Master of Business Administration, 1999

(3) Bank, John, The Essence of limited, New Delhi, 1992 .

(4) Dale, B. and Cooper, C. and Wilkinson. A., Managing Quality and Human Resources A Guide to Continuous Improvement, Great Britain, Black Wel Publishers Inc, 1999

(5) Dale H.Bester field and others, Total Quality Management, 2nd ed., (New Jersey: prentice Hall, 2001).

(6) David Ritchey And Dudely B. Turner. "The Public Relations Of Layoffs", **Public Relations Quarterly**, (Volume 46, Issue 2, summer 2001

(7) Deming, W.E. (1982). Quality, productivity, and Competitive Position, Cambridge, Mas: Massachusetts Institute of Technology .

(8) Eric See , Student Study Guide For Ronald L. Akers And Christine S. Sellers' Criminological Theories: Introduction, Evaluation, And Applications, Los Angeles, California , Roxbury Publishing Company, 2004 .

(9) Evans J. R & Dean, J.W. (2003) Total Quality Management, Organization and Strategy, third Edition USA: South Western

(10) Grant, Harman (1994); Asia and the Pacific, in Craft , Alma (Editor), International Developments in Assuring Quality in Higher Education , The Palmer Press, London, p.53

(11) Harris; John, (2004) ; Key Attributes of Accreditable Institutions, Conference on Quality Management &Accreditation of Higher Education in The Arab World , Academia Egypt 2004 , Nov-24-26 2004-, Intercontinental Semiramis Hotel, the Ministry of Higher Education , Egypt.

(12) Hate Nichoh , strategic planning in Higher Education, AGide for Head of Institutions, senior Managers and Members of Governing Bodies

Higher Education Institution Head of universities in Northem Ireland, June,2000.
(13) Hongy sun and others "Employee Involvement and Quality Management," the TQM Magazine, v.12, N.5, 2000
(14) Huang-Yi-Hui, "Public Relations Relational Outcomes And Conflict Management Strategies : Taiwan and China ", (PHD : College Park , University Of Maryland , 1997) .
(15) James H.Donnelly and Others, Fun dementias of Management, 9th Ed. (Chicago: Iruin, 1995)
(16) Jaunch, Lawrence & Glueck William F., Bussiness Policy and Strategic Management, New York Mac Grew Hill Book Co., Inc., 2003
(17) Juran, M. (1992). Juran on Quality by Design: the Steps for planning Quality into Goods and Services, New York: the free press
(18) Judith Ann Schlenker, Glossary of Quality Improvement Teems, 1998. (http://www.hrzone.com/ topico/ tqm.htm)
(19) Kenneth, E. Runyon, (1982), "The Practice of Marketing", Bell & Howell Co.
(20) Kevin Moloney, "Rethinking public relations: public relations propaganda and democracy", (London: N.Y, Rout ledge, second edition, 2006)
(21) K. Hendricks & V. Singhal, Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation, Georgia Tech, Management Science , Vol. 42, No. 3. March 1996, pp. 415436
(22) Kotler P. & Armstrong G., (1994) , "Principles of Marketing", Prentice-Hall , Inc ., U.S.A
(23) Krajewski , Lee J & Ritzman , Larry p. "Operation Management: strategy and analysis" 4PthP ed . Addison –Wesley publishing company , 1996
(24) Lam, K.D. et. al. (1991). Total Quality: A textbook of Strategic Quality Leadership and Planning, Colorado Springs: Air Academy press
(25) Leonard. D &Mc Adam. R(2002). Developing Strategic Quality Management: a Research agenda. Total Quality Management. (on line). Available: file:\\www.Emeraldinsight.com
(26) Les Bell and chris Rhodes : primary school Management, London Routledge, 1996, pp22 – 21. see- Les Bell and chris Rhodes : primary school Management, London Routledge, 1996
(27) Narayanan, V.K. (2001). The Certified Quality Manager Handbook, 2nd edition (Mi) Waukee, London: Mc Graw Hill
(28) Pride, W. M & Ferrwll, O. C. Marketing concepts and Strategic, Houghton miffin miffin company, Boston, 1997 .

(29) Richard L.Daft, Management, 5th ed., (New York: the Dryden Press, 2000), Op.cit, p58)
(30) Robert Mick McHale, Total Quality Management: what's In It for school? (www. Identity. Org/ news briefs/ oct96/ mcmiel. Htm).
(31) Sam Dyer, Teri Buell, Mashere Harrison and Sarah Weber;" Managing Public Relations in Nonprofit Organizations" , Public Relations Quarterly , (Volume 47, Winter 2002) .
(32) Sallot Lynne Marie , "the effects of motive , communication style , and licensing on the reputation of public relations : an impression management perspective" , (PHD: College of Journalism and Communications , University of Florida , 1993)
(33) Skinner, W., (1992), "Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon", Administrative Science Quarterly, Vol. 37, No. 1, (March)
(34) S. Subba Rau, "International Quality Management Research", Total Quality Management, V.10, 1999, No.7, p.105.
(35) Sources: Evans,J.R.Production, Operation Management, Quality, Performance and value,5th,Editionwest publishing company, New York, 1997
(36) Srinidhi, BI. 1997, Strategic Quality Management. International Journal of Quality Science.
(37) Wilkinson Adrian And Others, "Management with Total Quality Management", (London: Macmillan, 1998).
(38) Total Quality Management and Reinventing Government: What is TQM? (http: // home. T – online. De / home/ ffinaas/ q – tqm. Html).
(39) Jaunch, Lawrence & Glueck William F., Bussiness Policy and Strategic Management, New York Mac Grew Hill Book Co., Inc., 2003.
(40) Narayanan, V. K. (2001). The Certified Quality Manager Handbook, 2nd edition (Mi) Waukee, London: Mc Graw Hill

ملاحق الدراسة

جامعة القاهرة
كلية الإعلام
قسم العلاقات العامة

استبيان (مقياس) لرسالة دكتوراه بعنوان:

تصور مقترح لقياس فعاليات أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة

رسالة دكتوراه مقدمة من الباحثة

فهيمة عبدالله محمد عبدالله

إشراف

الأستاذة الدكتورة/ حنان فاروق جنيد

٢٠١٥

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي مدير أو رئيس أو اختصاصي العلاقات العامة:

هذه استبانة حول:

تصور مقترح لقياس فعاليات أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة

وأتمنى أن تتعاونوا معي ، بالإفادة من آرائكم الصريحة في هذا الموضوع، وأحب أن أوضح لكم بأن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولكم جزيل الشكر التقدير.

شكرا لكم على حسن استجابتكم ،مع تمنياتي لكم
بموفور الصحة والعافية

- **أهداف الدراسة:**

١- التعرف على القضايا العلمية النظرية والتطبيقية التراكمية في مجال جودة العلاقات العامة وتحسينها في إدارات العلاقات العامة الحكومية.

٢- استعراض متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي.

٣- مناقشة مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوفرة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي.

٤- التعرف على مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في الجهاز الحكومي وتطبيقهم لمعايير ومبادئ ونظم الجودة الشاملة في تلك الأجهزة وتطويرها.

٥- التعرف على مدى اقتناع والتزام موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء تلك الإدارات.

٦- التعرف على ماهية آراء موظفي العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي.

٧- تحديد الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة من وجهة نظر موظفيها.

٨- تقديم الاقتراحات التي يمكن أن تساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي عامة وإدارات العلاقات العامة بخاصة.

- **تساؤلات الدراسة:**

١- ما أهمية معرفة متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة؟.

٢- ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوفرة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي؟

٣- ما مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في الجهاز الحكومي وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الأجهزة؟.

٤- ما مدى اقتناع والتزام موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء تلك الإدارات؟

٥- ماهية آراء موظفي العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي ؟.

٦- ما هي الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة من وجهة نظر موظفيها؟.

٧- ما التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي؟

٨- ما صحة الفروض والمتغيرات الخاصة بالمبحوثين وخاصة فروق الدلالة الإحصائية على محاور أسئلة الدراسة وأسئلة الاستبيان الرئيسي فيما بعد: كالجنس، والمسميات الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية التي خضع لها الموظف؟.

أولا: البيانات الشخصية:

الإسم (اختياري):	
١ــ الجنـــس:	
— ذكر	
— أنثى	
٢ ــ الســـن:	
— أقل من ٢٥سنة	
— ٢٥ ــ ٣٠سنة	
— ٣٠ ــ٣٥ سنة	
— ٣٥ ــ٤٠ سنة	
— ٤٠ ــ٤٥ سنة فأكثر	
٣- الحالة العلمية	
— أقل من الثانوية العامة.	
— الدبلوم ما قبل الجامعي في التخصص.	
— البكالوريوس الجامعي في التخصص.	
— البكالوريوس الجامعي في غير التخصص.	
— الدبلوم أو الماجستير في التخصص.	
— أخرى تذكر	
٤- عدد الدورات او البرامج التدريبية التي اجتازها الموظف في مجال العلاقات العامة.	
— لم ألتحق بأي دورة.	
— دورة واحدة	
— دورتين إلي ثلاث دورات	
— أربعة إلى ست دورات	
— سبع دورات فأكثر	

٥ ــ مكان العمل الرسمي	
— شركة طيران الخليج.	
— شركة البا للالمنيوم.	
— وزارة التربية والتعليم.	
— وزارة الداخلية.	
٦ ــ الوظيفة الحالية:	
— مدير.	
— رئيس قسم.	
— رئيس شعبة.	
— رئيس مكتب.	
— اختصاصي علاقات عامة أو في محيطه.	
— أعمال إدارية في التخصص أو ما محيطه.	
٧ ــ عدد سنوات الخبرة:	
— أقل من سنة	
— من ١ إلى ٣ سنة.	
— من ٤ إلى ٨ سنوات.	
— ٩ سنوات إلى١٢ سنة.	
— ١٢ سنوات الى ١٥ سنة.	
— ١٥ سنة فأكثر.	

المحور الأول: مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة:					
ت	العبارات	عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف
١	وجود تنظيم برنامج للتعليم المستمر للموظفين يستخدم فيه التعليم الذاتي والمستمر لرفع معدل الأداء المهني للموظفين.				
٢	وجود تنظيم دورات تدريبية مستمرة تركز على ورش العمل وعرض نماذج عملية تطبيقية للاستفادة منها وتطبيقها.				
٣	إصدار مجلة شهرية بالمؤسسات تضم كل ما هو جديد في مجال عمل المؤسسة وأساليب ومهارات ونماذج الممارسة اللازمة للموظفين.				
٤	إعداد اختبارات لمستوى الجودة يطبق على كل الموظفين يركز على المهارة في استخدام الحاسب، إجادة اللغة، الإلمام بقوانين المؤسسة.				
٥	إدارة حوار حول مهارات وأساليب التعامل مع المشكلات المختلفة ـ الحرص على التعليم المستمر وغيرها من المحاور				
٦	عمل برامج لتقليل الضغوط التي يعاني منها الموظف من خلال تطوير اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة.				
٧	وضع خطة علمية دقيقة مقسمة لمراحل زمنية للتدريب على مهارات العمل الإداري والفني بالمؤسسة يلتزم بها جميع الموظفين.				
٨	تسهيل وإتاحة فرص وقنوات اتصال بين الموظفين بالمؤسسة وغيرها من لتبادل الخبرات والمهارات.				
٩	الحرص على التعليم المستمر وخدمة المجتمع وغيرها من المتطلبات				
١٠	وجود أساليب للشراكة المجتمعية والاتصال مع الجماهير بنوعبها.				

المحور الثاني: ما مدى موافقتكم على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتم مراعاتها في إدارات العلاقات العامة لديكم؟

ت	العبارات	عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف
١	التركيز على احتياجات وتوقعات العميل(سواءً الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة.				
٢	التزام إدارة العلاقات العامة المستمر بالجودة.				
٣	الجودة مسئولية جميع العاملين بإدارة العلاقات العامة.				
٤	التركيز على النتائج والعمليات معاً.				
٥	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.				
٦	استخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير.				
٧	اتخاذ القرارات استنادًا إلى الحقائق.				
٨	قياس عائد وتكلفة الجودة.				
٩	فرق العمل والعمل الجماعي من العاملين والمستفيدين من خدمات برامج العلاقات العامة.				
١٠	التطوير المستمر لاختصاصات ادارة العلاقات العامة.				
١١	المقارنة المرجعية لأداء إدارة العلاقات العامة.				
١٢	تبني فلسفة عدم الخطأ أو التقليل منه ما أمكن.				
١٣	مبدأ الإنجاز الصحيح من أول مرة وفي كل مرة والتي تتطلب خدمة الجمهور الداخلي والخارجي بصورة كفؤة وجودة ترضي الجماهير.				

المحور الثالث: ما مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في إدارتكم (العلاقات العامة) وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الإدارة.

ت	العبارات	عالي جدا	عالي	بدرجة متوسطة	ضعيفة
١	لدي معرفة بمفهوم الجودة بصفة عامة نظريًا.				
٢	لدي معرفة بمفهوم الجودة بصفة عامة عمليًا.				
٣	يتلقى الموظفون تدريبًا على فهم وتطبيق معايير الجودة في العلاقات العامة.				
٤	يقوم المدير في إدارته بشرح مفهوم ضمان الجودة لموظفيه.				
٥	يستخدم مدير العلاقات العامة أدوات قياس للتأكد من سلامة الأداء في ضوء الجودة.				
٦	لدى المدير معرفة بكيفية تطبيق مفاهيم ومبادئ الجودة في أقسام إدارة العلاقات العامة.				
٧	لدى المدير والموظفين معرفة بأساليب ونظم تطبيق الجودة الشاملة.				

المحور الرابع: ما مدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء إدارتهم.

ت	العبارات	عالي جدا	عالي	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
١	تهتم الإدارة بشكاوي ومقترحات العاملين الاداريين في المؤسسة أو الوزارة.				
٢	تهتم الإدارة بشكاوي ومقترحات العاملين بإدارة العلاقات العامة.				
٣	سياسة الباب المفتوح في التفاعل مع العاملين.				
٤	تشارك إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات.				
٥	تستطلع إدارة العلاقات العامة الذين سيتأثرون بالقرارات قبل اتخاذها.				
٦	تشخص إدارة العلاقات العامة المشاكل الاتصالية مع الجماهير الداخلية.				
٧	تشخص إدارة العلاقات العامة المشاكل الاتصالية مع الجماهير الخارجية.				
٨	تحرص إدارة العلاقات العامة على إيجاد المناخ المناسب لتنمية متخصصي العلاقات العامة أنفسهم مهنيًا.				
٩	لدى إدارة العلاقات العامة الاستعداد لإشراك الجماهير الداخلية في تحسين مستوى الأداء.				
١٠	لدى إدارة العلاقات العامة الاستعداد لإشراك الجماهير الخارجية في تحسين مستوى الأداء.				

المحور الخامس: ماهية آراء موظفي إدارة العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها ؟.

ت	العبارات	عالي جدا	عالي	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
١	تطبيق الجودة في إدارة العلاقات العامة يعمل على تحسين المخرجات والكفاية الإنتاجية.				
٢	تركز إدارة العلاقات العامة على توفير المعلومات الضرورية لتطوير عملها.				
٣	تشخص إدارة العلاقات العامة الاحتياجات التدريبية وتعمل على تلبيتها باستمرار.				
٤	تمتلك إدارة العلاقات العامة الإرادة القوية والداعمة للإصلاح والتطوير وعدم الخوف من التغيير.				
٥	تمتلك ادارة العلاقات العامة الوسائل والإمكانيات لتنفيذ معايير الجودة الشاملة.				
٦	يوجد نظام معلومات محوسب عن العاملين في الإدارة.				
٧	يوجد نظام معلومات محوسب عن العاملين في المؤسسة ككل.				
٨	لدى إدارة العلاقات العامة التمويل الكافي لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.				
٩	تعقد ادارة العلاقات العامة اجتماعات لمناقشة سير وعمل العلاقات العامة				
١٠	تعقد ادارة العلاقات العامة الورش لتزويد الموظفين بالتعليمات الجديدة في جودة العلاقات العامة.				

المحور السادس:ما هي الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة من وجهة نظر موظفيها؟.

ت	العبارات	عالي جدا	عالي	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
١	طول الإجراءات الإدارية المتبعة والروتين في العمل.				
٢	غياب الرؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة.				
٣	عدم وضوح تطبيق مبدأ نظام الثواب والعقاب.				
٤	العبء الإداري والفني الملقى على عاتق الموظف.				
٥	وجود المجاملات أحيانا على حساب العمل الإداري والفني.				
٦	عدم توفر الكادر الإداري المؤهل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
٧	كثرة القوانين والأنظمة التي من شأنها قتل إبداع الموظف.				
٨	ضعف مناسبة كفاءة الموظف مع مسؤولياته.				
٩	غياب الثقة بين الموظفين.				
١٠	ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادة والموظفين.				
١١	تضخم عدد الموظفين بالنسبة للمهام الموكلة إليهم.				
١٢	الافتقار إلى الدافعية نحو المنافسة البناءة في العمل.				
١٣	ضعف الإمكانيات المادية.				
١٤	عدم وجود دورات تدريبية مستمرة حول الجودة الشاملة.				
١٥	نظام الاتصال وتبادل المعلومات غير فعال في إدارة العلاقات العامة.				
١٦	اتساع الفجوة بين درجة المعرفة ودرجة الممارسة لإدارة الجودة الشاملة.				
١٧	طول الوقت الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
١٨	عدم إتاحة فرصة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.				

المحور السابع: التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي عامة ، وادارات العلاقات العامة في ادارتكم الغراء.

ت	العبارات	عالي جدا	عالي	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
١	اعداد استراتيجية لكل إدارة علاقات عامة في ضوء الجودة الشاملة.				
٢	الأهداف القريبة والبعيدة للعلاقات العامة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.				
٣	رسالة إدارة العلاقات العامة المطلوبة.				
٤	رؤية إدارة العلاقات العامة المطلوبة.				
٥	أدوات إدارة العلاقات العامة الجديدة المتفقة والجودة الشاملة.				
٦	تحديد الجماهير الداخلية وواجباتها الجديدة في ضوء الجودة الشاملة.				
٧	تحديد الجماهير الخارجية وواجباتها الجديدة في ضوء الجودة الشاملة.				
٨	خطة البرامج التدريبية والتنمية المهنية لإدارة العلاقات العامة في ضوء ادارة الجودة الشاملة ومبادئها.				

ملخص رسالة

بعنوان

تصور مقترح لقياس أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة

انطلقت مشكلة الدراسة الحالية من واقع العمل الميداني للباحثة كمسئولة للعلاقات العامة في إدارة الصحة الاجتماعية بوزارة الداخلية، ولضمان الاستفادة من برامج إدارة الجودة والتميز الأدائي؛ حيث يستدعي هذا إيجاد أحدث النظم الإدارية التي تضمن تحقيق الجودة في الأداء، فبالرغم من الجهد المبذول لتطوير مخرجات الإدارة الإعلامية الأمنية بوزارة الداخلية خاصة وإدارات العلاقات العامة وفي الادارات الحكومية العاملة، إلا أن هناك العديد من التساؤلات حول نوعية وأداء هذه المخرجات، وعلى هذا الأساس كان من الحتمي لإصلاح هذه المخرجات إيجاد أنظمة وآلية إدارية جديدة. ويعد نظام إدارة الجودة الشاملة من أحدث هذه النظم الإدارية التي بالإمكان العمل على مداومة تطويرها، ومن هنا تظهر الحاجة إلى معرفة مدى تطبيق متطلبات ومبادئ الجودة الشاملة في الإدارة الحكومية، لإفساح المجال أمام العاملين لرصد وتشخيص المتطلبات المتوفرة، والعمل على استكمال المتطلبات غير المتوفرة بصورة علمية سليمة في إشباع احتياجات الجماهير الداخلية والخارجية.

تساؤلات الدراسة:

تنحصر إشكالية الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما التصور المقترح لقياس فعاليات أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمملكة البحرين؟.

وقد انحدرت من التساؤل الرئيسي السابق التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي؟

٢- ما مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوفرة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي؟

٣- ما مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في الجهاز الحكومي وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الأجهزة؟

٤- ما مدى اقتناع والتزام موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء تلك الإدارات؟

٥- ماهية آراء موظفي العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي؟

٦- ما هي الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة من وجهة نظر موظفيها؟

٧- ما التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي؟

٨- ما صحة الفروض والمتغيرات الخاصة بالمبحوثين وخاصة فروق الدلالة الإحصائية على محاور أسئلة الدراسة وأسئلة الاستبيان الرئيسي فيما بعد: كالجنس، والسن، والمسميات الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والبرامج التدريبية التي خضع لها الموظف؟

- **مجالات الدراسة:**

أ - **المجال البشري: ويتمثل في:** موظفي العلاقات العامة العاملين في الجهاز الحكومي بإدارات العلاقات العامة في وزارة الاشغال العامة، والداخلية، وشركة طيران الخليج، وشركة مصانع ألبا (الالمنيوم).

ب- **المجال المكاني:** تم تطبيق الدراسة على أربعة إدارات في الوزارات: وزارة الداخلية، شركة طيران الخليج، والإشغال العامة، ومصانع الالمنيوم(ألبا).

ج- **المجال الزمني:** من إقرار الخطة بالقسم والكلية في (٢٠١٢) إلى مارس ٢٠١٥ بإذن الله.

منهج البحث: المنهج المستخدم هو منهج المسح الاجتماعي الشامل لكل العاملين في إدارات العلاقات العامة بالمجالين البشري والمكاني بالوزارات والمؤسسات أو الشركات المعنية التي تقدر بحوالي (٣٥٠) موظفاً.

أهداف البحث :يهدف البحث الى الوصول إلى مجموعة من الغايات النظرية والعملية التالية؛ منها:

١- التعرف على القضايا العلمية النظرية والتطبيقية التراكمية في مجال جودة العلاقات العامة وتحسينها في إدارات العلاقات العامة الحكومية.

٢ - ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي.

٣- ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتوفرة في إدارات العلاقات العامة في القطـــاع الحكومي.

٤- التعرف على مدى فهم وإلمام موظفي العلاقات العامة في الجهاز الحكومي وتطبيقهم لمعايير ومبادئ ونظم الجودة الشاملة في تلك الأجهزة وتطويرها.

٥- التعرف على مدى اقتناع والتزام موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء تلك الإدارات.

٦- التعرف على ماهية آراء موظفي العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظـــم الجـــودة الشاملة في الجهاز الحكومي.

٧- تحديد الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكـــار الجديدة في الجودة من وجهة نظر موظفيها.

٨- تقديم الاقتراحات التي يمكن أن تساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهـــاز الحكومي عامة وإدارات العلاقات العامة بخاصة.

- أدوات جمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات في الاستبانة التي تعتمد على المقياس الليكرتي المتـــدرج الخماسي وتم الاستعانة بالأداة الأخيرة (الاستبانة) من خلال مقابلة كـــل العـــاملين فـــي العلاقات العامة في كل وزارة أو شركة أو مؤسسة.

- فروض الدراسة:

١ـــ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات عينـــة البحث من ذوي الوظائف المختلفة على محاور المقياس والمقياس ككل.

٢ـــ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات عينـــة البحث من ذوي الخبرات المختلفة على محاور المقياس والمقياس ككل.

٣ـــ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات عينـــة البحث من ذوي الدورات التدريبية المختلفة على محاور المقياس والمقياس ككل.

٤ـــ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات عينـــة البحث من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة على محاور المقياس والمقياس ككل.

٥ــ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات عينة البحث من حيث النوع المختلفة على محاور المقياس والمقياس ككل.

٦ــ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات عينة البحث وفق توزيع السن المختلفة على محاور المقياس والمقياس ككل.

٧ــ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات عينة البحث وفق مكان العمل المختلفة على محاور المقياس والمقياس ككل.

- النتائج العامة:

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الأول وفحواه: ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي؟

- أكدت نتائج الدراسة الميدانية على تعدد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي وتتمثل في: وجود تنظيم برنامج للتعليم المستمر للموظفين يستخدم فيه التعليم الذاتي والمستمر لرفع معدل الأداء المهني للموظفين، إجادة اللغة، الإلمام بقوانين المؤسسة، إدارة حوار حول مهارات وأساليب التعامل مع المشكلات المختلفة، الحرص على التعليم المستمر وغيرها من المحاور، عمل برامج لتقليل الضغوط التي يعاني منها الموظف من خلال تطوير اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة، وضع خطة علمية دقيقة مقسمة لمراحل زمنية للتدريب على مهارات العمل الإداري والفني بالمؤسسة يلتزم بها جميع الموظفين، تسهيل وإتاحة فرص وقنوات اتصال بين الموظفين بالمؤسسة وغيرها من لتبادل الخبرات والمهارات، الحرص على التعليم المستمر وخدمة المجتمع وغيرها من المتطلبات، وجود أساليب للشراكة المجتمعية والاتصال مع الجماهير بنوعيها.
- تشير التحليلات الإحصائية أن قيمة "ت" بلغت (٠,٧٠٧) وهى قيمة لم تتجاوز القيمة الحدية لكي تصبح دالة عند مستوى (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا للحالة العلمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة وفقًا لعدد الدورات وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠١).

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثاني وفحواه: مـــا مبـــادئ إدارة الجـــودة الشـــاملة المتوفرة في إدارات العلاقات العامة في القطاع الحكومي؟

- أكدت نتائج الدراسة الميدانية على تعدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في: التركيز على احتياجات وتوقعات العميل (سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، التزام إدارة العلاقات العامة المستمر بالجودة، الجودة مسئولية جميع العاملين بإدارة العلاقات العامة، التركيز على النتائج والعمليات معًا، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، استخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير.
- وجود العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة العلاقات العامة التي يجب مراعاتها يأتي في المرتبة الأولى العبارة (التركيز على احتياجات وتوقعات العميل (سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة) بمتوسط (٢,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٧٩٣)، يليها في المرتبة الثانية العبارة (الجودة مسئولية جميع العاملين بإدارة العلاقات العامة) بمتوسط (٢,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٧٩١)، ثم يليها في المرتبة الثالثة العبارة (التزام إدارة العلاقات العامة المستمر بالجودة) بمتوسط (٢,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٧٤٧)، بنفس المرتبة الثالثة العبارة (التطوير المستمر لاختصاصات إدارة العلاقات العامة) بمتوسط (٢,٨٢) وبانحراف معياري (٠,٧٠٧).

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثالث وفحواه: ما مدى فهم وإلمام موظفي العلاقـــات العامة في الجهاز الحكومي وتطبيقهم لمعايير ونظم الجودة الشاملة في تلك الأجهزة؟

أكدت نتائج الدراسة الميدانية على أنه: لدى العاملين في العلاقات العامة معرفة بمفهوم الجودة بصفة عامة نظريًا، ولديهم معرفة بمفهوم الجودة بصفة عامـــة عمليًـــا، وتـــأتي العبارة (يتلقى الموظفون تدريبًا على فهم وتطبيق معايير الجودة في العلاقات العامة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٢,٥٧) وبانحراف معياري (٠,٨٥٧)، يستخدم مدير العلاقات العامة أدوات قياس للتأكد من سلامة الأداء في ضوء الجودة، لدى المدير معرفة بكيفيـــة تطبيق مفاهيم ومبادئ الجودة في أقسام إدارة العلاقات العامة، لدى المـــدير والمـــوظفين معرفة بأساليب ونظم تطبيق الجودة الشاملة.

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الرابع وفحواه: مدى اقتناع والتزام موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء تلك الإدارات؟ أكدت نتائج الدراسة الميدانية على:

- تعدد مؤشرات اقتناع والتزام موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير جودة أداء تلك الإدارات، وتتمثل في اهتمام الإدارة بشكاوي ومقترحات العاملين الإداريين في المؤسسة أو الوزارة، اهتمام الإدارة بشكاوي ومقترحات العاملين بإدارة العلاقات العامة، سياسة الباب المفتوح في التفاعل مع العاملين، مشاركة إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات، تشخص إدارة العلاقات العامة المشاكل الاتصالية مع الجماهير الخارجية، حرص إدارة العلاقات العامة على إيجاد المناخ المناسب لتنمية متخصصي العلاقات العامة أنفسهم مهنيًا، الاستعداد لإشراك الجماهير الداخلية في تحسين مستوى الأداء، الاستعداد لإشراك الجماهير الخارجية في تحسين مستوى الأداء.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بمدى التزام واقتناع موظفي العلاقات العامة بأهمية وتطوير أداء إدارتهم، وفقًا للسن.

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الخامس وفحواه: ماهية آراء موظفي العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي؟ أكدت نتائج الدراسة الميدانية على:

- تعدد آراء موظفي العلاقات العامة في تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي ويأتي في مقدمتها، تطبيق الجودة في إدارة العلاقات العامة يعمل على تحسين المخرجات والكفاية الإنتاجية، ثم تركز إدارة العلاقات العامة على توفير المعلومات الضرورية لتطوير عملها، يليها يوجد نظام معلومات محوسب عن العاملين في الإدارة، ويأتي بعد ذلك وجود نظام معلومات محوسب عن العاملين في المؤسسة ككل، ثم تمتلك إدارة العلاقات العامة الوسائل والإمكانيات لتنفيذ معايير الجودة الشاملة، وتعقد إدارة العلاقات العامة اجتماعات لمناقشة سير وعمل العلاقات العامة، لدى إدارة العلاقات العامة التمويل الكافي لتنفيذ برامج الجودة الشاملة، تمتلك إدارة العلاقات العامة الإرادة القوية والداعمة للإصلاح والتطوير وعدم الخوف من التغيير، تعقد إدارة العلاقات العامة الورش لتزويد الموظفين بالتعليمات الجديدة في جودة العلاقات العامة.

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل السادس وفحواه: ما الصعوبات والمشكلات التي تعيق إدارات العلاقات العامة من تطبيق الأفكار الجديدة في الجودة ؟

أكدت نتائج الدراسة الميدانية على تعدد الصعوبات التي تواجه العاملين في مجال العلاقات العامة الحكومية وتتمثل في؛ طول الإجراءات الإدارية المتبعة والروتين في العمل، غياب الرؤية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة. عدم وجود دورات تدريبية مستمرة حول الجودة الشاملة، نظام الاتصال وتبادل المعلومات غير فعال في إدارة العلاقات العامة، اتساع الفجوة بين درجة المعرفة ودرجة الممارسة لإدارة الجودة الشاملة، طول الوقت الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عدم إتاحة فرصة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل السابع وفحواه: ما التصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي؟ أكدت نتائج الدراسة الميدانية على:

- تعددت تصورات عينة الدراسة للتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة في الجهاز الحكومي، وتتمثل في وجود خطة البرامج التدريبية والتنمية المهنية لإدارة العلاقات العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، ثم تحديد الجماهير الداخلية وواجباتها الجديدة في ضوء الجودة الشاملة، يليها أدوات إدارة العلاقات العامة الجدية المتفقة والجودة الشاملة، ثم فلسفة العلاقات العامة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا لعدد الدورات أو البرامج التدريبية التي اجتازها الموظف في مجال العلاقات العامة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالتصور المقترح الذي يساعد على تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في إدارات العلاقات العامة وفقًا لعدد سنوات الخبرة، ووفقًا للسن، ووفقا للحالة العلمية.

رابعاً: نحو تصور مقترح الدراسة لتفعيل أداء أجهزة العلاقات العامة في ضوء معايير الجودة الشاملة:

(أ) المنطلقات النظرية للتصور:

١- تحسين الأداء يتطلب تخطيط الأداء المستهدف، ثم تقييم الأداء الفعلي وتحليل مشكلات الأداء ثم تحسينه أو تطويره.

٢- الاهتمام بإتقان العمل باعتبار أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة مفادها إتقان العمل.

٣- إدارة الجودة الشاملة كنظام يهدف إلى التحسين الشامل والمستمر من خلال تحقيق توازن الأداء بجوانبه الإدارية والتقنية والإنسانية.

٤- وجود خطة للتفاعل مع متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها على المستوى المحلي أو العالمي.

٥- الاهتمام بالتعاون والتنسيق بين المستويات والأقسام الإدارية المختلفة داخل الهيكل التنظيمي.

٦- الاهتمام بوضع خطة البرامج التدريبية والتنمية المهنية لإدارة العلاقات العامة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

٧- أن عملية الجودة الشاملة مستمرة، وتحتاج إلى وقت طويل وجهد مبذول وثقافة تؤمن بها وصبر دون عجالة النتائج حتى تؤتى ثمارها.

ب- المنطلقات الواقعية: تنطلق تلك المنطلقات من خلال نتائج الدراسة الميدانية ويمكن إبرازها فيما يلى:

١- ترتكز الجودة الشاملة على تهيئة الجو النفسي المناسب للعمل.

٢- التركيز الواضح على العاملين داخل المؤسسة وخارجها.

٣- الاهتمام بتحفيز العاملين على جودة الأداء بصفة مستمرة.

٤- إقامة علاقات العمل على الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة.

٥- قدرة أخصائي العلاقات العامة على اتخاذ القرارات السليمة بما يحقق أهدافها.

٦- تنمية روح التفاهم والعمل الجماعي بين جميع العاملين.

٧- القدرة على ربط المادة العلمية بالواقع والبيئة المحيطة.

٨- الدقة في تحديد أساليب التقويم المرتبطة بأهداف الإدارة.

٩- تهيئة فرص المشاركة أمام العاملين في وضع وتنفيذ الخطط.

ج- المنطلقات المحلية:

١- أن يتمتع العاملون والقادة في المؤسسات بمزيد من الاستقلالية لتمكينهم من الخروج عن إطار الأداء البيروقراطى الروتينى التقليدي وذلك بمنحهم مزيدًا من الصلاحيات في التخطيط وصنع القرارات اليومية.

٢- اعتبار تحقيق مبادئ الجودة الشاملة أحد أهم جوانب تطوير وتحديث الإدارة.

٣- إيمان الوزارة بأن تطبيق هذه المبادئ تضمن عملية تطوير مستمرة للأداء الإداري لأخصائي العلاقات العامة وفق المعايير والأسس العالمية.

٤- اهتمام الوزارة بتطوير أداء أخصائي العلاقات العامة باعتباره أحد السبل لتطوير العمل.

٥- قيام الوزارة بوضع المعايير القومية للأداء الإداري وذلك لتحديد سمات الأداء الإداري المتميز.

<u>عناصر التصور المقترح</u>

١- التحسين المستمر لجودة أداء أخصائي العلاقات العامة ومتابعة وتقييم جودته بناءً على معايير الجودة الشاملة.

٢- تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين .

٣- تحقيق الربط بين أداء أخصائي العلاقات العامة وتحسينه.

٤- تحقيق النمو المهني والذاتي المستمر لأخصائيين العلاقات العامة لتمكينهم من الوفاء بمعايير الأداء والمحاسبة.

٥- الكشف عن احتياجات أخصائيين العلاقات العامة التدريبية وتحديدها.

٦- يتيح تقييم الأداء بتقديم التغذية الراجعة المستمرة لأخصائي العلاقات العامة بهدف تحديد جوانب الضعف في أدائه لتعديله وجوانب القوة لتعزيزها.

٧- وضع نظام للمعلومات الإدارية لتعزيز دور أخصائي العلاقات العامة داخل المؤسسة.

٨- ضمان حصول المستفيدين على الخدمة التي يتوقعونها وتفي بطموحاتهم ورغباتهم بضمان الأداء الوظيفي لإدارة العلاقات العامة عمومًا و أخصائي العلاقات العامة بوجه خاص.

تصور تطبيقى لمدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير أداء إدارة العلاقات العامة:

أ- كفاءة الاستخدام: والتى تعنى الأستخدام الأمثل للأمكانيات المتاحة من خلال مدخلات هذا النظام (داخلية، خارجية).

ب- تطبيق معايير الجودة الشاملة: وهى العمليات الخاصة بهذا النظام والتى تتضمن التعميم والبرامج ونظام المعلومات.

ج- فاعلية نظام العمل: والتى تعنى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال مخرجات هذا النظام.

ملخص الرسالة باللغة العربية

تاريخ وجهة الميلاد : المنامة 1963/6/3م
الدرجة : الدكتوراه
التخصص : العلاقات العامة
المشرفون : أ.د.حنان فاروق جنيد
عنوان الرسالة : تصور مقترح لقياس أداء اجهزة العلاقات العامة فى ضوء معايير الجودة الشاملة.

ملخص الرسالة :
تنحصر اشكالية الدراسة فى الإجابة على التساؤل الرئيسى التالى : ما التصور المقترح لقياس فعالية أداء اجهزة العلاقات العامة فى ضوء مبادئ الجودة الشاملة بمملكة البحرين .
وقد انبسق من التساؤل السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية والتى سعت الدراسة للاجابة عليها .
وقد تم استخدام منهج المسح الاجتماعى الشامل وطبقة الدراسة على ادارات العلاقات العامة فى وزارة الأشغال العامة والداخلية وشركة طيران الخليج وشركة **مصانع البا**(الالمنيوم) بأسلوب الحصر الشامل لكافة العاملين بادارات العلاقات العامة فى المنشأت محل الدراسة
وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على القضايا العلمية والنظرية والتطبيقية التراكمية فى مجال جودة العلاقات العامة وتحسينها فى ادارات العلاقات العامة الحكومية والتعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة فى ادارات العلاقات العامة الحكومية والتعرف على مجموعة اهداف رئيسية وصولا لوضع نموذج مقترح للتطبيق فى مجال تحسين فاعلية العلاقات العامة وتحسينها فى الادارات والمؤسسات الحكومية البحرينية فى ضوء معايير الجودة الشاملة , وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج الهامة إضافة إلى تطوير نموذج تطبيقى عملى لأداء اجهزة العلاقات العامة فى ضوء معايير الجودة الشاملة من اهم النتائج التى تم التوصل إليها فى الدراسة التأكيد على تعدد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بأدارات العلاقات العامة فى القطاع الخارجى وتتمثل فى وجود تنظيم برنامج للتعليم المستمر للموظفين والعمل على رفع معدل الأداء المهنى للموظفين واجادة اللغة والإلمام بقوانين المؤسسة وتعدد مبادئ ادارة الجودة الشاملة ويأتى فى مقدمتها التزام ادارة العلاقات العامة المستمر بالجودة بإعتبارها مسئولية لجميع العاملين إضافة الى تعدد الصعوبات والمشكلات التى تواجه العاملين فى مجال العلاقات العامة الحكومية مثل طول الإجراءات الإدارية ونقص المخصصات المالية ونقص الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة فى مجال العلاقات العامة بوجه عام والجودة الشاملة على وجه الأخص.

ملخص الرسالة باللغة الأجنبية

Name: FAHEMA ABDALLAH MOHAMED Nationality: BAHRINI

Date and place of Birth: MANAMA 3/6/1963

Degree: PhD

Specialization: Public Relations

Supervisors: prof. Dr. Hanan farouk Mohamed Gunied

Title of thesis: Suggested perspective for measuring the effectiveness of the public relations departments performance in light of the total quality management standers"

Summary:

The main research problem is based on replying on the main question; what is the suggested perspective to measure the effectiveness of the performance of public relations departments in light of the total quality management principals in the kingdom of Bahrain Sub- questions were related to the main one concertino the basic requirements needed to apply the total quality measurement in the PR. Departments in the governmental sector, in addition to questions related to the available principals of the total quality management in applying the total quality management standers in the governmental sector.

Field of research: - the research applied on (4) departments at the ministry of interior, ministry of public work, Gulf Air company, Alba factories for aluminum. A total complete social survey for all employees in the pr. Department was applied with total (350) employees. The study reached to significant results concerning the main research hypothesis, and the suggested model

جامعة القاهرة الإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث

استمارة معلومات الرسائل التى تمت مناقستها

الكلية / المعهد: الإعلام القسم : العلاقات العامة والإعلان

1. الدرجة العلمية : ماجستير [ ] دكتوراه [√]
2. بيانات الرسالة :

عنوان الرسالة باللغة العربية :

(تصور مقترح لقياس أداء العلاقات العامة فى ضوء معايير الجودة الشاملة)

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية :

"Suggested perspective for measuring the effectiveness of the public relations departments performance in light of the total quality management standers"

التخصص الدقيق : علاقات عامة

تاريخ المناقشة : 2015/3/9

3. **بيانات الطالب :**

الاسم : فهيمة عبدالله محمد عبدالله الجنسية : بحرينية النوع : انثى
العنوان : منزل 4105طريق 2161 المنامة 321. مملكة البحرين ص.ب.68
رقم التليفون : 97317291899+ - 97339892002+
جهة العمل : وزارة الداخلية – مملكة البحرين
رقم الفاكس
البريد الإليكترونى : mohd23ch@hotmail.com

4. **المشرفون على الرسالة :**

الاسم حنان فاروق جنيد **القسم** علاقات عامة وإعلان **الكلية** الإعلام **الجامعة** القاهرة

الأسم : فهيمة عبدالله محمد عبدالله الجنسية : بحرينية

perspective for total quality management standards for pr. Departments.

5. مستخلص الرسالة :

5-1.باللغة العربية :

تتناول الرسالة موضوع قياس اداء اجهزة العلاقات العامة فى ضوء معايير الجودة الشاملة والتوصل الى نوذج (تصور) مقترح لتقييم الاداء بأجهزة العلاقات العامة وتقع الرسالة فى(8فصول رئيسية) يتناول الفصل الأول مشكلة الدراسة واهميتها والفصل الثانى الدراسات السابقة العربية والاجنبية , والثالث الاطار النظرى للدراسة , والرابع اهداف ومبادئ العلاقات العامة , والخامس ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها , والسادس العلاقات العامة فى مملكة البحرين , والسابع ادارة العلاقات العامة فى ضوء ادارة الجودة الشاملة , والثامن نتائج الدراسة الميدانية بالإضافة إلى مراجع الدراسات العربية والاجنبية والملاحق .

الكلمات الدالة :
العلاقات العامة – القياس – الفعالية – الجودة – الجودة الشاملة

5-2. باللغة الإنجليزية :

The study focus on setting a practical model perspective for measuring the effectiveness of the PR. Performance in the light of the total quality management standards.
The study include (8) basicchapters, the first chapter related to the research problem and its importance , the 2nd chapter related to the literature review , the3ndfocused on the theoretical framework the fourth on the PR. Principals and objectives ,the 5&6tharound the total management standards and its applications , in Bahrain kingdom , the 7th about the PR.
Department and the 8th related to the research findings.

Keyword:
Public relations – measurement – total quality management – management quality standards.

6. اهم النتائج التطبيقية التى تم التوصيل إليها :

توصلت الدراسة إلى تعدد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة فى ادارات العلاقات العامة فى القطاع الحكومى وتتمثل فى وجود تنظيم برنامج للتعليم المستمر للموظفين يعتمد على التعليم الذاتى والمسمتر لرفع معدلات الاداء المهنى , اجادة كاملة والالمام بقوانين المؤسسة وعمل برامج لتقليل الضغوط للعاملين , وجود نموذج تصور عملى يصلح للتطبيق على اجهزة العلاقات العامة لتفعيل اداءها فى ضوء معايير الجودة الشاملة ويتكون من (7) عناصر تشمل على منطلقات عامة ومنطلقات محلية , ومحددات تطوير لأداء اجهزة العلاقات العامة والتنظيم الادارى وتأهيل العاملين , وتقييم الأداء المؤسسى

7. ماهى الجهات التى يمكن ان تستفيد من هذا البحث :

(اذكر هذه الجهات مع شرح اهمية البحث لهذه الجهة بما لايزيد عن اربعة سطور لكل جهة)

الجهات المستفيدة من هذا البحث هى كافة المؤسسات والمنشأت والوزارات الحكومية والعامة والتى بها ادارات واجهزة للعلاقات العامة فى مملكة البحرين .

وزارة الداخلية (جهاز العلاقات العامة)حيث يمكن تطبيق النموذج المقترح الذى توصلت اليه الدراسة لتفعيل معايير ومبادئ الجودة الشاملة فى العمل .

الاجهزة والمؤسسات الحكومية والصناعية (بوجه عام) ومملكة البحرين بوجه خاص , وذلك لنشر ثقافة ومبادئ ومعايير الجودة الشاملة فى الإدارة والعمل التنظيمى خاصة من خلال وظائف ودور اجهزة العلاقات العامة ووفقا للنموذج التطبيقى العملى التى توصلت اليه الدراسة .

8. هل يوجد علاقة قائمة بأحدى هذه الجهات

نعم [√]

لا [ ]

فى حالة ذكر نعم أذكر هذه الجهات :

9. هل توافق على التعاون مع جهات مستفيدة من خلال الجامعة :

لا [ ]

نعم [√]

[√]

(أ) لتطبيق البحث
(ب) لاستكمال البحث
(ت) اخرى

10. هل تم نشر بحوث مستخرجة من الرسالة فى مجلات أو مؤتمرات عملية ؟

نعم (تذكر مع جهة النشر والمكان والتاريخ) √

لا

11. هل سبق التقدم لتسجيل براءة اختراع ؟

12. هل توافق على إعطاء البيانات المذكورة فى الإستمارة لجهات أخرى ؟

نعم

لا

توقيع الطالب

توقيع المشرفين

وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

٢٠١٥/٤/١