



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإنسانية



دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين صورة الذهنية للمؤسسة العمومية لدى جمهورها الداخلي
دراسة حالة في المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاينوكس والفضيات BCR
فرع ORFEE ببرج منايل

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال
تخصص: إتصال تنظيمي

تحت اشراف الأستاذة:

- شلابي امينة هاجر

أعضاء لجنة المناقشة:

- تومي حسين رئيسا

- منماني مباركة مناقشا

- شلابي امينة هاجر مشرفا

من اعداد الطلبة:

- دحمون منيرة

- عصماني اكرام

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر وعرفان

قبل كل أحد، وبعد كل أحد، الحمد لله الواحد الأحد، الفرد الصمد، الذي وفقنا

وأعاننا على إتمام هذا

العمل، ونسأله عز وجل أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، نافعا لمن يطلع عليه.

نتوجه بمخالص عبارات الشكر والامتنان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز

هذا العمل، ولكل من منحنا دعماً معنوياً أو توجيهاً صادقاً.

ونخص بالذكر الأستاذة الفاضلة شلابي أمينة هاجر، على ما بذلته من جهد وتفانٍ

في الإشراف على هذا العمل، وعلى ما قدمته لنا من دعم وتوجيهات قيّمة طيلة فترة

إعداد هذه الدراسة، فجزاها الله عنا خير الجزاء.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، على قبولهم

مناقشة هذا العمل وعلى حضورهم الكريم.

الإهداء:

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه، وما تحقق الحلم إلا بفضلِه، فله
الحمد أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، سرًا وعلانية.

"وَأَخِرَ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

أهدي هذا النجاح:

إلى نفسي التي ظننت يومًا أنها لن تقدر، ثم قامت وقالت "أنا لها" ... فكانت هذا النجاح
ثمرة صبرٍ وأمل، وها أنا اليوم أقطفها فخورة، سائلة ربي ألا تكون آخر عمدي بالعلم، بل بداية
لطريق أعظم

إلى من علمني أن الحياة كفاح، وكان سندي الأول، فخري وملاذي بعد الله: {أبي الغالي
حفظه الله}.

إلى قلبٍ احتواني قبل أن أحرفه العالم، ونبيذٍ يدعو لي دون انقطاع، إلى من كان رضاها
طريقي للرضا وسببًا في كل بركة {أمي الحبيبة} التي كفيني من الدنيا وجهها ودعاؤها.
إلى الشموع التي تنير دربي إخوتي الأعزاء: مروة، أنيس، ونهال، حبكم سندي وفخوتي لا
تكتمل إلا بوجودكم.

إلى من كفيني نظرتها لأبتسم وأتذكر المعنى الجميل للحياة ابنة اختي بيان زهرة عائلتنا
الصغيرة.

إلى من رافقتني في المشوار، وشاركتني التعب والفرح، القلب الذي لا يخيب: إكرام، شكرًا
لأنك دائمًا هنا.

وفي الختام، اللهم كما كتبت لي هذا التوفيق، تممه بالخير والبركة، واجعل هذا الإنجاز بداية
لا نهاية، ونورًا لا ينطفئ. فلك الحمد على ما أنعمت، وما وهبت، وما سترت، وما يسّرت.

منيرة

الامضاء

﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى﴾

الحمد لله الذي بفضلہ تتحقق الغايات من بعد الاستعانة به وانهاء الدرب بتوفيقه وتحقيق العلم بفضلہ لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا النهايات بفضلہ وكرمه.

اهدي هذا النجاء:

الى من قال الله تعالى فيهما:

﴿وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْنِيمَا حَمَّا رَبِّيَايَ صَغِيرًا﴾

الى من أحمل اسمه بكل فخر أعظم رجل في الكون سدي بعد الله إلى أحن قلب أبي الغالي.
الى من جعل الجنة تحت أقدامها الدائمة الاولى لي والقلب الحنون سر نجاحي أمي الغالية.
الى إخوتي وأخواتي أنتم السند والدعم شكرا لوجودكم الدائم بجانبني حفظكم الله ووفقكم.
الى أجمل عطايا الله فرحة العائلة ابنة اختي " أyla " ملاكي الصغير.

الى رفيقة الدرب "منيرة" التي شاركتني كل اللحظات الحلوة والمرّة وشريكة هذا المشوار
شكرا لأنكي كنت دائما بجانبني.

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلہ الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على
التمام.

الحرام

ملخص الدراسة:

تناولت دراستنا موضوع دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الإينوكس والفضيات (BCR) فرع ORFEE فقد تمحورت مشكلة البحث حول كيف تساهم العلاقات العامة الداخلية في تحسين صورة المؤسسة العمومية لدى جمهورها الداخلي؟ وقد اندرج تحت هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية:

- ماهي اهداف العلاقات العامة الداخلية بالمؤسسة العمومية لصناعة ادوات الالينوكس والفضيات bcr ؟
- ماهي الوسائل والاساليب التي تستعملها العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة؟
- ما هو نظام الحوافز الذي تستخدمه المؤسسة العمومية bcr؟
- هل يتم اشراك العمال في عملية صنع القرار في المؤسسة العمومية bcr ؟
- ماهي أبرز التحديات التي تواجه العلاقات العامة الداخلية اثناء سعيها لتعزيز صورة المؤسسة bcr ؟

وقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها 60 موظفًا من مختلف الرتب (إطارات، تقنيون، عمال مهنيون)، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة الحصصية.

أظهرت النتائج أن العلاقات العامة الداخلية تسهم بشكل فعال في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتقوية الاتصال الداخلي، وتشجيع مشاركة العمال في اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجابًا على الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العاملين. كما كشفت الدراسة عن بعض النقائص، أبرزها غياب جهاز رسمي للعلاقات العامة الداخلية، وضعف التحفيز، وغياب الاتصال التبادلي الفعال.

وتأسيسًا على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تفعيل وظيفة العلاقات العامة الداخلية ضمن هيكل تنظيمي واضح، وتزويدها بالكفاءات والموارد اللازمة، إلى جانب ترسيخ ثقافة الاتصال التشاركي، وتبني سياسات تحفيزية عادلة تُشرك العمال في بناء صورة مؤسسية إيجابية ومستقرة.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة الداخلية، صورة المؤسسة، الاتصال الداخلي، التحفيز، المشاركة.

Summary:

Our study addressed the role of internal public relations in improving the image of the organization among its internal audience, through a case study of the National Company for the Manufacture of Inox and Silverware Tools (BCR) – ORFEE branch.

The main research question revolved around: How do internal public relations contribute to enhancing the image of a public institution among its internal audience? From this central question, several sub-questions were derived:

- What are the objectives of internal public relations in the BCR public institution?
- What are the methods and techniques used by internal public relations within the organization?
- What incentive system is used by the BCR public institution?
- Are employees involved in the decision-making process at BCR?
- What are the main challenges facing internal public relations in their efforts to enhance the institution's image?

The study relied on a case study approach, using a questionnaire as the primary tool for data collection. A sample of 60 employees from various professional ranks (executives, technicians, and manual workers) was selected using the quota sampling method.

The results showed that internal public relations play an effective role in enhancing human relations within the organization, strengthening internal communication, and encouraging employee participation in decision-making, which positively influences the institution's image among its staff. However, the study also revealed several shortcomings, most notably the absence of a formal internal public relations unit, weak motivation, and a lack of effective two-way communication.

Based on these findings, the study recommends the activation of the internal public relations function within a clear organizational structure, providing it with the necessary resources and qualified personnel, reinforcing a culture of participatory communication, and adopting fair incentive policies that engage employees in building a positive and stable institutional image.

Keywords: Internal public, Corporate Image, Internal Communication, Motivation, Participation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ	مقدمة:
.....	الإطار المنهجي
1	1_ الإشكالية:
3	2_ الاسئلة الفرعية:
3	3_ أسباب اختيار الموضوع:
4	4_ اهداف الدراسة:
4	5_ اهمية الدراسة:
4	6_ تحديد مفاهيم الدراسة:
11	7_ نوع ومنهج الدراسة:
12	8_ أدوات الدراسة:
14	9- مجتمع الدراسة:
15	10- عينة الدراسة:
15	11- الدراسات السابقة:
23	الإطار النظري
24	الفصل الأول: مدخل الى العلاقات العامة
25	تمهيد:
26	المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة
26	المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة
28	المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة

31	المطلب الثالث: أهداف وأهمية العلاقات العامة
34	المبحث الثاني: الجوانب التطبيقية للعلاقات العامة
34	المطلب الأول: وظائف العلاقات العامة
36	المطلب الثاني: أنواع العلاقات العامة
38	المطلب الثالث: جمهور العلاقات العامة
40	المبحث الثالث: الأسس الفكرية للعلاقات العامة
40	المطلب الأول: نماذج العلاقات العامة
44	المطلب الثاني: مقاربات العلاقات العامة
50	المطلب الثالث: نظريات العلاقات العامة
56	خلاصة الفصل:
57	الفصل الثاني: العلاقات الإنسانية كأداة للعلاقات العامة الداخلية
58	تمهيد:
59	المبحث الأول: المشاركة في اتخاذ القرار
59	المطلب الأول: تعريف المشاركة في اتخاذ القرار
60	المطلب الثاني: أساليب المشاركة في اتخاذ القرار
62	المطلب الثالث: أهداف وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار
63	المبحث الثاني: الاتصال داخل المؤسسة
64	المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي
65	المطلب الثاني: أنواع الاتصال في المؤسسة
66	المطلب الثالث: أساليب ووسائل الاتصال داخل المؤسسة
70	المبحث الثالث: التحفيز كآلية للتأثير داخل المؤسسة

70	المطلب الأول: تعريف التحفيز
71	المطلب الثاني: أنواع التحفيز
73	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التحفيز
75	خلاصة الفصل:
76	الفصل الثالث: الصورة الذهنية للمؤسسة
77	تمهيد:
78	المبحث الأول: المفهوم العام للصورة الذهنية
78	المطلب الأول: تعريف الصورة الذهنية
79	المطلب الثاني: أنواع الصورة الذهنية
81	المطلب الثالث: أهمية الصورة الذهنية
82	المبحث الثاني: الأبعاد المكونة للصورة الذهنية
82	المطلب الأول: وظائف الصورة الذهنية
83	المطلب الثاني: مكونات الصورة الذهنية
85	المطلب الثالث: خصائص وسمات الصورة الذهنية
87	خلاصة الفصل:
88	الإطار التطبيقي
90	تمهيد:
91	1_ نظرة شاملة حول المؤسسة الوطنية BCR وفرع ORFEE:
91	1-1- تقديم المؤسسة الوطنية BCR:
94	1-2- تقديم فرع orfee برج منايل:
97	2_ عرض وتحليل بيانات الدراسة:

146	3_الاستنتاجات الجزئية:
156	4_النتائج العامة للدراسة:
161	الخاتمة:
164	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	96
2	يوضح توزيع افراد العينة حسب السن	97
3	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	98
4	يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة	99
5	يوضح توزيع افراد العينة حسب المنصب	100
6	يوضح وجود جهاز خاص بالعلاقات العامة داخل المؤسسة	101
7	يوضح وجود الفرع او المصلحة التي تقوم بنفس مهام جهاز العلاقات العامة	102
8	يوضح الفرع الذي يقوم بمهام العلاقات العامة	103
9	يوضح تكوين المؤسسة بموظفين في مجال العلاقات العامة	104
10	يوضح اهم المهام التي تقوم بها مصلحة العلاقات العامة	105
11	يوضح تفاعل ادارة العلاقات العامة بشكل كاف مع انشغالات الموظفين	106
12	يوضح مدى تبليغ العمال بشكل دوري عن التغييرات او القرارات المهمة داخل المؤسسة	107
13	يوضح الأهداف التي تعمل على تحقيقها العلاقات العامة داخل المؤسسة	108
14	يوضح اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	109

110	يوضح في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك	15
111	يوضح أهمية المشاركة في اتخاذ بقرارات المؤسسة	16
112	يوضح إذا كانت الإجابة بنعم سبب أهمية المشاركة اتخاذ القرارات في المؤسسة	17
113	يوضح اذا كانت الإجابة ب لا سبب عدم أهمية المشاركة اتخاذ القرارات في المؤسسة	18
114	يوضح تنظيم الاجتماعات الدورية بين الإدارة والموظفين	19
115	يوضح تقييم مستوى الاتصال الداخلي داخل المؤسسة	20
116	يوضح نوع الاتصال الغالب داخل المؤسسة	21
117	يوضح الوسيلة او الأسلوب الاتصالي الأكثر استخداما في المؤسسة	22
118	يوضح مدى مساهمة العلاقات العامة الداخلية في تحفيز الموظفين	23
119	يوضح إذا كانت الإجابة بنعم، أنواع التحفيز المقدمة	24
120	يوضح تكريم والاعتراف بالمجهودات المبذولة للموظفين من طرف المؤسسة	25
121	يوضح إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يكون هذا التكريم والاعتراف	26
122	يوضح توزيع إجابات الموظفين حول دلالة الاعتراف بالمجهودات المبذولة	27

123	يوضح مساهمة أنشطة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة داخليا	28
124	يوضح ملائمة ظروف العمل داخل المؤسسة	29
125	يوضح اعلام الموظفين بالمعلومات الرسمية لمواجهة الاشاعات	30
126	يوضح إذا كانت الإجابة ب لا أثر غياب المعلومات الرسمية في بناء صورة المؤسسة	31
127	يوضح وجود شائعات حول المؤسسة	32
128	يوضح في حالة وجود شائعات مدى تأثيرها على صورة المؤسسة	33
129	يوضح مدى تطابق صورة المؤسسة داخليا وخارجيا	34
130	يوضح أسباب اهتمام المؤسسة بموظفيها	35
131	يبين رأي المبحوثين في مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين نفسية العامل	36
132	يبين رأي المبحوثين في درجة تأثير الازمات على الأداء الوظيفي	37
133	يبين رأي المبحوثين في الفوائد والمزايا التي تعود على المؤسسة من اشراك العمال في اتخاذ القرار	38
134	يبين رأي المبحوثين حول انعكاس رضا الموظفين على سمعة المؤسسة خارجيا	39
136	يوضح رأي المبحوثين حول امكانية تأثير العلاقة بين	40

	الموظفين والإدارة على صورة المؤسسة في وسائل الاعلام ولدى الشركاء الخارجيين	
137	يوضح رأي المبحوثين أبرز التحديات التي تواجه العلاقات العامة الداخلية	41
138	يوضح إنطباع المبحوثين على المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الإنوكس والفضيات بإعتبارهم موظفين ينتمون إليها	42
139	يوضح العلاقة بين الجنس و مشاركة في إتخاذ القرار	43
140	يوضح العلاقة بين السن و تقييم الاتصال الداخلي داخل المؤسسة	44
141	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و مساهمة أنشطة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الداخلية	45
143	يوضح العلاقة بين الخبرة و تفاعل إدارة العلاقات العامة مع إنشغالات الموظفين	46
144	يوضح العلاقة بين المنصب و مساهمة العلاقات العامة في تحفيز الموظفين	47

فهرس الاشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
92	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية B.C.R	الشكل 1
95	ORFEE الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	الشكل 2

مقدمة

مقدمة:

منذ انطلاق الثورة الصناعية إلى غاية عصر العولمة، شهد العالم تحولات عميقة وسريعة مست مختلف مجالات الحياة، ما انعكس بشكل كبير على طبيعة المؤسسات وأسلوب تسييرها فقد عرفت هذه الأخيرة توسعاً ملحوظاً في حجمها وأنشطتها، وركّزت على تحقيق الربح والتفوق في السوق، مستثمرة في تطوير وسائل الإنتاج واعتماد الآلات الحديثة، غير أن هذا التركيز الكبير على الجانب التقني والإنتاجي جاء على حساب العنصر البشري، مما أدى إلى تهميشه واعتباره مجرد أداة لتحقيق الأهداف، فظهرت مشاكل عديدة داخل المؤسسات، كالتوتر، الفتور، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، الأمر الذي أثر سلباً على العلاقات داخل بيئة العمل، وعلى مردودية المؤسسة بشكل عام.

ومع مرور الوقت أدركت المنظمات أن نجاحها لا يُقاس فقط بحجم الأرباح أو تطور التكنولوجيا، بل بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين الجوانب المادية والإنسانية. وقد كانت الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929 دليلاً واضحاً على فشل السياسات التي أهملت الجانب الإنساني، مما دفع العديد من المؤسسات إلى تبني مقاربات جديدة تُعطي أهمية كبرى للعنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي عملية إنتاجية وفي هذا السياق برزت العلاقات العامة الداخلية كأداة فعالة في تحسين المناخ التنظيمي، وتعزيز الروابط والعلاقات الإنسانية بين العاملين، من خلال التواصل الفعال، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، وخلق جو من الثقة والتعاون داخل المؤسسة.

ومع دخول الألفية الثالثة، وتزايد تحديات العولمة والمنافسة، أصبح من الضروري على المؤسسات، وخاصة الجزائرية منها، أن تواكب هذه التحولات من خلال تحسين إدارتها الداخلية وتوطيد علاقاتها مع جمهورها الداخلي، باعتباره القوة المحركة والداعمة لنجاحها ولم يعد الاهتمام يقتصر على المردودية والإنتاج، بل أصبح يشمل أيضاً تنمية الموارد البشرية وتحقيق

الرضا والاستقرار المهني، ما جعل من العلاقات العامة الداخلية ركيزة أساسية في بناء صورة إيجابية للمؤسسة داخليًا وخارجيًا وأداة من أدوات التنمية والتطور المؤسساتي.

وتعد المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الإينوكس والفضيات BCR فرع ORFEE ببرج منايل مؤسسة اقتصادية عمومية وعلى غرار المؤسسات الأخرى تسعى إلى تحسين صورتها الذهنية لدى مختلف جماهيرها وذلك من خلال تحسين خدماتها وطريقة تقديمها، والعمل على تلبية احتياجات وتطلعات جمهورها وبعد الاهتمام بالعلاقات العامة خاصة الداخلية منها من بين الوسائل الأساسية لتحقيق هذا الهدف، نظرًا لدورها في دعم بيئة العمل الداخلية وتعزيز التواصل والتحفيز مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة.

وانطلاقًا من ذلك، جاءت هذه الدراسة التقييمية لتسلط الضوء على دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الوطنية BCR، ومدى مساهمتها في تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى جمهورها الداخلي وقد تضمنت هذه الدراسة مقدمة و خاتمة و ثلاث فصول في **الإطار النظري** بالإضافة إلى الإطار المنهجي و التطبيقي ففي الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة تناولنا فيه الإشكالية، التساؤلات الفرعية وأسباب اختيار الموضوع (أسباب ذاتية وأسباب موضوعية) إلى جانب أهداف الدراسة وأهميتها، ثم تحديد المفاهيم الأساسية المكونة لعنوان الدراسة، والتطرق لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى منهج الدراسة، أدوات الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، في **الإطار النظري في الفصل الأول** بعنوان الأسس النظرية للعلاقات العامة الداخلية قسم إلى ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول تعريف ونشأة العلاقات العامة، أهداف وأهمية العلاقات العامة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه وظائف، أنواع وجمهور العلاقات العامة، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى النماذج، المقاربات ونظريات العلاقات العام.

في **الفصل الثاني** عنوانه العلاقات الإنسانية كأداة للعلاقات العامة الداخلية وتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تعريف وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار، أهداف وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، المبحث الثاني تناولنا فيه مفهوم الاتصال وأنواعه بالإضافة إلى أساليب ووسائل الاتصال، المبحث الثالث فيتعلق بتعريف وأنواع التحفيز، أهداف وأهمية التحفيز.

في **الفصل الثالث** خصص هذا الفصل لدراسة الصورة الذهنية لدى جمهورها الداخلي حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تعريف أنواع وأهمية الصورة الذهنية، أما المبحث الثاني فقد كان حول وظائف مكونات الصورة الذهنية بالإضافة إلى خصائص وسمات الصورة الذهنية أما بالنسبة **للإطار التطبيقي** للدراسة تناولنا فيه نظرة شاملة حول المؤسسة الوطنية Bcr وفرع Orfee حيث قدمنا نبذة تاريخية وتعريف حول المؤسسة الوطنية BCR ثم انتقلنا إلى أهدافها ومهامها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ثم تطرقنا إلى تعريف المؤسسة المستقلة Orfee ومهام وأهداف المؤسسة وقمنا بعرض الهيكل التنظيمي لها وفي الأخير قمنا بعرض وتحليل بيانات الاستبيان والنتائج الجزئية والعامة للدراسة.

الإطار المنهجي

1_ الإشكالية:

تعد المؤسسات بمختلف أنواعها كيانات اجتماعية واقتصادية تعتمد على العديد من العوامل لضمان استمراريتها ونجاحها في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة، تحتل العلاقات العامة مكانة بارزة وتعتبر ركيزة أساسية في تسيير المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة، خدماتية كانت أو إنتاجية، فهي من الوحدات المهمة في منظومة العمل المؤسساتي وعلاقة الوصل التي تعمل على تعزيز التعاون الإيجابي مع الجمهور الخارجي والداخلي وتقوم برسم الصورة الذهنية المثلى عن المؤسسة وتساهم في صياغة ورسم ملامح مستقبلها.

إن العلاقات العامة الداخلية واحدة من أبرز الأدوات الاستراتيجية التي تسهم في بناء وتعزيز العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، حيث تؤدي دورا محوريا في تحسين صورة المؤسسة داخليا وتعني تعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة، وخلق بيئة عمل إيجابية من خلال استخدام أدوات وإستراتيجيات مختلفة تهدف إلى تحقيق الانسجام بين الإدارة والموظفين وزيادة مستوى الشفافية والثقة المتبادلة وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

تعتمد العلاقات العامة داخل المؤسسات على مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى خلق جو من الرضا والثقة بين الإدارة والموظفين وكذا تحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا من بينها الاستماع الفعال لمشاكل الموظفين وانشغالاتهم وتشجيع روح الفريق والعمل الجماعي وتقدير جهودهم ومكافأتهم مما يساهم في رفع مستوياتهم وزيادة ولائهم، غير أن العديد من المؤسسات رغم إدراكها لأهمية العلاقات العامة لا تزال تواجه تحديات كبيرة في هذا المجال، حيث أنها تعاني من ضعف قنوات الاتصال الداخلي وغياب سياسات واضحة لتنظيم العلاقات بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى نقشي حالة من عدم الرضا بين العاملين وغياب الشعور بالانتماء وضعف الولاء التنظيمي وهذا بدوره يؤثر على إنتاجيتهم ويخلف صورة سلبية على

المؤسسة ليس في أذهان الموظفين بل حتى خارج نطاقها حيث يمكن أن تنتقل هذه الصورة إلى المجتمع الأوسع من خلال تجارب الموظفين وآرائهم الشخصية.

بناءً على ما سبق يظهر لنا أن في المؤسسات العمومية الجزائرية تلعب العلاقات العامة دوراً هاماً في تحفيز الموظفين لزيادة العمل وتحسين صورتها لدى جمهورها، ولمعرفة مدى تأثيرها قمنا بدراسة حالة للمؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الإينوكس والفضيات BCR فرع OFREE ببرج منايل بومرداس للإجابة على إشكالية الدراسة التالية :

كيف تساهم العلاقات العامة الداخلية في تحسين صورة المؤسسة العمومية لدى جمهورها الداخلي؟

2_ الاسئلة الفرعية:

_ ماهي اهداف العلاقات العامة الداخلية بالمؤسسة العمومية لصناعة ادوات الالينوكس والفضيات bcr؟

_ ماهي الوسائل و الاساليب التي تستعملها العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة؟

_ ما هو نظام الحوافز الذي تستخدمه المؤسسة العمومية bcr؟

_ هل يتم اشراك العمال في عملية صنع القرار في المؤسسة العمومية bcr؟

_ ماهي ابرز التحديات التي تواجه العلاقات العامة الداخلية اثناء سعيها لتعزيز صورة المؤسسة bcr؟

3_أسباب اختيار الموضوع:

تنوعت أسباب اختيار الموضوع ما بين ما هو ذاتي وموضوعي:

3-1- الأسباب الذاتية :

- ارتباط الموضوع بمجال دراستنا مما يجعله ذو أهمية كبيرة في المؤسسات والمجتمع عموما.
- الرغبة في الإسهام في الأبحاث الأكاديمية المتعلقة بالعلاقات العامة وتأثيرها على صورة المؤسسات.

- مدى اقتناعنا بأن العلاقات العامة هي أساس نجاحها و فعالية المؤسسة وبقائها.
- حب المعرفة و الاطلاع وتقديم دراسة تترجم فعليا مجهوداتنا و مهاراتنا العلمية التي حصلنا عليها طيلة سنوات الدراسة.

3-2- الأسباب الموضوعية :

- أهمية العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسات ودورها في بناء صورة إيجابية للجمهور الداخلي.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

- زيادة الاهتمام بمجال العلاقات العامة على المستوى العالمي. معرفة فعالية العلاقات العامة ودورها في تحسين صورة المؤسسة.

4_ أهداف الدراسة:

- التعرف على أهداف العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة العمومية BCR.
- إبراز الوسائل والأساليب المعتمدة من طرف العلاقات العامة الداخلية في التواصل مع العمال.
- دراسة نظام الحوافز المعتمد داخل المؤسسة ومدى تأثيره على رضا العمال.
- تحليل مدى مشاركة العمال في صنع القرار داخل المؤسسة وتبيان دور ذلك في تحسين الصورة الداخلية.
- رصد التحديات التي تواجهها العلاقات العامة الداخلية في تعزيز صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي.

5_ أهمية الدراسة:

- لموضوعنا أهمية بالغة وقيمة إضافية تتمثل في:
- تسلط الدراسة الضوء على الدور المحوري للعلاقات العامة في وضع إستراتيجيات وخطط تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة.
 - العمل على كسب رضا الجمهور الداخلي وذلك بتفعيل نشاط العلاقات العامة.
 - تساهم في تطوير الوظيفة الإدارية للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بأساليب إستقطاب الجمهور الداخلي وتعزيز التواصل معهم.
 - توفر متطلبات النجاح للعلاقات العامة داخل المؤسسات مما يساهم في تحسين صورة المؤسسة.

6_ تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية مهمة وأساسية في ضبط التصور ومسار الباحثين ومن هنا تتضمن دراستنا هذه بعض المفاهيم نحددها كالتالي:

1- الدور:

- **لغة:** يمكن فهم كلمة الدور بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل دار، دورًا، ودورانًا، بمعنى طاف حول الشيء، ويقال أيضا دار حوله، وبه، وعليه، وعاد إلى الموضع الذي ابتداء منه¹.

- أما "ويسر" فيعرف الدور لغويا: بأنه الجزء الذي يؤديه الشخص في موقف محدد².
- **إصطلاحا:** عرفه أحمد زكي بدوي "الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، بأنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في توقعاته وتوقعات الآخرين منه وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات سلوك في الثقافة السائدة³.

- **إجرائيا:** يُقصد به في هذه الدراسة المهام والوظائف التي تقوم بها مصلحة العلاقات العامة داخل مؤسسة BCR، والتي تهدف إلى تحسين بيئة العمل، دعم التواصل، تعزيز العلاقات الإنسانية، والمساهمة في تشكيل صورة إيجابية عن المؤسسة لدى جمهورها الداخلي.

2- العلاقات العامة:

أ- **لغة:** هي كلمة من كلمتين الأولى علاقات و الثانية عامة.

¹ - إبراهيم مصطفى، وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، 1972، ص302.

² - New Wefsters Dictionary, USA Lexicon publications, 1993, P 862.

³ - احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص395 .

- **علاقات:** وتعني التواصل الناتج عن تفاعل فردين أو أكثر إذ أن العلاقة بين أفراد المجتمع تتحقق بعد حدوث فعل ورد فعل بينهم ومع إستمرار الفعل ورد الفعل يتحقق التفاعل بينهم ويأخذ هذا التفاعل إتجاها إيجابيا تكون ... علاقات إجتماعية تعاونية تحقق الترابط بين الأفراد.
- فكلمة علاقات تعني..... التي تتم بين منظمة ما وال جماهير التي تتعامل معها.
- **عامة:** تعني الجمهور ويعد هذا المفهوم صفة للمفهوم الأول أي أن العلاقات تشمل كل عمليات التفاعل مع الجمهور في المجتمع فكلمة عامة يقصد بها جماهيرية أي مجموعة الجماهير المختلفة التي ترتبط مصالحها بالمنظمة¹.
- **إصطلاحا:** فتعرف بأنها العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي².
- عرفت الجمعية الفرنسية العلاقات العامة على أنها: "مجموعة الوسائل التي تستخدم لخلق جو من الثقة لدى العمال والهيئات المتصلة بهم"³
- ويعرف علي عجوة العلاقات العامة بأنها: "الجهود التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الإتصالات المستمرة والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية إحتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع"⁴
- **التعريف الإجرائي:** يُقصد بها في هذه الدراسة الأنشطة والممارسات التي تقوم بها ممارسي العلاقات العامة داخل مؤسسة BCR بهدف تحسين التواصل الداخلي، دعم العلاقات الإنسانية، تنظيم الأنشطة لفائدة العمال، والمساهمة في تحسين بيئة العمل. وقد تم قياسها من

¹- محمد حربي حسن، وآخرون، العلاقات العامة المفاهيم والتطبيقات، دار الحكمة للطباعة والنشر، 1991، ص22-21 .

²- منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، ط، القاهرة، 2007، دار الفجر للنشر و التوزيع، ص 356.

³- سعادة راغب الحطيب، مبادئ العلاقات العامة، دار البداية، الارين، 2009، ص 25.

⁴- علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 24.

خلال أسئلة الاستبيان التي تناولت مدى فعالية هذه المصلحة، ودرجة تفاعلها مع انشغالات الموظفين، ودورها في تعزيز صورة المؤسسة.

3- صورة المؤسسة:

أ- لغة: تمتد كلمة صورة image بجذورها إلى الكلمة اليونانية القديمة أيقونة icon والتي تشير إلى التشآت والمحاكاة والتي ترجمت إلى الكلمة ودلالاتها دورا هاما في فلسفة أفلاطون وكذلك في تأسيس كثير من أنظمة التمثيل للأفكار والنشاطات في الغرب¹.

- وعرفها العالم العربي ابن سينا: ذكر أن للأشياء وجدان، وجود خارج الذهن سماه الأعيان، ووجود في الذهن سماه التصور، فهو يسمى صور الأشياء المرجوة في عقل الإنسان بالتصور².

ب- إصطلاحا: يعرف هارولد ماركس الصورة الذهنية للمؤسسة بأنها: "هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي إنطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر وهي المشاعر تخلفها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات وتعاملاتها مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع وإستثماراتها في النواحي الإجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة"³

- التعريف الإجرائي: هي الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الجماهير في المؤسسة.

4- المؤسسة:

أ- لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل "اسس" الاس والأسس والأساس كل مبتدأ شيء، والأس والأساس أصل البناء والأسيس أصل كل شيء، وأس الإنسان قلبه لأنه أول

¹ - عبد الحميد شاكر، عصر الصورة السلبية والاجابيات، عالم المعرفة الكويت، 1990، ص 35.

² - شبحو، لوسيان، المنجد في اللغة والأعلام، ط2، دار المشرق، بيروت، 1957، ص 440.

³ - على عوجة، العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الازمات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008 ص128.

متكون في الرحم واس البناء مبتدؤه، وقد اس البناء يؤسع أسا وأسسها تأسيسا، وأسست دار إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها¹.

وكلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها فهي ترجمة للكلمة *Entreprise* أما في اللغة العربية وإستنادا للقاموس العربي (المورد) فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة².

ب- **إصطلاحا** : المؤسسة هي تركيبة يبتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع، فالحب مثلا ظاهرة طبيعية، أما الزواج فهو مؤسسة إجتماعية ويشمل مفهوم المؤسسة كل التنظيمات القائمة في المجتمع كالزواج و العائلة و الملكية والمشروع الإقتصادي والهيئات الدينية والسياسية والقانونية.

- المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات لإنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه³.

5- **المؤسسة العمومية**: هي منظمة عامة مملوكة كاملة من قبل الدولة، تقوم بتقديم بعض الخدمات أو السلع ذات الصبغة العامة سواء كانت هذه المؤسسات عسكرية أو إقتصادية أو إجتماعية ، هذه المؤسسات تنشأ بموجب قوانين خاصة مما يجعلها أكثر كفاءة و فعالية في الأداء⁴.

- **إجرائيا**: يُقصد بها في هذه الدراسة مؤسسة اقتصادية تابعة للدولة، ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع لتسيير إداري وتنظيمي رسمي،

¹ جمال العيفة، مؤسسات الاعلام والاتصال الوظائف والهيكل والادوار، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 5.

² - روي البعلبكي، قاموس عربي انجليزي، دار المعلم للملايين، بيروت، 1994، ص 6.

³ - جمال العيفة، مرجع سابق، ص 5.

⁴ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 2003، ص 23.

كما تُقدّم خدماتها أو منتجاتها في إطار مهام اقتصادية واجتماعية. وتمثلها في هذه الدراسة المؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الإينوكس والفضيات (BCR) فرع ORFEE بصفتها مؤسسة عمومية تنشط في مجال الإنتاج الصناعي.

6- الجمهور:

أ- لغة: من كل شيء معظمه ومن الرمل ونحوه ما تراكم وارتفع ومن الناس جلهم.

- جمع: جماهير، وجماهير الناس: إشرافهم¹.

ب- إصطلاحاً: يعرف الجمهور على أنه كلمة تطلق على مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح خاصة أو يشتركون في خصائص معينة، أو لهم رغبات خاصة، وقد تكون هذه المجموعة كبيرة أو صغيرة، وقد تكون أغلبية وأقلية هذا التعريف مبرزاً مختلف الروابط بين الجماهير المتنوعة حجماً ونوعاً.

- كما يعرفه علماء الاجتماع بأنه يكون أكثر من فرد يربط أفرادها مصالح مشتركة، وهي تتأثر جماعياً بالنسبة لبعض الأحداث والشؤون المتتابعة، في هذا التعريف حاول علماء الاجتماع إبراز العوامل المؤثرة في الجمهور حول موضوع معين².

- يعرفه محمد جمال الفار بأنه: " مفهوم إجتماعي وآخر حسب طبيعة وظروف كل مجتمع، وهو مجموعة من الناس يجمعهم موطن معين ومصالح واحدة وقيادة واحدة وظروف بيئية واحدة، ويمكن توجيههم و السيطرة عليهم وإسقاط المعلومات إليهم بهدف أن يكون سلوكهم بالإتجاه المرغوب فيه³.

¹ - إبراهيم مصطفى، المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص 137.

² - غريب عبد السميع، الاتصالات والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 102.

³ - محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الاعلامية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 130.

7- **الجمهور الداخلي:** يقصد بالجمهور الداخلي جمهور المؤسسة، وهو يشمل مجلس الإدارة والرؤساء والمرؤوسين، من الموظفين والمستخدمين والعمال، كما يشمل جملة الأسهم أيضاً، تسعى المنشأة إلى التفاعل مع الجماهير الداخلية لتحقيق الإستقرار لها، وتنمية الإحساس بالولاء والانتماء نحوها، وما يترتب على ذلك من تبني هذه الجماهير لسياسة المؤسسة وأهدافها والدفاع عنها والتحمس لها، ويحدد هذا التعريف الأنواع المختلفة للجماهير الداخلية للمنظمة على حسب مستوياتهم التنظيمية وهدف المنشأة من توظيف هذه الموارد البشرية والذي يتمثل في توجيهها لتحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تعزيز الإحساس بالانتماء لها، وتبني سياستها وتحقيق إستقراريتها¹.

- تعرفه شوان علي شيبية بأنه: " جماعة من الأفراد تربط بينهم وحدة إجتماعية يكون الولاء لها، ويتميز الجمهور الداخلي بقدر من الإستقرار نتيجة لتواجدهم داخل بناء تنظيمي له قواعده ونظمه، بها يكفل خلق المواقف الإجتماعية المشتركة بين أفراد الجمهور الداخلي².

- **إجرائياً:** يُقصد به في هذه الدراسة مجموعة الأفراد العاملين داخل مؤسسة BCR - فرع ORFÉE، ويشمل الإطارات، التقنيين، والعمال المهنيين، باعتبارهم الفئة المستهدفة بأنشطة العلاقات العامة الداخلية، والمؤثرين في تكوين صورة المؤسسة من الداخل.

¹ - محمد منير حجاب، الاتصال الفعال في العلاقات العامة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 107.

² - شوان علي شيبية، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2016، ص 252.

7 نوع ومنهج الدراسة:

7-1- نوع الدراسة:

تُصنّف هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية وهي نوع من الدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، من خلال جمع معلومات دقيقة ومنظمة حولها وتحليل العلاقات بين متغيراتها دون التدخل في تغييرها.

ويعرف البحث الوصفي التحليلي على أنه: "نوع من البحوث الذي يهدف إلى جمع بيانات دقيقة حول ظاهرة معينة، ثم تحليلها لفهم طبيعتها والعلاقات بين متغيراتها، دون أن يتدخل الباحث في تغييرها، بل يسعى لتفسيرها وتقديم استنتاجات علمية بشأنها".

وفي هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى وصف وتحليل دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي، من خلال دراسة ميدانية داخل المؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الإينوكس والفضيات (BCR).

7-2- منهج الدراسة:

يُعد المنهج العلمي أحد الأسس المنهجية الضرورية في أي بحث أكاديمي، إذ يمثل الإطار المنظم الذي يعتمد عليه الباحث في جمع المعطيات وتحليلها بشكل علمي، من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة ومضبوطة وتكمن أهمية المنهج في كونه يساعد على اختيار الأساليب والتقنيات المناسبة لطبيعة الموضوع قيد الدراسة.

ومن بين المناهج المعتمدة في ميدان العلوم الاجتماعية والانسانية، نجد منهج دراسة حالة، والذي يُستخدم عندما يكون الهدف من البحث هو تحليل ظاهرة معينة بعمق في بيئتها الطبيعية، والتركيز على حالة محددة (فرد، مؤسسة، أو جماعة) من أجل فهم خصائصها وسيرورة العلاقات الداخلية فيها.

وقد عرف هذا المنهج على أنه: "تحقيق تجريبي يستقصي ظاهرة معاصرة ضمن سياقها الحقيقي، خاصة عندما تكون الحدود بين الظاهرة وسياقها غير واضحة"

كما عرف بأنه: "الأسلوب الذي يستخدمه الباحث لدراسة وحدة معينة بعمق، في محيطها وضمن ظروفها الحقيقية، بهدف التوصل إلى نتائج قابلة للتعميم على وحدات مماثلة".

ولقد اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة حالة، وذلك لأنه الأنسب لطبيعة موضوعنا الذي يتناول "دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي"، حيث يسمح هذا المنهج بالتعمق في دراسة الحالة الخاصة بالمؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الإينوكس والفضيات (BCR)، وتحليل العلاقات الداخلية فيها، وكذا فهم الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في التأثير على تصورات العمال تجاه مؤسستهم.

هذا المنهج يمكن من جمع معلومات غنية ومتعددة الأبعاد عن الظاهرة المدروسة، عبر تحليلها في سياقها الواقعي، ما يمنح الدراسة طابعاً عملياً وتحليلياً في آن واحد

8_ أدوات الدراسة:

تتعدد الأدوات التي تستخدم في عملية جمع المعلومات والبيانات وذلك للإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته، فقد يستخدم الباحث أداة واحدة وقد يستخدم أكثر يتوقف ذلك على طبيعة المشكلة وأسئلتها وفرضياتها لهذا يجدر بالباحث أن يحدد بشكل مسبق نوعية الأداة ومكوناتها التي تتجاوب مع نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة لمعالجة المشكلة بالإضافة إلى أنها تتوقف على المنهج المستخدم في الدراسة، ولهذا تمت الاستعانة بالأداة التالية:

- الاستبيان:

"هو كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر بمعنى وضحه وعرفه والاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف لهذا الأمر".¹

"هو وسيلة لجمع البيانات تتكون من عدة أسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته مرة ثانية".²

ومن التعريفات السابقة نستخلص أن مفهوم الاستبيان يعني مجموعة أسئلة تطرح لأفراد عينة البحث والتي تعطينا إجابات قابلة للتحليل والتفسير وصولاً إلى نتائج تجيب عن تساؤلات الإشكالية.

وقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالقسم الميداني للدراسة حيث قمنا بطرح 35 سؤال موزعين على خمس محاور وهي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية التي لها علاقة بموضوع الدراسة وشمل (خمسة أسئلة) تمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المنصب.

- **المحور الثاني:** اشتمل على (7 أسئلة) تدور حول واقع ممارسة العلاقات العامة الداخلية بالمؤسسة.

- **المحور الثالث:** اشتمل على (8 أسئلة) تدور حول أنشطة وأساليب العلاقات العامة الداخلية بالمؤسسة العمومية.

¹ - أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 220.

² - عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل الجامعية، مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 123.

- المحور الرابع: اشتمل على (7 أسئلة) تدور حول العوامل المؤثرة في تشكيل صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي.

- المحور الخامس: اشتمل على (8 أسئلة) تدور حول رأي المبحوثين حول علاقة العلاقات العامة الداخلية بتعزيز مكانة المؤسسة.

وقد قمنا بتوزيع الاستبيان من الفترة الزمنية من 13 ماي الى الفترة الزمنية 15 ماي 2025 وقمنا باستردادها بتاريخ 20 ماي 2025.

9- مجتمع الدراسة:

تعد عملية اختيار مجتمع البحث من الخطوات الهامة في أي دراسة ويعرف على أنه لأفراد المقصودين أو المعنيين بالدراسة، سواء الطلاب أو المعلمين أو العاملين وغيرهم.¹

ويعرف على أنه الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.² ويعرفه " روسي 1983 " Rosse: بأنه مكون من مجموعة من العناصر التي تعرف على أنها الوحدات الأساسية التي تشكل مجتمع الدراسة، ويقصد بها المجموعة الكاملة أو المشاهدات الخاصة بظاهرة ما والتي تتعلق بجميع المفردات محل الاهتمام في الدراسة.³

ويتمثل مجتمع بحث دراستنا في جميع العمال بمؤسسة BCR عبر ربوع الوطن كمجتمع بحث كلي أما مجتمع البحث الجزئي فهو جميع العمال العاملين بالمؤسسة فرع ORFEE ببرج منايل والبالغ عددهم 248 عامل وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، الذي يتمحور حول دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي.

¹ - رياض عثمان، معايير الجودة البحرية في الرسالة الجامعية، دار الكتب العلمية، بيروت، 2014، ص 62.

² - ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، 1984، ص 109.

³ - جلال أحمد: مبادئ الإحصاء النفسي تطبيقات و تدريبات عملية على برامج SPSS، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية ، القاهرة، 2008، ص 37.

10- عينة الدراسة:

تعد العينة جزءاً من مجتمع البحث يتم اختياره لتمثيل هذا الأخير في الدراسة، ويُعتمد عليها عند تعذر أو صعوبة دراسة كافة عناصر المجتمع الأصلي لأسباب تتعلق بالزمن أو الموارد. وتُمكن العينة الباحث من جمع البيانات وتحليلها بشكل فعّال، بهدف تعميم النتائج ولو بشكل نسبي على المجتمع كله.

و"العينة تمثل وسيلة علمية منهجية لاختيار جزء من المجتمع الأصلي للدراسة، بحيث تُوفّر الجهد والوقت وتسمح بالتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم".¹

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة وهي العينة التي يتم اختيارها بطريقة تعطى فيها لكل مفرد من مفردات المجتمع فرصة متساوية ومستقلة لظهور في العينة و يطلق على الطريقة التي يتم بها سحب العينة العشوائية البسيطة بالإجراء العشوائي البسيط. وفي هذه الدراسة، تم تحديد حجم العينة بـ 60 موظفاً، موزعين بالتساوي على النحو الآتي:

• 30 موظفاً من الإدارة،

• 30 موظفاً من المصنع.

ويُعتبر هذا التوزيع مناسباً لتحقيق هدف الدراسة، والمتمثل في مقارنة آراء الفئتين الأساسيتين داخل المؤسسة حول واقع العلاقات العامة الداخلية، ومدى مساهمتها في تحسين الصورة الداخلية للمؤسسة.

11- الدراسات السابقة:

ـ الدراسة الأولى: للباحثان زروف وليد قمري رياض بعنوان "أدوار إدارة العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمنشأة الرياضية" دراسة ميدانية بديوان المركب الرياضي 18 فبراير

¹ - عبد الرحمن عدس، أسس البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار الفكر، عمّان، 2003، ص 176.

الغالية بسكرة، وهي مذكرو لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة وقدمها بجامعة بسكرة 2022.

تناولت هذه الدراسة دور إدارة العلاقات العامة في تحسين صورة المنشأة الرياضية حيث ركزت الدراسة على إبراز قدرة جهاز العلاقات العامة في تحسين صورة المنشأة الرياضية لدى جماهيرها وذلك بطرح تساؤل الرئيسي التالي:

- هل تساهم إدارة العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمنشأة الرياضية؟

_ التساؤلات الفرعية:

- هل تساهم العلاقات العامة في خلق الثقة لدى الممارسين في المنشأة الرياضية؟

- هل تساهم إدارة العلاقات العامة بخدمات ونشاطات المنشأة الرياضية؟

- هل تساهم العلاقات العامة في زيادة عدد الممارسين في المنشأة الرياضية؟

_ الفرضيات:

- تساهم العلاقات العامة في خلق الثقة لدى الممارسين في المنشأة الرياضية.

- تساهم العلاقات العامة في التعريف بالخدمات ونشاطات المنشأة الرياضية.

- تساهم العلاقات العامة في زيادة عدد الممارسين في المنشأة الرياضية.

_ منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات:

- إعتد الباحثان على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يتوافق مع ظاهرة محل الدراسة

كما قام الباحثان بتوظيف أدوات جمع البيانات الدراسة (الإستبيان)

_ عينة الدراسة:

- إختار الباحثان عينة بطريقة عشوائية حيث أعطى لمجتمع الدراسة متكافئة فرصا متكافئة.

_ نتائج الدراسة:

- ان العلاقات العامة تساهم في تحسين الصورة الذهنية.

- أن علاقات العمل تساهم في خلق الثقة لدى الممارسين.

- أن العلاقات العامة تساهم في التعرف بنشاط المنشأة.

_ التعليق على الدراسة :

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الإهتمام بدور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية ولكن هناك إختلاف في نوع نشاط المؤسسة إذ كانت هذه الدراسة على منشأة رياضية أما دراستنا على مؤسسة عمومية إلا أن دراستنا تختلف من حيث منهج الدراسة حيث إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي أما في دراستنا فقد إعتمدنا على منهج دراسة الحالة و إختلف المجال الزمني والمكاني عن دراستنا حيث أجريت هذه الدراسة سنة 2022 أما دراستنا 2025، كذلك الدراسة الميدانية أجريت بالمركب الرياضي 18 فبراير العالية بسكرة أما دراستنا فهي تجري في المؤسسة العمومية BCR برج منايل.

_ **الدراسة الثانية:** للباحثة...رزيقة بعنوان "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة الأملح بقسنطينة، وهي مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، قدمتها الباحثة سنة 2008 لجامعة قسنطينة. يتناول موضوع الدراسة دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية لدى جماهيرها وذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم مصلحة العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة على المؤسسة الاقتصادية للأملح لدى جمهورها الخارجي؟

_ **تساؤلات الدراسة:**

_ هل تحظى مؤسسة الأملح بمعرفة واسعة في أوساط أغلب جماهيرها؟

_ هل تحظى منتجات المؤسسة بتقدير جمهورها الخارجي؟

_ هل تحظى مؤسسة الأملح بثقة جماهيرها؟

_ هل تركز المؤسسة في علاقتها العامة على الوسائل المطبوعة؟

_ فرضيات الدراسة:

- _ تحظى مؤسسة الأملاح بقسنطينة بمعرفة واسعة في أوساط جمهورها الخارجي.
- _ تحظى منتجات مؤسسة الأملاح بتقدير جمهورها الخارجي.
- _ تفقد مؤسسة الأملاح بقسنطينة إلى ثقة جمهورها الخارجي.
- _ يركز نشاط العلاقات العامة في مؤسسة الأملاح على إستعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل.

_ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لوصف كامل ودقيق لموضوع البحث والوقوف على وصف دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة عند جمهورها، وإعتمدت الباحثة توظيف أدوات جمع البيانات من (ملاحظة ومقابلة وإستمارة).

_ عينة الدراسة:

- قامت الباحثة بإختيار العينة الدائرية المنتظمة وإمتدت لثلاثة أسابيع.

_ نتائج الدراسة:

- _ أن مؤسسه الأملاح بقسنطينة تحظى بمعرفه واسعة في أوساط الجمهور الخارجي.
- _ أن منتجات مؤسسة الأملاح تحظى بتقدير جمهورها الخارجي.
- _ يركز نشاط العلاقات العامة في مؤسسة الأملاح على إستعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل.

_ التعقيب:

تظهر أهمية هذه الدراسة بالنسبة لنا في أنها كشفت عدة أمور جوهرية ترتبط بدور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة، ومن خلال عدة أمور أولها أن النشاط العلاقات

العامّة يساهم في تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية وان مؤسسة الأملاح تحظى بمعرفة واسعة لدى أغلب جماهيرها وأن أغلب زبائن المؤسسة لا تقل مدة تعاملهم عن سنة.

وعليه تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في الإهتمام بدور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة ولا تختلف من حيث نوع نشاط المؤسسة، ولا تتفق أيضا في مجال الدراسة حيث إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي أما في دراستنا فقد إعتمدنا على دراسة حالة، واختلف مكان الدراسة المكاني والزمني عن دراستنا حيث أجريت عام 2007 أما دراستنا في سنة 2025، وكذلك الدراسة الميدانية حيث أجريت في مؤسسة الأملاح بقسنطينة أما دراستنا فقد كانت في المؤسسة العمومية الإقتصادية BCR برج منايل.

الدراسة الثالثة: تحت عنوان "دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الإقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور condor بجيجل الطاهير للطالبان لجنت بولكل ودليلة بوحاريش (2014_2015)، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع، تخصص علاقات عامة بجامعة جيجل.

- تتمحور هذه الدراسة على التساؤلات التالية:
 - هل للعلاقات العامة دور في تحسين الصورة الذهنية لدى جمهورها الخارجي؟
 - هل تحظى منتوجات المؤسسة بتقدير جمهورها الخارجي؟
 - هل تحظى المؤسسة بثقة جمهورها؟
 - هل تركز المؤسسة في علاقتها المادية على إستعمال الوسائل المطبوعة؟
- أما الفرضيات فكانت تتمحور حول الإجابة على أسئلة الدراسة وهي أن للعلاقات العامة دور في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الخارجي، كما أنها تحظى منتجاتها بتقدير وثقة جمهورها الخارجي، فيما تركز في نشاطاتها على الوسائل المطبوعة.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما إعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، من أجل إستخلاص البيانات المتعلقة بنشاط العلاقات العامة ما بين جمهورها.

_ أما النتائج المتحصل عليها كانت كالآتي:

- أن المؤسسة توفر منتجات فائقة الجودة وتحتل المراتب الأولى بالنسبة لمنتجات المؤسسة.
- كما أنها تتحفظ بمصداقية عالية أثناء التعامل مع زبائنهم.
- أن العلاقات العامة تلعب دورا كبيرا في خلق علاقة جيدة بين المؤسسة وجمهورها من أجل الإقبال على منتجاتها على غرار منتجات المؤسسة الأخرى.
- أن المؤسسة تمكنت من كسب رضا ووفاء الجمهور وذلك بتقديم خدمات على المستوى المطلوب وهذا ما يؤكد فعالية نشاط العلاقات العامة.
- أن المؤسسة ما إستطاعت أن تضع سياسة إتصالية محكمة تستعمل من خلالها المعارض وهذه السياسة تدخل ضمن العلاقات العامة.

_ التعقيب:

ركزت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في تحسين أداء عمال هذه المؤسسة من خلال التركيز على الأداء الذي يقوم به المورد البشري بإعتبار أن له دور كبير في نجاح جودة المؤسسة وهذا يكون بتحقيق تفاهم بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية بإستعمال مختلف البرامج الإعلامية والتأثيرية وغيرها، في حين أن هذه الدراسة أهملت الصورة التي تتشكل في أذهان الجماهير الداخلية أو الخارجية عن أداء هذه المؤسسة وكذلك جودة منتجاتها وإكتفت فقط بالتطرق إلى الدور الذي يقوم به الطاقم البشري في هذه المؤسسة، أما بالنسبة إلى دراستنا فقد ركزنا على دور العلاقات العامة أو ما يمثلها في تحسين صورة المؤسسة العمومية لدى جمهورها الداخلي حيث تمنح لهم الدعم والتأييد الذي تحتاجه في ظل تنوع وتنافس

المنظمات و المؤسسة كما تشمل إستفادتنا من هذه الدراسة في أننا قمنا بإدراجها كدراسة سابقة بالإضافة إلى أنها ساعدتنا في التعرف على الخطوات المنهجية الصحيحة.

_ الدراسة الرابعة: تحت عنوان "فاعلية العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات في السودان" دراسة تطبيقية على شركة زين للهاتف السيار للطالب المعز علي حمودة لسنة 2015، مذكره لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال بجامعة السودان، إعتمدت هذه الدراسة على تساؤلات التالية وهي:

_ ما هو دور العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية لشركة زين؟

_ كيف يتم التعرف على الصورة الذهنية لشركة زين؟

_ كيف يمكن للعلاقات العامة من بناء صورة طيبة على شركة زين لدى مشتركيها؟

أما بالنسبة للفرضيات كانت تتمحور حول الإجابة على أسئلة الدراسة وذلك أن الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية لشركة زين من خلال خلق جو من التفاهم بين مشتركيها، كما يتم التعرف على ما تنتشره الشركة في وسائل الإعلام و الإتصال كالصحافة والراديو...الخ، مع إبراز الخطط الإستراتيجية المعتمدة من قبل إدارة العلاقات العامة من أجل مواجهة العراقيل التي تصد الشركة، أما بالنسبة للمنهج فقد إعتمدت على منهج المسح بشقيه الوصفي والمسحي كما إعتمدت على المقابلة العملية و الملاحظة كأدوات لجمع البيانات على المؤسسة.

_ أما النتائج فكانت كالتالي:

- أن إدارة العلاقات العامة تعتمد على التخطيط بصورة كبيرة لتسيير أعمالها.
- كما توصلت هذه الدراسة إلى أن العلاقات العامة بالشركة تلعب دورا في خلق صورة ذهنية عن الشركة والمحافظة عليها.

- كما أن أهداف العلاقات العامة بشركة زين هي خلق صورة ذهنية جيدة عن الشركة بوسائل الإعلام المختلفة كما أثبتت أن العلاقات العامة تواجه مشكلة عدم فهم الجمهور لوظيفة العلاقات العامة ومفهوم الصورة الذهنية.

_ التعقيب:

تعد هذه الدراسة مهمة من خلال أنها تدرس ثم متغير الدراسة الحالية وهو العلاقات العامة، وأنها تعتمد على المنهج الوصفي، و دراستنا إعتمدت على منهج دراسة حالة لكنهما تختلفان أيضا في بعض النقاط فهذه الدراسة ركزت على دور العلاقات العامة في تحسين صورتها لدى مشركيها من أجل الإقبال على المنتجات التي تقدمها، في حين أهملت عنصر مهم يتمثل في الدور الداخلي الذي يلعبه الطاقم البشري للعلاقات العامة في تسيير الأمور والشؤون المتعلقة بهذه المؤسسة والإحاطة بكل ما تقدمه المؤسسة من منتجات وذلك من أجل إرضاء زبائننا، وهذا ما إعتمدت عليه دراستنا فقد ركزت على الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في تكوين صورة ذهنية لدى جماهير هذه المؤسسة الداخلية، وهذا ما يؤدي إلى تشكيل سمعة حسنة وعن جودة خدماتها.

أما النقاط التي إستفدنا من هذه الدراسة أنها ساعدتنا في تحديد الخطوات المنهجية للدراسة بالإضافة إلى إعتبارها دراسة سابقة لدراستنا.

الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل الى

العلاقات العامة

تمهيد:

تعد العلاقات العامة من أبرز الأنشطة الاتصالية التي تمارسها المؤسسات الحديثة، لما لها من دور فعال في بناء جسور التواصل بينها وبين جماهيرها سواء الداخلية أو الخارجية، وقد تطورت هذه الوظيفة بشكل ملحوظ مع تطور وسائل الاتصال وتزايد الحاجة إلى تحسين صورة المؤسسة وترسيخ علاقاتها مع مختلف الأطراف المعنية.

وفي هذا السياق، يسعى هذا الفصل إلى التأسيس النظري لمفهوم العلاقات العامة، من خلال تناول الإطار المفاهيمي الذي يشمل تعريفها، نشأتها، أهدافها وأهميتها، إضافة إلى الجوانب التطبيقية المتمثلة في وظائفها، أنواعها، وطبيعة جماهيرها. كما يتطرق الفصل إلى الأسس الفكرية التي تستند إليها العلاقات العامة، من نماذج تفسيرية، ومقاربات تحليلية، ونظريات علمية، باعتبارها تشكّل الخلفية المعرفية والمنهجية الضرورية لممارسة فعّالة لهذا النشاط داخل المؤسسة

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة

لقد تعددت تعريفات العلاقات العامة، إذ تختلف هذه التعريفات وفقاً لأهداف الجهات التي تقدمها وأدوات وأساليب التواصل المستخدمة لتحقيق الغايات المرجوة.

- ففي البناء اللفظي تتكون العلاقات العامة من كلمتين: علاقات والتي تعني حصيلة الصلات والاتصالات التي تتم بين هيئة أو مؤسسة ما، والجمهور التي تتعامل معها والكلمة الأخرى عامة، ويقصد بها جماهيرية، أي مجموعة الجماهير المختلفة التي ترتبط مصالحها ونشاطها بالهيئة أو المؤسسة¹.

- فقد جاء في قاموس ويبستر الدولي في تعريف العلاقات العامة ما يلي: "لأي نشاط من جانب المؤسسات الصناعية والمهن المختلفة والنقابات والجهزة الحكومية وغير الحكومية يقصد به تكوين علاقات طيبة بالجمهور المختلفة كالمستهلكين والموظفين وحملة الاسهم وغيرهم حق نكتسب رضا المجتمع الذي نعيش فيه"².

- وعرفها كرينج ارونوف واوتيس باسكين: "العلاقات العامة هي وظيفة إدارية تساعد على تحديد أهداف المنظمة وتسهيل التغيير فيها، ويقوم رجال العلاقات العامة بالإتصال بالجمهور الداخلي والخارجي ذي الصلة بالمنظمة"³.

- وعرفها سمير حسين: "العلاقات العامة هي وظيفة إدارية متميزة تساعد على خلق وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والمواقفة والتعاون المشترك بين المنشأة وجمهورها

¹ - عبد الله احمد عقيلان، ادارة العلاقات العامة، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص19.

² - عادل حسن، العلاقات العامة، ط 3، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984، ص11.

³ - معاذ احمد عصفور، العلاقات العامة التعريف النشأة المفهوم، الطبعة العربية، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص7.

الداخلية والخارجية، وتعمل على مواجهة وحل المشكلات التي تواجه الإدارة وإمدادها بتيار مستمر من المعلومات والبيانات مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام، وتحدد وتؤكد مسؤولية الإدارة تجاه اهتمامات الجماهير، وتساعد على أن تواكب التغير وتفيد منه بكفاءة، كما تستخدم العلاقات العامة - أيضاً - كنظام تنبؤ يساعد على التفكير بالتعرف على الاتجاهات وتوقعها، وتستخدم في سبيل ذلك بحوث وأساليب وطرق ووسائل للاتصال وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية¹.

- وعرفها إبراهيم إمام: "العلاقات العامة هي العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي"².
- وعرفها المعهد البريطاني: "العلاقات العامة هي الجهود المقصودة والمخططة والمستمرة لإقامة واستمرار الفهم المتبادل بين أية منظمة وجماهير هذه المنظمة"³.
- وقد عرفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية بأنها "نشاط موجه لبناء وتدعيم علاقات سليمة ومنتجة بين المؤسسة وجمهورها كالعلاء والموظفين والمساهمين أو الجمهور بوجه عام بهدف تسهيل عملية صياغة سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع"⁴.
- _ بعد استعراضنا لجملة التعاريف السابقة ارتأينا إعطاء تعريف شامل للعلاقات العامة كما يلي:

العلاقات العامة نشاط إداري ذو طبيعة اتصالية محضة يهدف إلى تعزيز الثقة والتفاهم المشترك بين المؤسسات والهيئات والأفراد ... الخ والجماهير التي يتم التعامل معها، بما يعمل على تحسين صورة المؤسسات والهيئات والأفراد.....الخ.

¹- احمد فرج احمد الديب، العلاقات العامة مفاهيم ومهام الاعلان غاية ووسيلة اعلام، دار النشر المصرية، 2005، ص21.

²- بطرس حلاق، العلاقات العامة: مبادئ وإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص20.

³- بحبي محمد عبد المجيد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي، مكتبة القرآن للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، بلا سنة، ص16.

⁴- باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص15.

المطلب الثاني: نشأة العلاقات العامة

1- في العصور البدائية:

في القبائل البدائية لا تزال الحاجة إلى التعاون والتماسك بين الأفراد قائمة بسبب المخاطر التي تهددهم، مما يدفعهم إلى التواصل مع بعضهم البعض من خلال الاحتفالات في المناسبات العامة كالزواج أو الموت أو الانتصار على القبائل المتنافسة. هذه هي الحقيقة. وبما أننا نتحدث عن دور العلاقات العامة في المجتمع البدائي من يقوم بهذا الدور؟ كان رئيس القبيلة هو الذي يقوم بدور رجل العلاقات العامة وهو المسؤول عن إعلام أفراد القبيلة، ودعوتهم لمناقشة القضايا التي تهمهم، وإعطائهم التعليمات التي يريد منهم اتباعها. ودعاهم إلى الصيد، والدفاع عن أنفسهم، والقتال، وأصلح بين القبائل حتى استطاع أن يحقق النصر بين أبناء القبائل.

وبعبارة أخرى، كان حريصاً على استغلال كل فرصة لتعزيز العلاقات الداخلية بين أفراد القبيلة، وكان حريصاً أيضاً على ضمان السلام داخل القبيلة والقبائل المجاورة ومن ثم فإن أنشطة زعماء القبائل أصبحت أشبه بأنشطة موظفي العلاقات العامة في العصر الحديث نسبياً. وتتخذ هذه العلاقات بعد ذلك شكلاً خاصاً حيث يستعين زعيم القبيلة برجل قوي أو صاحب سلطة أو ساحر أو طبيب أو خبير في فن التعبير لشرح لهم أمراً يعتقد زعيم القبيلة أن أفرادها لن يقبلوه بسهولة، أو ليخبرهم بأمر يعترض عليه بعضهم.

ولذلك كان الوعي بضرورة الأنشطة الاجتماعية المشابهة لأنشطة العلاقات العامة في عصرنا موجوداً أيضاً في العصور القديمة، وطبيعي أن المهمة التي كان يعهد بها رئيس القبيلة إلى رجل قوي الحجة أو ساحر أو غيره ليست كمهمة رجل العلاقات العامة في العصر الحديث

لكنهم يقومون بها لصالح رئيس القبيلة ويتولونها باسمه، ومثل ذلك يفعل رجل العلاقات العامة حين يتولى أمر هذا المنصب في مؤسسة ما شؤون العلاقات العامة بإسم المؤسسة أو مديرها¹.

2- العلاقات العامة في العصور الوسطى:

تُعرف هذه الفترة باسم العصور المظلمة، وهي الفترة التي تراجع فيها المجتمع الأوروبي بسبب الجهل والفساد، كما أتصفت بالانحلال الاقتصادي والاجتماعي والفوضى.

كان المجتمع الأوروبي يعاني من ظلم الكنيسة واستبداد الملك، وطغيان رجال الدين، كانت العلاقات بين الملك والعامل مبنية على النظام الإقطاعي البغيض من أبشع الأنواع. فقد كان الفلاحين كالعبيد. لقد نجحت الثورة البروتستانتية بقيادة مارتن لوثر في جعل العديد من الناس يدركون الظلم وتحدث سلطان الكنيسة الكاثوليكية، وكانت الكنيسة الجديدة ملتزمة بتنمية الأشخاص المتعلمين في المهن الدينية والنشر من خلال الكتاب وما إلى ذلك.

وعندما ظهرت البروتستانتية، وقعت الكنيسة الكاثوليكية في مشكلة خطيرة وبدأت تبحث عن الخلاص من هذه الطائفة الجديدة، التي اعتبرت انحرافاً عن الكنيسة والمسيحية. واهتم الكرادلة تحت رعاية البابا، على مسائل الإعلام والنشر وعلى استعادة الثقة الى الكنيسة الكاثوليكية. وبعد ذلك ظهرت النقابات الحرفية للتأثير على الرأي العام وتنظيم العلاقة بين العمال والحرفيين والجمهور والرأي العام أو الشعب. لقد تغيرت الأوقات حيث نجحت أوروبا في الهروب من كابوس العصور الوسطى بفضل دخول الثقافة العربية من الشرق العربي عبر إسبانيا وجنوب فرنسا. أدى عصر النهضة إلى ظهور مدرسة فلسفية اعترفت بقيمة الإنسان وأكدت على حقوقه، كالسعادة والميل للتعلم والرغبة في التجربة والشغف بالاستكشاف وتوسيع آفاق المعرفة البشرية، وظهرت الافكار الديمقراطية منذ الثورة الفرنسية التي بدأت تطالب بالحريات والحقوق².

¹ - زهير ياسين الطاهات، سيكولوجية العلاقات العامة والاعلان، ط1 دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص 36_35.

² - احمد عيسى، العلاقات العامة تحت المجهر، دار الفراعنة للنشر والتوزيع والترجمة، 2018، ص 11_12.

3- العلاقات العامة الحديثة:

نشأ المفهوم الحديث للعلاقات العامة في أوائل القرن العشرين، مع تقدم التصنيع في المجتمع الغربي، مما أدى إلى ثورة صناعية كبيرة تعتمد على الإنتاج الضخم. كما تضاعف حجم الجمهور الذي تواجهه هذه الوكالات، مما تسبب في صعوبات لأصحاب الأعمال إنهم يتواصلون مع هذه الجماهير الضخمة، راغبين في كسب حبهم ورضاهم.

ومع اقتراب القرن التاسع عشر من نهايته، أصبح عدد متزايد من الناس يشهدون هذه الشركات وممارساتها، وبدأت الصحف في الكشف عن سلوكها القسري، وقسوتها تجاه موظفيها، وجشعها تجاه عملائها. ومع تزايد الهجمات ضد هذه الشركات، بدئت في توظيف خبراء اتصال لمواجهة هذا الهجوم.

وأول من يرجع إليه الفضل في ذلك في هذه الفترة هو "إيفيلي" الذي يعتبر رائد العلاقات العامة الذي دعا إلى معاملة المستخدمين معاملة أخلاقية إنسانية تنبه إلى ضرورة رعاية مصالح الجماهير الخارجية، وقام عام 1903م بافتتاح مكتب للأشعار مع جورج باكر وبعد سنوات قليلة أصبح "إيفيلي" ممثلاً لشركة الفحم ولسكة حديد تيسلفانيا وحينما حصل إضراب في صناعة الفحم فإنه اصدر إعلان المبادئ وبه دشّن مفاهيم الانفتاح والأمانة إلى التعامل مع الجمهور ليمثل نقطة تحول من وكلاء الصحافة في القرن التاسع عشر إلى العلاقات العامة في القرن العشرين وظهر بعد الحرب العالمية الأولى رائدان في مجال العلاقات العامة وهما كارل بابور وأدور بيرنيس الذي أصدر أول كتاب في العلاقات العامة بعنوان بلورة الرأي العام الذي نشر عام 1923م .

بعد الحرب العالمية الثانية، تطورت العلاقات العامة وأصبحت أكثر أهمية لقد أصبحت تلعب دوراً كبيراً في المجتمع الحديث. لقد كان للتقدم العلمي والتكنولوجي وتنوع وسائل الاتصال والإعلام المختلفة مثل الصحف والإذاعة والتلفزيون والطباعة وغيرها أثر كبير في زيادة أهمية

وفعالية العلاقات العامة، ومن متطلبات الحياة الاجتماعية السليمة أن يفهم الأفراد مجتمعهم والأحداث التي تجري فيه حتى يتمكنوا من إصدار أحكام صحيحة حول ما تقدمه الأجهزة المسؤولة للمواطنين والمجتمع، في كثير من الأحيان لا يتوفر للموظف الوقت الكافي لمراجعة وقراءة ما يحدث في المنظمة من حوله من أنشطة وأنظمة أو ما يحدث في المنظمات الأخرى ويتمثل دور العلاقات العامة في نقل صورة هذه الأنشطة بشكل مختصر و سهل من خلال المطبوعات المختلفة أو النشرات الدورية لنشر الوعي سواء على مستوى الجهاز أو على مستوى الجماهير المعنية بالخدمة التي يقدمها الجهاز.

ليس هناك شك في ان هذه العملية الادراكية ليست سهلة وبسيطة كما تبدو فكر في هذا فهو يتطلب جهدا ووقتا، ويعتمد على معايير مختلفة وأسس خاصة، لفهم الجهاز واهداف المجتمع الذي ينتمي اليه¹.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية العلاقات العامة

1_ أهداف العلاقات العامة:

- دعم سياسات المؤسسة وتقبل الجمهور لها.
 - تعزيز التفاهم المتبادل بين المؤسسات والجمهور.
 - تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة.
 - تقييم اتجاهات الجمهور والتنبيه بها والاستجابة لها.
 - العمل كنظام إنذار مبكر لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات.
 - توسيع نطاق خدماتها وأسواقها وتقبلها لدى جمهور أوسع².
- وبعد استعراض الأهداف العامة للعلاقات العامة، من المهم التمييز بين الأهداف الموجهة للجمهور الداخلي وتلك الموجهة للجمهور الخارجي وهي فالتالي:

¹ - فهمي محمد العدوى، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص55-56.

² - صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة الاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 1998، ص97.

1-1- الأهداف المتعلقة بالجمهور الداخلي:

- بناء جسور الثقة المتبادلة بين المنظمات والجمهور العاملين.
- السعي إلى تعزيز ولاء الموظفين وإحساسهم بالانتماء للمنظمة وتحسين الروح المعنوية للموظفين.
- يعمل على ضمان تدفق المعلومات لجميع الموظفين التي توضح وتشرح جميع السياسات والخطط والقرارات التي تتخذها الإدارة العليا للمنظمة، ويحدد ويعظم دور الموظفين في تحقيق هذه السياسات والخطط والقرارات.
- التنسيق مع إدارة العلاقات الإنسانية في المنظمة لحل مشاكل الموظفين والمشاركة في تحسين ظروف العمل المادية والنفسية والاجتماعية والثقافية بهدف زيادة أو تحسين كفاءة الإنتاج أو الخدمات الجماهيرية¹.

1-2- الأهداف المتعلقة بالجمهور الخارجي:

- إنشاء اتصال ثنائي الاتجاه بين المؤسسة وعملائها، مما يتيح للمؤسسة إبلاغ العملاء إنه يتيح لهم توصيل رغباتهم ومتطلباتهم إلى الإدارة العليا وفقاً لسياسة المؤسسة.
- فهم آراء ومواقف الجمهور تجاه المؤسسة من أجل محاولة تلبية رغباتهم ومطالبهم ومواصلة التعامل معها.
- إيصال وتوصيل المعلومات الصحيحة من المؤسسة إلى الجمهور.
- الترويج لمنتجاتها أو خدماتها وتنشيط المبيعات².

2_ أهمية العلاقات العامة:

¹- حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة (الاسس والمهارات)، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر، القاهرة، 2008، ص34.

²- نجية فنور، نهلة ضريان، آراء الجمهور الخارجي حول أداء جهاز العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال جامعة جيجل، الجزائر، 2016_2017، ص57.

بالنظر إلى أهمية العلاقات العامة نجد أنها تحظى بأهمية كبيرة، وذلك نظرا للمهام والوظائف والأدوار المتعددة والمتنوعة التي تقوم بها العلاقات العامة، والتي لا يمكن رصدها وحصرها جميعاً إلى حد كبير، فهي مهام ووظائف وأدوار متجددة ومتعددة في كل وقت ومكان، وتختلف من منظمة لمنظمة، ومن بيئة الأخرى، ويمكن عرض بعض منها كالآتي:

- دراسة سلوك الأفراد والجماعات لمعرفة ميولهم ورغباتهم والعوامل المؤثرة في هذا السلوك.
- توجيه سياسات المنظمة وأنشطتها بما يتوافق مع رغبات وتطلعات الجمهور الداخلي والخارجي.
- كون العلاقات العامة وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وليست مجرد نشاط إشرافي ضيق¹.
- بناء سمعة طيبة وتكوين صورة ذهنية جيدة عن المنظمة، تكون بمثابة حلقة الوصل بين المنظمة وعملائها، لذا فإنك تقوم بالترويج للمنظمة بطريقة غير مباشرة.
- تغيير في نظرة الأفراد نحو عمل وأنشطة المنظمة مما ينعكس على زيادة المبيعات المحتملة للشركة.
- زيادة وعي الأفراد أو الجمهور بمنتجات الشركة وأنشطتها وتعزيز علاقاتها التجارية.
- تعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة لدى المجتمع وبين الأطراف الأخرى بما يتوافق مع المنظمة ورسالتها.
- بناء علاقات قوية مع مختلف وسائل النشر والإعلان لأنها مصدر كبير لتفعيل الجوانب الترويجية للعلاقات العامة.
- نشر روح الإبداع والتواصل مع المجتمع وخلق صورة لدى الجمهور بأن المنظمة كمواطن يعمل مع الجميع وخدمتهم².

¹- بشير العلاق، العلاقات العامة في الازمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص19-20.

²- السيد عبد الرحمن على، العلاقات العامة قديما وحديثا محليا ودوليا، ط1، دار الكتب، القاهرة، 2021، ص15.

المبحث الثاني: الجوانب التطبيقية للعلاقات العامة

المطلب الأول: وظائف العلاقات العامة

1_ وظائفها بالنسبة للجمهور بصفة عامة:

- تعريف المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها للجمهور بلغة مبسطة بهدف الحصول على تأييد الجمهور للمنظمة وأنشطتها.
- شرح سياسات المنظمة للجمهور وإبلاغه بأي تعديلات أو تغييرات لكسب قبول الجمهور وتعاونهم.
- مساعدة الجمهور على تكوين آراء صحيحة من خلال تزويده بكل المعلومات الصحيحة والصادقة بحيث تكون آراؤهم مبنية على الواقع والحقيقة.
- تأكد من أن جميع المعلومات التي تنتشر على الجمهور صحيحة ودقيقة.
- خلق جو صالح بين المنظمة والأفراد وبعضهم البعض داخل المنظمة.

2- وظيفتها بالنسبة للمنظمة ككل:

- تزويد المنظمة بكل تطورات الرأي العام.
- حماية المنظمة من أي هجوم يحدث نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة عنها.
- التأكد من أن أهداف المنظمة وأغراضها وأنشطتها تحظى باهتمام كاف من فئات الجمهور المختلفة.

3- وظائفها بالنسبة لإدارة المنظمة:

- إعلام الإدارة العليا للمنظمة بردود أفعال فئات الجمهور المختلفة تجاه سياساتها.
- البحث والتحليل وتلخيص كافة القضايا التي تهم الإدارة العليا وتقديمها إليها.
- تسهيل وتشجيع التواصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا والعكس.
- تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة لتحقيق الانسجام بين هذه الإدارات من جهة، وبين هذه الإدارات والجمهور الداخلي والخارجي من جهة أخرى.

- تعمل كمستشار شخصي لمجلس الإدارة وجميع مديري الإدارة العليا للمنظمة واسداد النصح للمسؤولين عن إصدار القرارات وتعديل السياسات¹.
- _ وهناك تقسيم يتفق عليه جل الباحثون في مجال العلاقات العامة ويتمثل في خمسة وظائف أساسية هي:
- **البحث:** والذي يشير إلى فهم اتجاهات الرأي العام بين جماهير المؤسسة (في الداخل أو الخارج)، وقياسها، وتقييم نجاح الأنشطة. وتتوافق البرامج الإعلامية والوسائل والأساليب المختلفة المتبعة مع المعايير الإحصائية.
- **التخطيط:** ويعني تخطيط ورسم سياسة العلاقات العامة للمؤسسة من خلال تحديد الأهداف والجمهور المستهدف وتصميم الخطط الإعلامية وتوزيع المسؤوليات وتحديد الميزانيات وتخصيصها للأنشطة المتبعة.
- **الاتصال:** أي تنفيذ الخطط المختلفة التي تتبعها المنظمة، والتواصل مع الجمهور المستهدف، وتحديد القنوات الإعلامية المختلفة المناسبة لكل جمهور، والتواصل مع المنظمات والأفراد الخارجيين، وقادة الرأي، ومراكز المعلومات المختلفة.
- **التنسيق:** تتولى إدارة العلاقات العامة تنسيق الأنشطة التي تقوم بها وتنفيذها بين هذه الإدارة والأقسام الأخرى داخل المنظمة، وكذلك الاتصالات بين هذه الأقسام، لضمان فعالية الأنشطة في نهاية المطاف.
- **التقييم:** أي قياس نتائج مشاريع العلاقات العامة التي تم تنفيذها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان فعالية المشاريع وتحقيق أهدافها².

¹- بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص7-8.

²- عبد الكريم سرحان، عائدة فخر الدين، مدخل إلى العلاقات العامة والاتصال، ط1، دار الشامل للنشر والتوزيع، 2021، ص35_36.

المطلب الثاني: أنواع العلاقات العامة

ـ تنقسم أنواع العلاقات العامة في الشركات إلى نوعين وهما:

1- العلاقات العامة الداخلية:

- هذا النوع من أنواع العلاقات العامة الداخلية لا تقل أهميته عن العلاقات العامة الخارجية نظراً لأن بداية النجاح تنشأ من داخل الشركة أو المؤسسة أولاً. في هذا النوع تقوم المؤسسة أو الشركة من الداخل بتطوير مفاهيم الموظفين وأدراكهم بمهام وأنشطة الشركة من خلال:
- توضيح أهداف الشركة للموظفين وتوضيح دور كل موظف منهم في تحقيق كل هدف ومساعدتهم في فهم كيفية الوصول للهدف.
 - مشاركة الموظفين بالمؤسسة في وضع الأهداف من خلال سماع اقتراحاتهم وأفكارهم والتي من الممكن أن تكون مفيدة للمؤسسة نتيجة لخبراتهم.
 - بناء وتقوية علاقة الموظفين بالمؤسسة ومشاركتهم في القرارات لزيادة ثقتهم في المؤسسة وبالتالي زيادة فرصة استمرارهم في العمل بها وزيادة إصرارهم على تحقيق أهدافها.
 - تقوية علاقة الموظفين بالمؤسسة لتحسين أدائهم وأيضاً لتحفيز الموظفين على تحسين صورة المؤسسة وإظهارها بصورة إيجابية لدى العملاء.
 - الاهتمام بالموظفين بالمؤسسة ومعرفة احتياجاتهم وتلبيتها.
 - إبقاء العاملين بالمؤسسة على علم بجميع أمورهم من أنشطة أو إيجابيات أو سلبيات تمر بها المؤسسة.
 - تشجيع الموظفين بالشركة على نتائج أعمالهم وتحقيقهم لأهداف المؤسسة.
 - تكليفهم بالمهام المناسبة لهم ولوظيفتهم والابتعاد عن المهام الخارجية عن إطار عملهم وقدراتهم.

- كل تلك الخطوات عند قيام المؤسسة بتنفيذها، تساهم بها في عكس صورة جيدة عن المؤسسة وبالتالي زيادة نجاحها.¹

2- العلاقات العامة الخارجية:

_ العلاقات العامة الخارجية للشركات والمؤسسات هي كل ما تقوم به الشركة خارجياً من أنشطة لتقوم بتقوية علاقة الشركة بالجمهور. والعلاقات الخارجية للمؤسسة تتمثل في:

- الأنشطة الخارجية.
- علاقة المؤسسة بوسائل التواصل الخارجية مثل الإعلام والصحافة.
- استقبال ضيوف الشركة.
- إقامة الندوات والاحتفالات الخارجية.
- الحفاظ على البقاء على اتصال بالوسائل الإعلامية الخارجية بطريقة إيجابية.
- استخدام تلك الوسائل لبناء علاقات عامة خارجية يساعد المؤسسة في البقاء بأذهان الجمهور وتقوية سمعتها وزيادة المتعاملين معها.²

المطلب الثالث: جمهور العلاقات العامة

هو تلك المجموعات الذين تتواصل معهم المنظمة داخلياً وخارجياً، لذلك، سوف تركز أنشطة العلاقات العامة على الوصول إلى هذه الجماهير، وبالتالي يختلف الجمهور من حيث الحجم والتكوين، لذا يجب تحديد الجمهور بوضوح، وهذا يمكن من اختيار وسيلة الاتصال المناسبة وإعداد الرسالة المناسبة بطريقة فعّالة.³

¹-إسماعيل محمد عامر، العلاقات العامة و التطور الرقمي، 2021، ص13-14.

²- إسماعيل محمد عامر، مرجع سابق، ص14.

³- كرسوحي فيصل، وآخرون، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2021-2022، ص66-67.

1- العلاقات العامة والجمهور الداخلي:

العلاقة مع الجمهور الداخلي تتطلب صداقة معينة بين القادة والمرؤوسين يتم منح الموظفين الشعور بالأمان والاستقرار والحق في الترقية، مع الأخذ في الاعتبار العمل على تحسين معنويات الموظفين، ويكون هناك تواصل مستمر من القاعدة إلى القمة ومن القاعدة إلى الأسفل. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري إبقاء الموظفين على اطلاع بكل ما يحدث داخل المؤسسة، وتوفير فرص التدريب المناسبة للموظفين، والتأكد من أن مسؤوليات الفرد تتناسب مع الصلاحيات الممنوحة له، تظهر الأبحاث أن الجمهور الداخلي يهتم بفهم كل ما هو مهم حول تاريخ المؤسسة وأهدافها والتنظيم الإداري. وهذا هو دور العلاقات العامة في التواصل الفعال، وللجمهور أيضاً الحق في الاطلاع على كل ما يتعلق بقانون المؤسسة والتطورات والمشاكل والأزمات التي تواجهها، ويعتبر هذا أمراً ضرورياً لفهم القرارات التي تصدرها الحكومة، ويجب على مسؤولي العلاقات العامة تقديم هذه المعلومات في السياق الصحيح، وأكد البحث أيضاً أن أهمية تحسين العلاقات مع الجماهير الداخلية ليست من فراغ، حيث يقضي هؤلاء الموظفون من 10 إلى 16 ساعة داخل المنظمة. يجب على المؤسسة أن تتعامل مع أفراد الجمهور الداخلي كفريق متكامل، وإن تخطت أفضل الاستراتيجيات للتعامل معهم مثل استراتيجية "الحوار المتبادل" يوفر فرصاً لموظفي المؤسسة وفقاً لمجالات خبرتهم ومسؤولياتهم الوظيفية. يجب على الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة عقد اجتماعات منتظمة من خلال العلاقات العامة لمناقشة الإنجازات والاحتياجات. تشكل هذه الاجتماعات الدورية فرصة لتقديم وجهات نظر الموظفين واقتراحاتهم للمسؤولين. ويوفر نظام "الحوار المتبادل" فرصاً للنقد والتقييم الذاتي. إن العلاقات السيئة مع الجماهير الداخلية هي بداية العلاقات السيئة مع الجماهير العامة، لذلك فإن أهداف العلاقات العامة الداخلية هي:

- خلق تقدير لأهداف المؤسسة وتاريخها وسياساتها.

- تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين.
- تنسيق العلاقات بين الموظفين من مختلف الأقسام، وتعزيز روح الفريق، وتحقيق أهداف المؤسسة.
- التعرف على ميول الموظفين ومواقفهم ووجهات نظرهم تجاه المؤسسة.
- فهم رغباتهم و شكاواتهم، والبحث في وجهات نظرهم.
- التغلب على سوء الفهم بين الإدارة العليا والعاملين¹.

2- العلاقات العامة والجمهور الخارجي:

- إن العلاقة بين الجمهور الخارجي والمنظمة هي علاقة مهمة للغاية، لا يمكن لأي منظمة أن تستمر في عملها دون ثقة ودعم الجمهور الخارجي، والعلاقات العامة تعرف في جانب منها بأنها "فن تقدير أهمية الرأي العام وتخطيط وتنظيم الجهود لتوضيح السياسة العامة للمؤسسة كما انها ذلك النشاط الذي تقوم به الادارة للحصول على ثقة الجمهور الخارجي". فالعلاقات العامة إذا هي وسيلة الادارة للتعرف على الرأي العام وإعلامه بأنشطتها، بهدف كسب الثقة والدعم وتتجلى أهمية العلاقات مع الجمهور الخارجي في:
- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة وتعزيز الصورة الذهنية لدى فئات مختلفة.
 - مساعدة الجمهور في تشكيل الرأي العام من خلال الرد على الشائعات التي قد تؤثر على سمعة المؤسسة.
 - تدعيم علاقات المنظمة مع المجتمعات التي تعمل فيها.
 - إطلاع افراد الجمهور على حقيقة الأوضاع الاقتصادية والإنتاجية والخدمية والاجتماعية للمؤسسة.
 - شرح سياسات المؤسسة وأهدافها وتزويد الجمهور بكل المعلومات عن المؤسسة وأنشطتها.

¹- شذوان على شبيهه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص258-259.

وتتطلب عملية الاتصال مع الجماهير دراسة وتحليل الجمهور من خلال تحديد مجموعاته، وكلما كانت العملية دقيقة، كلما كانت النتائج أكثر فعالية وتسعى العلاقات العامة في عملية الاتصال مع الجماهير الداخلية والخارجية إلى:

- إجراء الدراسة العلمية الميدانية المستمرة حول الرأي العام وتغذية نتائج هذه الدراسات إلى الإدارة العليا.

- تهدف أنشطة الاتصال بالعلاقات العامة إلى نقل آراء الإدارة لتقبل قراراتها وسياساتها، وتوصيل ردود الفعل وانعكاسات تلك القرارات على الإدارة العليا¹.

المبحث الثالث: الأسس الفكرية للعلاقات العامة

المطلب الأول: نماذج العلاقات العامة

1- نموذج Grunig :

كان "جيمس جرونج" "James Grunig" أكثر باحثي العلاقات العامة الذي عرف هذه الأخيرة في ظل سلوك المنظمة، وقد نشر رفقة Todd Hunt عام 1984 كتابا تحت عنوان "إدارة العلاقات العامة"، عرضا فيه أربع نماذج لتطور حقل العلاقات العامة والممارسة فيه، وتتناول هذه النماذج أنماط علاقات اتصالات العلاقات العامة مع الجماهير الداخلية والخارجية المتعامل معها. وقد قدم "جرونج" أربعة نماذج توضح طبيعة ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة، وعلى الرغم من أن هذه النماذج تبدو تطورا طبيعيا لتطور العلاقات العامة نفسها كمهنة، فإنها ركزت على طبيعة الاتصال في المنظمة:

أ- النموذج المتوازن: يعد ذا النموذج تطورا لسابقه، فهو لا يتوقف على سعي المؤسسة إلى جعل الجماهير تتكيف معها، ولكنه يذهب إلى أن المؤسسة نفسها يجب أن تتكيف مع البيئة

¹- إبراهيم بلحيمر، جمهور المؤسسة من خلال العلاقات العامة، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، مجلد 4، العدد 1، 2016، ص 56.

الخارجية بما فيها الجماهير الفاعلة تجاه المؤسسة. ووفقا لهذا النموذج يجب على المؤسسة وجماهيرها أن يكون لكل منهما الاستعداد للتكيف مع الآخر، ويكون للمؤسسة الاستعداد والقابلية للتغيير وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية، لذلك يركز النموذج المتوازن على بناء علاقات إستراتيجية مع الجماهير تعتمد على الفهم المتبادل والاتصال الفعال في اتجاهين، بدلا من الاعتماد على إستراتيجيات الإقناع في اتجاه واحد. ويطبق هذا النموذج في المؤسسات ذات المنفعة العامة، وهو يوضح الدور الحقيقي المنوط بوظيفة العلاقات العامة في أفضل صورها، وتطبيق هذا النموذج يمكن إدارة العلاقات العامة من القيام بمهمتها الأساسية والمتمثلة في تحقيق التفاهم والانسجام بين المؤسسة وجماهيرها

ب- النموذج غير المتوازن: يكون الاتصال في هذا النموذج في الاتجاهين أي من المؤسسة إلى الجماهير والعكس، ولكنه يسعى إلى خدمة أهداف ومصالح المؤسسة في المقام الأول، لذلك وصف بغير المتوازن، ويطلق على هذا النموذج الاتصال الإقناعي لأنه يوظف نماذج العلوم الاجتماعية لزيادة القدرة الإقناعية للرسالة. ويقوم العاملون في العلاقات العامة وفقا لهذا النموذج بالتعرف على اتجاهات الجماهير من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات مناقشة والجماعات المركزة Focus groupe، وذلك لتصميم برامج للعلاقات العامة تحظى بدعم الجماهير الرئيسية للمؤسسة¹.

ج- نموذج النشر (الوكيل الصحفي): وفق هذا النموذج تتم ممارسة العلاقات العامة بهدف تحقيق شهرة ودعاية للمنظمة من خلال نشر اسم المنظمة التي تمثلها بكل الطرق الممكنة، وغالبا ما تكون المعلومات المقدمة للجمهور غير كافية أو تكون معتمدة على بعض الحقائق، أو مضللة لخداع الجمهور، كما أنها تستخدم الاتصال أحادي الاتجاه من المنظمة إلى

¹ - باشوشي كنزة، مطبوعة بيداغوجية لمقياس: إدارة العلاقات العامة، جامعة الجزائر 3، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال، 2021-2022، ص55-57.

الجمهور ولا تستخدم البحث العلمي، وإذا استخدمته فبأشكاله الأولية، مثلاً القيام بعد الحضور في أي نشاط تقوم به.

د- نموذج الإعلام العام: وفق هذا النموذج فالإعلام العام هو أهم أهدافه فيركز ممارسو العلاقات العامة في هذا النموذج على نقل المعلومات ونشر الأخبار بأمانة وموضوعية من المنظمة إلى جماهيرها، والاتصال فيه أحادي الاتجاه أيضاً، وتتنحصر البحوث في هذا النموذج على البحوث الانقراضية وبحوث التعرض¹.

2- نموذج شارب Sharpe:

وحدد فيه خمسة سلوكيات للعلاقات العامة يتم من خلالها الانسجام بين المؤسسة وجماهيرها والحفاظ على علاقات إستراتيجية مع هذه الجماهير، وهذه السلوكيات هي:

- أمانة الاتصال لتحقيق المصادقية.
- وضوح واتساق السلوكيات لتحقيق الثقة.
- العدالة لتحقيق المصلحة المتبادلة
- الاتصال المستمر لبناء العلاقات مع الجماهير.
- تحليل مستمر للصورة الذهنية لتحقيق السلوك وبرامج الاتصال².

3- نموذج بيرسن Pearson:

قدم "بيرسن" نموذجاً للأداء والممارسة الأخلاقية للعلاقات العامة يقوم على افتراض أن العلاقات العامة تعتمد في صناعة القرار على الحوار بين المؤسسة وجماهيرها، وأن المؤسسة تتعرض للخطر عندما تعتمد على الحوار في اتجاه واحد.

¹- عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة رؤية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص79.

²- بورحلة سليمان، المطبوعة البيداغوجية لمقياس العلاقات العامة، جامعة لكلي محند اولحاج، البويرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2011، ص162.

يدعم هذا النموذج رؤية "جرونج" في نموذج الرابع، في كون العلاقات العامة لا تتحقق إلا إذا وصلت المؤسسة إلى مستوى الاتصال المتماثل والمفتوح في اتجاهين وتمكنت من تحقيق نوع من التكيف مع بيئتها الخارجية.

يساهم نموذج "بيرسن" في فهم سلوك العلاقات العامة من خلال تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتشكيل السياسة العامة، والذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الانسجام الأخلاقي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل في إطارها وتعد جزءا منها، ويتطلب الحوار وفقا "لبيرسن" تحقيق أربعة شروط أساسية هي:

- أن يكون للمشاركين في الحوار فرص متساوية في طرح الأفكار والمبادرات والتأكيد على رؤاهم وأفكارهم.

- أن يكون للمشاركين فرص متساوية في تقديم تغيرات وتوضيحات وطرح التحديات.

- أن يكون لكل الأطراف المشاركة في الحوار درجة متساوية من السلطة.

- أن يكون لكل الأطراف المشاركة في الحوار درجة متساوية.

- وبناء على هذا يجب على إدارة العلاقات العامة والإدارة العليا أن تقبل بوجود ثلاث مبادئ أساسية :

- يتوقف استقرار المؤسسة الاقتصادي والاجتماعي على دعم ومساندة الرأي العام، سواء رأي الجماهير الأساسية للمؤسسة أو الرأي العام الذي يتشكل من خلال قضايا السياسة العامة.

- إن لكل أفراد الجماهير الحق في المعلومات المتعلقة بالقرارات التي يمكن أن تؤثر على حياتهم.

- إن إدارة الاتصال المفتوح في اتجاهين تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة¹.

¹- باشوشي كنزة ، مرجع سابق، ص 58-59 .

المطلب الثاني: مقاربات العلاقات العامة

1- المقاربات الكلاسيكية:

1-1- مقارنة الإدارة العلمية:

جاءت هذه المقاربة كرد فعل عن ما عرفه المجتمع الرأسمالي الصناعي آنذاك من تبذير للموارد وإهدارها، وانخفاض في مستوى الإنتاج عن المفترض تحقيقه فتم التركيز على تصحيح أخطاء العمليات الإنتاجية، وذلك بالاعتماد على أسلوب البحث العلمي وتوظيفه من أجل رفع مستوى الأداء في المؤسسات و تحقيق الفعالية الاقتصادية، فكانت حركة الإدارة العلمية أحد أبرز بوادر هذا العمل. وقد بدأت نشأتها الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالتحديد في أعقاب الحرب الأهلية الأمريكية حروب الشمال والجنوب، وكان مضمونها ينصب حول الاهتمام بتطوير الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة في أداء الأعمال.

ونجد مفهوم الإدارة العلمية قد ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهندس الأمريكي **فريدريك تايلور** صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911، حيث بين من خلاله معنى الإدارة العلمية الذي وضعه وفق النقاط التالية:

- تختلف الإدارة العلمية عن التقليدية التي تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة.
- أن الهدف الرئيس للإدارة العلمية هو تحقيق أعلى رفاة لصاحب العمل والعامل.
- تعتمد الإدارة العلمية على جمع المعلومات وتحليلها، واستخلاص العلاقات والقوانين التي تساعد العامل في أداء عمله، ومهامه¹.

__ حيث يرى تايلور ضرورة اندراج المؤسسة وفق الأسس التالية:

- تقديم مسؤولية التقارير ومسؤولية الإنشاء والتخطيط للمشرفين.
- اختيار الأفراد المؤهلين وأصحاب الكفاءات والخبرات.

¹ - عمرو غنايم، علي الشراوي، تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980، ص36.

- مراقبة جميع النتائج الفردية والجماعية¹.
- _ وفي نفس السياق أوضح تايلور بأن طرق تطبيق الإدارة العلمية في أية مؤسسة يكون وفق مبادئ هي:
- تقسيم العمل وتحديد كميا إن أمكن ذلك، وتجزئته إلى أبسط أشكاله، وذلك من أجل تحقيق أعلى منتج، وضمان الفاعلية في الأداء.
- ينبغي اختيار العامل مطابقا لمستلزمات العمل الذي يقوم به في المصنع، بحيث يكون في مستوى نشاطه الجسدي والذهني.
- تدريب العامل لأداء مهامه وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمل، وهذه المراقبة يقوم بها المشرف والمسير.
- تقديم المكافآت المالية اليومية للعامل، كحافز مادي لضمان امتثاله للأوامر والإجراءات المفضلة المتعلقة بأداء العمل².

ومن أبرز الذين أسهموا مع تايلور في دراسة الإدارة نجد **هنري غانت Gantt Henry** الذي صمم خرائط سميت خرائط غانت، حيث تقوم الإدارة بعملية الرقابة بوضع جداول لمعرفة الإنتاج وتكلفته، كما اهتم بدراسة الوقت الضائع الذي لا يدخل في إنتاج السلعة، وذلك من أجل معرفة مستوى الأداء الفعلي المنجز، ومقارنته بالأداء المطلوب³.

1-2- مقارنة العملية الإدارية:

تنسب هذه الحركة إلى المهندس الفرنسي **هنري فايول** الذي استطاع بفضل خبرته الطويلة أن يبعد شركة الحديد والفحم عن الإفلاس، لتحقيق بعد ذلك نجاحا كبيرا، حيث كان يرى أن النشاط الإداري الذي تقوم به المؤسسة مهما كان حجمها يشتمل على عمليات: التخطيط

¹ - Michel le Berre: précis de gestion des ressources humaines presse universitaire gernoble, isbn, 1995, p.11-12.

² - فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص13.

³ - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص16.

والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وبهذا يكون **فايول** قد أشار إلى الجانب الوظيفي للإدارة في المؤسسة.

ونجد **لندال أيرويك Lendal F. Urwich** من الذين أسهموا في تطوير الإدارة، حيث توصل إلى عدد كبير من المبادئ يقوم عليها العمل الإداري في المؤسسة.

— ولقد قسم أيرويك هذه المبادئ إلى ثلاث مجموعات هي:

— **المجموعة الأولى:** وتضم البحث والتنبؤ والتخطيط، وتعتبر بمثابة الأساس الذي يبدأ منه العمل الإداري.

— **المجموعة الثانية:** تضم الملائمة والتنسيق وتعتبر بمثابة انتقال حيث تكون النتيجة التنسيق وتوفير الظروف المناسبة للتنظيم.

— **المجموعة الثالثة:** وتضم النظام وإصدار الأوامر والرقابة، وتعتبر عن النتيجة التي يجب أن يحققها العمل الإداري¹.

وتحقق هذا عن طريق التخصص في العمل وتحديد العلاقات الوظيفية بين المديرين التنفيذيين والاستشاريين من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي المصمم تصميمًا جيدًا، والذي توضحه الخرائط التنظيمية.

لقد حققت المدرسة الكلاسيكية للإدارة نجاحات كبيرة، ونتائج إيجابية بحلها للعديد من المشكلات الإدارية وذلك بتطبيقها لمناهج علمية تقوم على أسلوب العمل باتجاه رفع مستوى الأداء، والتقليل من الوقت الضائع داخل المؤسسة، إلا أن تقييدها للعامل باعتباره جزء من المؤسسة ومكمل للآلة، وتركيزها على الطاقات الفيزيائية واستعملها من أجل رفع مستوى الأداء، كما أن تقسيمها وتجزئتها للعمل خلق نوع من الروتين والجمود، أدى إلى الإحساس بالملل، وهو ما يؤثر بدوره على الأداء داخل المؤسسة².

¹ - ليندال اورويك، ترجمة علي حامد بكر عناصر الإدارة دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1965، ص34.

² - les memos management, theories des organisations, p20.

1-3- المقاربة البيروقراطية:

لقد كان عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر Max Weber** أثناء دراسته لنظم الحضارات القديمة يرى ضرورة إيجاد نظام إداري فعال تسير بمقتضاه المؤسسات الكبرى، وتستطيع التعامل مع البيئة المحيطة بها، من أجل ذلك فقد عمد إلى وضع ما أسماه بالنموذج البيروقراطي. ويؤكد **ماكس فيبر** بأن البيروقراطية هي شكل من أشكال التنظيم الهرمي والموضوعي والرسومي، تركز على التخصص، والقوانين، والموضوعية. كما يعتبر ماكس فيبر البيروقراطية من إفرازات المجتمع الرأسمالي، تتميز عن بقية الأشكال التنظيمية الأخرى بالتفوق والأداء الفعال، ويؤكد بأنها أكثر الطرق عقلانية في أداء أي نشاط خاص بالمؤسسة، وهي جزء حتمي من المجتمع الكلي. فالبيروقراطية تهدف إلى جعل الإدارة أكثر أداء، وكفاءة، وقانونية تركز في قراراتها على مبدأ الجدارة ما يدل على أن الكفاءة والأداء، من المعايير الأساسية لتحقيق الهدف المشترك، فهي أساليب محددة لتحقيق أهداف محددة.

وأخيراً نستطيع القول من أن النموذج البيروقراطي **الفيبيري**، الذي يدير المؤسسات يتوقع منه إنجاز وأداء المهام بفعالية، وبطريقة تستجيب فيها لإشباع حاجات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو ما تهدف إليه وظيفة العلاقات العامة في أي مؤسسة¹.

2- المقاربات الكلاسيكية المحدثه:

1-2- مقارنة مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد أدى التطبيق الصارم لمبادئ الإدارة العلمية، التي تركز في الأساس على العمل وتعتبر الفرد العامل مكمل للآلة، إلى عداء صريح من طرف العمال، الأمر الذي أسهم بدوره في بروز حركة نقدية للإدارة العلمية تركز على أهمية تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين

¹ – Bernard Mottez: la sociologie industrielle, série que sais-je ? presse universitaire de France, 4eme ed, octobre 1987, p p,49-52.

العمال فيما بينهم، وبين العمال والمشرفين عليهم، مثل تحسين الاتصال وكما نظرت إلى الفرد العامل على أنه كائن بشري له قيم، وأحاسيس يجب مراعاتها.

وقد كانت تجارب هاوثورن التابعة لمجمع وسترن الكتريك، بقيادة التون جورج مايو هي: نقطة البداية لمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ لفتت هذه المدرسة إلى ضرورة النظر في مطالب العمال النفسية والاجتماعية، ومدى تأثيرها على الفعالية في الأداء داخل المؤسسة.

حيث أقتنع مايو بعد التجارب التي قام بها، على أن الحافز المادي الذي يتلقاه الفرد العامل لا يمكن النظر إليه كقوة دفع حقيقية ووحيدة لتحسين الأداء، بل يجب كذلك، إعادة الاعتبار للعنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بالجوانب النفسية والعلاقات الإنسانية والمهنية، ما يساعد في رفع الروح المعنوية للفرد العامل.

وجاء برنارد شيبستر ليبين بأن المؤسسة هي نظام تعاوني، تكون العلاقات الغالبة فيه بين العمال علاقات تعاون وتفاهم وانسجام وأن الفعالية في المؤسسة لا تتحقق إلا بالحفاظ على التوازن الداخلي لأنشطة المؤسسة، وذلك بإرضاء العمال، وهي الأسباب الحقيقية للرفع من الروح المعنوية وتحسين الأداء.

— ويمكننا استنتاج من دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة عدة نتائج أهمها:

— القيم المعنوية هي أكثر ما يحدد مستويات الأداء، وليس القيم المالية المادية.

— تأثر أداء العامل بشكل واضح بالعقوبات، أو المكافآت غير المالية.

— رغبة العمال إلى العمل ضمن مجموعات وليس كأفراد.

وتعد هذه النتائج في مجملها، نقطة تحول جوهريّة في تطور المدخل السلوكي لدراسة الإدارة، بالانتقال إلى الاهتمام بالدراسات النفسية والاجتماعية داخل المؤسسة، إلا أن إغفال الجانب المادي، وإهمال جانب العلاقات التنظيمية الرسمية أدى إلى تسبب في طريقة التحكم، أو المراقبة الاجتماعية والتي يتم التحكم في العامل البشري في المؤسسة، وبالتالي الفشل في كل مرة في أداء نشاط كامل المؤسسة.

2-2- مقارنة الحاجات:

لقد غاص الكثير من العلماء والباحثين في موضوع الدافعية، وبرزت نتيجة لذلك عدة مقاربات، حاولت معرفة وتفسير المؤثرات والمحفزات التي تدفع بالفرد إلى أداء عمله بشكل يلائم أهداف المؤسسة، ومن أهم هذه المقاربات مقارنة أبراهم ماسلو **A Maslow** للحاجات. يرى ماسلو بأن دافعية الفرد نحو العمل مرتبطة بمدى بحث الفرد الدائم عن الحاجات وإشباعها، وقد صنفها إلى صنفين هما: الحاجات الأولية وتتضمن الحاجات الفسيولوجية الأساسية وحاجات الأمان والحاجات الثانوية وتتضمن حاجات الانتماء وحاجات الاحترام والتقدير وحاجات تحقيق الذات.

وانطلاقاً من مقارنة ماسلو، جاء بعد ذلك العالم الدرفر **Aldorfer** حيث اقترح نظرية تسمى **ERG Theory** قسم من خلالها الحاجات إلى ثلاث مستويات هي: حاجات البقاء والوجود وحاجات العلاقات وحاجات التطور والنمو.

على عكس ماسلو الذي يرى بضرورة إشباع الحاجات وفق الترتيب التصاعدي فإن الدرفر يرى إمكانية نكوص الفرد من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى، حيث إن عدم إشباع حاجات التطور والنمو، يؤدي بالفرد إلى التركيز على إشباع حاجات العلاقات وهكذا. على هذا الأساس أصبحت مقارنة الحاجات حقيقة عملية، يقيس عليها كثير من منظري المؤسسة علاقة الفرد العامل بالمؤسسة¹.

المطلب الثالث: نظريات العلاقات العامة

1- النظرية البيروقراطية:

¹ - جلايبية حميد، شطاب محمود، واقع العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة قلمة، الجزائر، 2017-2018، ص ص 23-31.

ظهرت النظرية البيروقراطية أثناء الثورة الصناعية في أوروبا، وهي إحدى النظريات التنظيمية التي نشأت في مؤسسات تلك الفترة، وأثارت هذه النظرية العديد من المناقشات، وأسباب الجدل التي تتعلق بقدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسات. وتعد النظرية البيروقراطية نظام مثالي للإدارة، كونها تقوم على القواعد والإجراءات الصارمة، في محاولة للقضاء على نفوذ العلاقات الشخصية، وتعتمد على التقسيم الواضح للعمل، ومعرفة الأدوار للأشخاص في وظائفهم، والتركيز على التدرج الهرمي الثابت حتى تتضح صورة الترقيات والمزايا المادية بصورة جلية.

- وتقوم النظرية البيروقراطية على مجموعة من الافتراضات الرئيسة التي تتمثل في مايلي:
- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ويتم توزيع الأعمال على العاملين في المؤسسة بصورة رسمية وأسلوب ثابت مستقر.
- وضوح خطط السلطة في العمل وفق التسلسل الهرمي، وتقسيم المؤسسة إلى مستويات إدارية تتخذ شكل هرمي تشرف المستويات العليا فيه على الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المستويات الإدارية الدنيا.
- تفترض النظرية تطبيق نظام الجدارة والكفاءة في التعيين والترقية للعاملين في المؤسسة، ويتابع العاملون تطور أدائهم الوظيفي في المؤسسة على اعتبار أن الإدارة مهنة تحتاج إلى التطوير، والتدريب مع التأكيد على سيادة الأنظمة الرسمية بعيداً عن العواطف والمجاملات والتحيزات.
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم الأعمال الإدارية في المؤسسة.
- الالتزام التام بدفع المرتبات والتعويضات والمكافآت العادلة للموظفين، وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة¹.

¹- عبد الرحمن النامي، نظريات العلاقات العامة، مذكرة دراسية، كلية الإعلام، مركز أبحاث للطباعة والتصوير، الرياض، الطبعة الأولى، 1439هـ، ص 56-57.

2- نظرية النظم العامة:

يمكن النظر إلى النظام على أنه مجموعة من العناصر والأسباب المترابطة والمتفاعلة التي تشكل وحدة واحدة متشابكة ومتداخلة فالكون بأجرامه ونظمه نظام، والجامعة بمرافقها وموظفيها وطلابها وأعضاء هيئة تدريس نظام، والعلاقات العامة بعملياتها وأدوارها ومهامها ووظائفها نظام.

ويتفق مجموعة من الباحثين على أن نظرية النظم يطلق عليها نظرية التكيف والتوافق، حيث تنظر إلى المؤسسة على اعتبارها تكون نظاماً قائماً بحد ذاته، وتتكون المؤسسة من مجموعة كبيرة من النظم الفرعية المكونة للنظام الكلي لها، ويتفاعل مع أنظمة أكبر منه يشكل فيها أحد المكونات للبيئة الخارجية التي تؤثر وتتأثر بهذه المؤسسة.

وانسجماً مع رؤية النظرية فإن المؤسسات تعمل في بيئة متغيرة، وتحتاج إلى مزيد من توفير مصادر التمويل التي تعزز من قدرتها التنافسية، وتعمل على تقليص مؤشرات وأسباب التهديد التي ربما تتعرض لها المؤسسة، وتؤثر على بقائها¹.

3- نظرية الحوار:

تتطلق نظرية الحوار من عزم المؤسسة على إبقاء العملية الاتصالية قائمة بينها وبين الجمهور الاستراتيجي بهدف مناقشة القضايا المختلفة التي تحتم الطرفين، والعمل على بناء حوار منظم مع العلاقات العامة يتم من خلاله تحقيق التفاهم والانسجام بين المؤسسة وجمهورها. وتقوم نظرية الحوار على خمسة متغيرات رئيسية، وأن كان بعض الباحثين يرونها مبادئ، والبعض الآخر يراها أسس، إلا أن الباحث يزعم بأنها تشكل تأثيرات في فهم النظرية، ويمكن إجراء عديد من الدراسات عليها ليتم التأكد من تطويرها من كونها متغيرات إلى فروض رئيسية للنظرية. هذه المتغيرات تبرز في ما يلي:

¹ - عبد الرحمن النامي، مرجع سابق، ص 71-72.

- **التبادلية:** تشير إلى إدراك العلاقات بين المؤسسة وجمهورها الاستراتيجي، والاعتراف بأهميتها، والحرص على استمراريتها، وتدعيمها. ويشمل هذا المتغير ركنين رئيسيين هما: التعاون والمساواة.
 - **التواصل:** يشير هذا المتغير من متغيرات نظرية الحوار إلى استمرارية عملية توثيق التواصل مع الجمهور الاستراتيجي، ويمكن الوصول إلى تحقيق هذا المتغير من ثلاث أساليب الفورية والتواصل الزمني والاشتراك.
 - **التقمص:** يشير متغير التقمص إلى قدرة ممارس العلاقات العامة على فهم وجهة نظر الجمهور، والإدارة العليا في المؤسسة التي يعمل لديها، فالقدرة على التقمص تساعد ممارس العلاقات العامة على تبني أفكار الجمهور، التي تؤكد على مصالحهم، الأمر الذي يؤدي إلى دعم المؤسسة في مواقف تحتاج فيها إلى دعم جمهورها الاستراتيجي.
 - **المخاطرة:** يقصد بمتغير المخاطرة قيام المؤسسة بالاستعداد للتفاعل مع الأفراد والمؤسسات والهيئات والشركات وفقاً لشروطها، بهدف تحقيق بعض المكاسب. ولا تلجأ المؤسسات للمخاطرة في سمعتها، إلا في حالات نادرة، مثل تعرضها الأزمة تحدد وجودها.
- 4- النظرية الموقفية:**

تنسب النظرية الموقفية إلى دراسات وأبحاث (فيدلر) التي أجراها خلال الفترة (١٩٥١-١٩٦٧م)، حيث تركزت الجهود حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة، ومدى تغير هذه السمات واختلافها تبعاً لتغير واختلاف المواقف الإدارية، وتعد النظرية الموقفية أول محاولة جادة لتطوير الجوانب النظرية مع الأخذ في الاعتبار تفاعل بعض المتغيرات الموقفية والخصائص الشخصية.

وتبلورت هذه النظرية وقويت مع بداية السبعينيات الميلادية من القرن المنصرم، نتيجة تطور الدراسات في حقل الإدارة، وتركيزها على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية، والتأثيرات التي تنعكس على طبيعة التنظيم الإداري، والأسلوب المتبع في

المؤسسة، وركز على للمطالبة بتطبيق المبادئ، والمفاهيم الإدارية التي تتلاءم مع الظروف التي تمر بها المؤسسة. الأمر الذي يشير إلى عدم وجود منهج إداري صالح لكافة المؤسسات، بل حتى المؤسسة واحدة في جميع مراحلها التطورية. ويعتقد بعض الباحثين اختيار منهج وأسلوب إداري يتلاءم مع طبيعة المرحلة التي تعيشها المؤسسة¹.

5- نظرية الصراع:

ترجع أصول مدرسة الصراع في علم الاجتماع المعاصر إلى اسهامات كارل ماركس التي قدمها من خلال تحليلاته لبناء المجتمع، ثم انطلقت الاتجاهات النظرية والبحثية المعاصرة، ودارت جميعها حول فكره محوريه أساسيه ألا وهي أن الصراع حقيقة اجتماعية، ولقد أكد ماركس على أن الصراع هو المقولة الرئيسية في الحياة الاجتماعية ويرى كافر انه حينما يسود التعارض واللاتوازن تبرز المشكلات الأخلاقية والعلمية ولقد شغلت قضية الصراع الاهتمام باعتبارها تسهم في تحليل التغير والتقدم الاجتماعي وتساعد على تفسيرها.

ومن ثم يمكن القول بأن منظور الصراع من المنظورات القيمة والمفيدة في دراسة العلاقات العامة وخاصة فيما يتعلق بأسباب دنو مكانة تلك الإدارة واحتلالها لمكانة شكلية تكميلية دونما تأثير فعال بهدف بناء كيان قوى لتلك الإدارة يتيح لها مزيد من النفوذ والسلطة والقدرة على ممارسة الدور بفعالية ولكن يعاب على ذلك المنظور أنه يركز على أن المؤسسة توظف إدارة العلاقات العامة كوسيط لحل الصراع بما يتفق ومصالي وأهواء الإدارة العليا دون النظر بعين الاعتبار إلى مصلحة الجمهور الداخلي أو حتى الخارجي. وخلاصة القول أن منظور الصراع من المنظورات الهامة التي يجب أن يعتد بها ممارس العلاقات العامة عند وضعه لنموذج نظري يتناسب وطبيعة المؤسسة التي يعمل بها وخاصة في مجتمعات العالم النامي عموماً

¹ - عبد الرحمان النامي، مرجع سابق، ص ص 78-82 .

والمجتمع المصرى خصوصاً، مع مراعاة تحقيق التوازن بين المصالح، بحيث لا يكون حل الصراع لصالح طرف واحد فقط وإنما لصالح كلا الطرفين"¹.

6- نظرية النسق:

تعد إدارة العلاقات العامة نسقاً تنظيمياً فرعياً من النسق التنظيمي الأكبر الذي تعمل من خلاله والذي ينتمى بدوره إلى نسق مجتمعي أكبر يتبادل معه التأثير والتأثر، وقد تكون إدارة العلاقات العامة نسقاً تنظيمياً مفتوحاً وذلك إذا ما كان النسق الأكبر الذي يضمها يسير وفقاً لذلك النظام، وهنا تتمكن من أداء دورها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، أما إذا كانت تلك الإدارة تعمل من خلال نسق تنظيمي مغلق فإنها تنسحب عليها تلك الصفة بالتبعية، وقد يكون النسق التنظيمي مفتوحاً ولكن لا يعطى لإدارة العلاقات العامة الفرصة لممارسة ذلك الدور بل يتعامل معها على أنها نسق يتلقى ولا يرسل يتأثر ولا يؤثر وحتى إن أتيحت له فرصة التأثير فإنها تكون في أضيق الحدود الممكنة، مما يعد معوقاً ومحجماً لإمكانات تلك الإدارة وهو ما تتسم به معظم تنظيمات المجتمعات النامية.

وتعد نظرية النسق العام مدخلاً عاماً يقوم على أساس أن أهداف الأفراد ومصالحهم غالباً ما ترتبط بالنسق الكلى الذي ينتمون إليه، ولقد ميز المنظرون بين النسق المغلق والنسق المفتوح، فالنسق المغلق لا يتفاعل مع البيئة الخارجية على العكس من النسق المفتوح الذي يتفاعل مع البيئة الخارجية متبادلاً معها المدخلات والمخرجات، كما يستوعب التغيرات التي تحدث في تلك البيئة ويتكيف معها، فالنسق المفتوح يمثل نسقاً تعاونياً ومن هنا حرص منظرو العلاقات العامة على تبني منظور النسق المفتوح في كتاباتهم ويرون أن أي نسق يقوم على أربعة عناصر أساسية:

- الأهداف والموضوعات التي يسعى إلى تحقيقها.

- تتحدد خصائص النسق في ضوء أهدافه.

¹ - شدون على شبيهه، مرجع سابق، ص 97-94.

- لا يعمل النسق في فراغ بل من خلال البيئة المحيطة به.
- توجد علاقات متبادلة بين أهداف النسق نفسه والبيئة الخارجية.¹

خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره، نستنتج أن العلاقات العامة الناجحة والفعّالة في أي مؤسسة تبدأ من داخل المؤسسة، وذلك بإعطاء البيئة الداخلية، ممثلة في الأفراد العاملين، الأولوية من خلال تركيز وظيفة العلاقات العامة عليهم أولاً، ثم توسيع نطاقها لاحقاً ليشمل البيئة الخارجية، كالمستهلكين والمتعاملين. ويُعزى ذلك إلى أن جوهر عمل العلاقات العامة يركز على التفاعل والتنسيق بين المحيطين الداخلي والخارجي، بما يخدم تحقيق الانسجام المؤسسي ويعزز الصورة الإيجابية لدى الجماهير كافة.

فالعلاقات العامة تمثل ميداناً واسعاً تملك من خلاله المؤسسة أدوات فعّالة لتحقيق أهدافها، لما لها من أهمية بالغة في بنية المؤسسة المعاصرة، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها المؤسسات العمومية، التي أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني سياسات اتصال

¹ - شوان علي شيبه، مرجع سابق، ص103-104.

داخلية مدروسة، تعزز التماسك الداخلي وتُسهّم في بناء صورة مؤسسية قوية على المدى البعيد.

الفصل الثاني: العلاقات
الإنسانية كأداة للعلاقات
العامة الداخلية

تمهيد:

تُعدّ العلاقات العامة الداخلية أداة استراتيجية لتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، إذ تهدف إلى ترسيخ التواصل والتفاهم بين مختلف الفاعلين، خاصة بين الإدارة والموظفين فهذه العلاقات لا تقوم فقط على الجوانب الرسمية، بل تعتمد على التفاعل الإيجابي والمشاركة الفعّالة لخلق مناخ يسوده الاحترام والثقة، و من هنا تبرز أهمية العلاقات العامة الداخلية في بناء بيئة عمل متماسكة، ما ينعكس إيجاباً على الأداء والرضا الوظيفي.

ومن خلال هذا تناولنا في هذا الفصل ثلاث محاور أساسية تُمثّل دعائم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وهي المشاركة في اتخاذ القرار التي تعزز شعور الموظف بالمسؤولية والانتماء، الاتصال الداخلي كوسيلة لضمان انسياب المعلومات، والتحفيز كعامل يدعم الجهود المهنية ويرفع المعنويات.

ومن خلال هذه العناصر، تسعى العلاقات العامة الداخلية إلى خلق بيئة تنظيمية إيجابية تُحسّن صورة المؤسسة داخلياً وتُحقّق التوازن بين أهدافها وتطلعات العاملين فيها.

المبحث الأول: المشاركة في اتخاذ القرار

المطلب الأول: تعريف المشاركة في اتخاذ القرار

إن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات سمح بمقارنة تأثير العمال في إعداد القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات في مختلف القضايا.

ويؤكد أن تعبير مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المؤسسة أوسع من مشاركة العمال في الإدارة، ويشير الكاتبان نويستروم وديفيس إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها. هذا التعريف إذا يشمل ثلاثة أمور هي: الانغماس المساهمة، المسؤولية.

فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتيا، ولا ينغمس فقط في العمل، والفكرة الثانية هي المشاركة، فهذه الأخيرة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين فهم توضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف والفكرة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يريدون الأفراد أن يرونها ناجحة.

ومن أقدم تعاريف المشاركة وأشهره تعريف فرانكس يقول: "أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم".

وهذا التعريف أيضا له مزايا، فالمعنى الذي يمكن أن يعطى لهذا المفهوم أن المشاركة هي عملية تبادل بين طرفين، وكما يؤكد على الأثر الناتج عن المشاركة في أولئك الذين يتخذون القرارات والذين يمثلونهم. ويمكن الافتراض أو القول بأن المشاركة العمالية، هي مشاركة العامل

ذهنيا وجسديا في العمل وفي نشاطاته، والمساهمة في أهدافه، وتحمل المسؤولية إزاء أنشطة وأهداف المؤسسة¹.

المطلب الثاني: أساليب المشاركة في اتخاذ القرار

1_ الأساليب العادية:

1-1- نظم الاقتراحات: طريقة بسيطة وغير مكلفة، يكتب الموظفون أفكارهم ويضعونها في صندوق خاص لجمع الاقتراحات في مكان واضح.

1-2- الاجتماعات: وسيلة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة، تساعد في معرفة احتياجات العاملين ومشكلاتهم. لنجاح الاستبيان يجب التخطيط المسبق وتحديد المواضيع المطروحة.

1-3- اللجان: هي عدد من الأفراد لديهم بعض الصلاحيات يُختار أفرادها من الإدارة لدراسة مشكلات معينة، تقديم اقتراحات أو توصيات، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات في المؤسسة.

1-4- المجالس: شبيهة باللجان ولكنها ذات مستوى أعلى، تختلف عنها في عدة أمور ، يتكون المجلس بناءا على قرار من السلطة العليا ،ويختص بالمسائل التي تتسم بالشمول ،اذ يصدر قرارات تتصل بالسياسات العامة الرئيسية.

1-5- المقابلات الشخصية مع المختصين: لقاءات قصيرة مع المختصين لمناقشة موضوع معين، عندما يكون عدد المختصين محدودًا، لكنها لا تتيح الفرصة لتبادل الآراء ووجهات النظر المتعددة كما لا تسمح بالمواجهة بين رأي وآخر.

¹ - بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد16، 2014، ص173.

2_ الأساليب الحديثة للمشاركة:

2-1- أسلوب الجماعة الاسمية: يطرح المشرف مشكلة محددة، ثم يتولى كل عضو الحلول على ورقة. تُجمع المقترحات وتُناقش لاحقًا لاختيار أفضلها عبر التصويت.

2-2- العصف الذهني: طريقة لتوليد أكبر عدد من الأفكار بحرية، لمعالجة المواضيع المفتوحة من المهتمين تعتمد على طرح أفكارهم وتسجيلها من طرف المقرر دون نقد، وبعد المناقشة يتم اختيار أنسب الحلول.

2-3- أسلوب دلفاي: يُستخدم لحل المشكلات المعقدة بمساعدة مجموعة من الخبراء، من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل: قوائم الاستفتاء الاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية، يهدف إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في اتخاذ القرارات.

2-4- طريقة فيليس: يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات متساوية، لكل مجموعة قائد، وتُعرض المشكلة عليهم تقدم كل مجموعة أفكارها، ويتم تقييمها لاختيار الحل الأفضل.

2-5- الطريقة اليابانية (الرنجي): تبدأ حين تلاحظ الإدارة مشكلة، فتحيلها إلى القسم الإداري تكون المسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، وإذا تم الاتفاق عليه يوافق الرئيس ويضع ختمه، ثم يُرفع القرار تدريجيًا إلى المستويات الأعلى مع وضع الأختام في كل مرحلة حتى يصل

إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار ويكون مدير المؤسسة ذاته¹.

¹- دهب شاطبي، كوثر قاشي، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الروح المعنوية للعاملين، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2019-2020، ص14-15.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار

1_ أهداف المشاركة في اتخاذ القرار:

يرى الباحثون أن برامج المشاركة تُصمَّم عادةً لتحقيق هدفين رئيسيين: يتمثل الأول في أداء وظيفة تحويلية، بينما يتعلق الثاني بوظيفة اندماجية أو احتوائية.

1-1- الوظيفة التحويلية: في هذا السياق، تُعد المشاركة هدفًا بحد ذاتها، حيث تهدف إلى تحقيق الرضا لدى العمال، وتُعد وسيلة لتوسيع دائرة الحقوق والامتيازات المرتبطة بالديمقراطية السياسية لتشمل المجال الصناعي. ومن هذا المنطلق، تُعتبر المشاركة أداة لإحداث تحولات جوهرية في حياة اليد العاملة، وإعادة الاعتبار للعامل باعتباره غاية وهدفًا في حد ذاته، ينبغي الحفاظ على مقوماته وفتح آفاق المشاركة المعنوية، وليس المادية فقط.

1-2- الوظيفة الاندماجية: نظرًا لكون المؤسسة تمثل فضاءً تلتنقي فيه مصالح مختلف الأطراف المكوّنة لها، فإن المشاركة هنا تُعد وسيلة لتعزيز شعور العمال بالانتماء للمؤسسة ودمجهم فيها وتوحيدهم معها. كما يشير **اوغدن** تعمل على "استجابات امتثالية ومساندة من قبل العمال للغايات المحددة من طرف الإدارة وبلوف الاهداف الذي حددها المسيرون"، وتتمثل هذه الوظيفة في إشراك جميع العاملين في المؤسسة من خلال صيغ شكلية تُرضيهم، بهدف تفادي العراقل التي قد تصدر عن بعض العمال الذين يرون أنفسهم معنيين بالمشاركة. إضافةً إلى ذلك، فإن هذه الاستشارة تُعد محفزًا نفسيًا يعزز الروح المعنوية ويقوي الانتماء لدى العاملين، ويُطلق على هذا النوع من الاتصال الاستشارة البروتوكولية العامة أو الشكلية¹.

¹- يوسف شيماء، تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة قالمة، 2020-2021، ص 39-40.

2_ أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:

تساهم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في تعزيز ارتباطهم المهني والشخصي بالمؤسسة ونجاحها، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال انخراطهم الفعّال في مختلف أنشطة المؤسسة ورغبتهم في إنجاح جهودهم، هذا ليس مفيداً بنمو الشركة فحسب بل تُمكنهم من تطوير مهاراتهم وتحضيرهم لتحمل مسؤوليات أكبر مستقبلاً.

ويُعدّ الأخذ بآراء العاملين في المؤسسة حول اتخاذ قرار ما عملاً هاماً في نجاح هذا القرار فذلك من أهم المبادئ الأساسية لتفويض السلطة، ويشجع على الابتكار داخل بيئة العمل لتطوير وتحسين الانتاج كما يُنمّي روح المسؤولية والانتماء لدى العامل، وشعوره بكيانه وأهميته داخل المؤسسة مما يزيد من حماسه وتقبله للتطوير والتغيير، كما ان تفعيل المؤسسة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن المشاركة النشطة في عملية صنع القرار ترفع من معنويات الموظفين، فالكثير من الشركات لديها فصل واضح بين الإدارة والعاملين ومع ذلك فإن مشاركة الموظف النشطة تقلص الفجوة، وتفتح قنوات تواصل فعّالة بين المشرفين والموظفين. وعندما يشعر الموظفون أن أفكارهم تُحترم وتؤخذ بعين الاعتبار، فإن ذلك يُعزز من رضاهم الوظيفي وموقفهم الإيجابي تجاه المؤسسة ككل¹.

المبحث الثاني: الاتصال داخل المؤسسة

¹- عبد العزيز أحمد محمد الموكلي، أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 4، 2023، ص66.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع صيرورة العمل والإنتاج، وبالتالي المساهمة في نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، وكذلك نرى أن أي مؤسسة مهما كان نشاطها تحتاج دائما إلى اتصال داخلي فعال حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأقران الناشطين في المؤسسة.

ومن الواضح أن الاتصال الداخلي تطور مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي، فنجد هناك تعريفات مختلفة له، وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر، وعموما هو عملية ربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار، وهذه بعض التعاريف:

- "الاتصال الداخلي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري"، أي أن تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة مرتبطة بتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف الإدارات.
- "هو دراسة تطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة الاتصال مع محيطها".
- "هو ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، أو الذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار".
- "هو مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها"¹.

¹- قول عبد الجبار، عباط وسيلة، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة الاغواط، 2020-2021، ص22.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال في المؤسسة

تشمل عمليات الاتصال داخل المؤسسة عدة أنواع، تعكس التفاعلات الرسمية وغير الرسمية التي تسود بيئة العمل، وتتمثل فيما يلي:

1- الاتصالات الرسمية: تنقسم الاتصالات الرسمية إلى:

1-1- الاتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى نوعين:

1-1-1- الاتصالات النازلة: وهي الاتصالات التي تتم من الرئيس إلى المرؤوسية، وتهدف إلى تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، مثل المذكرات، اللقاءات الجماعية، مناقشة الموازنات، ومنشورات المؤسسة. وغالبًا ما تكون فعالية التغذية العكسية فيها ضعيفة، لأنها تقتصر على إصدار الأوامر وتنفيذها من طرف المرؤوسين.

1-1-2- الاتصالات الصاعدة: وتشمل الاتصالات التي تتم من المرؤوسين إلى الرئيس، وتتضمن نتائج تنفيذ الخطط، شرح المعوقات والصعوبات، إضافة إلى الملاحظات والآراء. ولا تحقق هذه الاتصالات أهدافها إلا بوجود الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، واستعداد هذا الأخير لتقبل المقترحات والأفكار التطويرية.

1-2- الاتصالات الأفقية والجانبية: وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، وتعمل على تعزيز العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة. وتؤدي الثقة المتبادلة إلى نجاح هذه الاتصالات وتحقيق الأهداف المرجوة.

1-3- الاتصالات المتقابلة أو المحورية: تشمل الاتصالات بين المديرين والعاملين في إدارات لا تخضع لهم تنظيميًا، ويحقق هذا النوع التفاعل بين مختلف أقسام المؤسسة ولا يظهر عادة في الخرائط التنظيمية، بل يتجلى من خلال الصيغ والأعراف المعروفة، خاصة في المؤسسات الكبيرة.

1-4- الاتصالات الخارجية: وتتم بين المديرين والأطراف خارج المؤسسة مثل الموردين، المستهلكين، والمستعملين الصناعيين. وتساهم هذه الاتصالات في تحسين الأداء، استغلال الفرص المتاحة، وتحقيق أفضل استثمار للموارد.

2_ الاتصالات غير الرسمية:

هي الاتصالات التي تحدث بين الأفراد أو المجموعات تكون بشكل غير مقيد بقواعد واضحة، وتتميز بسرعتها مقارنة بالاتصالات الرسمية¹.

المطلب الثالث: أساليب ووسائل الاتصال داخل المؤسسة

تُعد عملية الاتصال داخل المؤسسة من بين أهم الجوانب التي تسعى العلاقات العامة إلى تجسيدها وتفعيلها بهدف تحسين العلاقات بين مختلف العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم التنظيمية. ولتحقيق هذا المسعى ينبغي أن تسير الاتصالات في كافة الاتجاهات سواء كانت رسمية أو غير رسمية ولا تتم هذه الاتصالات بطريقة عشوائية بل يُفترض أن تُستعمل فيها أساليب ووسائل مناسبة وفعّالة تُمكن من نقل الرسائل بين مختلف الأطراف، ومن بين هذه الأساليب والوسائل نذكر ما يلي:

1- أساليب الاتصال داخل المؤسسة:

1-1- أسلوب الاتصال الشفوي: يُعتبر من أقدم الأساليب الاتصالية وأكثرها شيوعاً داخل المنظمات الإنسانية ، حيث يقوم على الاتصال المباشر دون استعمال أي أداة وسيطة غالباً وعادة ما يكون ذو اتجاهين، ويسمح بتبادل المعلومات من خلال التعرف على ردود الفعل المختلفة من خلال التفاعل و التعامل وجها لوجه.

¹ - عبد الناصر جرادات، هاتف الشامي، مقدمة في العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان

1-2- أسلوب الاتصال الكتابي: يحظى الاتصال الكتابي بمكانة هامة في العملية التنظيمية داخل المؤسسات، حيث يُعد الوسيلة الأساسية لإثبات المعلومات والتعليمات والأوامر، ويُعتمد عليه بشكل كبير، خاصة في المؤسسات الكبرى، لضمان نقل الكتابة ووصولها للموظفين كما تسهل عملية الرجوع إليها.

1-3- أسلوب الاتصال المصور: يُستخدم هذا النوع من الاتصال لنقل مضمون الرسالة من خلال التصوير أو الوسائل المرئية، وذلك لما تحمله الصورة من معانٍ تنتقل مباشرة إلى ذهن، وتُعد الاتصالات المصورة مكملّة للاتصالات التحريرية (الكتابية) والشفوية، إذ قد تكون هذه الأخيرة غير واضحة أحياناً، فتأتي الصورة لتوضحها بشكل أدق، مما يمنع وقوع أي لبس لدى مستقبل الرسالة ولا يتطلب هذا الأسلوب الكثير من التفسير لفهمه، وفي هذا السياق قال **Koun Fou Shioss**، حاكم الصين في ذلك الوقت: "ربّ صورة أغنت عن ألف كلمة"، أي أن الصورة المناسبة والواضحة تبين مباشرة الهدف الذي يسعى المرسل لإيصاله ويرغب أن يفهم ويُقبل من طرف المرسل إليه.

كما يوجد نوع أكثر تطوراً من الاتصال، وهو **الاتصال الإلكتروني**، الذي ظهر مع بروز تكنولوجيا الاتصالات في مطلع القرن الحادي والعشرين، وقد انتشر استعمال هذا الأسلوب الحديث في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية، بعد إدراك أن الوسائل التقليدية لم تعد كافية، مما أدى إلى التوجه نحوه والاعتماد عليه لتلبية مختلف الاحتياجات والمهام، ومن بين أهم وسائله:

- **الإنترنت:** وهي عبارة عن شبكة ضخمة تضم بداخلها مجموعة كبيرة من الشبكات المعلوماتية العمومية والخاصة والمتصلة ببعضها البعض وتستخدم المؤسسات هذه التقنية

والتكنولوجية الحديثة في تسيير أعمالها نظرا لما توفره من وقت وجهد وتحقيق السرعة في الاتصال وتسهيله بينها وبين جماهيرها¹.

2_ وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

تعتمد المنظمات على مجموعة من الوسائل للتواصل مع جمهورها الداخلي والخارجي، خاصة الجمهور الداخلي، وتتنوع بين وسائل كتابية، شفوية، وإلكترونية:

1-1- الوسائل الكتابية:

1-1-1- التقارير المكتوبة: تُستخدم لتلخيص الاجتماعات، عرض المشاريع، أو طرح المشكلات واقتراح حلول.

1-1-2- المذكرات: وسيلة اتصال إداري سريع، تحتوي على تعليمات أو توجيهات موجهة لفئات معينة داخل المؤسسة.

1-1-3- مجلة المنظمة الداخلية: تصدرها المؤسسة خصيصا لجمهورها الداخلي، وتتضمن مواضيع تهمهم وتلبي رغباتهم.

1-1-4- لوحة الإعلانات: تُستخدم لإبلاغ الموظفين بالمستجدات الهامة مثل الأجور، الترقية، القوانين، ويجب وضعها في مكان واضح.

1-1-5- صندوق الاقتراحات: يسمح للموظفين بتقديم آرائهم ومقترحاتهم لتحسين أداء المؤسسة أو مواجهة المشاكل.

1-1-6- جريدة المنظمة: تنقل أخبار المؤسسة المختلفة (رسمية، اجتماعية، رياضية...) لجمهورها الداخلي.

2- الوسائل الشفهية:

¹- بلباش وداد، دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية في تنمية وتسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2007-2008، ص ص 201-204.

تُعد الوسائل الشفهية من أسرع وأكثر طرق الاتصال استخدامًا، إذ تتيح تفاعلًا مباشرًا وفوريًا، رغم تراجع أهميتها نسبيًا أمام الوسائل الكتابية والإلكترونية. ومن أبرز أشكالها:

2-1- الندوات: نقاشات بين مختصين حول موضوع معين، تسمح بتفاعل مباشر مع الجمهور.

2-2- المؤتمرات: لقاءات لتبادل الأفكار حول قضايا أو مشاريع تهم المنظمة.

2-3- اللجان: فرق عمل رسمية تُعقد لمناقشة مواضيع متخصصة كالموارد البشرية، الشكاوى، الجودة، وغيرها.

2-4- الدعوة: وسيلة تُستخدم لاستدعاء الموظفين لاجتماعات أو أنشطة داخلية.

2-5- سياسة الباب المفتوح: تُمكن الموظف من التواصل مباشرة مع الإدارة العليا ل طرح مشاكله دون وساطة.

2-6- الهاتف: وسيلة سريعة لتبادل المعلومات والأوامر، لكنه لا ينقل التعبيرات غير اللفظية كتعابير الوجه.

3- الوسائل الإلكترونية:

3-1- الجريدة الهاتفية: تتيح للعاملين في المؤسسة الاستماع إلى مستجدات منظماتهم عبر الاتصال برقم محدد، حيث تُقدّم المعلومات بصيغة رسائل صوتية آلية. وتُعد أداة فعالة خاصة في الأزمات، إذ توصل الأخبار بشكل أسرع من الجريدة الورقية.

3-2- مواقع التواصل الاجتماعي: وسيلة فعّالة وقليلة التكلفة، تُمكن قسم العلاقات العامة من تعزيز التواصل مع العاملين، الاستماع لانشغالاتهم واقتراحاتهم، والرد عليهم بسرعة بفضل طابعها الفوري.

3-3- المحاضرة المرئية: تتيح عقد اجتماعات بالصوت والصورة بين الموظفين المتواجدين في مناطق مختلفة، مما يقلل من الحاجة إلى التنقل ويوفر الجهد والتكاليف.

3-4- البريد الإلكتروني: وسيلة اتصال سريعة وفعّالة لنقل المعلومات، منخفضة التكلفة، وتُغني عن استخدام وسائل أخرى مثل الهاتف والفاكس¹.

المبحث الثالث: التحفيز كآلية للتأثير داخل المؤسسة

المطلب الأول: تعريف التحفيز

تُعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تثير الدوافع الداخلية لدى الإنسان، وتؤثر على سلوكياته وتصرفاته في بيئة العمل. وتُعدّ الحوافز من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لحث العاملين على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء المثمر.

كما تُعرف الحوافز بأنها الوسائل والعوامل التي تهدف إلى دفع العاملين لأداء مهامهم بإخلاص، وتشجيعهم على بذل جهود إضافية تتجاوز المستوى المعتاد، من خلال تلبية احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم داخل بيئة العمل.

ويتطلب بناء نظام فعال للحوافز فهماً عميقاً لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، بالإضافة إلى مراعاة البيئة الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية التي ينتمون إليها، فضلاً عن معرفة حاجاتهم ورغباتهم.

ويُعد الحافز دافعاً داخلياً يدفع الفرد إلى تبني سلوك أو نشاط معين لتحقيق هدف محدد، وقد يكون هذا الدافع إيجابياً أو سلبياً. وبالتالي، فإن نظام الحوافز يمثل مؤثراً خارجياً موجهاً لأداء العاملين، ويعتمد في تصميمه على تجارب سابقة في الثواب والعقاب.

وبهذا المعنى، فإن الحوافز تُعتبر مثيرات خارجية تُحرّك الدوافع الداخلية للفرد، وتدفعه إلى تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال إشعاره بالتقدير، وتحسين ظروف العمل، وتلبية احتياجاته الاجتماعية والمهنية¹.

¹- آمال عميرات، مهارات الاتصال في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 49-52.

المطلب الثاني: أنواع التحفيز

توجد عدة تصنيفات للحوافز، فهي تقسم من حيث أثرها وفعاليتها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، ومن حيث شمولها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، أما من حيث طبيعتها فتتقسم إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، ونميز بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية كما يلي:

1_ الحوافز المادية: هي تلك المبالغ التي تدفع للعاملين إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية وتشمل كذلك كل ما يُشكل مصدر دخل إضافي للفرد، وتُعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتمتاز بسرعتها وفوريته، إلى جانب شعور الفرد بنتائج جهده بشكل مباشر، وتُقدّم بأشكال متعددة منها²:

- مكافآت تُمنح مقابل العمل الإضافي أو الأداء المتميز.
- مشاركة العاملين في الأرباح، سواء من خلال منحهم نسبة منها أو توزيع أسهم كحافز.
- زيادات دورية أو استثنائية في الأجور تُقدّم بناءً على الجهد أو الأداء.
- تأمين صحي للموظفين وأفراد أسرهم، مما يُخفف عنهم الأعباء المالية.
- بدلات متنوعة مثل: السفر، السكن، و المواصلات.
- الترقية و التقدم في العمل.

¹- Adnan Yasser Muhammad, Basima Hazem Muhammad, The Incentive System and its Implications Positive and Negative on the Performance of Employees, Journal of Techniques, baghdad, Vol 5, No 1, 2023, p237.

²- زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021، ص649.

ويُعتبر هذا النوع من الحوافز الأكثر استخدامًا والأكثر تأثيرًا مقارنةً بغيره، لما له من دور كبير في إشباع حاجات العاملين وتحفيزهم¹.

2_ الحوافز المعنوية: هي تلك التي تستهدف إشباع الحاجات النفسية والوجدانية للفرد، مثل المشاعر، العواطف، الانفعالات، والتصورات، إلى جانب تلبية الحاجات الاجتماعية، وتُعد الحوافز المعنوية جزءًا أساسيًا من رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري. وتأخذ الحوافز المعنوية عدة أشكال، نذكر منها:

- الثناء والمدح على الأداء الجيد وتقدير الجهود المبذولة.
- التهنئة بالمناسبات الخاصة
- توفير الاستقرار الوظيفي والشعور بالأمان في العمل.
- خلق مناخ عمل إيجابي ومريح.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- منح فرص للترقية والتطور الوظيفي.
- تقديم جوائز رمزية أو تقديرية كنوع من الاعتراف بالعطاء والتميز².

¹- مهديّة بن طيبيّة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد 2، 2020، ص135.

²- دراجي سلام، أهمية الحوافز فب المحافظة على رأس المال البشري في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 1، 2022، ص775.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التحفيز

1_ أهداف التحفيز: تهدف المؤسسة من خلال نظام الحوافز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، إذ تعتمد المؤسسة في تحقيق غاياتها على أداء وإنتاجية العمال، ويتم ذلك من خلال الحوافز التي تُمنح لهم.
- تسهيل تكيف وتكييف العاملين داخل بيئة العمل في المؤسسة.
- تمكين كل من المؤسسة والعاملين من التكيف مع التطورات والمتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- تعزيز قدرة المؤسسة على التفاعل بمرونة والاستجابة السريعة لمختلف الظروف الخارجية.
- ترسيخ روح التعاون والعمل الجماعي، مما يُسهم في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الرضا الوظيفي، وتوفير الأمن والاستقرار الداخلي.
- التقليل من حدة الصراعات والنزاعات بين العاملين، والحد من تضارب المصالح.
- إيلاء الأهمية للعاملين من خلال احترامهم والثقة في قدراتهم، عبر تلبية حاجاتهم ورغباتهم المادية، النفسية، والاجتماعية، مما يدفعهم لبذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحسين علاقات العمل، وتوفير ظروف وشروط عمل ملائمة، بما يضمن تعاون الجميع ومساهماتهم الفاعلة في تحقيق النتائج المرجوة.
- الحفاظ على الكفاءات البشرية، باعتبارها العنصر الأهم في تحقيق التميز داخل المنظمة.

- الاستثمار في العنصر البشري من خلال تطويره بشكل مستمر، بهدف استغلال قدراته وتنمية إبداعاته¹.

2_ أهمية الحوافز: تلعب الحوافز دوراً محورياً في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

- المساهمة في رفع مستوى الإنتاج من حيث الكم والكيف، مما ينعكس إيجاباً على المبيعات والأرباح.

- التقليل من الفاقد في الموارد، سواء المادية مثل الخامات والتكاليف، أو البشرية من خلال الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة.

- تلبية احتياجات العاملين المختلفة، لا سيما تلك المرتبطة بالتقدير، والاحترام، وتعزيز الشعور بالمكانة داخل المؤسسة.

- تعزيز الإحساس بالعدالة بين الموظفين، مما يرسخ الثقة في السياسات الداخلية للمؤسسة.

- تنمية روح الفريق والتعاون بين العاملين، بما يعزز من بيئة العمل الجماعية والإنتاجية.

- استقطاب الكفاءات للمؤسسة، ورفع مستوى الولاء والانتماء لدى العاملين الحاليين².

¹- بوطواطو امين، بسلطان عمر أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسويق، جامعة ورقلة، 2016-2017، ص5-6.

²- فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، 2019، ص35.

خلاصة الفصل:

يتّضح من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل أن العلاقات العامة الداخلية تُعد ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل تقوم على التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل بين مختلف أفراد المؤسسة، وأن تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات لا يساهم فقط في خلق مناخ عمل إيجابي، بل ينعكس أيضًا بشكل مباشر على فعالية الأداء العام للعاملين وتحقيق الأهداف المسطرة. كما أن شعور الموظف بالانتماء والتقدير الناتج عن ممارسات فعالة للعلاقات العامة الداخلية يرفع من مستوى رضاه الوظيفي ويزيد من ولائه للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن نجاح أي مؤسسة في ترسيخ صورتها الإيجابية داخليًا، يبدأ من قدرتها على تفعيل أدوار العلاقات العامة الداخلية بالشكل الذي يخدم استقرارها وتطورها المستدام.

الفصل الثالث: الصورة

الذهنية للمؤسسة

تمهيد:

تعد الصورة الذهنية من المفاهيم الأساسية في مجال الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة، لما لها من تأثير مباشر على كيفية إدراك الجمهور للمؤسسة وتقييمه لها. فالصورة الذهنية لا تتكوّن من فراغ، بل هي حصيلة مجموعة من الانطباعات والتجارب والمعلومات التي تُبنى في أذهان الأفراد بمرور الوقت. وتزداد أهمية هذا المفهوم في ظل التنافس المتزايد بين المؤسسات، حيث تسعى كل جهة إلى تعزيز مكانتها في أذهان جمهورها الداخلي والخارجي، من خلال تكوين صورة إيجابية ومستقرة.

في هذا الفصل تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للصورة الذهنية، من خلال عرض تعريفاتها المتنوعة، وأنواعها المختلفة، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة. كما سيتم التعمق في الأبعاد المكونة لها، بدءاً من الوظائف التي تؤديها، إلى مكوناتها الأساسية، وصولاً إلى خصائصها وسماتها التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الاتصالية.

المبحث الأول: المفهوم العام للصورة الذهنية

المطلب الأول: تعريف الصورة الذهنية

حظي مصطلح الصورة الذهنية بحضور متزايد عند العلماء والباحثين العرب والاجانب وفي العلوم الاجتماعية المختلفة مما أضفى عليه اتساعاً معرفياً أدى إلى غياب حدود التعريف الدقيق والاستخدام الواضح والمحدد له، فهناك تعريفات عدة للصورة الذهنية تختلف تبعاً للمجالات التي يرد ذكره فيها.

فقد عرفها الدكتور مصطفى غالب بأنها "الذكريات والصور والانفعالات والرغبات والافكار والاحكام والاستدلالات المتكونة في الوعي تستخدم في التفكير وتستدل على الاشياء لبلوغ مرحلة الحكم عليها"¹.

وعرفها علي عجوة الصورة الذهنية هي "الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الافراد او الجماعات ازاء شخص معين، او نظام ما، او شعب او جنس يعينه، أو منشأة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية، أو مهنة معينة، أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الانسان وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم. وبغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعاً صادقاً ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها"².

¹ - حردان هادي الجنابي، الصورة الذهنية لمنظمات المجتمع المدني ودور العلاقات العامة في تكوينها، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص20.

² - علي عجوة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، 2003، ص10.

وعرفها كرم شلبى الصورة الذهنية بأنها "صورة أو انطباع أو فكرة ذهنية، قد تكون صورة لشيء أو لشخص في ذهن إنسان ما أي فكرته التي كونها عن ذلك الشخص وانطباعه عنه"¹. وعرفها هارولد ماركس **Harold h.marquis** للصورة الذهنية بأنها إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد لآخر، وهي المشاعر تخلفها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة².

والصورة الذهنية تتبني على خبرات الإنسان، فالإنسان يطور وهو ينمو تصوراً منظماً للعالم من خلال ما يتلقاه من رسائل مستمرة فأى تجربة جديدة يتم استقبالها وتفسيرها بطريقة من أربع طرق:

- إما أن تضيف إلى التصور الحالي الموجود معلومات جديدة.
- أو تدعيم التصور الحالي.
- أو تحدث تغيرات نسبية على هذا التصور.
- أو ينتج عن ذلك إعادة بناء كامل للتصور الحالي³.

المطلب الثاني: أنواع الصورة الذهنية

- 1- **الصورة المرآة:** هي الصورة التي تنظر المؤسسة من خلالها إلى نفسها.
- 2- **الصورة الحالية:** هي الصورة التي يرى بها الآخرون المؤسسة.

¹ - كرم شلبى، معجم المصطلحات الإعلامية، طبعة 2، دار الجبل بيروت، 1993، ص481.

² - علي عوجة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة، علاوة الكتب، الطبعة 1، القاهرة، 2005، ص128.

³ - نيفين احمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص213.

3- الصورة المرغوبة: هي الصورة التي تسعى المؤسسة لتكوينها عن نفسها في أذهان الجماهير.

4- الصورة المثلى: هي أفضل صورة يمكن تحقيقها إذا أخذت بعين الاعتبار المنافسة مع المؤسسات الأخرى، وجهودها في التأثير على الجماهير.

5- الصورة المتعددة: تنشأ عندما يتعرض الأفراد (الجمهور) لممثلين مختلفين عن المؤسسة، ويعطي كل منهم انطباعات مختلفة عن هذه المؤسسة. وغالباً لا يستمر هذا التعدد طويلاً، فقد ينتهي بصورة إيجابية أو سلبية، أو بصورة موحدة تضم الجانبين، حسب قوة تأثير كل منهما على هؤلاء الأفراد.

6- الصورة الانعكاسية: هي الصورة التي تبدو عليها المؤسسة ظاهرياً.

7- الصورة المطلوبة: هي الصورة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

8- الصورة التنظيمية: هي صورة مبنية بشكل منظم، وتتألف من عدة عناصر مثل تاريخ المنظمة، سمعتها، واستقرارها، وهي تعكس كيفية تقييم المنظمة لنفسها أمام العالم الخارجي¹.

9- الصورة الذهنية الذاتية: هي احساس المؤسسة بنفسها، وأن بناء صورة ذهنية ناجحة يتطلب من المؤسسات أن تبدأ أولاً بتغيير صورتها الذاتية.

10- الصورة الذهنية المرغوبة: هي ما تسعى المؤسسة إلى إيصاله عن نفسها إلى العملاء.

11- الصورة الذهنية المدركة: هي التصورات والمشاعر والعلاقات ويعكس الإدراك عند الأشخاص حقيقتهم، وهو إدراكهم الشخصي الذي يؤثر على قراراتهم الشرائية².

¹ - خلف لافي، الحلبا الحماد، الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص35-36.

² - أسماء ميلودي، زقاي حميدي، دراسة قياسية لدور التسويق بالعلاقات في تحسين الصورة الذهنية على عينة من عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص236.

المطلب الثالث: أهمية الصورة الذهنية

إن سمعة الفرد أو المؤسسة أو الدولة هي الأساس في تكوين صورتها الذهنية وهويتها، وهي التي تساعد في بناء مكانتها الاجتماعية والاقتصادية. وقد أثبتت الدراسات أن الناس عادة يشكلون آراءهم من خلال سمعة المنتج أو الخدمة، مما يؤدي إلى تكوين صورة إيجابية أو سلبية عنها.

الصورة الذهنية مهمة جداً لكل من الأفراد والمؤسسات، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية. وقد زاد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة لأن سمعة المؤسسة ترتبط بشكل كبير بنجاحها وقدرتها على التسويق فالصورة الإيجابية تساعد المؤسسة على جذب الكفاءات، وجذب رؤوس الأموال، وبناء علاقات جيدة، وزيادة الثقة بها¹.

مساعدة المؤسسة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل من خلال وضع سياسة واضحة مبنية على الشفافية في التوظيف، وذلك عن طريق استقطاب موظفين مؤهلين، كما تسهم في تدعيم علاقة المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.

تعمل على إقناع السلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع، من خلال برامج تستهدف بها المؤسسة عدة أطراف فيه، وتتجلى هنا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عبر الاهتمام برعاية الأنشطة الرياضية والخيرية، وتنمي استعداد الجماهير للترفيه

¹ - محمد صباح القريشي، الصورة الذهنية والتنوع الثقافي، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، الاردن، 2021، ص46-47.

قبل إصدار الأحكام على المؤسسة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى للقائمين بالاتصال شرح الأبعاد المختلفة للموقف ووجهة نظر المؤسسة بشأنها¹.

المبحث الثاني: الأبعاد المكونة للصورة الذهنية

المطلب الأول: وظائف الصورة الذهنية

_ للصورة الذهنية وظائف متعددة في مختلف مجالات الحياة أهمها:

- 1- تساعد الصورة الذهنية الفرد على التكيف مع ظروف الحياة، من خلال توفير أطر جاهزة تسهل عليه التعامل مع الآخرين، بل وتمكّنه من التنبؤ بسلوكهم دون التعمق في خصائصهم الفردية.
- 2- تقلل الصورة الذهنية من الجهل بالآخرين، حيث يستعين الأفراد بها لفهم وتوقع طبيعة الآخرين أثناء التعامل معهم.
- 3- تجعل عملية تكوين الصورة الذهنية العالم أكثر تنظيمًا وأسهل للفهم، وذلك عبر استخدام الجوانب النفسية المرتبطة بعمليات التعلم داخل الإنسان.
- 4- تساهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد وآرائه وأنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية، وتعكس فلسفته في الحياة، نظرًا لارتباطها بقيمه ومعتقداته وثقافته.
- 5- تلعب الصور الذهنية دورًا كبيرًا في تشكيل الرأي العام، كونها تشكل اللبنة الأولى التي يعتمد عليها الناس في بناء آرائهم ومواقفهم.

¹ - فنينش يونس، براح احمد، العلاقات العامة ودورها في تطوير الصورة الذهنية باستخدام التسويق بالعلاقات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 2، 2021، ص127.

6- تختصر الصورة الذهنية على الفرد الجهد والوقت، وتوفر له تصورًا عن العالم من حوله كما تساعد في التنبؤ بسلوك وتصرفات الجمهور المستقبلية تجاه المواقف والقضايا والأزمات، إذ تعكس الصورة الذهنية الانطباعات والاتجاهات التي يحملها الأفراد تجاه موضوعات أو أشخاص معينين، مما يمكن من التوقع بسلوكهم المستقبلي¹.

المطلب الثاني: مكونات الصورة الذهنية

1- صورة العلامة التجارية:

تعبر عن مدى نجاح المؤسسة في بناء ثقة الجمهور بها من خلال تواصلها، فإنهم يكونون صورة إيجابية عنها.

2- صورة منتجات/خدمات المؤسسة:

تتعلق بجودة منتجات المنظمة أو خدماتها، ومدى تميزها، وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء ومواكبة التطورات. كما أن طريقة تقديم الخدمة ما بعد البيع تؤثر بشكل كبير في تقييم الجمهور للمؤسسة وكفاءتها، وبالتالي تساهم في تكوين صورة جيدة عنها.

3- صورة الإدارة (فلسفة المنظمة):

إدارة المنشأة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير، إن فلسفة الإدارة في قيادة عمل المؤسسة وفي قيامها بالاتصالات الناجحة وعلاقتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر المكونة لصورتها لدى الجماهير تشكل العناصر الحاكمة للندوة التنظيمية التي توجه أداء وعمل إدارات

¹ - ناهض فاضل زيدان الجواري، العلاقات العامة والصورة الذهنية، الطبعة 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص221-222.

المنظمة المتعددة، وتحكم تعاملاتها مع الجماهير الخارجية من ناحية أخرى وتشكل صورتها الذهنية نحوها¹.

4- برامج المسؤولية الاجتماعية للمنشأة:

وهي تجسيد الأعمال الفعلية للمنظمة وسياستها الرسمية تجاه المجتمع بشكل عام وجماهيرها على وجه الخصوص في كل يصدر عنها من قرارات وأفعال، أي أنها تهتم بالأعمال الحقيقية للمنظمة، لذا تُعد البرامج والأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنظمة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية عاملاً مؤثراً في التأثير على مشاعر الجماهير تجاهها، وكسب ثقتهم وتأييدهم، سواء كان ذلك متعلقاً بالعاملين داخل المؤسسة أو الجماهير الخارجية أو البرامج المجتمعية والبيئية المتنوعة وبهذا تُعد جزءاً من مكونات الصورة الذهنية، لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمنظمة تجاه المجتمع وجماهيرها الداخلية والخارجية.

5- صورة المنظمة كمكان للعمل:

تؤثر انطباعات الجماهير عن المنظمة باعتبارها مكاناً للعمل على صورتها الذهنية، من حيث مدى توفيرها لبيئة صحية مناسبة للعاملين، وتقديمها لخدمات اجتماعية وصحية، إضافة إلى الحوافز والأجور الجيدة كما يؤثر المظهر الخارجي للمنظمة، من مباني وأثاث ونظافة ونظام فب العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للعمل.

6- أداء موظفي المنظمة:

يُقصد به قدرة الموظفين على تمثيل المنظمة بشكل مشرف أمام الجماهير، وذلك من خلال حسن تعاملهم، وكفاءتهم، وسرعتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، مما يساهم في تكوين انطباع إيجابي عن المنظمة.

¹ - على عجوة، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الالتزامات، مرجع سابق، ص 141.

7- كفاءة اتصالات المؤسسة:

تؤثر فعالية الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية، وما تنقله من رسائل إلى الجمهور، في تكامل منظومة الاتصال داخل المؤسسة، وتوضيح هويتها وفلسفتها للجماهير¹.

المطلب الثالث: خصائص وسمات الصورة الذهنية

1- عدم الدقة:

يرى كثير من الباحثين أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ويعود ذلك أساساً إلى أن الصورة الذهنية مجرد انطباعات لا تُبنى بالضرورة على أسس علمية موضوعية، بل تُعد تبسيطاً للواقع. كما أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكامل، وإنما غالباً ما تعبر عن جزء منه، خاصة أن الأفراد عادة ما يلجؤون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يملكونها، نتيجة لعدم قدرتهم على جمع المعلومات الكاملة.

2- المقاومة للتغيير:

تميل الصورة الذهنية إلى الثبات ومقاومة التغيير، وهناك عوامل متعددة تؤثر في مدى ودرجة التغيير المحتمل في الصورة الذهنية، بعضها يتعلق بالصورة ذاتها، وبعضها الآخر يرتبط بالرسائل الواردة من خلالها.

3- التعميم وتجاهل الفروق الفردية:

¹- يسرا حسني، العلاقات العامة والدبلوماسية الشعبية، الطبعة 1، أطلس للنشر والانتاج الاعلامي، مصر، 2015، ص

تقوم الصورة الذهنية على التعميم المفرط، مما يدفع الأفراد إلى افتراض أن كل فرد من أفراد الجماعة المستهدفة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل، رغم وجود فروق واختلافات فردية. وغالباً ما يستسهل الأفراد إصدار الأحكام من خلال تصنيف الآخرين ضمن جماعات معينة، ما يؤدي إلى تكوين صور ذهنية تتسم بالتعميم وتُهمل الفروق التي قد تكون في بعض الحالات جوهرية وأساسية¹.

4- التنبؤ بالمستقبل:

تساهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، حيث إن الصورة الذهنية المتشكلة لدى الأفراد، باعتبارها انعكاساً لانطباعاتهم واتجاهاتهم حول الأشخاص والقضايا والمواضيع، يمكن التنبؤ بالسلوكات التي قد تصدر عن الجمهور مستقبلاً.

5- تخطي حدود الزمان والمكان:

تتصف الصورة الذهنية بقدرتها على تجاوز حدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقتصر في تشكيله للصورة الذهنية على نطاق معين، بل يتعداه ليبنى تصورات عن بلده الأم، ثم عن العالم الذي يعيش فيه، وقد تمتد هذه التصورات إلى ما هو أبعد من البيئة التي يقطنها، أما من ناحية الزمان، فإن الإنسان يشكل صوراً ذهنية عن أحداث وأماكن مختلفة بناءً على معارفه ومذكراته وتجربته الحسية، إضافة إلى قدراته على التخيل والاستنتاج.

6- الإدراك المتحيز:

¹- بن تومي محمد اسلام، وآخرون، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، مذكرة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، جامعة قالمه، 2022-2023، ص 40-41.

تؤدي الصورة الذهنية إلى إدراك متحيز لدى الأفراد، إذ أنها تُبنى في الأصل على درجات معينة من التعصب، وهو ما يؤدي إلى إصدار أحكام منحازة ومتشددة ومن خلال الصورة الذهنية، يرى الأفراد الجوانب التي تتماشى مع معتقداتهم واتجاهاتهم¹.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن الصورة الذهنية تمثل انعكاساً لواقع المؤسسة كما يراه ويتصوره الجمهور، وهي نتاج لتراكمات معرفية وعاطفية وسلوكية. كما أن الصورة الذهنية ليست مفهوماً سطحياً، بل تشمل أبعاداً متعددة ترتبط بوظائف محددة، مثل التأثير في سلوك الأفراد وتوجيه مواقفهم، ولها مكونات معرفية وعاطفية وسلوكية تتفاعل فيما بينها لتشكيل الانطباع العام عن المؤسسة.

وتكمن أهمية الصورة الذهنية في قدرتها على التأثير في سمعة المؤسسة وثقة جمهورها، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء والولاء والانتماء، خصوصاً لدى الجمهور الداخلي كما أظهر الفصل أن للصورة الذهنية خصائص تجعل منها أداة استراتيجية في يد العلاقات العامة، من خلال توظيفها في بناء علاقات فعّالة ومستدامة بين المؤسسة وجمهورها.

¹- أحمد جبار، الصورة الذهنية قراءة في ابعاد المفهوم نقاط التقاطع والاختلاف بين الصورة الذهنية والنمطية وعلاقتها بالعلاقات العامة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 10، 2021، ص294.

الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الإطار النظري إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالعلاقات العامة من حيث أدوارها في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، ودورها في التأثير على الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الذي يمثل المرحلة العملية للدراسة.

حيث تم إسقاط هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية لصناعة أدوات الإينوكس والفضيات (BCR)، وبالضبط على مستوى فرع ORFEE الكائن ببرج منايل، من أجل الوقوف على مدى ممارسة العلاقات العامة الداخلية في الواقع، ومدى مساهمتها في تحسين بيئة العمل الداخلية، وتعزيز الانتماء وصناعة صورة ذهنية إيجابية لدى الموظفين من خلال ميدان الدراسة وكذا الأدوات المستعملة لهذه الدراسة وذلك من خلال نظرة شاملة لمؤسسة BCR وفرع ORFEE ببرج منايل مع عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة.

1_ نظرة شاملة حول المؤسسة الوطنية BCR وفرع ORFEE:

1-1- تقديم المؤسسة الوطنية BCR:

1-1-1- نبذة تاريخية حول المؤسسة الوطنية (B.C.R):

أنشئت وحدة البراغي والسكاكين والصنابير نتيجة إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية (SONACOME) مؤقتت تمت دراسة مشروع الإنشاء سنة 1973م من طرف مكتب الدراسات الفرنسي (CLAUD SICARD)، حيث تم التوقيع على الاتفاقية بالجزائر في 07/02/1977 م بين المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية (SONACOME) ونظيرتها مؤسسة IPO السويسرية بهدف إنشاء المؤسسة الوطنية BCR وكذا تسيير وتكوين عمالها. وفي 01/01/1983 م صدر المرسوم رقم 83-08 في الجريدة الرسمية المتضمن إنشاء الشركة بصفة رسمية.

1-1-2- تعريف المؤسسة الوطنية (B.C.R):

المؤسسة الوطنية (B.C.R) هي مؤسسة مختصة في إنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير ومقرها الرئيسي ولاية سطيف، تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية (شركة ذات أسهم) ويقدر رأسمالها بـ 395.000.000 ادج.

_ المؤسسة الوطنية (B.C.R) هي المؤسسة الأم وتتفرع بدورها إلى فرعين:

- فرع صناعي بعين الكبيرة ولاية سطيف (SANIAK/SPA).

- فرع صناعي ببرج منايل ولاية بومرداس (ORFEE/SPA).

_ بالإضافة إلى وجود نقاط بيع مباشرة للتعامل الفروع مع المستهلك مباشرة وهي:

- نقطة بيع بالجزائر العاصمة.

- نقطة بيع في زرالدة.

- نقطة بيع في ولاية سطيف.

- نقطة بيع في ولاية قسنطينة.

- نقطة بيع في واد رهيو ولاية غليزان.

- نقطة بيع في ولاية وهران

1-1-3- أهداف ومهام المؤسسة الوطنية (B.C.R):

_ تسعى المؤسسة لتحقيق عدة أهداف ومهام نذكر منها:

1-1-3-1- أهداف المؤسسة الوطنية (B.C.R):

- السعي للإنتاج بتكاليف منخفضة بما فيه الكفاية لاقتراح سعر بيع مقبول والسماح للمؤسسة بتوفير أفضل هامش ربحي.

- بحث وتطوير كل المنتجات اللولبية، الصنابير السكاكين، أدوات المائدة، أحواض المطبخ، وكل

ما هو تابع للمؤسسة.

- إشباع حاجيات السوق الوطنية بمنتجات المؤسسة.

- الالتزام بتحقيق مردودية جيدة انطلاقا من وسائل الاستغلال المتاحة.

- الاهتمام بالعمال واستغلال أمثل للعمل وتطوير إمكانياتهم.

1-1-3-2- مهام المؤسسة الوطنية (B.C.R):

- تختص في إنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير.

- تسعى المؤسسة إلى توفير المنتج بصفة دائمة مع مراعاة الجودة، التكلفة والكمية المطلوبة.

- تقوم بإشباع حاجيات السوق الوطنية بمنتجاتها.

- تدعيم قوة البيع الخارجية، من خلال توسيع ودعم شبكة توزيع المنتجات.

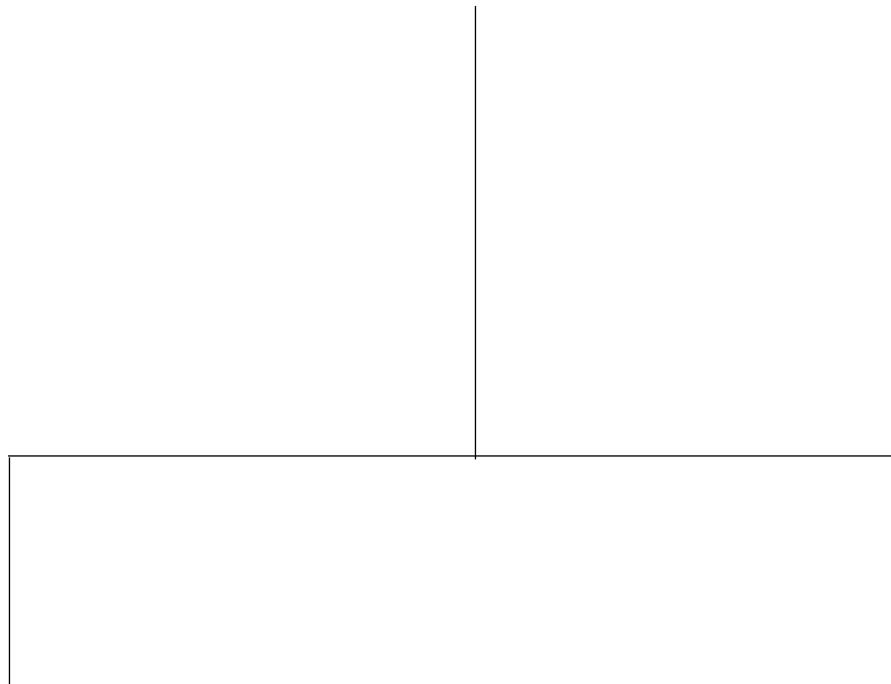
- تلتزم بتحقيق المردودية الجيدة.

1-1-4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية BCR:

تعتبر مؤسسة B.C.R هي المديرية العامة والمؤسسة الام مقرها ولاية سطيف فهي تنقسم بدورها الى فرعين في انحاء الوطن كما يوضحها المخطط التالي:

الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية B.C.R

رئاسة المديرية العامة



المديرية العامة لوحدة SANIAK

المديرية العامة لوحدة ORFEE

1-2- تقديم فرع orfee برج منايل:

1-2-1- تعريف المؤسسة المستقبلية ORFEE/Spa:

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الإينوكس والفضيات ORFEE مؤسسة فرعية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف (B.C.R)، وهي فرع مختص في الفضيات وتصنيع أحواض المطبخ ولوازم الطاولة من الإينوكس المقاوم للصدأ.

تأسس فرع ORFEE بناءً على محضر اجتماع الجمعية العامة الغير عادية المنعقد بمقر المؤسسة القابضة العمومية (الميكانيك والإلكترونيك) بتاريخ 21 جوان 2000م المتضمن المصادقة على إحداث فروع للمؤسسة الأم (B.C.R) بإنشاء الفروع وتغيير أجهزة تسيير لهذه الأخيرة، ولقد تمت الموافقة على للتأسيس القانوني للمؤسسة الفرعية ORFEE ولهذا الغرض تم الشروع في وضع القوانين الشكل الرسمي الأساسية للفرع على النحو التالي:

- من حيث الشكل:

تم وضع القانون التأسيسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية في شكل مؤسسة مساهمة تخضع لأحكام القانون التجاري.

- من حيث الموضوع:

موضوع المؤسسة هو الإنتاج، البحث التنمية، والتسويق لكل الأدوات المصنعة والمشتراة قصد إعادة بيعها من مادة الإينوكس كالسكاكين والأطباق وبصفة عامة لوازم الطاولة وكذا أحواض المطبخ.

1-2-2- مهام وأهداف المؤسسة المستقبلية ORFEE:

1-2-2-1- مهام المؤسسة الوطنية ORFEE:

إن المهمة الرئيسية لمؤسسة إنتاج أدوات الإينوكس الفضيات هي الإنتاج ولكن هذا لا يعني أن مهنتها تقتصر على ذلك فقط بل لها مهام أخرى تتمثل في البيع توزيع المنتجات، التفاوض

التجاري كما أنها تبذل جهود جبارة من أجل الرفع من تشكيلة منتجاتها والعمل على تطويرها بما يتناسب مع رغبات المستهلك.

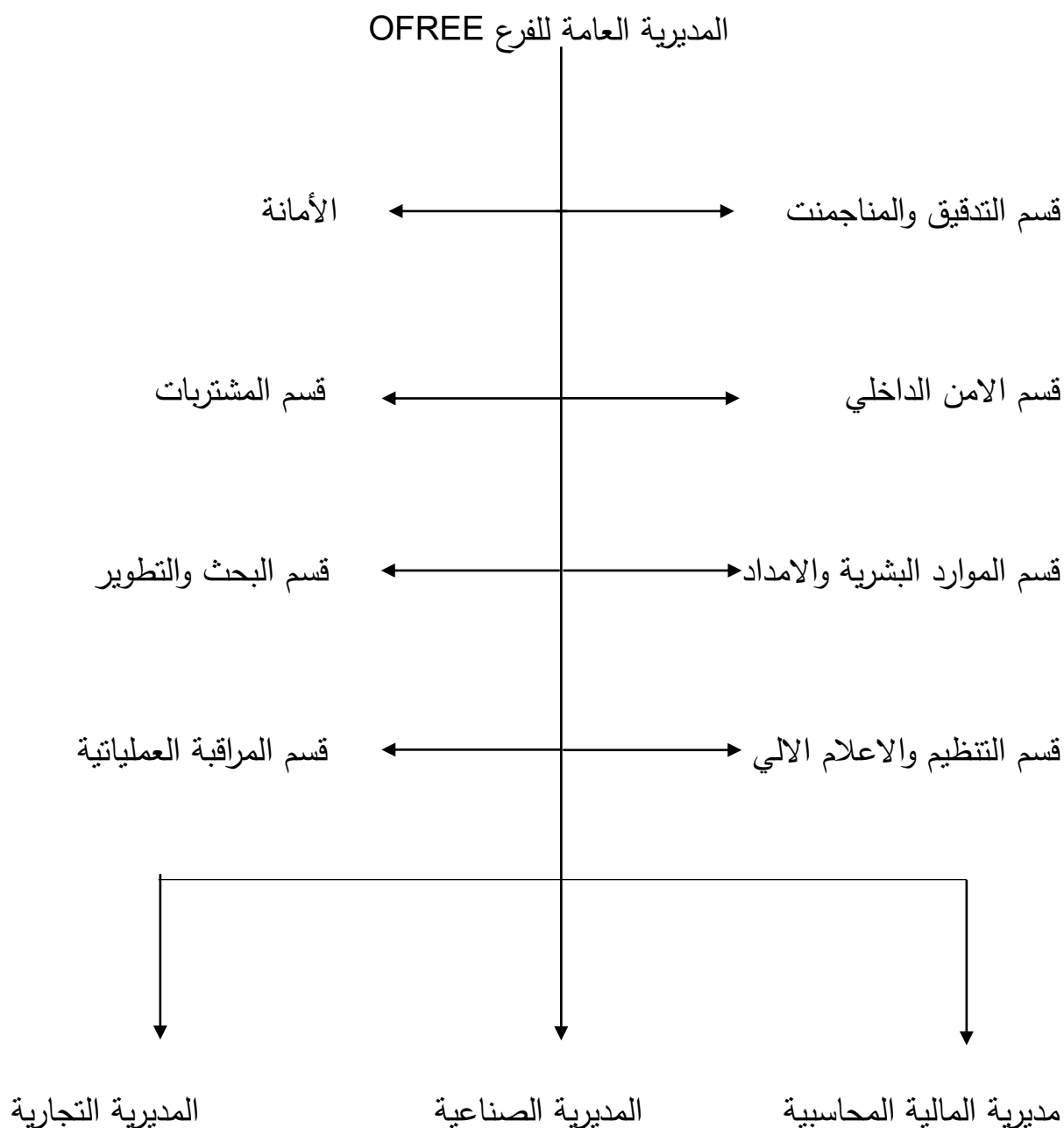
1-2-2-2- أهداف المؤسسة الوطنية ORFEE:

سطرت (ORFEE) مجموعة من الأهداف التي تخدم المؤسسة الأم (B.C.R) والتي تتماشى مع احتياجات السوق من ضمنها:

- توطيد موقعها الريادي والسيادة في السوق الوطنية والطموح إلى اقتحام الأسواق الخارجية.
- رفع القدرة الإنتاجية وذلك بنسبة 10% في كل سنة.
- جعل الأسعار مرنة (أي مرونة سعرية).
- وضع سياسة سعرية للبيع عن طريق وضع كتالوج للأسعار الخاصة بالبيع.
- تسهيل عملية الدفع للزبائن.
- تطوير سلسلة المنتجات الجديدة التي تتماشى مع متطلبات السوق، ومحاولة تغطية السوق الوطنية.
- تقليص التكاليف خاصة المواد الأولية المستوردة وكذا من خلال الاستثمار في الموارد (المالية)
- المادية البشرية).
- الوصول إلى تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية لمواجهة المنافسة.

1-2-3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة ORFEE:

الشكل رقم (2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ORFEE



2_ عرض وتحليل بيانات الدراسة:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63,30%	38	ذكر
36,70%	22	انثى
100%	60	المجموع

- التحليل:

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 63.30%، وهو ما يعادل 38 فرداً من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 36.70% بمجموع 22 مفردة. هذا التوزيع يشير إلى أن الذكور يشكلون القوة العاملة الأساسية داخل المؤسسة محل الدراسة. يعكس هذا الفارق في التمثيل بين الجنسين واقعاً شائعاً في العديد من المؤسسات الصناعية، حيث يكون الإقبال على الوظائف من قبل الذكور أكبر نتيجة لطبيعة المهام والمتطلبات المهنية. ومن جهة أخرى، فإن نسبة تمثيل الإناث تبقى معتبرة.

هذا التوزيع مهم في فهم التفاعلات داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق ببرامج العلاقات العامة الداخلية، إذ يمكن أن يؤثر اختلاف النوع الاجتماعي على أنماط التواصل، التحفيز، وطرق التفاعل مع مختلف المبادرات الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 21 إلى 30 سنة	5	8,30%
31 إلى 40 سنة	24	40%
41 إلى 50 سنة	23	38,40%
أكثر من 50 سنة	8	13,40%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يتبين من خلال الجدول أن أكبر فئة عمرية ضمن العينة تقع ما بين 31 إلى 40 سنة، حيث مثلت نسبة 40.00%، أي ما يعادل 24 مبحوثاً، تليها مباشرة الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 38.30%، أي 23 مبحوثاً. وهذا يعكس أن أغلب العاملين في المؤسسة هم من الفئات الناضجة مهنيّاً، مما قد يؤثر إيجابياً على الاستقرار الوظيفي والمردودية داخل المؤسسة.

بينما جاءت الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 13.40% (8الأفراد)، وهو مؤشر على وجود شريحة ذات خبرة طويلة يمكن أن تلعب دوراً في الإشراف ونقل المعرفة للجيل الأصغر.

أما الفئة الأصغر سناً، (من 21 إلى 30 سنة)، فقد مثلت فقط 8.30%، (5 أفراد)، مما يدل على محدودية دمج الشباب داخل المؤسسة، وقد يشير إلى غياب سياسات واضحة في استقطاب الخريجين الجدد أو تجديد الموارد البشرية.

الجدول رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	0	0%
متوسط	4	6.70%
ثانوي	21	35%
جامعي	25	58,30%
المجموع	60	100%

- التحليل:

تشير بيانات الجدول إلى أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 58.30%، أي ما يعادل 35 فرداً، يليهم من حيث التكرار أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 35.00%، أي (21 فرداً)، ما يدل على أن غالبية العاملين بالمؤسسة يتمتعون بمستوى تعليمي متوسط إلى عالٍ، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف كفاءات مؤهلة أكاديمياً.

في المقابل، نجد أن أصحاب المستوى المتوسط لا يمثلون سوى 6.70%، أي (4 أفراد)، بينما لم تسجل المؤسسة أي فرد من أصحاب المستوى الابتدائي بنسبة 0%.

هذا التوزيع يعكس توجه المؤسسة نحو استقطاب أفراد مؤهلين أكاديمياً، وهو ما قد يكون له تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي، التفاعل مع البرامج التدريبية، والاندماج في مبادرات العلاقات العامة الداخلية التي تتطلب قدراً من الفهم والتجاوب الواعي.

الجدول رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	3,30%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	14	23,30%
من 10 سنوات إلى 15 سنوات	14	23,30%
أكثر من 15 سنة	30	50%
المجموع	60	100%

- التحليل:

من خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة من أفراد العينة لديهم أكثر من 15 سنة من الخبرة، إذ بلغت نسبتهم 50.00%، أي ما يعادل 30 فرداً، وهذا يدل على وجود قاعدة عريضة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة داخل المؤسسة، ما يعكس استقراراً وظيفياً وتراكماً للمعرفة والخبرة المهنية.

في المرتبة الثانية نجد فئتين متساويتين: من 5 إلى 10 سنوات، ومن 10 إلى 15 سنة، بنسبة 23.30% لكل منهما، أي (14 فرداً)، وهو مؤشر على وجود توازن نسبي في توزيع الخبرات الوسطى.

أما فئة أقل من 5 سنوات فتمثل أقل نسبة داخل العينة، 3.30% فقط، أي (2 فردين)، مما يدل على محدودية توظيف اليد العاملة الجديدة، وقد يشير إلى بطء في عملية التجديد الوظيفي داخل المؤسسة.

هذا التوزيع يبين أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على كوادر مهنية ذات خبرة طويلة، وهو ما

قد يكون له أثر مباشر في تعزيز فاعلية العلاقات العامة الداخلية، من حيث التواصل، التفاعل، والقدرة على التعامل مع البرامج التنظيمية المختلفة.

الجدول رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
عامل مهني	25	41,70%
تقني	10	16.60%
إطار	25	41,70%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يوضح الجدول أن فئتي الإطارات والعمال المهنيين تحتلان نفس النسبة من العينة، حيث مثل كل منهما 41.70%، أي 25 فرداً لكل فئة، ما يدل على توازن في توزيع الوظائف داخل المؤسسة بين العمل الإداري أو الإشرافي (الإطارات) والعمل التنفيذي أو الإنتاجي (العمال المهنيين).

أما فئة التقنيين فقد جاءت بنسبة أقل بلغت 16.60% فقط، أي ما يعادل 10 أفراد، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة المؤسسة التي قد تعتمد بشكل أكبر على اليد العاملة المباشرة والإطارات الإدارية أكثر من اعتمادها على التقنيين المتخصصين. هذا التوزيع يعكس تنوعاً في مستويات المناصب داخل المؤسسة، ما يساهم في خلق شبكة علاقات داخلية متعددة المستويات.

الجدول رقم (6) يوضح وجود جهاز خاص بالعلاقات العامة داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	0	0%
لا	60	100%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يوضح الجدول أن كافة أفراد العينة، وعددهم 60، أجابوا بـ "لا" على وجود جهاز خاص بالعلاقات العامة داخل المؤسسة، ما يعني أن نسبة 100% من المبحوثين ينفون وجود هيكل تنظيمي مخصص لهذا النشاط. هذا الإجماع التام يُعد مؤشراً واضحاً على غياب وظيفة أساسية داخل الهيكل الإداري للمؤسسة.

غياب جهاز رسمي يعني بالتواصل الداخلي قد يترتب عنه العديد من الانعكاسات السلبية، من بينها غياب التنسيق بين مختلف المصالح وتشتت الجهود التي تهدف إلى بناء علاقات فعّالة داخل بيئة العمل. كما أن عدم وجود كيان واضح لتسيير هذه المهام قد يؤدي إلى تهميش دور الإعلام الداخلي، وإضعاف الآليات التي تسمح بإيصال الانشغالات والاقتراحات من الموظفين إلى الإدارة والعكس.

كما قد يُفهم من هذه النتيجة أن المؤسسة لا تولي أهمية كافية للتفاعل البناء مع جمهورها الداخلي، الأمر الذي قد يُضعف الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، ويؤثر سلباً على صورة المؤسسة من الداخل وعلى مردودية العاملين بها.

الجدول رقم (7) يوضح وجود الفرع او المصلحة التي تقوم بنفس مهام جهاز العلاقات العامة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	76,67%
لا	14	23,33%
المجموع	60	100%

- التحليل:

تُظهر نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة 76.67% أشاروا إلى وجود مصلحة أو فرع داخل المؤسسة يقوم بمهام مشابهة لتلك التي تضطلع بها مصالح العلاقات العامة، رغم عدم وجود جهاز رسمي مختص بذلك.

هذا المعطى يعكس محاولة المؤسسة تعويض غياب جهاز العلاقات العامة من خلال إسناد وظائفه إلى جهات أخرى قد تكون غير مختصة أو غير مهيكلة أصلاً لهذا النوع من المهام. ورغم أن هذا التوجه قد يكون حلاً ظرفياً، إلا أنه يحمل في طياته بعض الإشكالات التنظيمية، كعدم وضوح الأدوار، وضعف التنسيق، وربما قصور في أداء المهام التواصلية بطريقة احترافية.

كما تشير النسبة المتبقية (23.33%) إلى وجود فئة من الموظفين غير مدركة لوجود مثل

هذه المصلحة، أو ربما أن مهامها غير واضحة بما يكفي، وهو ما يدل على ضعف في التعريف بها أو في تواصلها مع جمهورها الداخلي.

الجدول رقم (8) يوضح الفرع الذي يقوم بمهام العلاقات العامة

الفرع	التكرار	النسبة المئوية
مصلحة الموارد البشرية	46	100%
المجموع	46	100%

- التحليل:

كما هو موضح في الجدول، صرّح جميع المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" على السؤال السابق بأن مصلحة الموارد البشرية هي الجهة التي تتولى المهام المرتبطة بالعلاقات العامة داخل المؤسسة، بنسبة 100% هذه نتيجة تؤكد وجود اعتماد كلي على هذا الفرع لتعويض غياب جهاز مختص بالعلاقات العامة.

اعتماد المؤسسة على مصلحة الموارد البشرية في هذا السياق قد يبدو منطقياً بالنظر إلى طبيعة هذه المصلحة التي ترتبط مباشرة بالموظفين وانشغالاتهم الإدارية والاجتماعية، إلا أن الجمع بين المهام الإدارية البحتة (مثل التوظيف، الأجور، التكوين...) والمهام التواصلية والعلاقاتية قد يؤدي إلى تداخل في الأدوار ويضعف من فعالية تنفيذ كل وظيفة على حدة. ومن جهة أخرى، فإن هذا الاعتماد الحصري يعكس أيضاً محدودية التنوع في الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة، ويفتح تساؤلات حول مدى قدرة مصلحة الموارد البشرية - في غياب التكوين والتخصص في العلاقات العامة - على التعامل مع الجوانب الاتصالية، وصورة المؤسسة، وتنسيق المبادرات الموجهة للجمهور الداخلي.

الجدول رقم (9) يوضح تكوين المؤسسة بموظفين في مجال العلاقات العامة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	76,67%
لا	14	23,33%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة معتبرة من المبحوثين (76.67%) أفادوا بأن المؤسسة تقوم بتكوين الموظفين في مجال العلاقات العامة، وهو مؤشر إيجابي يدل على وعي المؤسسة بأهمية هذا المجال ومحاولتها رفع كفاءة العاملين فيه، حتى في ظل غياب جهاز مستقل ومهيكل.

هذا التكوين يمكن أن يشمل مهارات التواصل، التعامل مع الانشغالات الداخلية، تحسين صورة المؤسسة، أو تقنيات تنظيم الأنشطة الاجتماعية والمهنية. غير أن عدم توفر جهاز مختص يجعل من الصعب تقييم فعالية هذه التكوينات ومدى انسجامها مع حاجيات المؤسسة وطبيعة جمهورها الداخلي.

من جهة أخرى، يرى 23.33% من المبحوثين أن المؤسسة لا تقوم بأي تكوين في هذا المجال، مما يعكس إما تفاوتاً في الاستفادة من التكوينات بين الموظفين، أو نقصاً في إعلامهم حول البرامج التكوينية الموجودة، أو حتى غيابها فعلياً بالنسبة لبعض الفئات.

هذا التباين في الآراء قد يدل على أن التكوين غير منتظم أو لا يشمل جميع المعنيين، مما قد يحد من آثاره في تحسين الممارسات التواصلية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (10) يوضح أهم المهام التي تقوم بها مصلحة العلاقات العامة

النسبة المئوية	التكرار	المهام
55%	33	التواصل مع العمال وتبليغ المستجدات
41,67%	25	تحسين بيئة العمل ونشر جو من التفاهم
35%	21	تنظيم الأنشطة الداخلية والاجتماعية
38,33%	23	الاستماع لانشغالات العمال
31,67%	19	تحسين صورة المؤسسة داخليًا وخارجيًا
100%	121	المجموع

- التحليل:

يوضح الجدول أن أكثر المهام المنسوبة لمصلحة العلاقات العامة هي "التواصل مع العمال وتبليغ المستجدات"، حيث اختارها 55% من المبحوثين، مما يدل على أن هذه الوظيفة تُعد أولوية لدى المؤسسة، أو على الأقل هي الأكثر بروزًا في ممارستها الفعلية. في المرتبة الثانية جاءت مهمة "تحسين بيئة العمل ونشر جو من التفاهم" بنسبة 41.67%، تليها "الاستماع لانشغالات العمال" بـ 38.33%. هاتانوظيفتان تؤكدان وجود بعد إنساني في توجه المؤسسة، وإن كان ذلك بنسب متفاوتة، غير أن هذه النسب تبرز أيضًا أن الجهود المبذولة في الاستماع والمرافقة قد لا تكون كافية أو موحدة.

أما تنظيم الأنشطة الداخلية والاجتماعية فقد نالت نسبة 35%، مما يشير إلى وجود أنشطة، لكنها ربما غير منتظمة أو محدودة في الطابع أو التأثير. في حين أن "تحسين صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً" جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 31.67%، وهي نسبة متواضعة مقارنة بأهمية هذه الوظيفة، مما قد يعكس ضعفاً في الجانب الاستراتيجي للعلاقات العامة أو اقتصرها على الجوانب التنفيذية

هذا الترتيب يظهر أن المهام المرتبطة بالاتصال اليومي هي الأبرز، في حين تقل نسبة ممارسة المهام ذات الطابع التفاعلي أو الاستراتيجي.

الجدول رقم (11) يوضح تفاعل ادارة العلاقات العامة بشكل كاف مع انشغالات الموظفين

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	33,33%
لا	11	18,33%
احيانا	29	48,33%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يتبين من خلال المعطيات أن نسبة 48.33% من العمال يرون أن تفاعل الإدارة في العلاقات العامة مع انشغالاتهم يحدث "أحياناً"، ما يعكس وجود قصور في استمرارية وفعالية هذا التفاعل. هذه النسبة تُعد مؤشراً على أن الممارسات التواصلية غير منتظمة، أو مرتبطة فقط بمناسبات أو حالات معينة.

أما الذين يرون أن هناك تفاعلاً كافياً فبلغت نسبتهم 33.33%، وهي نسبة تُعتبر نسبياً مشجعة، لكنها لا تكفي لتكوين صورة إيجابية شاملة عن العلاقة بين الإدارة والموظفين،

ويُحتمل أن هذه النسبة تشمل فئات معينة من الموظفين، كالإطارات مثلاً، الذين لديهم فرص أكبر للتواصل مع الإدارة.

في المقابل، صرّح 18.33% من المبحوثين بعدم وجود أي تفاعل يُذكر، وهو ما يسلط الضوء على ضعف الاهتمام أو عدم توقّر قنوات واضحة ومباشرة لتوصيل الانشغالات أو متابعتها من طرف مصلحة العلاقات العامة.

هذه النتائج تُبرز محدودية فعالية العلاقات العامة في التعامل مع انشغالات العمال، فرغم وجود بعض المبادرات، إلا أنها غير كافية لبناء تواصل دائم وشامل.

الجدول رقم (12) يوضح مدى تبليغ العمال بشكل دوري عن التغييرات أو القرارات المهمة داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	55%
لا	7	11,67%
أحيانا	20	33,33%
المجموع	60	100%

- التحليل:

من خلال البيانات يتضح أن أغلب المبحوثين (55%) أكدوا أنهم يتم تبليغهم بالتغييرات أو القرارات المهمة بشكل دوري، وهو ما يشير إلى وجود قنوات تواصل وظيفية داخل المؤسسة. هذه النسبة تُعتبر إيجابية نسبياً وتدل على سعي المؤسسة لتوفير الحد الأدنى من الشفافية التنظيمية.

غير أن 33.33% من المبحوثين أجابوا بـ"أحيانا"، مما يعكس تذبذباً في عملية التبليغ أو

غياب انتظام واضح في إيصال المعلومات لجميع الموظفين، وقد يعود ذلك إلى اختلاف طبيعة المناصب أو الأقسام، حيث قد تكون بعض الفئات أقل اطلاعًا من غيرها.

أما فئة "لا" فقد بلغت 11.67%، وهي نسبة تمثل فئة تعاني من انعدام شبه كلي في التبليغ بالمستجدات داخل المؤسسة، وهذا مؤشر مقلق، خاصة إذا كان هؤلاء العمال يشتغلون في مواقع حساسة تتطلب إعلامًا دائمًا ومُحدَّثًا.

تعكس هذه الأرقام تفاوتًا في الوصول إلى المعلومات داخل المؤسسة، مما قد يؤثر سلبًا على الثقة الداخلية والانخراط في تنفيذ القرارات.

الجدول رقم (13) يوضح الأهداف التي تعمل على تحقيقها العلاقات العامة داخل المؤسسة

الأهداف	التكرار	النسبة المئوية
ربط علاقات جيدة بالجمهور الداخلي والخارجي	11	18,33%
إطلاع الجمهور الداخلي على مختلف المستجدات	16	26,67%
زرع جو ملائم بين الموظفين	16	26,67%
تحسين صورة وسمعة المؤسسة للوصول إلى مكانة مرموقة	17	28,33%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يتبين من الجدول أن الهدف الأكثر اختيارًا من طرف المبحوثين هو "تحسين صورة وسمعة المؤسسة للوصول إلى مكانة مرموقة" بنسبة 28.33%، ما يعبر عن وعي الموظفين بأهمية الصورة الذهنية داخل بيئة العمل وارتباطها بمكانة المؤسسة داخليًا وخارجيًا. ويُحتمل أن يكون هذا الانطباع نتيجة لمحاولات المؤسسة في تحسين انطباع جمهورها الداخلي من خلال

نشاطات أو خطابات اعلامية

في المرتبة الثانية، جاءت كل من

- إطلاع الجمهور الداخلي على مختلف المستجدات

- زرع جو ملائم بين الموظفين

بنسبة متساوية قدرها 26.67%، ما يشير إلى إدراك العمال لأهمية كل من الإعلام الداخلي

الفعال وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل كهدفين رئيسيين لمصلحة العلاقات العامة.

أما خيار ربط علاقات جيدة بالجمهور الداخلي والخارجي فقد جاء بنسبة أقل (18.33%)،

ما قد يدل على أن هذا الهدف أقل وضوحاً أو حضوراً في الممارسة الفعلية داخل المؤسسة، أو

أن العمال لا يلمسون جهداً واضحاً في هذا الاتجاه.

عموماً، تُظهر الأجوبة أن العاملين يربطون دور هذه المصلحة بعدة أهداف استراتيجية،

لكن بدرجات متفاوتة من الوضوح والأولوية.

الجدول رقم (14) يوضح اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	41,70%
لا	35	58,30%
المجموع	60	100%

- التحليل:

تضح من الجدول الأعلى أن 58.30% من أفراد العينة لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار

داخل المؤسسة، وهو ما يمثل الغالبية. يشير ذلك إلى غياب مشاركة فعلية للموظفين في صنع

القرار، ما قد يعكس نمطاً إدارياً مركزياً يعتمد على قرارات تصدر من الإدارة فقط دون إشراك

العاملين.

في المقابل، أشار 41.70% فقط من المستجوبين أنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار، وهي نسبة لا يُستهان بها، لكنها تبقى دون المستوى المطلوب في ظل السعي إلى تعزيز الاتصال الداخلي والمشاركة التفاعلية داخل المؤسسة.

إن هذه النتائج تُظهر أن هناك قصورًا في إشراك الجمهور الداخلي في القرارات التي قد تمسهم بشكل مباشر، مما يمكن أن يؤثر سلبًا على دافعيتهم وانتمائهم المهني.

الجدول رقم (15) يوضح في حالة الإجابة بنعم كيف تتم هذه المشاركة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	11	44%
احيانا	14	56%
نادرا	0	0%
المجموع	25	100%

- التحليل:

يوضح الجدول أن من بين العاملين الذين صرحوا بمشاركتهم في اتخاذ القرار (25 فردًا)، فإن 56% منهم يشاركون أحيانًا فقط، مما يدل على أن المشاركة غير منتظمة وتخضع على الأرجح لظروف أو قرارات إدارية متغيرة.

بينما 44% يشاركون دائمًا، وهي نسبة إيجابية نسبيًا تعكس وجود مستوى معين من الانفتاح الإداري على بعض الفئات أو المناصب.

ولم يصرح أي مبحوث بأنه يشارك نادرًا، ما يدل على أن الحضور أو الغياب في هذه العملية يكون إما منتظمًا نوعًا ما أو غائبًا تمامًا.

تُظهر هذه النتائج أن مستوى إشراك الموظفين الذين يشاركون بالفعل ليس ثابتًا ولا معمّمًا،

بل متفاوت حسب الظروف أو طبيعة المواضيع، مما يعطي انطباعاً بأن المؤسسة لا تتبنى سياسة واضحة ومستقرة في إشراك جمهورها الداخلي في صنع القرار.

الجدول رقم (16) يوضح أهمية المشاركة في اتخاذ بقرارات المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	50%
لا	30	50%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يتضح من بيانات الجدول أن آراء المبحوثين حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة منقسمة بالتساوي، حيث عبّر نصف أفراد العينة (30 فرداً أي بنسبة 50%) عن اهتمامهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، بينما صرّح النصف الآخر (30 فرداً) بعدم اهتمامه بذلك.

تشير هذه المعطيات إلى وجود نوع من الازدواجية في نظرة جمهور المؤسسة الداخلي تجاه مبدأ إشراك العمال في تسيير واتخاذ القرار من جهة، يمكن تفسير اهتمام 50% من العمال بالمشاركة بوعيهم بأهمية هذه الممارسة الإدارية كآلية تعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، وتُسهم في رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.

أما النصف الآخر الذي لا يرى أهمية في المشاركة، فقد يكون ذلك نتيجة لغياب قنوات فعلية للمشاركة الحقيقية أو بسبب تجارب سابقة جعلت بعض الموظفين يشعرون بأن آرائهم لا تلقى الاهتمام الكافي، مما ولد لديهم نوعاً من عدم الثقة أو اللامبالاة تجاه هذه العملية. كما يمكن أن يعكس هذا الاتجاه ضعفاً في الثقافة التنظيمية التي تشجع على التفاعل والتشاور

داخل المؤسسة.

إن التساوي في نسبة المؤيدين والرافضين لهذا الدور يفرض على إدارة المؤسسة مراجعة طبيعة العلاقات الداخلية السائدة، ومدى تمكين العاملين من التعبير والمساهمة في صنع القرار مع وإعادة النظر في الآليات والأساليب التي تعتمد عليها في التواصل والتشارك مع موظفيها. الجدول رقم (17) يوضح إذا كانت الإجابة بنعم سبب أهمية المشاركة اتخاذ القرارات في

المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	السبب
23,30%	7	تتيح لك الفرصة للتعبير عن آرائك
30%	9	تزيد شعورك بالمسؤولية الاجتماعية
30%	9	تحقق التضامن والتعاون بين العمال
16,70%	5	تزيد من انضباطك واثقائك للعمل
100%	30	المجموع

- التحليل:

يتضح من خلال الجدول أن العاملين الذين أبدوا اهتماماً بالمشاركة في اتخاذ القرار تنوعت دوافعهم وراء هذه الرغبة، مما يعكس تعددية في القيم المهنية والتصورات الفردية حول أهمية هذا النوع من الممارسة داخل بيئة العمل وأعلى نسبة سجلتها الإجابات كانت متساوية لكل من زيادة الشعور بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق التضامن والتعاون بين العمال، حيث اختار 9 أفراد من العينة أي بنسبة 30% من مجموع من أجابوا بنعم هذا يدل على أن جزءاً معتبراً من الموظفين يرى في المشاركة في القرار وسيلة لتعزيز روح الانتماء الجماعي وتحمل المسؤولية، ما يعكس نضجاً إدراكياً لقيمة العمل التشاركي داخل المؤسسة.

في المرتبة الثانية، جاء سبب "إتاحة الفرصة للتعبير عن الآراء" بنسبة 23.30%، وهو ما يشير إلى تطلّع بعض الموظفين إلى إيصال صوتهم والتأثير في مجريات الأمور. هذه الفئة تظهر رغبة واضحة في تجاوز الأدوار التنفيذية التقليدية، والانخراط في عملية اتخاذ القرار خطوة نحو التقدير والمشاركة الفعلية.

أما السبب الأخير المتمثل في "زيادة الانضباط وإتقان العمل"، فقد جاء في المرتبة الرابعة بنسبة 16.70% ورغم أنها أدنى نسبة مقارنة ببقية الأسباب، إلا أنها تبقى مؤشراً مهماً على أن بعض الأفراد يربطون بين إشراكهم في القرار ورفع مستوى التزامهم وجودة أدائهم، بما ينعكس إيجاباً على مخرجات العمل.

الجدول رقم (18) يوضح إذا كانت الإجابة ب لا سبب عدم أهمية المشاركة اتخاذ القرارات في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
13,30%	4	عدن الاخذ برأيك
43,30%	13	لان القرارات المتخذة في الأخير ترجع للمسؤولين
6,60%	2	لأنك لا ترغب في تحمل المسؤولية
23,30%	7	لان مشاركة العمال لا تؤخذ في الحسبان
13,30	4	لا يهمك الامر
100%	30	المجموع

- التحليل:

يتضح من خلال الجدول أن الغالبية من العمال الذين صرّحوا بعدم رغبتهم في المشاركة في باتخاذ القرارات داخل المؤسسة أرجعوا السبب إلى كون القرارات تعود في النهاية إلى

المسؤولين، حيث بلغت نسبة هذه الفئة 43.30% . يُفهم من هذه النتيجة أن فئة معتبرة من العمال ترى أن مشاركتهم شكلية أو عديمة الجدوى، ما يولّد لديهم شعورًا بعدم الفاعلية ويُضعف من حافزهم للمساهمة في الشأن المؤسسي.

يلي ذلك سبب عدم أخذ مشاركة العمال في الحساب بنسبة 23.30%، ما يعكس شعورًا بالإقصاء أو التهميش داخل المؤسسة. هذه الفئة قد تكون على دراية بمحاولات سابقة للتعبير عن آرائهم، لكنها قوبلت بالتجاهل، مما أدّى إلى تراجع اهتمامهم بالمشاركة. أما الفئة التي أشارت إلى عدم الأخذ برأيهم أو عدم اهتمامهم بالأمر، فقد سجّل كل منهما نسبة 13.30% . الفئة الأولى تُمثّل امتدادًا لشعور التهميش، بينما الثانية توضّح وجود لامبالاة ربما تكون نتيجة تراكمات سلبية أو فقدان الثقة في إدارة المؤسسة.

أخيرًا، نجد فئة صغيرة فقط تمثّل 6.60% ذكرت أنها لا ترغب في تحمل المسؤولية، هذا يسلّط الضوء على وجود فئة محدودة من العمال تفضّل الابتعاد عن الضغط أو الالتزام، ربما بسبب طابعهم الشخصي أو خوفهم من المحاسبة.

الجدول رقم (19) يوضح تنظيم الاجتماعات الدورية بين الإدارة والموظفين

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	33,30%
لا	10	16,70%
أحيانا	30	50%
المجموع	60	100%

– التحليل:

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين، أي 50.00%، أفادوا بأن الاجتماعات الدورية بين الإدارة والموظفين تُعقد "أحيانًا"، مما يعكس غياب الانتظام والاستمرارية في عقد هذه اللقاءات. يشير هذا إلى وجود نية للتواصل، لكنها غير مُأسسة بما يكفي لتكون ركيزة من ركائز العلاقات العامة الداخلية داخل المؤسسة.

أما فئة الذين أجابوا بـ"نعم" فتمثل 33.30%، ما يُعتبر مؤشراً إيجابياً نسبياً على وجود مبادرات لعقد لقاءات دورية منتظمة. هذه الاجتماعات، في حال كانت فعالة، تُعد وسيلة مهمة لتعزيز الشفافية، ومشاركة المعلومات، وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين. في المقابل، يرى 16.70% من المستجوبين أن مثل هذه الاجتماعات لا تُنظم، ما يعكس وجود قصور في قنوات التواصل الرسمية داخل المؤسسة، وقد يؤدي ذلك إلى انتشار الإشاعات أو خلق فجوة بين الإدارة والعمال.

الجدول رقم (20) يوضح تقييم مستوى الاتصال الداخلي داخل المؤسسة

التقييم	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	15	25%
متوسط	25	41,70%
فعال	20	33,30%
فعال جدا	0	0%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يُبين الجدول أن غالبية المبحوثين بنسبة 41.70% يرون أن الاتصال الداخلي داخل المؤسسة يُوصف بمستوى "متوسط". هذا التقييم يعكس وجود بعض الجهود في هذا المجال، لكنها لا تزال غير كافية لتصنيف الاتصال الداخلي كفعال بشكل قوي، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من التحسينات في آليات التواصل اليومي بين مختلف مستويات المؤسسة. في المقابل، صنّف 33.30% من المستجوبين الاتصال بأنه "فعال"، وهي نسبة لا يُستهان بها، وتُظهر أن بعض ممارسات الاتصال الداخلي تحقق الغاية منها، ربما في أقسام أو مواقف معينة، لكنها لا تعكس وضعاً عاماً للمؤسسة ككل.

أما الفئة التي اعتبرت الاتصال "ضعيفاً" فقد بلغت 25.00%، ما يشير إلى وجود قصور واضح لدى ربع الموظفين في تلقي المعلومات أو التفاعل مع الإدارة. وهذا القصور يمكن أن ينتج عنه ضعف في الشعور بالانتماء أو سوء فهم للإجراءات المتخذة من طرف الإدارة. من المهم الإشارة إلى أن 0% فقط صنفوا الاتصال بـ"فعال جداً"، ما يعكس غياب الكفاءة العالية أو النموذجية في آليات الاتصال داخل المؤسسة العمومية محل الدراسة.

الجدول رقم (21) يوضح نوع الاتصال الغالب داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التقييم
35,30%	32	اتصال من أعلى إلى أسفل (من الإدارة نحو العمال)
6,70%	4	إتصال من أسفل إلى أعلى (من العمال الى الإدارة)
6,70%	4	اتصال افقي (بين الزملاء)
33,30%	20	تواصل في الاتجاهين (تبادلي)
100%	60	المجموع

- التحليل:

يتضح من الجدول أن اغلب الموظفين 53.30% يرون أن نمط الإتصال الغالب في المؤسسة هو من أعلى إلى أسفل، أي من الإدارة نحو العمال. هذا النمط يشير إلى هيكل تنظيمي تقليدي تسيطر فيه الإدارة على عملية تمرير المعلومات والقرارات دون إشراك فعال للعمال، ما قد يخلق نوعاً من الجمود أو ضعف التفاعل داخل بيئة العمل. في المقابل أشار فقط 6.70% من المستجوبين إلى وجود إتصال من أسفل إلى أعلى وهي نسبة ضئيلة تعكس محدودية مساهمة العمال في طرح إنشغالاتهم أو مقترحاتهم على الإدارة. ويؤكد هذا التوجه سيادة الأسلوب الأحادي الإتجاه في التواصل الرسمي داخل المؤسسة.

كما أن الاتصال الأفقي بين الزملاء جاء كذلك بنسبة 6.70%، ما يدل على ضعف التنسيق أو التبادل الأفقي للمعلومات بين الموظفين داخل المستويات التنظيمية المتساوية، وهو ما يمكن أن يؤثر على روح الفريق والعمل التعاوني.

أما نسبة 33.30% فقط صرحت بوجود تواصل تبادلي في الإتجاهين (من الإدارة إلى العمال والعكس)، وهي نسبة مشجعة نسبياً، لكنها لا تزال غير كافية للوصول إلى نموذج إتصال داخلي فعال مبني على الحوار والتغذية الراجعة المستمرة.

الجدول رقم (22) يوضح الوسيلة أو الأسلوب الاتصالي الأكثر استخداماً في المؤسسة

الوسيلة	التكرار	النسبة المئوية
الاجتماعات	25	41,70%
المذكرات	3	5,00%
البريد الالكتروني	4	6,70%
المحادثات المباشرة	5	8,30%
لوحات الاعلانات	23	38,30%
وسائل رقمية	0	0,00%
المجموع	60	100%

- التحليل:

من خلال الجدول يتبين أن الاجتماعات هي الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداماً داخل المؤسسة بنسبة 41.70%، مما يدل على اعتماد الإدارة على اللقاءات المباشرة لنقل التعليمات ومناقشة المواضيع المهمة، وهو مؤشر إيجابي من حيث تشجيع التفاعل وجها لوجه، لكنه يبقى مرتبطاً غالباً بالهيكل الهرمي التقليدي.

تليها لوحة الإعلانات بنسبه 38.30%، مما يعكس إعتقادا كبيرا على الوسائل التقليدية في نقل المعلومات، كالتبليغات والتعليمات الكتابية. هذه الوسيلة تعتبر أحادية الإتجاه، وتفتقر غالبا إلى التفاعل والتغذية الراجعة.

أما الوسائل الأخرى مثل البريد الالكتروني (6.70%) والمحادثات المباشرة (8.30%) فقد سجلت نسبا ضعيفة نسبيا، رغم أنه من المفترض أن تكون هذه الوسائل أكثر مرونة وحادثة، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تطوير بيئة العمل وتعزيز التواصل السريع بين مختلف المستويات.

المذكرات بدورها جاءت بنسبه 5% فقط، وهي نسبة ضعيفة تدل على أن هذه الوسيلة ليست معتمدة بشكل كبير في المؤسسة.

في المقابل الوسائل الرقمية لم تسجل أي استعمال 0.00%، مما يدل على غياب التحول الرقمي في مجال الإتصال الداخلي، وهو مؤشر قد يعكس تخلفا في البنية التحتية أو في ثقافة الإستخدام الرقمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (23) يوضح مدى مساهمة العلاقات العامة الداخلية في تحفيز الموظفين

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	66,70%
لا	20	33,30%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يتضح من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين، بنسبة 66.70%، يرون أن أنشطة العلاقات العامة الداخلية تساهم في تحفيز العمال داخل المؤسسة، وهو ما يعكس وعيا متزايدا بأهمية هذا الجهاز في تعزيز الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي.

هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن العلاقات العامة لا تقتصر فقط على تنظيم الأنشطة أو الترويج لصورة المؤسسة، بل تلعب دورا فعالا في دعم بيئة العمل الإيجابية من خلال التقدير، التواصل، وتقديم الحوافز المعنوية والمادية.

في المقابل 33.30% من المبحوثين اجابوا ب "لا" وهي نسبة معتبرة تستدعي التوقف عندها، لأنها قد تشير إلى:

- غياب أو ضعف آليات التحفيز الفعلية رغم وجود جهاز العلاقات العامة.
 - قصور في تواصل هذا الجهاز مع العمال.
 - تباين في طريقة إستقبال العمال لأنشطة التحفيز أو عدم شمولها لكافة الفئات.
- لذلك من المهم ألا تهمل هذه الفئة، بل ينبغي تحليل دوافعها وتوقعاتها من جهاز العلاقات العامة لضمان تحقيق التحفيز الشامل.

الجدول رقم (24) يوضح إذا كانت الإجابة بنعم، أنواع التحفيز المقدمة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
ترقية بالعمل	20	50%
تحفيزات مالية	8	20%
تشجيعات اخرى	12	30%
المجموع	60	100%

- التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن الترقية في العمل جاءت في صدارة التحفيزات التي يشعر العمال أنها تمثل مساهمة حقيقية من طرف العلاقات العامة الداخلية، بنسبه 50%. هذا يعكس أن العاملين يعتبرون الترقيات وسيلة فعالة للتقدير والتحفيز، خاصة إذا كانت مرتبطة بالكفاءة أو الأداء المهني.

أما التحفيزات المالية فقط حازت على نسبة 20% فقط، وهي نسبة أقل مما قد يتوقع، وقد يعود ذلك إلى محدودية الإمكانيات أو تركيز المؤسسة على تحفيزات غير المادية.

ما الفئة الثالثة وهي تشجيعات أخرى بنسبه 30% فقط تشمل أشكالاً متنوعة من التحفيز كرسائل الشكر، شهادات التقدير، إمتيازات مهنية، أو حتى إشراك الموظفين في الأنشطة المؤسسية، مما يدل على أن بعض العمال يعترفون بأهمية الدعم المعنوي وليس فقط المادي.

الجدول رقم (25) يوضح تكريم والاعتراف بالمجهودات المبذولة للموظفين من طرف

المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
41,70%	25	نعم
58,30%	35	لا
100%	60	المجموع

- التحليل:

يتضح من هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين (35 من أصل 60) أكدوا عدم تلقيهم لأي شكل من أشكال التكريم أو الإعراف بمجهوداتهم، بنسبة 58.30%، وهي نسبة مرتفعة وتشير إلى وجود نقص في ممارسة التحفيز المعنوي من قبل الإدارة، مما قد يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل.

في المقابل، نجد أن 41.70% فقط من المستجوبين صرحوا بأنهم يتلقون تكريماً واعترافاً بمجهوداتهم، وهو أمر إيجابي لكنه لا يزال دون المستوى المطلوب في بيئة عمل فعالة.

هذا التفاوت في الآراء يعكس خلافاً في سياسة العلاقات العامة الداخلية المتعلقة بتحفيز المواد البشرية، إذ أن غياب التكريم قد يؤدي إلى شعور بالإهمال أو عدم التقدير بين الموظفين

الجدول رقم (26) يوضح إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يكون هذا التكريم والاعتراف

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
ارسال رسائل الشكر والثناء	8	32%
الحصول على مكافأة مالية	7	28%
ترقيتك الى وظيفة اعلى	10	40%
البعثات التدريبية	0	0%
المجموع	25	100%

- التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الترقية إلى وظيفة أعلى تأتي في صدارة أشكال التكريم، حيث تمثل 40% من إجابات المبحوثين. هذا يعكس توجه المؤسسة نحو استخدام الترقية كأداة لتحفيز الموظفين والاعتراف بمجهوداتهم. ويُفهم من ذلك أن المؤسسة تمنح أهمية للترقية كوسيلة للتقدير، وهو أمر إيجابي من حيث تحفيز الأداء المهني وتعزيز الطموح الوظيفي داخل المؤسسة.

أما رسائل الشكر والثناء فقد جاءت بنسبة 32%، وهو ما يشير إلى وجود جانب معنوي في التحفيز، حيث يُعترف بمجهودات الموظفين بطرق غير مادية. هذا النوع من التكريم رغم بساطته، يلعب دورا كبيرا في تعزيز الروح المعنوية لدى العمال، ويعكس وجود نوع من التقدير المباشر من طرف الإدارة.

في المرتبة الثالثة نجد المكافآت المالية بنسبة 28%، وهي تحفيزات مادية مباشرة. ورغم أن أهميتها إلا أنها جاءت أقل من الترقية والشكر، مما قد يدل على إمكانيات مادية محدودة لدى المؤسسة، أو على اعتمادها على التحفيز الوظيفي أكثر من المالي.

أما المثير للملاحظة فهو إنعدام التكريم من خلال بعثات التدريبية (0%). هذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على فرص التكوين المستمر كوسيلة لتكريم موظفيها أو مكافأتهم. وهو مؤشر سلبي نسبيا، خاصة في ظل البيئة المهنية المعاصرة التي تُعلي من شأن التكوين والتطوير المستمر كأدوات للتحفيز المهني والإستثمار في المورد البشري.

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات الموظفين حول دلالة الاعتراف بالمجهودات المبذولة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
الشعور بالفخر	5	20%
الشعور باهميتك في المؤسسة	10	40%
التفاني في العمل	5	20%
زيادة الولاء بالمؤسسة	5	20%
المجموع	25	100%

- التحليل:

يتضح في الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين يتم الإعتراف بمجهوداتهم داخل المؤسسة 40% عبروا عن أن ذلك يعزز لديهم الشعور بالأهمية داخل المؤسسة، وهو مؤشر على تأثير التقدير في تعزيز المكانة النفسية للموظف داخل بيئة العمل.

في المقابل، عاب 20% من المبحوثين أن الإعتراف بمجهوداتهم يمنحهم شعورا بالفخر، وهي نتيجة تشير إلى الأثر الإيجابي العاطفي الذي ينعكس على رضا الموظف عن نفسه وعن عمله.

كما أن نسبة موازية 20% ترى أن هذا الإعتراف يؤدي إلى زيادة التفاني في العمل، مما يبرز العلاقة بين التقدير والتحفيز الذاتي. أما النسبة المتبقية 20% فربطت الإعتراف بزيادة

الولاء للمؤسسة، ما يدل على أثره في ترسيخ العلاقة بين العامل والمؤسسة، خاصة من حيث الإستقرار الوظيفي والانتماء المؤسسي.

الجدول رقم (28) يوضح مساهمة أنشطة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة

داخليا

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
75%	45	نعم
25%	15	لا
100%	60	المجموع

- التحليل:

يتضح من الجدول أن نسبة 75% من المبحوثين يرون أن أنشطة العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المؤسسة داخليا.

هذا المؤشر يُعد إيجابيا ويعكس إلى حد كبير وعي الموظفين بأهمية دور العلاقات العامة الداخلية، والتي تعد إحدى الأدوات الجوهرية في تكوين صورة ذهنية سليمة وإيجابية عن المؤسسة لدى جمهورها الداخلي. ويُحتمل أن يكون هذا التصور نتيجة لما تقوم به مصلحة العلاقات العامة من جهود تتعلق بالتواصل، تنظيم الأنشطة، تقديم المعلومات، والتفاعل مع إنشغالات العمال.

في المقابل، يرى 25% من المبحوثين أن أنشطة العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المؤسسة. هذا الطرح يعكس نوعا من الفجوة أو الضعف في بعض ممارسات العلاقات العامة التي قد تكون محدودة، شكلية، أو غير فعالة بما فيه الكفاية لتغيير الانطباع العام لبعض الموظفين، خاصة إذا غابت الإستمرارية أو كانت الأنشطة موجهة لفئة دون أخرى.

من خلال هذه النتيجة يمكننا القول أن أغلب العمال يلاحظون تأثيرا إيجابيا للعلاقات العامة، غير أن هناك فئة معتبرة من الموظفين لا تزال تشعر بعدم وجود أثر واضح لها على صورة المؤسسة، مما يستدعي مراجعة بعض الجوانب التطبيقية و الإتصالية لهذه المصلحة.

الجدول رقم (29) يوضح ملائمة ظروف العمل داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	83,33%
لا	10	16,67%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يتبين من الجدول أن أغلبية العينة، بنسبة 83.33 %، تعتبر أن ظروف العمل داخل المؤسسة مناسبة. ويعكس هذا التصور مستوى معيناً من الرضا الوظيفي لدى العمال والموظفين، كما يدل على أن المؤسسة ربما توفر بيئة عمل تتسم بقدر من الراحة والأمان الوظيفي، سواء من حيث تجهيزات مكان العمل، تنظيم الوقت، العلاقات المهنية، أو المزايا الاجتماعية والمادية.

أما نسبة 16.67 % التي رأت أن ظروف العمل غير مناسبة، فقد تعود آراؤها إلى معوقات مهنية أو نفسية أو حتى تنظيمية، كضعف في بيئة العمل، ضغوط مفرطة، أو نقص في بعض وسائل العمل الضرورية، وهو ما يستدعي من المؤسسة إيلاء عناية خاصة بهذه الفئة، والعمل على تحسين ظروف العمل بشكل شامل ومستدام.

من الناحية الإتصالية، تلعب العلاقات العامة الداخلية دوراً محورياً في نقل إنشغالات الموظفين المتعلقة ببيئة العمل، ومتابعة معالجة هذه النقاط من الجهات الإدارية المعنية، ما يعزز من الشعور بالانتماء ويساهم لاحقاً في تحسين صورة المؤسسة داخليا.

الجدول رقم (30) يوضح اعلام الموظفين بالمعلومات الرسمية لمواجهة الاشاعات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	51,67%
لا	29	48,33%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يتضح من الجدول أن نسبة 51.67% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بإعلامهم بالمعلومات الرسمية لمواجهة الإشاعات، ما يعكس وجود نوع من التواصل المؤسسي الرسمي والجهد المبذول من طرف العلاقات العامة أو الإدارة في تمرير المعلومة وتوضيح الحقائق. ومع ذلك فإن نسبة 48.33% ترى أن المؤسسة لا تطلعهم على مثل هذه المعلومات، وهي نسبة مرتفعة ومقلقة نوعاً ما، لأنها تدل على وجود فئة واسعة من العمال تشعر بالإنقطاع أو التهميش الإعلامي في المؤسسة. هذا الإنقطاع قد يؤدي إلى بروز الفراغ الاتصالي، وهو ما يعتبر بيئة خصبة لانتشار الإشاعات والشكوك التي تسيء إلى صورة المؤسسة داخلياً. ضعف التفاعل المعلوماتي الرسمي عند حدوث أزمة أو إشاعة يعد من أبرز المؤثرات السلبية على الصورة الذهنية للمؤسسة خاصة إذا كان الجمهور الداخلي يشعر بعدم الشفافية أو الإقصاء من الحقائق. وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في التصدي المبكر للإشاعات ونشر معلومات دقيقة وموثوقة بشكل دوري لتدعيم الثقة المؤسسية وتعزيز الانتماء.

الجدول رقم (31) يوضح إذا كانت الإجابة ب لا أثر غياب المعلومات الرسمية في بناء صورة المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	68,97%
لا	9	31,03%
المجموع	29	100%

- التحليل:

يتبين من خلال الجدول أن 68.97% من الذين لا يتم إعلامهم بالمعلومات الرسمية داخل المؤسسة يرون أن هذا الغياب في التواصل يؤثر سلبا في بناء سمعتها وصورتها الداخلية، مما يدل على إدراك واضح من طرف الموظفين لخطورة الإشاعات وغياب المعلومات الرسمية في تشكيل الرأي العام الداخلي تجاه المؤسسة.

هذه الفئة ترى أن غياب الرد الرسمي وترك الإشاعات تنتشر دون توضيح يضعف من المصداقية ويوضح إنعدام الثقة في الإدارة، ما يفقد المؤسسة صورتها المهنية والاعتبارية داخل أوساط العمل.

أما النسبة المتبقية، والتي بلغت 31.03%، فلا ترى أن عدم الإبلاغ بالمعلومات الرسمية يؤثر في بناء صورة المؤسسة. هذا الرأي قد يعود إلى ضعف وعي البعض بدور الإعلام الداخلي أو إلى لا مبالاة ناتجة عن عدم الثقة المسبقة في الإدارة.

تُظهر هذه النتائج أهمية تطوير استراتيجية إتصال داخلي فعالة تعتمد على الشفافية والسرعة في إيصال المعلومة من أجل محاصرة الإشاعات وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة في أذهان موظفيها.

الجدول رقم (32) يوضح وجود شائعات حول المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	16,67%
لا	50	83,33%
المجموع	60	100%

- التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الموظفين المشاركين في الدراسة بنسبة 83.33% أكدوا عدم وجود شائعات داخل المؤسسة، وهو مؤشر إيجابي يعكس درجة من الاستقرار والثقة داخل المحيط المهني. هذا قد يكون دليلاً على وجود تواصل داخلي مقبول أو بيئة عمل تتسم بالوضوح والشفافية إلى حد ما.

في المقابل بلغت نسبة من أجابوا بـ "نعم" 16.67% أي أن هناك فئة ولو كانت قليلة، تعتقد بوجود شائعات متداولة داخل المؤسسة. وقد تشير هذه النسبة إلى ثغرات في قنوات الاتصال الداخلي أو إلى ضعف آليات الرد على الأخبار غير الدقيقة، مما يسمح بنشوء إشاعات ولو بدرجة محدودة.

يجدر بالذكر أن وجود حتى نسبة بسيطة من الشائعات قد يؤثر مع مرور الوقت على الثقة التنظيمية ويؤدي إلى توتر في العلاقات داخل المؤسسة إذا لم تتم معالجته بشكل سريع وفعال من قبل إدارة العلاقات العامة.

الجدول رقم (33) يوضح في حالة وجود شائعات مدى تأثيرها على صورة المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	41,67%
لا	35	58,33%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يتضح من خلال جدول أن 58.33% من العمال المشاركين في الدراسة يرون أن الشائعات لا تؤثر في صورة المؤسسة، وهو ما يمكن تفسيره بوجود مستوى معين من الثقة بين الموظفين وإدارتهم، أو وربما يعود إلى قناعة لديهم بأن الشائعات لا تستند إلى حقائق ملموسة، وبالتالي لا تنجح في التأثير سلباً على نظرتهم للمؤسسة.

في المقابل، ترى نسبة 41.67% أن الشائعات تؤثر على صورة المؤسسة وهو ما يعكس درجة من القلق أو الوعي بحساسية السمعة المؤسسية، وقد يرتبط هذا الرأي بتجارب شخصية أو مهنية أدت إلى تراجع نظرتهم للبيئة المؤسسية عند إنتشار بعض الأخبار المغلوطة. هذا التباين في الآراء يسلط الضوء على أهمية إدارة العلاقات العامة الداخلية في توجيه الرسائل وتصحيح المعلومات المغلوطة في الوقت المناسب، مع العمل على تعزيز الشفافية داخل المؤسسة لتقليل الأثر السلبي لأي إشاعة قد تظهر.

الجدول رقم (34) يوضح مدى تطابق صورة المؤسسة داخليا وخارجيا

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تطابق جزئي	30	50%
تطابق تام	20	33,33%
لا تتطابق	10	16,67%
المجموع	60	100%

- التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول إلى أن أغلب أفراد العينة، بنسبة 50% يرون أن صورة المؤسسة كما تقدم داخليا لا تتطابق كليا مع ما يروج عنها خارجيا، بل أن هناك تطابق جزئيا فقط. هذه النتيجة قد تعكس وجود نوع من الاختلاف أو الفجوة الإتصالية بين الواقع الداخلي والخطاب الخارجي للمؤسسة، سواء على مستوى بيئة العمل أو الأنشطة والخدمات.

أما نسبة 33.33% من المبحوثين فيعتقدون بوجود تطابق تام، مما يدل على رضا هذه الفئة عند درجة الإتساق بين الصورة الواقعية والمؤسسة في الإعلام أو لدى الرأي العام الخارجي. وهي نسبة لا يمكن تجاهلها، وتعني أن هناك جهودا تبذل فعليا لتعزيز صورة المؤسسة بشكل صادق ومطابق للواقع.

في المقابل، ترى نسبة 16.67% من المشاركين أنه لا يوجد تطابق بين الصورة الخارجية للمؤسسة وما يعيشونه داخلها، وهو ما يثير تساؤلات حول مدى شفافية المؤسسة في الترويج لنفسها أو عن إمكانية وجود فجوة في الممارسات أو في قنوات الإتصال الداخلي والخارجي.

الجدول رقم (35) يوضح أسباب اهتمام المؤسسة بموظفيها

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
زيادة ربح المؤسسة	35	58,33%
تحسين صورة المؤسسة	15	25%
تحسين أداء الموظف	5	8,33%
بدون رأي	5	8,33%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يظهر جدول أن الغالبية الكبرى من المبحوثين بنسبة 58.33%، تعتقد أن إهتمام المؤسسة بموظفيها يعود في المقام الأول إلى السعي لتحقيق الربح. هذه النتيجة توحي بأن صورة المؤسسة في النظر العاملين يغلب عليها الطابع النفعي، أي أن العلاقة مع الموظف تبنى على أساس ما يمكن أن يقدمه للمؤسسة من عوائد إقتصادية، أكثر من كونها علاقة قائمة على القيم الإنسانية أو المهنية.

بينما ترى نسبة 25.00% أن المؤسسة تهتم بموظفيها من أجل تحسين صورتها، ما يعكس وعياً بوجود دور إتصالي أو تسويقي داخلي وراء هذا الإهتمام، ربما لتلميع صورة المؤسسة أمام الرأي العام الداخلي والخارجي، أو لتحسين سمعتها في السوق.

من جهة أخرى، فإن 8.33% فقط يرون أن الهدف من إهتمام المؤسسة بالموظفين هو تحسين أدائهم، وهي نسبة ضعيفة تشير إلى أن الدافع التتموي أو المهني لا يحظى بالأولوية في تصور المبحوثين، وهو ما قد يؤثر سلباً على دافعيتهم مع المؤسسة.

كما أشار 8.33% من المبحوثين عن عدم إمتلاكهم لرأي محدد، ما قد يفهم كنوع من اللامبالاة أو الغموض في السياسة الإتصالية الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم (36) يبين رأي المبحوثين في مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين نفسية العامل

التأثير	التكرار	النسبة المئوية
تؤثر بدرجة ضعيفة	12	20%
تؤثر بدرجة متوسطة	13	21,70%
تؤثر بدرجة كبيرة	27	45,13%
لا تتأثر إطلاقاً	8	13,30%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يتبين من الجدول انا آراء المبحوثين جاءت متفاوتة إلا أن الأغلبية تميل إلى التأكيد على الأثر الإيجابي لنظام الحوافز على نفسية العامل داخل المؤسسة.

فقط صرح 45.00% من أفراد العينة (27 مبحوثاً) أن نظام الحوافز يؤثر بدرجة كبيرة على تحسين الحالة النفسية للعامل، وهو ما يعكس قناعة واسعة لدى العاملين بأن الحوافز تمثل دافعا نفسيا مهما، يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، ويزيد من شعور الموظف بالتقدير، وهو ما قد ينعكس على إنتاجياته واستقراره المهني.

في حين رأى 21.70% (13 مبحوثاً) أن التأثير متوسط، وهي فئة تدرك أهمية الحوافز لكنها قد ترى أن هذا الأثر ليس دائماً أو قد يتفاوت حسب نوعية الحافز أو توقيته أو مدى عدالته، ما يشير إلى أن فعالية الحوافز قد تكون مرتبطة بعوامل تنظيمية أخرى مثل طريقة التوزيع، الشفافية، أو الإتساق في التطبيق.

أما 20,00% من المبحوثين (12 شخصا) فقد عبروا عن أن تأثير الحوافز ضعيف مما قد يدل على غياب حوافز فعالة داخل المؤسسة أو عدم ملاءمتها لتطلعات العاملين. كما قد يشير إلى وجود فجوة بين إدارة المؤسسة وتوقعات الموظفين فيما يتعلق بما يعتبر تحفيزا فعليا. ومن جهة أخرى، فإن 13.30% (8 مبحوثين) أكدوا أن نظام الحوافز لا يؤثر إطلاقا على نفسية العامل. وهذه النسبة، رغم أنها الأقل قد تعد مؤشرا مقلقا إذ قد تعبر عن فقدان الثقة بنظام التحفيز داخل المؤسسة، أو عن تجارب سلبية متكررة أثرت في تصور الموظف حول جدوى هذا النظام، ما يجعل من الضروري إعادة تقييم آليات التحفيز الموجودة حاليا.

الجدول رقم (37) يبين رأي المبحوثين في درجة تأثير الازمات على الأداء الوظيفي

التأثير	التكرار	النسبة المئوية
سلبي	57	95%
إيجابي	3	05%
المجموع	60	100%

- التحليل:

يُظهر الجدول أن غالبية المبحوثين، بنسبة 95.00% (57 مبحوثا)، يرون أن وجود أزمات داخل المؤسسة يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي. تعكس هذه النتيجة إدراكا قويا لدى الموظفين لمدى الارتباط الوثيق بين بيئة العمل المستقرة وبين جودة الأداء المهني، حيث أن الأزمات، سواء كانت تنظيمية، مالية، أو ناتجة عن ضعف الإتصال الداخلي، تؤدي غالبا إلى إنتشار جو من التوتر والقلق وعدم وضوح الرؤية، ما يضعف من إنتاجية العاملين ويؤثر سلبا على تركيزهم ومردودهم المهني.

أما الفئة التي ترى أن للأزمات تأثيرا ايجابيا، فقد مثلت فقط 5.00% من العينة (3) (مبحوثين)، وهي نسبة ضئيلة جدا. قد يعزى هذا الرأي إلى نظرة واقعية لبعض الموظفين ممن يرون في الأزمات فرصة للتغيير أو لإعادة التنظيم وتحفيز العاملين على تجاوز العقبات، خاصة في حال كانت المؤسسة تعتمد على إستراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات لكن عموما فإن إرتفاع نسبة من يرون في الأزمات عنصرا سلبيا، يسلط الضوء على أهمية وضع خطط إدارة أزمة فعالة داخل المؤسسة، تشمل تحسين الإتصال الداخلي، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، للحد من تداعيات الأزمات على الأداء العام.

الجدول رقم (38) يبين رأي المبحوثين في الفوائد والمزايا التي تعود على المؤسسة من اشراك العمال في اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	الفوائد
18,30%	11	التنفيذ السليم للقرارات المتخذة
30%	18	تحقيق التعاون بين العمال والمسؤولين
36,70%	22	تقليل الخلافات والمشاكل داخل المؤسسة
15%	9	تدعيم الجو الديموقراطي داخل المؤسسة
100%	60	المجموع

- التحليل:

يظهر الجدول أن أكثر الفوائد إدراكا من قبل العمال عند إشراكهم في إتخاذ القرار هي "تقليل الخلافات والمشاكل داخل المؤسسة"، حيث إختار هذا الخيار 36.70% من العينة (22) (مبحوثا). وهذا يعبر عن وعي المبحوثين بدور المشاركة في تخفيف التوترات التنظيمية والنزعة الداخلية، إذ يعد إشراك العمال وسيلة فعالة لجعلهم يشعرون بأن رأيهم مسموع ومعتبر، مما يقلل من الشعور بالإقصاء أو التهميش.

يأتي بعد ذلك خيار "تحقيق التعاون بين العمل والمسؤولية"، بنسبة 30.00 % (18 مبحوثاً)، وهو ما يدل على أن المبحوثين يعتبرون المشاركة أداة لبناء جسور من الثقة بين الطرفين، وتعزيز العمل التشاركي.

أما "التنفيذ السليم للقرارات المتخذة"، فقد نال نسبة 18.30 % (11 مبحوثاً)، ما يدل على وجود إدراك لدى بعض الموظفين بأن إشراكهم في إتخاذ القرار يفضي إلى إلزام أكبر عند تنفيذ التوجيهات والقرارات، لأنهم يكونون قد شاركوا في صياغتها.

وأخيراً جاءت فئة تدعيم الجو الديمقراطي داخل المؤسسة بنسبة 15.00 % (9 مبحوثين)، وهي أقل نسبة ما يشير إلى أن هذه الفائدة تعد ثانوية من منظور بعض المبحوثين، ربما لأنهم لا يشعرون بأن ثقافة المؤسسة تركز فعلاً على الممارسات الديمقراطية.

الجدول رقم (39) يبين رأي المبحوثين حول انعكاس رضا الموظفين على سمعة المؤسسة

خارجياً

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
83,30%	50	نعم
16,70%	10	لا
100%	60	المجموع

- التحليل:

يوضح رأي المبحوثين حول انعكاس رضا الموظفين على سمعة المؤسسة نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين (83.30%)، تعتقد أن هناك علاقة وطيدة بين رضا العاملين داخل المؤسسة وبين سمعتها في الخارج. هذه النتيجة تعكس وعياً متزايداً لدى العمال والإطارات بأن الصورة الذهنية لأي مؤسسة لا تُبنى فقط عبر الحملات الإعلامية أو العلاقات

العامة الخارجية، تبدأ أولاً من الداخل، من خلال الطريقة التي يعامل بها الموظف ومدى رضاه عن ظروف عمله.

فالموظف الراضي غالباً ما يكون سفيراً إيجابياً لمؤسسته في محيطه الاجتماعي، وقد يشارك في تجاربه بشكل مباشر أو غير مباشر مع الآخرين، مما يساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة في أذهان الشركاء، العملاء، وحتى أفراد المجتمع.

في المقابل، فإن نسبة 16.70%، من المشاركين لا يرون أن هناك انعكاساً مباشراً بين رضا الموظف وصورة المؤسسة، وهو ما يمكن تفسيره بعدة احتمالات:

- ربما يعتبر هؤلاء أن صورة المؤسسة تعتمد أكثر على الجودة أو الإنتاجية أو الأداء التجاري
- أو يرون أن العلاقات العامة الخارجية تلعب الدور الأكبر في تشكيل الانطباع الخارجي بغض النظر عما يجري داخل المؤسسة.
- وربما يكون هذا الرأي نتيجة ضعف مشاركة داخلية حقيقية، تجعل الموظف يشعر بعدم تأثيره في مخرجات المؤسسة وصورتها.

الجدول (40) يوضح رأي المبحوثين حول امكانية تاثير العلاقة بين الموظفين والإدارة على صورة المؤسسة في وسائل الاعلام ولدى الشركاء الخارجيين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
75%	45	نعم
8,30%	5	لا
16,70%	10	الى حد ما
100%	60	المجموع

- التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المشاركين (75%)، يرون بأن العلاقة بين الموظفين والإدارة لها تأثير مباشر على صورة المؤسسة، سواء في وسائل الإعلام أو في نظر الشركاء الخارجيين. هذا الإنطباع يعكس فهما عميقا لطبيعة التواصل الداخلي وتأثيره الخارجي، ويعكس إدراك الموظفين لأهمية العلاقة الداخلية في ترسيخ السمعة المؤسسية.

التعامل الجيد بين الإدارة والموظفين غالبا ما يترجم إلى مؤسسة منسجمة ومنظمة، ما يمنحها صورة إيجابية في التقارير الإعلامية وعند شركائها. بالعكس، التوترات أو النزاعات الداخلية يمكن أن تتسرب خارج المؤسسة، وتضعف من مصداقيتها وتؤثر سلبا على تعاملاتها وشراكاتها.

أما نسبة 16.70% التي أجابت ب "إلى حد ما"، فهي تمثل فئة ترى أن التأثير موجود لكن مرتبط بعوامل أخرى، مثل أداء المؤسسة، أو إدارة الأزمات، أو جودة المنتج والخدمة بينما نسبة 8.30%، فقط أجابت ب "لا"، وهي نسبة قليلة، وقد يعود رأيهم إلى قلة إطلاعهم على آليات تأثير العلاقات الداخلية على الصورة العامة، أو إلى تجارب سلبية لا يرون أنها انعكست خارجيا.

الجدول (41) يوضح رأي المبحوثين أبرز التحديات التي تواجه العلاقات العامة الداخلية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نقص الموارد	24	40%
ضعف التنسيق مع الإدارة	16	26,70%
غياب التكوين	9	15%
تجاهل دورها	11	18,30%
المجموع	60	100%

- التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن أبرز التحديات التي تواجه العلاقات العامة الداخلية حسب رأي المبحوثين هي نقص الموارد، حيث أشار إليها 40%، من المشاركين، ما يدل على أن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لهذا النشاط غير كافية لتأدية مهامه بفعالية. قد يشمل هذا النقص في الميزانية، أو في عدد الموظفين، أو في الأدوات اللازمة للاتصال والتنسيق. في المرتبة الثانية، أشار 26.70% من المبحوثين إلى ضعف التنسيق مع الإدارة، مما يعني وجود فجوة تنظيمية أو تواصلية بين القائمين على العلاقات العامة وبين صنع القرار، وهو ما قد يعوق قوة تنفيذ البرامج أو إيصال إنشغالات العمال.

أما غياب التكوين فمثلا تحديا لدى 15% من المشاركين، ما يُبرز الحاجة إلى تأهيل الكفاءات داخل هذا القسم وتحديث معارفهم المهنية بشكل دوري، وهو عامل ضروري لضمان أداء احترافي. في حين رأت 18.30% من المبحوثين أن تجاهل دور العلاقات العامة يمثل عقبة حقيقية، وهو ما يدل على ضعف الوعي داخل المؤسسة بأهمية هذا التخصص وغياب الاعتراف بأدواره الإستراتيجية في تحسين بيئة العمل صورة المؤسسة.

الجدول (42) يوضح إنطباع المبحوثين على المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الإينوكس والفضيات باعتبارهم موظفين ينتمون إليها

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
0%	0	سلبي
100%	60	إيجابي
100%	60	المجموع

- التحليل:

يتضح من الجدول أن جميع المبحوثين (100%) عبروا عن إنطباع إجابة إتجاه مؤسستهم، المؤسسة الوطنية للإنتاج أدوات والفضيات، ولم يسجل أي مشارك انطباعا سلبيا. هذا الاجماع يعكس رضى عاما عن بيئة العمل وظروفه أو على الأقل عن الصورة العامة التي تعكسها المؤسسة لموظفيها.

هذا الإنطباع الإيجابي يمكن تفسيره بعدة عوامل، من بينها:

- نجاح المؤسسة في الحفاظ على بيئة عمل مستقرة.
 - فعالية سياسة الإتصال الداخلي.
 - الإحساس بالإنتماء أو الفخر بالمؤسسة لدى العمال.
- لكن من المهم التنويه إلى أن الإنطباع الإيجابي لا ينفى وجود بعض المشكلات الجزئية التي قد تظهر في أسئلة أخرى، مثل غياب التكوين أو ضعف التنسيق، مما يعني أن الإنطباع العام الجيد لا يلغي الحاجة إلى التحسين المستمر.

الجدول (43) يوضح العلاقة بين الجنس والمشاركة في إتخاذ القرار

الجنس	نعم		لا		المجموع	
ذكر	17	68%	21	60%	38	63.33%
أنثى	08	32%	14	40%	22	36.67%
مجموع	25	100%	35	100%	60	100%

- التحليل :

يتضح من الجدول أن المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة تختلف حسب الجنس حيث يمثل الذكور نسبة 68.00% من مجموع المشاركين في اتخاذ القرار، أي أن 17 من أصل 25 ممن أجابوا بـ "نعم" هم من الذكور. بينما تمثل الإناث فقط 32.00% من ذات الفئة. أما ضمن من لا يشاركون في اتخاذ القرار، فإن الذكور يشكلون 60.00% (21) من أصل 35، فيما بلغت نسبة الإناث 40.00% (14) من أصل 35. وهذا يدل على أن الإناث أقل تمثيلاً في عمليات المشاركة في القرار داخل المؤسسة مقارنة بالذكور. ويلاحظ أن الفارق في المشاركة قد يرتبط بعدة عوامل منها:

- طبيعة المناصب داخل المؤسسة (بما أن نسبة الذكور أعلى عموماً)
- الثقافة التنظيمية التي قد تُعطي الأفضلية للجنس الذكوري في الحضور القيادي أو غياب آليات واضحة تُضمن مشاركة عادلة بين الجنسين في قرارات العمل.

الجدول (44) يوضح علاقة بين السن وتقييم الاتصال الداخلي داخل المؤسسة

سن	ضعيف		متوسط		فعال		المجموع	
30-21	03	60%	02	40%	0	0%	05	8.33%
31-40	07	29.17%	10	41.67%	07	29.17%	24	40%
41-50	04	17.39%	09	39.13%	10	43.48%	23	38%
أكثر من 50	01	12.50%	04	50%	03	37.50%	08	13.33%
المجموع	15	100%	25	100%	20	100%	60	100%

- التحليل :

من خلال الجدول المركب أعلاه، يمكننا ملاحظة العلاقة بين السن وتقييم الاتصال

الداخلي كما يلي:

فئة الشباب (21 سنة)، رغم أنها الفئة الأصغر عدداً بنسبة 8.33% فقط من العينة، إلا أن تقييمها سلبي نسبياً، حيث 60.00% منهم يعتبرون الاتصال "ضعيف"، و 40.00% فقط يرونه "متوسط"، ولا أحد منهم قيمه بـ"فعال"، ما يدل على ضعف اندماجهم أو ربما نقص خبرتهم في التفاعل مع القنوات التنظيمية الرسمية.

الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، وهي الأكبر تمثيلاً بنسبة 40.00% من العينة أظهرت توازناً نسبياً في التقييم، حيث 41.67% قيموا الاتصال بـ"متوسط"، و 29.17% بـ"فعال"، لكن 29.17% يرونه "ضعيفاً"، ما يعني وجود تفاوت واضح في تجاربهم.

الفئة من 41 إلى 50 سنة، التي تُشكّل 38.33% من العينة منحت تقييماً أكثر إيجابية 43.48% اعتبروا الاتصال "فعّالاً"، و 39.13% "متوسطاً"، مقابل فقط 17.39% اعتبروه "ضعيفاً". ويُظهر ذلك تحسن إدراك هذه الفئة للاتصال مقارنة بالفئات الأصغر.

أما الفئة الأكبر من 50 سنة، والتي تمثل 13.33%، فقد كان تقييماً متنوعاً: 50.00% منهم قالوا إن الاتصال "متوسط"، و 37.50% رأوه "فعّالاً"، مقابل 12.50% فقط قالوا إنه "ضعيف". يمكن تفسير ذلك بعلاقتهم الطويلة مع المؤسسة وتقبلهم للأساليب المعتمدة في الاتصال الداخلي.

الجدول (45) يوضح علاقة بين المستوى التعليمي ومساهمة أنشطة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الدخيلة

المجموع	لا	نعم	مستوى التعليمي
00	0%	0	ابتدائي
04	25%	03	متوسط
21	19.05%	17	ثانوي
25	0%	25	جامعي
60	25%	45	المجموع

- التحليل :

يتبين من هذا الجدول المركب أن التحصيل العلمي يلعب دورًا واضحًا في إدراك المبحوثين لمساهمة أنشطة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة داخليًا:

فئة الجامعيين وهي الأكبر بنسبة 41.67% من العينة، أجمعت بنسبة 100.00% على أن أنشطة العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المؤسسة. هذا يعكس وعيًا عميقًا بأهمية العلاقات العامة والدور الاتصالي داخل التنظيم.

فئة ذوي التعليم الثانوي (35 من العينة)، أيضا أبدت دعمًا واضحًا لهذا الطرح، حيث 80.95 منهم يرون أن العلاقات العامة تلعب هذا الدور، مقابل 19.05 فقط لا يرون ذلك. هذا يدل على مستوى إدراك متوسط يميل إلى الإيجابية.

أما فئة التعليم المتوسط، والتي تمثل أقل من 7% من العينة، فقد انقسمت الآراء فيها بنسبة 75.00% "نعم" و 25.00% "لا"، ما قد يُعزى إلى محدودية الخبرة النظرية لديهم في مجال الاتصال المؤسساتي.

فئة التعليم الابتدائي لم يكن لها تمثيل في العينة، ما قد يعكس توجه المؤسسة نحو توظيف فئات أكثر تأهيلاً.

الجدول (46) يوضح علاقة بين الخبرة و تفاعل إدارة العلاقات العامة مع انشغالات الموظفين

الخبرة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
أقل من 05 سنوات	01	50%	0	0%	01	50%	02	3.33%
من 05 إلى 10	04	28.57%	02	14.29%	08	57.14%	14	23.33%
من 10 إلى 15 سنة	05	35.71%	02	14.29%	07	50%	14	23.33%
أكثر من 15	10	33.33%	07	23.33%	13	43.33%	30	50%
المجموع	20	33.33%	11	18.33%	29	48.34%	60	100%

- التحليل :

يكشف هذا الجدول المركب عن تباين في آراء المبحوثين حول تفاعل إدارة العلاقات العامة مع انشغالاتهم حسب سنوات الخبرة نلاحظ أن أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة)، والذين يمثلون نصف العينة أظهروا انقسامًا في آرائهم، حيث يرى 33.33 فقط أن التفاعل كاف، في حين عبر 23.33% عن عدم رضاهم و 43.33 أجابوا بـ " أحيانًا، ما يعكس ترددًا في الحكم وربما تجارب متفاوتة سابقة.

فئة من 10 إلى 15 سنة أبدت تقييمًا متقاربًا نسبيًا، حيث يرى 35.71% أن التفاعل موجود و 50.00% يرونه غير منتظم، مما يشير إلى إدراك متدرج لأهمية هذا التفاعل لكن في ظل شكوك حول استمراريته.

أما أصحاب الخبرة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات)، فقد اتجه أغلبهم نحو خيار " أحياناً" بنسبة 57.14%، ما يعكس نوعاً من الترقب أو التذبذب في العلاقة مع إدارة العلاقات العامة. المفاجئ أن أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات ينقسمون بالتساوي بين من يرون التفاعل كافيًا ومن يرونه غير منظم (نعم = 50.00%، أحياناً = 50.00%)، وهو ما يمكن تفسيره بقلّة التجربة المباشرة والاعتماد على الانطباعات الأولية.

الجدول (47) يوضح علاقة بين المنصب ومساهمة العلاقات العامة في تحفيز الموظفين

المنصب	نعم		لا		المجموع	
عامل مهني	18	72%	07	28%	25	41.67%
التقني	06	60%	04	40%	10	16.67%
إطار	16	64%	09	36%	25	41.67%
المجموع	40	66.67%	20	33.33%	60	100%

- التحليل :

يكشف هذا الجدول أن نظرة الباحثين لتحفيز العلاقات العامة الداخلية تختلف نسبياً حسب المنصب الوظيفي داخل المؤسسة:

العمال المهنيون يمثلون الفئة الأكثر اقتناعاً بدور العلاقات العامة في التحفيز، بنسبة 72.00%، وهو ما يعكس ربما احتكاكهم المباشر بالإجراءات التحفيزية أو ارتياحهم لطبيعة التقدير الموجه لهم داخل محيط العمل.

ومن جهة أخرى، 28.00% منهم لا يرون أن العلاقات العامة تساهم في التحفيز ما يدل على وجود فجوة محتملة في شمولية التأثير التحفيزي أما التقنيون فنلاحظ تبايناً واضحاً، حيث يرى 60.00 أن العلاقات العامة تساهم في التحفيز، في حين يرى 40.00 عكس ذلك، وهي أعلى نسبة "لا" بين الفئات الثلاث، مما قد

يعكس توقعاتهم المرتفعة لبرامج تحفيزية تتناسب مع خصوصية وظائفهم التقنية، والتي قد لا تلبّيها العلاقات العامة بالشكل الكافي.

بالنسبة للإطارات، فقد عبر 64.00 عن وجود تحفيز من قبل العلاقات العامة وهي نسبة محترمة لكنها أقل من العمال المهنيين. ويُحتمل أن يكون بعض الإطارات أقل تفاعلاً. مع الأنشطة التحفيزية الاعتيادية، أو أن لديهم رؤية أوسع تُقيّم التحفيز على أساس إداري واستراتيجي وليس فقط فردي.

3_ الاستنتاجات الجزئية:

1- يتبين أن الذكور يمثلون الأغلبية داخل المؤسسة بنسبة 63.3%، ما يعكس طابعاً مهنيًا يغلب عليه العنصر الذكوري .

2- يتضح أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية متوسطة، حيث أن الفئة من 31 إلى 40 سنة تمثل نسبة 40%، تليها فئة 41 إلى 50 سنة بنسبة 38.3%، مما يدل على توفر المؤسسة على موارد بشرية ذات نضج وتجربة مهنية معتبرة.

3- يتضح أن أغلب أفراد العينة من ذوي المستويات التعليمية العليا، إذ يمثل حاملو الشهادات الجامعية نسبة 58.3%، يليهم حاملو مستوى ثانوي بنسبة 35%، مما يعكس توجه المؤسسة نحو الكفاءة والمؤهلات الأكاديمية في التوظيف .

4- يتضح أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على عمال ذوي خبرة طويلة، حيث أن 50% من الموظفين لديهم أكثر من 15 سنوات من الخبرة، مما يعكس استقراراً وظيفياً قد يساهم في نجاح برامج العلاقات العامة الداخلية .

5- يتبين وجود توازن بين فئتي الإطارات والعمال المهنيين، حيث يمثل كل منهما نسبة 41.7%، مما يعكس تنوعاً وظيفياً قد يدعم فعالية العلاقات العامة الداخلية -6 يتبين من خلال النتائج أن المؤسسة تفتقر لجهاز رسمي مختص في العلاقات العامة بنسبة 0%، وهو ما قد يُضعف أدائها على مستوى التفاعل الداخلي والتنظيمي .

7- يتضح من النتائج أن المؤسسة تحاول تعويض غياب جهاز العلاقات العامة من خلال مصالح بديلة التي بلغت نسبتها ب 76.67%، إلا أن ذلك قد لا يضمن الأداء الاحترافي، خاصة في ظل غياب الوضوح والاختصاص .

8- تُبين النتائج أن المؤسسة تعتمد بشكل كامل على مصلحة الموارد البشرية للقيام بمهام العلاقات العامة بنسبة 100%، ما قد يؤدي إلى تداخل في الأدوار وضعف التخصص في الجوانب الاتصالية.

9- تشير النتائج إلى أن المؤسسة تقوم بتكوين موظفين في مجال العلاقات العامة حسب رأي الأغلبية الذي قدرت نسبتها 76.67%، غير أن غياب جهاز مختص يجعل هذه التكوينات محدودة الأثر، وقد لا تكون موزعة بشكل عادل بين الموظفين .

10- تُشير النتائج إلى أن أبرز مهام مصلحة العلاقات العامة داخل المؤسسة تتمثل في التواصل مع العمال وتبليغ المستجدات بنسبة 55%، في حين تبقى المهام ذات الطابع الاستراتيجي كتحسين صورة المؤسسة أقل بروزاً بنسبة 31.67، مما يعكس تركيزاً أكبر على الجوانب الاتصالية اليومية على حساب الأبعاد التخطيطية والتطويرية.

11- تُظهر النتائج أن تفاعل إدارة العلاقات العامة مع انشغالات الموظفين يتم بشكل متقطع حسب رأي أغلب المبحوثين بنسبة 48.33% ، مما يدل على وجود خلل في استمرارية هذا التفاعل وفعاليتة، ويستوجب العمل على تطوير آليات الإصغاء والاستجابة لضمان ثقة أكبر من طرف الجمهور الداخلي.

12- تُشير النتائج إلى أن عملية تبليغ العمال بالقرارات والتغييرات داخل المؤسسة تتم بصفة دورية في أغلب الأحيان بنسبة 55%، غير أنها لا تشمل جميع الموظفين بشكل منتظم، ما يُبرز الحاجة إلى تعزيز قنوات الإعلام الداخلي وضمان شموليتها لكافة فئات الجمهور الداخلي.

- 13-** توضح النتائج أن الموظفين يدركون تنوع أهداف مصلحة العلاقات العامة، وعلى رأسها تحسين صورة المؤسسة والتواصل الداخلي بنسبة 28.33%، إلا أن هناك تفاوتًا في إدراك باقي الأهداف، مما يشير إلى الحاجة لزيادة توضيح المهام الاستراتيجية لهذه المصلحة داخل المؤسسة، وضمان تحقيق توازن بين أدوارها الاتصالية والتكاملية.
- 14-** تتضح النتائج أن غالبية الموظفين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة حيث بلغت نسبتها 58.30%، مما يعكس ضعفًا في تطبيق مبدأ المشاركة، وهو ما قد يؤثر على فاعلية العلاقات المهنية وجودة المناخ التنظيمي الداخلي.
- 15-** رغم أن فئة من الموظفين صرحت بمشاركتها في اتخاذ القرارات، إلا أن هذه المشاركة تنسم بعدم الانتظام والجزئية حيث بلغت نسبة أحيانا 56%، مما يُقلل من فعاليتها في تحسين الاتصال المؤسسي وتعزيز الإحساس بالانتماء والمساهمة الفعالة.
- 16-** تكشف نتائج عن وجود انقسام واضح في مواقف المبحوثين تجاه المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة بنسبة 50% نعم و 50% لا وهو ما يعكس الحاجة الملحة إلى تطوير أساليب العلاقات الداخلية بما يضمن إشراكًا فعليًا للعمال، وبما يعزز من الثقة المتبادلة بين الإدارة وأفرادها ويقوّي صورة المؤسسة لديهم.
- 17-** تُظهر النتائج أن دوافع العمال للمشاركة في اتخاذ القرارات ليست موحدة، بل تتراوح بين ما هو جماعي (التضامن، المسؤولية) بنسبة 30% لكل واحد وما هو فردي (التعبير عن الرأي) بنسبة 23.30%، الانضباط والإلتقان في العمل بنسبة 16.70% ويُستنتج من ذلك أن تعزيز ثقافة المشاركة يتطلب من المؤسسة تنويع أدواتها الاتصالية والتحفيزية لتستجيب لمختلف التطلعات، بما يعزز العلاقة بين الإدارة وجمهورها الداخلي ويقوي من صورة المؤسسة كهيئة داعمة للتعاون والمشاركة.

18- تكشف هذه النتائج أن معظم العمال الراضين لفكرة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة لا يرفضون المبدأ في حد ذاته، بل يرفضون الشكل الحالي لتطبيقه، كونه يفتقد للجدية والفاعلية و أيضا كون القرارات المتخذة ترجع للمسؤولين بنسبة قدرت ب 43,30% ومن هنا يمكن القول إن تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي يتطلب مراجعة حقيقية لآليات إشراك العمال في صنع القرار وتكريس ثقافة الثقة والشفافية التي تشجع على التعبير والمساهمة الفعالة.

19- تشير النتائج إلى أن المؤسسة لا تعتمد بشكل منتظم على الاجتماعات الدورية كأداة للتواصل مع موظفيها بنسبة 33.30% ورغم وجود نسبة معتبرة ترى أن الاجتماعات تُعقد "أحيانا" بنسبة 50%، إلا أن ذلك يظل غير كافٍ لبناء صورة مؤسسية متماسكة. وعليه، فإن انتظام هذه الاجتماعات وفعاليتها يشكلان عنصراً جوهرياً في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز الانتماء والولاء بين موظفيها.

20- تشير النتائج إلى أن الاتصال الداخلي داخل المؤسسة يتميز بمستوى متوسط بنسبة 41.70% إلى فعال بنسبة 33.30% إلا أنه لا يرقى إلى مستوى الكفاءة المطلوبة لتحقيق التواصل المثالي. الأمر الذي يُشير إلى ضرورة تطوير قنوات الاتصال وتكثيف التكوينات في هذا المجال واعتماد أساليب أكثر تفاعلية لضمان فعالية أكبر في نقل المعلومات وتعزيز روح الفريق الواحد داخل المؤسسة.

21- تشير النتائج إلى هيمنة اتصال من أعلى إلى أسفل داخل المؤسسة بنسبة 53.30%، مع وجود محدود لاتصال الأفقي بنسبة 6.70% هذا الوضع يتطلب تعزيز ثقافة الاتصال المفتوح وتفعيل قنوات المشاركة التصاعدية، لضمان إيصال صوت الموظف ورفع درجة الشفافية والتفاعل داخل بيئة العمل.

22- تعتمد المؤسسة في تواصلها الداخلي على الوسائل التقليدية، خصوصًا الاجتماعات بنسبة 41.70% ولوحات الإعلانات بنسبة 38.30%، مع ضعف كبير في استخدام الوسائل الرقمية والتكنولوجية الحديثة بنسبة 0%. ويظهر هذا الحاجة إلى تطوير استراتيجية الاتصال الداخلي من خلال دمج أدوات رقمية تعزز السرعة والتفاعل وتُساهم في تحسين صورة المؤسسة ومناخها الداخلي.

23- يُظهر أن ثلثي العمال يعتقدون أن العلاقات العامة الداخلية تساهم في تحفيزهم بنسبة 66.70%، وهو مؤشر إيجابي يعكس فاعلية الجهاز في بعض أدواره إلا أن وجود نسبة معتبرة من المبحوثين لا يوافقون على ذلك بنسبة 33.30% يفرض على المؤسسة تقييم أساليبها التحفيزية وتحسين تواصلها الداخلي لتفادي التباين في الانطباعات.

24- يتضح أن الترقية في العمل هي الشكل الأكثر تأثيرًا من أشكال التحفيز التي تقدمها العلاقات العامة الداخلية بنسبة 50%، يليها التحفيز المالي بنسبة 20% وهذا يبيّن أن العاملين يبحثون عن مسارات مهنية واضحة وفرص للتطور المهني أكثر من مجرد مكافآت مادية.

25- يمكن القول إلى أن ممارسات التكريم والاعتراف داخل المؤسسة غير كافية أو غير معمّمة على جميع الموظفين حيث بلغت النسبة 41.70% وتُظهر الحاجة الماسّة إلى تعزيز هذا الجانب من خلال برامج رسمية للاعتراف بالمجهودات، سواء عبر المكافآت أو الامتيازات أو حتى عبارات الشكر الرمزية، لما لها من دور في تحسين صورة المؤسسة داخليًا وزيادة الولاء والانتماء لدى الموظف.

26- تُظهر النتائج أن المؤسسة تعتمد على الترقية بنسبة 40% ورسائل الشكر بنسبة 32% كمصادر رئيسية للاعتراف بمجهودات الموظفين، لكنها تُهمل جانبًا مهمًا يتمثل في التكوين المستمر، وهو ما يُنقص من فعالية سياسة التحفيز المعتمدة .

27- يعكس الاعتراف بالمجهودات داخل المؤسسة أثرًا مركبًا ومتنوعًا على الموظفين، إذ يساهم في تعزيز الشعور بالأهمية والانتماء بنسبة 40%، ويقود إلى زيادة الحافز والتفاني والولاء بنسبة 20%، مما يجعله أداة فعالة في دعم استقرار وفعالية الموارد البشرية.

28- يستنتج أن أنشطة العلاقات العامة تُساهم بشكل معتبر في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي بنسبة 75%، غير أن وجود نسبة ربع العينة غير مقتنعة بهذا الدور يتطلب تعزيز فعالية العلاقات العامة وتوسيع نطاق تأثيرها ليشمل كافة العاملين داخل المؤسسة.

29- تشير النتائج إلى أن أغلب الموظفين يشعرون بملاءمة ظروف العمل داخل المؤسسة بنسبة 83.33%، مما يُعد عاملاً إيجابياً في تشكيل صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة، لكن تبقى ضرورة مواصلة تحسين بيئة العمل للاستجابة لتطلعات الأقلية التي عبّرت عن عدم رضاها.

34- تظهر النتائج أن الصورة الداخلية والخارجية للمؤسسة ليست متطابقة بشكل كامل، حيث يرى أغلب المشاركين أنها تتطابق جزئياً فقط بنسبة 50%، مما يشير إلى وجود نقاط ضعف في انسجام الرسائل المؤسسية بين ما يُعاش فعلياً وبين ما يُروّج له خارج المؤسسة و يستلزم ذلك من العلاقات العامة العمل على تقليص هذه الفجوة وتحقيق صورة أكثر واقعية واتساقاً بين الداخل والخارج.

35- تشير النتائج إلى أن تصور العاملين لاهتمام المؤسسة بهم يغلب عليه الطابع النفعي المرتبط بالربح بنسبة 58.33%، مع ضعف في الإدراك بوجود اهتمام مبني على تحسين الأداء أو دعم الموظف كعنصر إنساني بنسبة 8.33% هذه الصورة قد تؤثر سلباً على ولاء العاملين وانتمائهم وتستدعي من المؤسسة ومن جهاز العلاقات العامة العمل على تعزيز البُعد الإنساني والتنموي في التعامل مع الموظفين والتأكيد على قيم التقدير والتحفيز المهني داخل المؤسسة.

36- تُبرز نتائج هذا السؤال أن نظام الحوافز يُعدّ أداة ذات تأثير كبير على نفسية العامل داخل المؤسسة بنسبة 45% غير أن تفاوت الإجابات يدل على وجود تباين في تطبيقه أو في مدى انسجامه مع احتياجات العاملين. لذا من الضروري أن تعمل المؤسسة على تحسين آليات الحوافز وجعلها أكثر استجابة لتطلعات الموظفين بهدف تعزيز رضاهم ورفع معنوياتهم.

37- تدلّ النتائج على أن الأزمات داخل المؤسسة تُعد من أبرز العوامل التي تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين بنسبة 95%. ويبرز من خلال ذلك ضرورة تعزيز سياسات إدارة الأزمات الداخلية، والتواصل الشفاف مع الموظفين، لضمان الحفاظ على مستوى أداء مستقر حتى في ظل الظروف الصعبة.

38- توضح النتائج أن المبحوثين يربطون إشراك العمال في اتخاذ القرار بشكل أساسي بـ تقليل الخلافات الداخلية بنسبة 36.70% وتعزيز التعاون بين العمال والمسؤولين بنسبة 30%، مما يعكس تقديراً لأهمية الشفافية والمشاركة في تحقيق بيئة عمل مستقرة ومنسجمة.

39- تُظهر النتائج أن الرأي الغالب داخل المؤسسة يعتبر رضا الموظف عنصراً أساسياً في بناء سمعة المؤسسة خارجياً بنسبة 83.30%. وهذا يعزز أهمية أن تعمل الإدارة على توفير بيئة عمل محفزة ومحترمة للعامل لما لذلك من تأثير غير مباشر لكنه قوي في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز مكانتها في أذهان الأطراف الخارجية كما يشير إلى ضرورة إدماج الموظف كطرف فاعل في استراتيجية العلاقات العامة الداخلية لما له من قدرة على التأثير في الرأي العام من موقعه كعنصر داخلي مطلع على الواقع التنظيمي.

40- تشير النتائج إلى أن نظام الحوافز يُعتبر عاملاً مؤثراً بشكل كبير في تحسين نفسية العامل داخل المؤسسة بنسبة 75%، إلا أن وجود نسبة معتبرة ترى تأثيره ضعيفاً أو منعدمًا بنسبة 5.30% و هذا يدل على إمكانية وجود اختلالات في طريقة تطبيق هذا النظام أو في مدى عدالته وشفافيته.

41- يتبين أن نقص الموارد يمثل نسبة 40% وضعف التنسيق مع الإدارة بنسبة 26.70% مما يشكلان أبرز التحديات التي تواجه ممارسي العلاقات العامة الداخلية داخل المؤسسة تليهما غياب التكوين بنسبة 15% والتهميش الإداري بنسبة 18.30% هذه التحديات تشير إلى ضرورة تبني استراتيجية مؤسساتية واضحة لدعم العلاقات العامة كوظيفة محورية في تحسين الاتصال الداخلي وتعزيز مكانة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي.

42- تشير النتائج إلى أن جمهور المؤسسة الداخلي يحمل انطباعاً إيجابياً قوياً عن مؤسسته بنسبة 100%، وهو ما يُعتبر مكسباً مهماً لإدارة العلاقات العامة الداخلية. غير أن هذه النتيجة يجب أن تُوظف كمحفز لمواصلة تطوير العلاقة مع العاملين، عبر تعزيز آليات التحفيز والتكوين والاتصال بما يسهم في تثبيت هذه الصورة وتعميقها على المدى الطويل.

43- تبين من خلال الجدول أن هناك فجوة واضحة بين الجنسين في فرص المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث أن الذكور يُشاركون بشكل أكبر مقارنة بالإناث. هذه النتيجة تُبرز الحاجة إلى مراجعة سياسات التمكين الوظيفي، والعمل على تعزيز مشاركة النساء في آليات اتخاذ القرار، بما يُحقق مبدأ المساواة الوظيفية، ويُسهم في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

44 - يُظهر التحليل أن الفئات العمرية الأكبر (خاصة من 41 إلى 50 سنة) تُقيّم الاتصال الداخلي بشكل أكثر إيجابية،

بينما تسجل الفئة الأصغر 21-30 سنة) أعلى نسبة تقييم سلبي (ضعيف). ما يُشير إلى أن الخبرة الوظيفية والتكيف مع بيئة المؤسسة يلعبان دوراً مهماً في إدراك

فعالية الاتصال الداخلي. كما يبرز ذلك ضرورة تطوير أساليب الاتصال بما يتماشى مع

توقعات الفئات العمرية الأصغر، وتحسين اندماجهم في العملية التواصلية

التنظيمية.

45- يظهر أن هناك علاقة طردية بين المستوى التعليمي ودرجة إدراك أهمية العلاقات العامة الداخلية في تحسين صورة المؤسسة فكلما ارتفع المستوى التعليمي للموظف، زادت قناعته بدور العلاقات العامة في هذا المجال. هذا يشير إلى ضرورة توسيع التكوينات في هذا المجال للفئات ذات التعليم المتوسط والثانوي، من أجل توحيد الرؤية الاتصالية داخل المؤسسة وتعزيز ثقافة العلاقات العامة.

46 - يتضح من الجدول أن مدى رضا الموظفين عن تفاعل إدارة العلاقات العامة مع انشغالاتهم لا يرتبط طردياً بسنوات الخبرة، بل تتداخل فيه عدة عوامل، منها طبيعة المواقف السابقة، ومدى وضوح المهام الاتصالية داخل المؤسسة كما أن نسبة كبيرة من المبحوثين عبروا عن تفاعل متقطع أو غير دائم، وهو ما يؤثر على ضرورة العمل على تقوية آليات الإصغاء والرد داخل المصلحة المختصة بالعلاقات العامة لتنشيط الثقة لدى كافة فئات الخبرة.

47 - يتضح من خلال الجدول أن الموظفين بمختلف مناصبهم يدركون بدرجات متفاوتة أهمية العلاقات العامة الداخلية في تحفيزهم، مع تفوق ملحوظ لفئة العمال المهنيين. وهذا يشير إلى أن العلاقات العامة تنجح أكثر في تحفيز الفئات القاعدية مقارنة بالإطارات والتقنيين. لذا يُوصى بإعادة النظر في استراتيجيات التحفيز لتكون موجهة بشكل مخصص بحسب المنصب، مع إدماج عناصر تحفيزية تتلاءم مع المهام التقنية والإدارية لتعزيز فعالية العلاقات العامة داخلياً.

48- قد قدم المبحوثون اقتراحات وتوصيات حول سبل تحسين أداء العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة و يمكن ملاحظة تنوع كبير في المقترحات ما يعكس اختلاف التجارب الشخصية ودرجة الوعي بدور هذا النشاط داخل المؤسسة و من بينها:

- تحسين بيئة العمل والمحيط المهني:

احتلت فئة تحسين بيئة العمل والمحيط الذي يمارس فيه النشاط المهني المرتبة الأولى بنسبة من مجموع الاقتراحات هذا التركيز يدل على أن المبحوثين يرون أن أي جهد يبذل من طرف العلاقات العامة لن يؤتي ثماره ما لم يكن المناخ الداخلي للمؤسسة مناسباً فالبيئة المهنية الجيدة تسهم في رفع معنويات الموظفين وتدفعهم نحو أداء أفضل، ما ينعكس مباشرة على فعالية العلاقات العامة الداخلية في بناء صورة إيجابية للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي.

- رفع الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء:

تظهر نسبة معتبرة من الاقتراحات إدراك الموظفين لأهمية الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي في دعم عمل العلاقات العامة. فالموظف الذي يشعر بأنه جزء من المؤسسة، والذي يقدر مجهوده ويحترم رأيه، سيكون أكثر استعداداً للتفاعل الإيجابي مع المبادرات الداخلية، مما يعزز فعالية التواصل الداخلي ويحسن صورة المؤسسة في نظر العاملين أنفسهم.

- تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:

اهتم عدد مهم من المبحوثين أيضاً بضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية بين المسؤولين والموظفين، معتبرين أن الاحترام المتبادل، حسن الاستماع، والتفاهم هي عوامل حاسمة في بناء علاقات مهنية صحية. هذا الجانب يُعد من صميم عمل العلاقات العامة الداخلية التي تسعى إلى تقليص التوترات وتسهيل التعاملات اليومية وبالتالي فإن وجود مناخ إنساني إيجابي داخل المؤسسة يمكن هذه الأخيرة من خلق صورة داخلية مستقرة ومنتجة

- تعزيز التواصل والحوار الداخلي:

اقترح المبحوثون أهمية تعزيز قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة والموظفين سواء عبر الاجتماعات، أو اللقاءات المفتوحة، أو أدوات التواصل الكتابي والرقمي، وهذا يشير إلى وجود فجوة محتملة في الاتصال التنظيمي والتي قد تعطل جهود العلاقات العامة إن لم تعالج من

هنا، فإن تمكين العمال من التعبير عن آرائهم ومناقشة انشغالاتهم بشكل دوري يسهم في رفع مستوى الشفافية ويعزز الثقة داخل المؤسسة.

- التحفيز المادي والمعنوي:

رغم أن هذه الفئة جاءت بنسبة أقل مقارنة بما سبق، إلا أن التحفيز لا يزال عاملاً جوهرياً في أداء العلاقات العامة، فالموظف المحفز أكثر تعاوناً واستعداداً للمشاركة في البرامج التفاعلية والأنشطة التشاركية التي تنظمها المؤسسة فالتحفيز لا يقتصر فقط على الجانب المالي، بل يشمل كذلك التشجيع المعنوي التقدير العلني، والترقيات الداخلية، وكلها وسائل تستخدم لبناء علاقة إيجابية بين الموظف والمؤسسة.

- التوعية بدور العلاقات العامة الداخلية:

اقترح أحد المبحوثين ضرورة تكثيف التوعية بأهمية العلاقات العامة الداخلية داخل المؤسسة، وهو ما يكشف وجود ضعف في إدراك بعض الموظفين لهذا الدور. فقد تبين من خلال الدراسة أن البعض ما زال يعتبر العلاقات العامة وظيفة ثانوية أو ترفاً إدارياً، في حين أنها تمثل أداة استراتيجية للتفاعل المؤسسي الداخلي وبناء صورة متزنة. من هنا، فإن حملات التوعية والتكوين في هذا المجال تعد ضرورية لتفعيل مساهمة العمال أنفسهم في أداء هذا.

4_ النتائج العامة للدراسة:

بناءً على تحليل البيانات المستخلصة من استمارة الاستبيان تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة التي تعكس دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة العمومية لصناعة أدوات الإينوكس والفضيات BCR:

- 1- كشفت النتائج أن مؤسسة BCR رغم وعيها النسبي بأهمية العلاقات العامة إلا أنها لا تتوفر على جهاز رسمي مختص بالعلاقات العامة وهو ما يمثل ثغرة تنظيمية كبيرة هذا الغياب أدى إلى إسناد المهام الاتصالية إلى مصالح أخرى خاصة مصلحة الموارد البشرية.
- 2- يتبين أن العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف من أبرزها تحسين التواصل الداخلي، تبليغ المستجندات، وتقريب الإدارة من العمال غير أن الأهداف ذات الطابع الاستراتيجي مثل تحسين صورة المؤسسة وتعزيز الانتماء الوظيفي ما تزال أقل بروزاً وهذا يدل على تركيز العلاقات العامة أكثر على الجوانب الاتصالية اليومية، على حساب الجوانب التخطيطية والتنظيمية التي يُفترض أن تضطلع بها ضمن أهدافها الكبرى.
- 3- فيما يخص الوسائل والأساليب المعتمدة في أداء العلاقات العامة، فقد أظهرت النتائج اعتماد المؤسسة بدرجة كبيرة على وسائل تقليدية مثل الاجتماعات، الإعلانات الداخلية، والمذكرات، مع غياب شبه تام للوسائل الرقمية الحديثة، مما يُبرز محدودية في تنويع أدوات الاتصال ويؤثر على فعالية التواصل، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحالية كما تبين أن الاتصال يسير في الغالب من أعلى إلى أسفل، ما يعكس نمطاً تقليدياً في التسيير الاتصالي يحد من فرص الحوار المتبادل والمشاركة الفعالة.
- 4- فيما يتعلق بنظام الحوافز أظهرت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على آليات تحفيز مادية ومعنوية، حيث شملت الحوافز الترقية، المكافآت المالية، ورسائل الشكر، غير أن التوزيع الفعلي لهذه الحوافز غير منتظم ولا يُشعر جميع الموظفين بالرضا، وهو ما قد يفسر شعور بعض العمال بعدم الاهتمام بمجهوداتهم أو مساهماتهم داخل المؤسسة.
- 5- أما عن مسألة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار، فقد كشفت النتائج أن المشاركة تظل محدودة وغير دائمة، إذ أشار عدد كبير من العمال إلى عدم إشراكهم، أو اقتصر ذلك على

مناسبات معينة، ما يُبرز الحاجة إلى ترسيخ ثقافة المشاركة والتشاور، خصوصًا فيما يتعلق بالقضايا التي تخص بيئة العمل أو مصالح العمال مباشرة.

6- من جهة أخرى واجهت العلاقات العامة الداخلية عدة تحديات، من أبرزها نقص الموارد المخصصة، ضعف التنسيق مع الإدارة، غياب التكوين، وتجاهل أهمية هذا النشاط من قبل بعض الجهات داخل المؤسسة هذه العوائق تؤثر بشكل مباشر على قدرة العلاقات العامة على أداء مهامها، وتضعف مساهمتها في تشكيل صورة إيجابية للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي.

7- و في ضوء هذه النتائج عبّر المبحوثون عن مجموعة من الاقتراحات التي تهدف إلى تحسين أداء العلاقات العامة الداخلية من أبرز هذه المقترحات ضرورة تحسين بيئة العمل والمحيط المهني مؤكدين أن أي جهد اتصالي يبقى غير ذي جدوى ما لم تتوفر بيئة مهنية جيدة كما دعا عدد من العمال إلى تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء، معتبرين أن التقدير والاعتراف بالمجهودات يشكلان حافزًا قويًا لدعم فعالية العلاقات العامة وأبدى البعض اهتمامًا واضحًا بضرورة تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، من خلال نشر ثقافة الاحترام المتبادل، حسن الاستماع، وتطوير مهارات التواصل بين المسؤولين والموظفين كما طُرحت مقترحات تتعلق بتعزيز قنوات الاتصال الداخلي وتفعيل أدوات الحوار بين العمال والإدارة، سواء من خلال اللقاءات الدورية أو الوسائل الرقمية والكتابية ، ولم يغفل المبحوثون أهمية التحفيز المادي والمعنوي مؤكدين أن الموظف المحفز يكون أكثر استعدادًا للانخراط في أنشطة المؤسسة، كما أشار أحدهم إلى ضرورة التوعية بدور العلاقات العامة داخل المؤسسة، مبرزًا وجود نقص في فهم بعض العمال لطبيعة هذا النشاط ووظيفته الحيوية داخل الهيكل التنظيمي.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقات العامة الداخلية في مؤسسة BCR ما تزال بحاجة إلى دعم تنظيمي، وتوضيح مهامها، وتمكينها من الوسائل والموارد الكفيلة بتفعيل دورها الاتصالي والتكاملي داخل المؤسسة. إن تحسين أدائها يتطلب إصلاحات شاملة على مستوى

البنية، الثقافة المؤسسية، وأساليب التسيير، بما يسمح بتجسيد رؤية استراتيجية متكاملة تعزز من مكانة المؤسسة في نظر جمهورها الداخلي.

خاتمة

الخاتمة:

لقد أضحت العلاقات العامة، في سياق تطور المؤسسات الحديثة، أكثر من مجرد وظيفة تنظيمية، بل غدت ضرورة حتمية لضمان الاستقرار الداخلي وتعزيز التفاعل البناء بين مختلف مكونات المؤسسة. فهي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة والعاملين، وتؤدي دورًا محوريًا في بناء الثقة وتكريس ثقافة الحوار، ما ينعكس إيجابًا على مناخ العمل وجودة الأداء الوظيفي. وفي ظل التعقيدات المتزايدة التي تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، بات من الضروري أن تتبنى المؤسسات مقاربة إنسانية متوازنة تُعلي من شأن التواصل، وتُرسّخ مبادئ العدالة المهنية.

وانطلاقًا من هذا المنظور، اكتسبت العلاقات العامة الداخلية أهمية خاصة، حيث تُمكن المؤسسة من الاستماع لصوت عمالها، والوقوف على انشغالاتهم، وخلق بيئة تتسم بالتقدير المتبادل والانتماء ومن خلال النتائج التي أفرزتها هذه الدراسة الميدانية داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الإينوكس والفضيات BCR فرع ORFEE تبين أن هناك وعيًا متزايدًا بأهمية هذه الوظيفة، غير أن واقع الممارسة لا يزال في حاجة إلى تطوير وتنظيم أكبر، بما يضمن تحقيق أهداف العلاقات العامة بشكل فعلي ومستدام.

فالمعطيات التي تم جمعها وتحليلها أظهرت وجود نقائص واضحة على مستوى التواصل الداخلي، وضعف في إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، إلى جانب غياب تحفيز منهجي يعكس جهودهم ويشجعهم على العطاء. هذه الإشكاليات، وإن كانت متوقعة في بيئة تعاني من مركزية القرار وغياب التخطيط الاستراتيجي للعلاقات الإنسانية، إلا أنها تُعد مؤشرات مهمة تستدعي وقفة جادة لإعادة النظر في بنية العلاقات الداخلية وآليات إدارتها.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن فعالية العلاقات العامة الداخلية تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل الانطباعات والمواقف لدى الجمهور الداخلي. فكلما كانت هذه العلاقات مبنية على الثقة، والاحترام المتبادل، والتواصل المستمر، زاد الإحساس بالرضا والانتماء، مما يساهم في بناء

صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة هذه النتيجة وإن لم تُصرَّح مباشرة إلا أنها تُمثل إجابة ضمنية للإشكالية التي انطلقت منها هذه الدراسة والمتعلقة بدور العلاقات العامة الداخلية في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي.

وتأسيساً على ما توصلت إليه الدراسة، يتوجب على المؤسسة أن تعمل على ترسيخ ثقافة الاتصال التشاركي وفتح قنوات دائمة للحوار بين الإدارة والعاملين، مع تبني سياسات تحفيزية عادلة وشفافة تعكس المجهودات المبذولة كما يُستحسن تفعيل دور العلاقات العامة الداخلية كوظيفة استراتيجية قائمة بذاتها، يتم تنظيمها ضمن هيكل واضح وتُسند إلى كفاءات مؤهلة إلى جانب ضرورة توفير برامج تكوينية مستمرة ترفع من مستوى الأداء في هذا المجال الحيوي. علاوة على ذلك، فإن تعزيز مشاركة العمال في اتخاذ القرار، ومنحهم فرصاً للتعبير عن آرائهم كفيل بخلق جو من الثقة والمسؤولية مما ينعكس على فعالية العمل الجماعي ويساهم في ترسيخ صورة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-القواميس

- 1- البعلبكي، روجي، قاموس عربي إنجليزي، دار المعلم للملايين، بيروت، 1994.
- 2- بدوي، أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
- 3- شبحو، لوسيان، المنجد في اللغة والإعلام، ط2، دار المشرق، بيروت، 1957.
- 4- شلبي، كرم، معجم المصطلحات الإعلامية، ط2، دار الجبل، بيروت، 1993.
- 5- الفار، محمد جمال، معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 6- مصطفى، إبراهيم، وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، 1972.

2-الكتب

- 1- أبو أصبع، صالح خليل، العلاقات العامة الاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 1998.
- 2- أوروبك، ليندال، ترجمة علي حامد بكر، عناصر الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1965.
- 3- العلاق، بشير، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 4- العلاق، بشير، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 5- العيفة، جمال، مؤسسات الإعلام والاتصال الوظائف والهياكل والأدوار، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 6- العدوي، فهمي محمد، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 7- عقيلان، عبد الله أحمد، إدارة العلاقات العامة، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 8- عصفور، معاذ أحمد، العلاقات العامة: التعريف، النشأة، المفهوم، الطبعة العربية، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 9- عوجة، علي، الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
- 10- عوجة، علي، العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- 11- عوجة، علي، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، 2003.
- 12- عوجة، علي؛ فريد، كريم، إدارة العلاقات العامة، علاوة الكتب، الطبعة 1، القاهرة، 2005.
- 13- عميرات، أمل، مهارات الاتصال في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- 14- غباشي، نيفين أحمد، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية، دار النهضة العربية، القاهرة.

- 15- غنايم، عمرو؛ الشرقاوي، علي، *تنظيم وإدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية*، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980.
- 16- عبد الحميد، شاكر، *عصر الصورة السلبية والإيجابيات*، عالم المعرفة، الكويت، 1990.
- 17- عبد الرحمن، السيد علي، *العلاقات العامة قديما وحديثا محليا ودوليا*، ط1، دار الكتب، القاهرة، 2021.
- 18- عداوي عبد الرحمان، *مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية*، دار الكتب، الجامعي، الجزائر، 2018.
- 19- عدس، عبد الرحمن، *أسس البحث العلمي: النظرية والتطبيق*، دار الفكر، عمان، 2003.
- 20- عبد الله ، محمد الشريف *مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل الجامعية*، مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر ، 1996.
- 21- عبيدات ، ذوقان وآخرون،، *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*، دار الفكر، 1984.
- 22- عثمان، رياض، *معايير الجودة البحرية في الرسالة الجامعية*، دار الكتب العلمية، بيروت، 2014.
- 23- عبد السميع، غريب، *الاتصالات والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر*، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 24- عبد المجيد، بحوي محمد، *العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي*، مكتبة القرآن للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، بلا سنة.

- 25- الديب، أحمد فرج أحمد، *العلاقات العامة مفاهيم ومهام الإعلان غاية ووسيلة*، إعلام دار النشر المصرية، 2005.
- 26- الدليمي، عبد الرزاق محمد، *العلاقات العامة رؤية معاصرة*، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 27- الشرقاوي، علي؛ غنايم، عمرو، *تنظيم وإدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية*، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980.
- 28- الشامي، الناصر جرادات هاتف، *مقدمة في العلاقات العامة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 29- الطاهات، زهير ياسين، *سيكولوجية العلاقات العامة والإعلان*، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 30- العويسات، جمال الدين، *مبادئ الإدارة*، دار هومة، الجزائر، 2005.
- 31- الفاضل زيدان الجواري، ناهض، *العلاقات العامة والصورة الذهنية*، الطبعة 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 32- القريشي، محمد صباح، *الصورة الذهنية والتنوع الثقافي*، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
- 33- حبيب، منير، *العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة*، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 34- حجاب، محمد منير، *الاتصال الفعال في العلاقات العامة*، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.

- 35- حلاق، بطرس، *العلاقات العامة مبادئ وإدارة*، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
- 36- حماد، خلف لافي الحلبا، *الصورة الذهنية لرجل الأمن لدى الرأي العام الأردني*، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 37- حمدي، شعبان، *وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات)*، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر، القاهرة، 2008.
- 38- حسن، عادل، *العلاقات العامة*، ط3، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984.
- 39- حربي، محمد؛ وآخرون، *العلاقات العامة: المفاهيم والتطبيقات*، دار الحكمة للطباعة والنشر، 1991.
- 40- خليل، صالح أبو أصبع، *العلاقات العامة الاتصال الإنساني*، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 1998.
- 41- سرحان، عبد الكريم؛ فخر الدين، عائدة، *مدخل إلى العلاقات العامة والاتصال*، ط1، دار الشامل للنشر والتوزيع، 2021.
- 42- سعادة، راغب الحطيب، *مبادئ العلاقات العامة*، دار البداية، الأردن، 2009.
- 43- شعبان، حمدي، *وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات)*، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر، القاهرة، 2008.
- 44- شيبية، شدوان علي، *العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق*، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2020.

45- صخري، عمر، اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 2003.

46- عامر، إسماعيل محمد، العلاقات العامة والتطور الرقمي، 2021.

47- عيسى، أحمد، العلاقات العامة تحت المجهر، دار الفراعنة للنشر والتوزيع والترجمة، 2018.

48- مداس، فاروق، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002.

49- موسى، باقر، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

مذكرات التخرج:

1- باشوشي، كنزة، مطبوعة بيداغوجية لمقياس إدارة العلاقات العامة، جامعة الجزائر 3، 2021-2022.

2- بلباش، وداد، دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية...، جامعة قسنطينة، 2007-2008.

3- بن تومي، محمد إسلام وآخرون، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية...، جامعة قالم، 2022-2023.

4- بورحلة، سليمان، المطبوعة البيداغوجية لمقياس العلاقات العامة، جامعة البويرة، 2011.

5- بوطواطو، أمين؛ بسلطان، عمر، أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي، جامعة ورقلة، 2016-2017.

- 6- جلايبية، حميد؛ شطاب، محمود، واقع العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، جامعة قالمة، 2017-2018.
- 7- دهيّة، شاطبي؛ قاشي، كوثر، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها...، جامعة ورقلة، 2020-2029 (ملاحظة: توجد خطأ في السنة).
- 8- قوال، عبد الجبار؛ عباط، وسيلة، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة الأغواط، 2020-2021.
- 9- كرسوحي، فيصل وآخرون، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة...، جامعة قسنطينة، 2021-2022.
- 10- النامي، عبد الرحمان، نظريات العلاقات العامة، مذكرة دراسية، كلية الإعلام، 1439هـ.
- 11- فنور، نجيبة؛ ضربان، نهلة، آراء الجمهور الخارجي حول أداء جهاز العلاقات العامة...، جامعة جيجل، 2016-2017.
- 12- يوسف، شيماء، تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي، جامعة قالمة، 2020-2021.

المجلات:

- 1- أحمد، جبار، الصورة الذهنية: قراءة في أبعاد المفهوم...، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 10، 2021.
- 2- أسماء، ميلودي؛ زقاي، حميدي، دراسة قياسية لدور التسويق بالعلاقات...، مجلة الزيادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 07، العدد 02، 2021.

- 3- ابراهيم، بلحيمر، جمهور المؤسسة من خلال العلاقات العامة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، مجلد 4، العدد 1، 2016.
- 4- بن داود، العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات...، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، 2014.
- 5- بن طيبة، مهدية، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي...، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد 2، 2020.
- 6- توام، زاهية؛ كلاخي، لطيفة، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021.
- 7- بوزورين، فيروز، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، 2019.
- 8- بونس، فنينش؛ براح، أحمد، العلاقات العامة ودورها في تطوير الصورة الذهنية...، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 2، 2021.
- 9- الموكلي، عبد العزيز أحمد محمد، أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين...، المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 4، 2023.

2-المراجع الأجنبية:

- 1- Berre, Michel Le, *Précis de gestion des ressources humaines*, Presse universitaire de Grenoble, 1995.
- 2- Mottez, Bernard, *La sociologie industrielle*, série Que sais-je ? Presse Universitaire de France, 4e éd., Octobre 1987.

- 3– Muhammad, Adnan Yasser; Muhammad, Basima Hazem, *The Incentive System and its Implications Positive and Negative on the Performance of Employees*, Journal of Techniques, Baghdad, Vol 5, No 1, 2023.
- 4– *New Webster's Dictionary*, USA, Lexicon Publications, 1993.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

استبيان بعنوان

دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين الصورة المؤسسة العمومية لدى جمهورها

الداخلي

دراسة حالة في المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات إينوكس والفضيات

BCR فرع ORFEE بيرج منايل

إشراف الأستاذة:

امينة هاجر شلابي

إعداد الطلبة:

دحمون منيرة

عصماني أكرام

ملاحظة

أعد هذا الاستبيان بغرض جمع البيانات اللازمة لدراستنا التي تحت عنوان أعلاه لذا نرجو من حضرتكم ملئ هذا الاستبيان بكل جدية و ذلك بوضع علامة X أمام العبارات المناسبة علما ان هذا الاستبيان سيكون لخدمة البحث العلمي و ان الإجابات المقدمة ستكون في سرية تامة.

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الاول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- 2- السن: من 21 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐
اكثر من 50 سنة ☐
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4- الخبرة: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 10 الى 15 سنة ☐
اكثر من 15 سنة ☐
- 5- المنصب: عامل مهني ☐ تقني ☐ اطار ☐
- أخرى:.....

المحور الثاني: واقع ممارسة العلاقات العامة الداخلية بالمؤسسة

- 6- هل يوجد جهاز خاص بالعلاقات العامة داخل مؤسساتكم؟
نعم ☐ لا ☐
- 7- إذا لم يوجد، هل هناك فرع أو مصلحة تقوم بنفس المهام؟
نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو هذا الفرع؟.....
- 8- هل تقوم المؤسسة بتكوين موظفين في مجال العلاقات العامة؟
نعم ☐ لا ☐
- 9- ما هي أهم المهام التي تقوم بها مصلحة العلاقات العامة؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- التواصل مع العمال وتبليغ المستجدات ☐
- تحسين بيئة العمل ونشر جو من التفاهم ☐
- تنظيم الأنشطة الداخلية والاجتماعية ☐
- الاستماع لانشغالات العمال ☐
- تحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا ☐
- أخرى:.....

10- هل ترى أن إدارة العلاقات العامة تتفاعل بشكل كافٍ مع انشغالات الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

11- هل يتم تبليغ العمال بشكل دوري عن التغييرات أو القرارات المهمة داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

12- ماهي الاهداف التي تعمل على تحقيقها العلاقات العامة داخل المؤسسة؟

- ربط علاقات جيدة بالجمهور الداخلي و الخارجي ☐

- اطلاع الجمهور الداخلي على مختلف المستجدات سواء كامت حقوقا او واجبات ☐

- زرع جو ملائم و جيد بين مختلف الموظفين والعمال بإختلاف مناصبهم ☐

- تحسين صورة و سمعة المؤسسة للوصول الى مكانة مرموقة ☐

المحور الثالث: أنشطة وأساليب العلاقات العامة الداخلية بالمؤسسة العمومية

13- هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الاجابة بنعم هل يتم ذلك: دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

14- هل يهتمك ان تشارك في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كانت الاجابة بنعم، هل لأنها؟

- تتيح لك الفرصة للتعبير عن آرائك ☐

- تزيد شعورك بالمسؤولية الاجتماعية ☐

- تحقق التضامن و التعاون بين العمال ☐

- تزيد من انضباطك و اتقانك لعملك ☐

- أخرى:.....

اذا كانت اجابتك ب لا، ماهو السبب؟

- عدم الاخذ برأيك ☐

- لأن القرارات المتخذة في الأخير ترجع للمسؤولين ☐

- لأنك لا ترغب في تحمل المسؤولية ☐

- لأن مشاكل العمال لا تؤخذ في الحسبان ☐

- لا يهتمك الامر ☐

- أخرى:.....

15- هل يتم تنظيم اجتماعات دورية بين الإدارة والموظفين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

16- كيف تقيم مستوى الاتصال الداخلي داخل المؤسسة؟

- ضعيف ☐

- متوسط ☐

- فعال ☐

- فعال جدا ☐

17- ما هو نوع الاتصال الغالب داخل المؤسسة؟

- اتصال من أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى العمال) ☐

- اتصال من أسفل إلى أعلى (من العمال إلى الإدارة) ☐

- اتصال أفقي (بين الزملاء) ☐

- تواصل في الاتجاهين (تبادلي) ☐

18- ما هي الوسيلة أو الأسلوب الاتصالي الأكثر استخدامًا في المؤسسة؟

- الاجتماعات ☐

- المذكرات ☐

- البريد الإلكتروني ☐

- المحادثات المباشرة ☐

- لوحات الإعلانات ☐

- وسائل رقمية ☐

- أخرى:..... ☐

19- هل العلاقات العامة الداخلية تساهم في تحفيز العمال؟

نعم ☐ لا ☐

- اذا كانت الاجابة ب نعم، ماهي انواع هذه التحفيزات؟

- ترقية بالعمل ☐

- تحفيزات مالية ☐

- تشجيعات اخرى ☐

20- هل يتم تكريمك و الاعتراف بمجهوداتك التي تبذلها في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- اذا كانت الاجابة بنعم ، كيف يكون ذلك؟

- ارسال رسائل الشكر و الثناء ☐

- الحصول على مكافأة مالية ☐

- ترقية الى وظيفة اعلى ☐

- البعثات التدريبية ☐

- ماذا يمثل لك هذا الاعتراف؟

- الشعور بالفخر ☐

- الشعور بأهميتك في المؤسسة ☐

- التفاني في العمل ☐

- زيادة الولاء للمؤسسة ☐

- أخرى:.....

المحور الرابع: العوامل المؤثرة في تشكيل صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي

21- هل تساهم أنشطة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة داخليا؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل ظروف العمل مناسبة للعمل داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

23- هل تعلمكم المؤسسة بالمعلومات الرسمية لمواجهة الإشاعات التي تسيء الى سمعتها؟

نعم ☐ لا ☐

- اذا كانت الاجابة ب لا، هل ترون ان هذا له تأثير في بناء سمعتها وصورتها؟

نعم ☐ لا ☐

24- هل توجد هناك شائعات حول المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

25- في حالة وجود شائعات هل تتأثر صورة المؤسسة بالشائعات التي تنثار حولها؟

نعم ☐ لا ☐

26- ما مدى تطابق صورة المؤسسة من الداخل مع من يروج عنها خارجيا؟

- تطابق جزئي ☐

- تطابق تام ☐

- لا تطابق ☐

27- ماهو السبب الرئيسي الذي يجعل مؤسساتكم تهتم بموظفيها؟

- زيادة ربح المؤسسة ☐

- تحسين صورة المؤسسة ☐

- تحسين اداء الموظف ☐

- بدون رأي ☐

المحور الخامس: رأي المبحوثين حول علاقة العلاقات العامة الداخلية بتعزيز مكانة المؤسسة

28- برأيك الى اي مدى يمكن ان يؤثر نظام الحوافز على تحسين نفسية العامل؟

- تؤثر بدرجة ضعيفة ☐

- تؤثر بدرجة متوسطة ☐

- تؤثر بدرجة كبيرة ☐

- لا تؤثر اطلاقا ☐

29- برأيك اذا كانت هناك أزمات داخل المؤسسة ما درجة تأثيرها على الاداء الوظيفي؟

سلبا ☐ ايجابا ☐

30- برأيك ماهي الفوائد و المزايا التي تعود على المؤسسة من اشراك العمال في اتخاذ القرار؟

- التنفيذ السليم للقرارات المتخذة ☐

- تحقيق التعاون بين العمال و المسؤولين ☐

- تقليل الخلافات و المشاكل داخل المؤسسة ☐

- تدعيم الجو الديمقراطي داخل المؤسسة ☐

- أخرى:.....

31- برأيك هل تعتقد ان رضا الموظفين داخل المؤسسة ينعكس على سمعتها خارجيا؟

نعم ☐ لا ☐

32- برأيك هل يمكن ان تؤثر العلاقة بين الموظفين و الادارة على صورة المؤسسة في وسائل

الاعلام و لدى الشركاء الخارجيين؟

نعم ☐ لا ☐ الى حد ما ☐

33- برأيك ماهي أبرز التحديات التي تواجه العلاقات العامة الداخلية؟

- نقص الموارد ☐

- ضعف التنسيق مع الادارة ☐

- غياب التكوين ☐

- تجاهل دورها ☐

34- ماهو انطباعك على المؤسسة الوطنية لإنتاج ادوات الاینوكس و الفضیات باعتبارك
موظف تنتمي إليها؟

سلبي ☐ ايجابي ☐

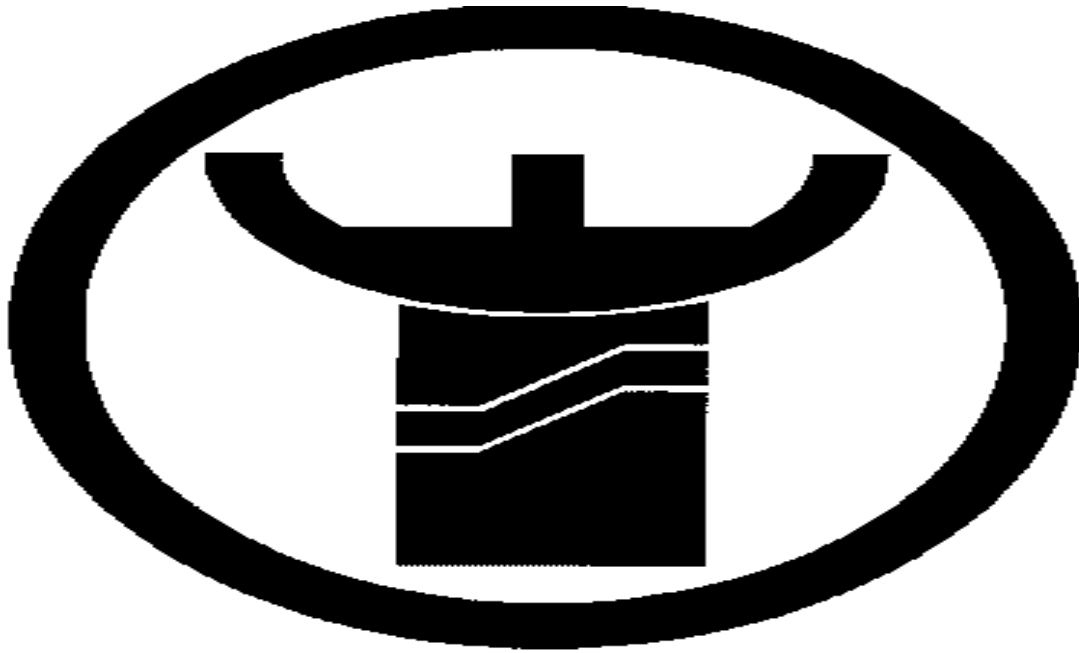
35- ما هي اقتراحاتك أو توصياتك لتحسين أداء العلاقات العامة الداخلية في مؤسستك؟

.....

.....



الصورة رقم (1) الشعار الرسمي للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والساكين والصنابير (B.C.R)



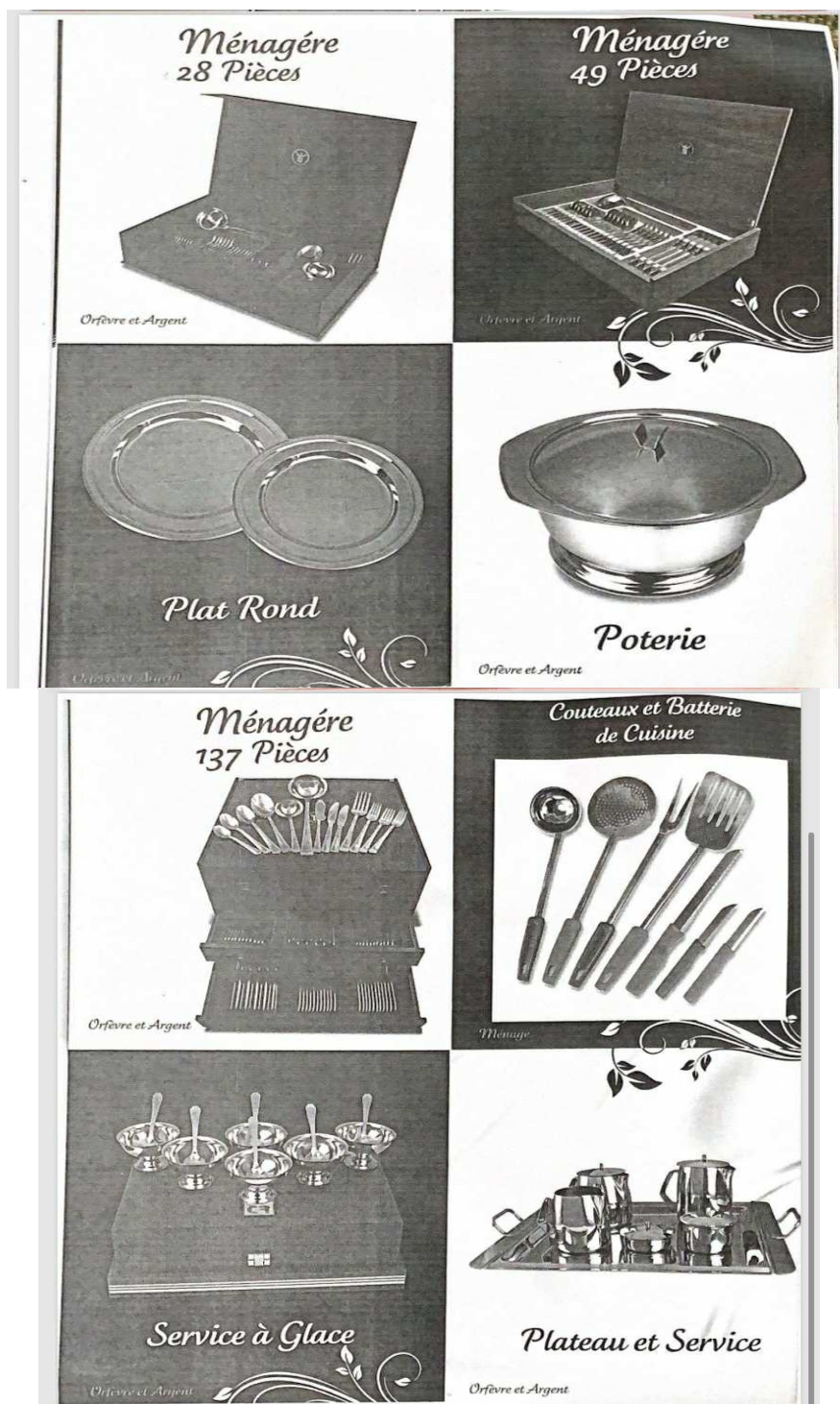
Orfee
Groupe BCR

الصورة رقم (2) الشعار الرسمي للمؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الاینوکس والفضیات فرع (ORFEE)



الصورة رقم 3: نماذج من منتجات المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات

ORFEE فرع BCR



الصورة رقم 4: نماذج من منتجات المؤسسة الوطنية لإنتاج أدوات الالينوكس والفضيات BCR فرع

ORFEE