**جامعة يحي فارس بالمدية**
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
**قسم علوم الإعلام والاتصال**

# دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

## دراسة حالة على مجمع صيدال مقر الإنتاج المدية خلال الفترة الممتدة من 10 فيفري الى 15 ماي 2023

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص اتصال وعلاقات عامة

**تقديم الطالبين:**

- **جمال سعدي**
- **عبد النور فرطاس**

**إشراف الأستاذ:**

**أ.د. زهير بوسيالة**

**لجنة المناقشة:**

| الاسم واللقب | الرتبـــة | مؤسسة الانتماء | الصفة |
|---|---|---|---|
| د. زهير بوسيالة | أستاذ تعليم عالي | جامعة المدية | مشرفا |
| | أستاذ | جامعة المدية | رئيسا |
| | أستاذ | جامعة المدية | ممتحنا |

السنة الجامعية:2022-2023

# شكر وعرفان

قال تعالى "وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ" (لقمان 12)

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: «من لا يشكر الناس لا يشكر الله»

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السماوات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه.

فالفضل لا يمحوه الشكر وإن كان يثلج الصدور وإن كنا من الشاكرين فكيف لنا أن نبدأ بغير أستاذنا الفاضل الدكتور **بوسيالة زهير** الذي كان لنا عونا في الارشاد والنصح والعمل والمساعدة في إخراج هذه المذكرة على أكمل وجه.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال لرعايتهم العلمية لنا طيلة الخمس سنوات الفارطة، فمهما نطقت الألسن بأفضالها، ومهما خطت الأيدي بوصفها، ومهما جسدت الروح معانيها تظل مقصرة في حقكم، فشكرا جزيلا لكم.

كما نوجه شكرنا وتقديرنا إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة المتواضعة.

والشكر موصول أيضا إلى إلى كل عمال وموظفي المجمع الصناعي صيدال مقر الإنتاج المدية وأخص بالذكر السيد **فهيص محمد** رئيس مصلحة الاعلام والاتصال والتوثيق شكرا لك على كل ما قدمته لنا من تسهيلات في إنجاز هذا البحث العلمي.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم معنا ولو بكلمة طيبة...

وصلى الله على نبينا محمد وآله وصحبه وسلم تسليما كثيرا

# إهـداء

إلى من نسير في دروب الحياة ويبقى يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه، صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، إلى من علمني العطاء، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار "والدي العزيز **محمد**".

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى التي تجف الأقلام في مدحها وتعجز الكلمات عن شكرها، إلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني، وبسمة الحياة وسر الوجود وإلى من كان دعائها سر نجاحي أغلى الحبايب " أمي **فاطمة**".

إلى أخي وسندي ومسندي في الحياة، والذي تعلمت على خطاه معنى الصمود " **عبد الحق** " وإلى زوجته، وابنتيه إبتهال و سجى **أسأل الله أن يرزقها الشفاء**.

إلى الأخ الحنون والمبتسم والمبدع " **وليد** " وإلى زوجته.

إلى أختي الغالية صاحبة الوجه البشوش و القلب النقي " **وصال** "

إلى آخر العنقود أخي " **سيف الدين** "

إلى أصدقائي وإخوتي في الحياة: أسامة، محمد، الحاج، إبراهيم، حمزة، مصطفى، رؤوف، سفيان،

إلى الصديقتين والأختين " فاطمة الزهراء، خولة " وفقكما الله فيما تحبان.

إلى جميع لاعبي الكتيبة الرياضية كل باسمه ومقامه.

إلى عائلتي الثانية: عائلة ماستر 02 إتصال وعلاقات عامة، قضينا 4 سنوات كلمح البصر بحلاوتها ومرارتها.

إلى صديق دربي ومساري والذي كان سندا لي أخي "**جمال سعدي**"

**عبد النور فرطاس**

# إهـداء

إلى من أوصانا بهم الرحمن حين قال

"وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا" ...

والدي العزيز " **بوعزة** ". ووالدتي الغالية " أم الخير ".

إلى وصية الرسول صلى الله عليه وسلم المرأة التي صنعت أيامي وكللتها بالجمال،

زوجتي العزيزة وابني

إلى أخي وسندي في الحياة "**محمد** " وزوجته وأبنائه أحمد وليد، وعبد الرحيم

إلى الذي ينير ربوع البيت بحضوره أخي "**يزيد** "

إلى اللواتي أمسكن بيدي حين توقفت الحياة عن مدّ يدها لي.. أختاي الغاليتان وبناتهن "نور الهدى، سيرين، بسمة، ريتاج"

إلى أصدقائي في العمل وكل من كان عونا لي في أيامي.

إلى زملائي في الجامعة . وإلى من تقاسمنا معهم الافراح والاحزان " ماستر 02 اتصال وعلاقات عامة "

إلى رفيقي وصديقي وأخي " **عبد النور فرطاس** ".

**جمال سعدي**

## ملخص الدراسة:

تشكل العلاقات العامة محورا أساسيا لتنظيم وإدارة المؤسسات فهي تعتبر من أهم ركائز الاتصال الذي تجريه المؤسسة مع جماهيرها، فلقد شهد نشاط العلاقات العامة تطورات بالغة سواء من حيث الدراسات أو الممارسات، مما أدى بالمؤسسات تبني العلاقات العامة كمفهوم يتم من خلاله تحقيق التواصل الدائم بينها وبين جماهيرها، حيث تناولت الدراسة موضوع دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي، وقد تمحورت مشكلة البحث إلى أي مدى تعمل العلاقات العامة على تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي لدى مجمع صيدال مقر الإنتاج المدية؟

وقد تم توظيفنا في هذه الدراسة لمنهج دراسة الحالة الذي هو نوع من الدراسات الوصفية والذي يزود الباحث بالعديد من البيانات الكمية منها والكيفية، أما أدوات الدراسة فكانت إستمارة الاستبيان هي الأداة الوحيدة التي تم توظيفها، إلى جانب الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات داخل المؤسسة.

وبعد جمع المعلومات والبيانات الميدانية وقمنا بتحليلها توصلنا إلى أن العلاقات العامة في المجمع الصناعي صيدال مقر الإنتاج المدية لها دور كبير وفعال والذي يؤدي بها إلى تحسين سمعتها وكسب ثقة جمهورها الداخلي، وذلك من خلال إنشاء قسم خاص بالعلاقات العامة وإدراجه ضمن الهيكل التنظيمي للمجمع.

## Abstract :

Public relations constitute an essential axis for the organization and management of institutions, as it is considered one of the most important pillars of communication that the institution conducts with its audiences. Where the study dealt with the issue of the role of public relations in improving the mental image of economic institutions among their internal audience.

We have been employed in this study for the case study approach, which is a type of descriptive study, which provides the researcher with many quantitative and qualitative data. As for the study tools, the questionnaire was the only tool that was employed, in addition to the use of some documents and records within the institution.

After collecting information and field data and analyzing it, we concluded that public relations in the Sidal industrial complex, the headquarters of the Medea production, have a great and effective role, which leads to improving its reputation and gaining the trust of its internal audience, through the establishment of a special department for public relations and its inclusion within the organizational structure of the compl

## خطة البحث:

**الفصل الأول:** الإطار المنهجي

1- الإشكالية وتساؤلات الدراسة.
2- أسباب اختيار الموضوع.
3- أهداف الدراسة.
4- منهج الدراسة وأدواته.
5- أداة جمع البيانات.
6- مجتمع الدراسة وعينة البحث.
7- حدود الدراسة.
8- تحديد مفاهيم الدراسة.
9- الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** الإطار النظري

**المبحث الأول:** ماهية العلاقات العامة

- **المطلب الأول:** تعريف ونشأة العلاقات العامة.
- **المطلب الثاني:** أهمية وأهداف العلاقات العامة.
- **المطلب الثالث:** مبادئ وأسس العلاقات العامة.
- **المطلب الرابع:** وظائف العلاقات العامة.
- **المطلب الخامس:** جمهور العلاقات العامة.
- **المطلب السادس:** وسائل الاتصال في العلاقات العامة.

**المبحث الثاني:** الاتصال المؤسساتي

- **المطلب الأول:** مفهوم الاتصال المؤسساتي.

- **المطلب الثاني:** أنواع الاتصال المؤسساتي.
- **المطلب الثالث:** وظائف الاتصال المؤسساتي
- **المطلب الرابع:**. أهمية الاتصال المؤسساتي
- **المطلب الخامس:** أهداف الاتصال المؤسساتي

**المبحث الثالث:** الصورة الذهنية

- **المطلب الأول:** نشأة ومفهوم الصورة الذهنية.
- **المطلب الثاني:** خصائص وسمات الصورة الذهنية.
- **المطلب الثالث:** أنواع الصورة الذهنية.
- **المطل الرابع:** أهمية الصورة الذهنية.
- **المطلب الخامس:** أبعاد الصورة الذهنية.

**المبحث الرابع:** الصورة الذهنية والعلاقات العامة

- **المطلب الأول:** استراتيجية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة ومراحل إعدادها.
- **المطلب الثاني:** كيفية تكوين الصورة الذهنية.
- **المطلب الثالث:** الصورة الذهنية والعلاقات العامة.
- **المطلب الرابع:** العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة.
- **المطلب الخامس:** معايير ومحددات نجاح العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

**الفصل الثالث:** الاطار التطبيقي

**المبحث الأول:** مؤسسة صيدال

- **المطلب الأول:** تقديم عام لمجمع صيدال.
- **المطلب الثاني:** تعريف مقر إنتاج الأدوية بالمدية.
- **المطلب الثالث:** نشأة مقر الإنتاج المدية.

- **المطلب الرابع:** الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج المدية ومهام كل وحدة.
- **المطلب الخامس:** أهـــداف المقر.

**المبحث الثاني:** تحليل البيانات

- **المطلب الأول:** تحليل الجداول البسيطة كميا وكيفيا
- **المطلب الثاني:** تحليل الجداول المركبة كميا وكيفيا
- **المطلب الثالث:** تحليل الأسئلة المركبة كميا وكيفيا
- **المطلب الرابع:** النتيجة العامة للدراسة.

خاتمة

# مقدمة

## مقدمة

يعتبر ميدان العلاقات العامة من الميادين المعاصرة التي ظهرت صورتها الجلية مع بداية القرن العشرين، على الرغم من قدمها ورجوع تاريخها الى العصور العابرة، إذ قام الانسان البدائي بعدة أنشطة قصد تحقيق التفاهم والتكيف مع الآخرين عن طريق وسائل الاتصال البدائية .

فالعلاقات العامة تربط بين المؤسسة وعمالها والمجتمع الذي تعيش فيه، بل تربط بين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم، وتلعب العلاقات العامة دورا ملموسا في توطيد العلاقة بين كل هذه الأطراف وتربط بينها على أساس التقدير والاحترام والرغبة في استمرار التعامل .

ولقد أصبحت العلاقات العامة في السنوات الأخيرة أحد الأنشطة الهامة التي تساعد المؤسسات الاقتصادية للوصول إلى غايتها وتحقيق أهدافها، وحتى تكون إدارة المؤسسة على اتصال دائم مع الجمهور الداخلي والخارجي مما يعمل على تصحيح قراراتها ومسارها خاصة تلك التي تعكس أثرها على الناس

وهنا نجد أن العلاقات العامة تقوم بدور فعال في تطوير المؤسسة ومتابعة إنجازاتها وتغطيتها عبر وسائل الاتصال ويوجد دور أساسي للعلاقات العامة والذي يتمثل في بناء صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة لدى جماهيرها الداخلية والخارجية على حد سواء، فالهدف الأساسي الذي تدور حوله كافة أنشطة العلاقات العامة هو تكوين صورة طيبة لدى الجمهور الخارجي عامة والداخلي خاصة .

وفي هذا الإطار سعت هذه الدراسة إلى التركيز على مؤسسة هامة وحساسة ألا وهو **مقر إنتاج الأدوية -المدية-لمجمع صيدال** وهذا قصد الوصول إلى معرفة دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي لدى المؤسسات الاقتصادية .

وعلى أساس ما سبق يمكن القول انه بات من الضروري معرفة دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية صيدال لدى جمهورها الداخلي من خلال مختلف الأنشطة والآليات التي تقوم بها العلاقات العامة في سبيل تحسين الصورة الذهنية وهو الهدف الأساسي لهذه الدراسة التي ضمت أربع مباحث، المبحث الأول تناول ماهية العلاقات العامة، والمبحث الثاني الاتصال المؤسساتي، أما المبحث الثالث فجاء فيه عن الصورة الذهنية والمبحث الرابع الصورة الذهنية والعلاقات العامة.

# الإطار المنهجي

**الإطار المنهجي:**

1- الإشكالية وتساؤلات الدراسة.

2- أسباب اختيار الموضوع.

3- أهداف الدراسة.

4- منهج الدراسة وأدواته.

5- أداة جمع البيانات.

6- مجتمع الدراسة وعينة البحث.

7- حدود الدراسة.

8- تحديد مفاهيم الدراسة.

9- الدراسات السابقة.

## الإشكالية:

تعد الصورة الذهنية للمؤسسات وجماهيرها واحدة من المرتكزات والمكتسبات الرئيسية التي تراعيها إدارة المؤسسة، حيث يتزايد الاهتمام بموضوعها وأهميتها بالنسبة لها نظرا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الذاتية وخلق السلوك الإيجابي لدى جماهيرها الداخلية والخارجية.

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية الحالية تسعى لكسب ثقة وتقدير جمهورها من حيث رسم الصورة الإيجابية لها في ظل وجود العديد من الاختلالات والنقاط السلبية التي قد تؤثر على مكانة وسمعة المؤسسة، لا سيما الاتصال الداخلي الذي يشكل العائق الكبير في المؤسسات من حيث نقل الرسائل والمعلومات بين الجمهور الداخلي للمؤسسة، إذ أصبحت الوسيلة التي تختارها المؤسسة هي من تحدد نجاح العملية الاتصالية، حيث تفشل عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، فالمؤسسة التي تحتوي على عدد كبير من العاملين يصعب عليها استخدام قنوات الاتصال المعروفة كالبريد الالكتروني، الرسائل النصية، الاتصال الهاتفي و غيرها، بالإضافة إلى بعد المسافة التنظيمية بين المستويات الإدارية والعمال المتمثلة في نقص الاجتماعات والدورات التكوينية، وتدخل بعض الجزئيات في عرقلة النشاط الإتصالي كحجز المعلومات من المسؤولين على العمال و عدم مشاركتها معهم وكثرة الأوامر، وتداخل الاختصاصات والصلاحيات بين الجمهور الداخلي بكل مستوياته، ففي دراسة لمحمد مزيان 1995 حول الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال نحو العمل أجراها بالمؤسسة الوطنية البترولية الكبرى وجد أن البعض من المستجوبين يرون أن الاتصالات بين المسؤولين والعمال سيئة، والبعض الآخر يرى أن الإدارة لا تنشر المعلومات في آجالها المحددة، ويفضلون الاتصال الشفوي والمقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين.

فالجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية أصبح يبحث عن البيئة الملائمة والمناخ التنظيمي الجيد الذي يؤثر ويتأثر به، الشيء الذي تناسته مختلف المؤسسات في توفيره وعدم القدرة على التحكم في الاستراتيجيات الداخلية التي من شأنها أن تقلل من الأداء الوظيفي للعاملين ونقص في الإنتاج، والتي يمكن حصرها في قلة الاهتمام بهم من الناحية المادية كغياب المكاتب والتجهيزات والمرافق وغيرها، ومن الناحية المعنوية كغياب التحفيزات والمكافآت المتمثلة في تكريم العمال وإقامة الحفلات والرحلات المجانية، وسماع آرائهم ومنحهم التقدير والاحترام وغياب الثقة بينهم، والتي تؤدي إلى فقدان الدافع والرغبة لدى الموظفين، والتي تستوجب على الجمهور الداخلي أخذ صورة ذهنية سلبية عن المؤسسة.

لقد أشار العديد من الباحثين في مجال الاتصال و الاجتماع منهم kazoleas ،kim Moffit إلى أن الصورة الذهنية للمؤسسة تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالمؤسسة نفسها، والبعض الآخر يتعلق بالفرد المستقبل للمعلومات عن المؤسسة، و كلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية، الثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، و من بين العوامل التي تؤثر في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة العوامل الشخصية كعدم الاصغاء الجيد بين الإدارة والعاملين، التسرع في قراءة الرسالة و الحكم عليها مسبقا، بالإضافة إلى الاختلاف في المراكز بين المرسل للمعلومات والمستقبل، وهناك عوامل مادية كالتشويش والضوضاء، كذلك تعتبر كثرة الاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئا ثقيلا على العاملين مما يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق أهدافه، لذا فإن الصورة الذهنية السلبية التي تتشكل لدى الجمهور الداخلي للمؤسسة ناتجة عن وجود ثغرات ومشاكل مادية ومعنوية مختلفة و المتجسدة فيما ذكرناه سابقا.

فمثلا في دراسة بحثية على مؤسسة اتصالات الجزائر حول الصورة الذهنية توصلوا إلى أن قلة الوسائل التكنولوجية المستعملة لا تحقق ما تسعى إليه من أهداف، حيث يرجعون السبب إلى أن الاتصال بالهاتف يمكن ألا يتواجد العامل في مكتبه أو منزله، أو عند الإرسال عبر البريد

الالكتروني في أغلب الأحيان لا تصل، كما وجدوا أن قلة المنافسة بين العاملين وعدم بذل جهود يؤثر سلبا على صورة المؤسسة وبالتالي نقص الأداء الوظيفي

كل هذه الدوافع والاستراتيجيات تكمن في وجود جهاز في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة المتمثلة في العلاقات العامة، وهذه الأخيرة تعاني منها أغلب المؤسسات خاصة الاقتصادية منها، وذلك بإسناد المهام لقسم آخر ليس له علاقة بإدارة العلاقات داخل المؤسسة وعدم وضعها في مستوى إداري مناسب، بالإضافة إلى عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاعلام في تحقيق الأهداف، وكذلك غياب التنسيق والتواصل بين مختلف الهيئات الإدارية، وتكون لها صعوبات معنوية كغياب احترام المسؤولين و الإدارة للعاملين وهذا يدفعهم إلى تكوين صورة سلبية عن المؤسسة.

لذا تعتبر العلاقات العامة وظيفة حساسة وجوهرية لأنها المرآة العاكسة للمؤسسة وصورتها وأنشطتها، فالمؤسسات الاقتصادية بحاجة إلى جهاز إداري مختص تخول له مسؤولية تحقيق التفاهم مع الإدارات والجمهور الداخلي بفتح قنوات اتصالية دائمة، وهذا للتعريف بأهدافها، وتطلعاتها، وسياستها من جانب، والتعرف على الاحتياجات والمشكلات المتزايدة من جانب آخر، فالصورة الذهنية المتاحة لدى الجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية مربوطة بدور الجهاز الإداري للعلاقات العامة ومدى تفاعل الجمهور مع أنشطته وبرامجه.

ولهذا جاءت هذه الدراسة محاولة للكشف عن دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي، ومعرفة كيف تحاول المؤسسة التعريف بنفسها وكسب ثقة وتقدير جمهورها الداخلي.

ومن بين المؤسسات الاقتصادية اخترنا مؤسسة صيدال بالمدية، كونها تعيش بعض الظروف وتواجه بعض الإشكالات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الأخرى في مجال العلاقات العامة، واستعانة بالدراسات السابقة التي تنطبق على ما نقوم بدراسته، وتسعى من خلاله لتحسين

صورتها لدى جمهورها وكسب ثقته وتقديره، إذ تعتبر واحدة من المؤسسات المنتجة للأدوية والقطاعات الحساسة التي تتطلب التطوير المكثف في سيرورة برامج وأنشطة العلاقات العامة، من أجل تنوير مكانتها وصورتها خاصة وأن مجال العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية حديث النشأة، ومنه يمكن معرفة انعكاس برامج ومهام المؤسسة على جمهورها الداخلي.

وعليه وبناءً على ما تقدم طرحه نسعى من خلال هذه الدراسة إلى البحث في هذا التساؤل الرئيسي:

**إلى أي مدى تعمل العلاقات العامة على تحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي لمؤسسة صيدال؟**

ولتفكيك جوانب هذه الدراسة ارتأينا أن نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهي برامج العلاقات العامة المناسبة لتشكيل صورة ذهنية إيجابية عن مؤسسة صيدال؟
2- ماهي الوسائل الاتصالية الفعالة التي تستعملها مؤسسة صيدال لتكوين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي؟
3- ما مدى رضا الجمهور الداخلي عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة صيدال؟
4- كيف يرى الجمهور الداخلي لمؤسسة صيدال لبيئة عمله؟
5- ماهي أسباب تبني الجمهور الداخلي لصورة ذهنية سلبية عن مؤسسة صيدال؟

## أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا، وإنما لعدة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية تم ذكرها فيما يلي:

1. حداثة العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية والدور الكبير الذي تقوم به في تكوين صورة ذهنية جيدة،

2. دراسة مساهمة برامج وأنشطة العلاقات العامة كوسيط لتكوين صورة ذهنية للجمهور الداخلي الخاص بالمؤسسة.
3. البحث في مكانة ودور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بدرجة كبيرة إلى:

1- معرفة دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي لدى المؤسسة الاقتصادية.
2- التعريف بمهام العلاقات العامة واستراتيجيتها في المؤسسة الاقتصادية.
3- التعريف بالصورة الذهنية وأهميتها عند الجمهور الداخلي.
4- إبراز الدور الفعال للعلاقات العامة للحفاظ على الصورة الذهنية الايجابية لدى جمهور المؤسسة الاقتصادية.

## منهج الدراسة وأدواته:

ارتبط منهج دراستنا بطبيعة المشكلة المبحوثة والمجال الذي تنتمي إليه، حيث فرضت علينا الإشكالية المطروحة والأهداف التي تسعى لتحقيقها إلى اعتماد المنهج الوصفي الذي يتميز بجمع المعلومات وتحليلها ومقارنتها، ويندرج تحت المنهج الوصفي نوع آخر من الدراسات الوصفية وهو **"دراسة الحالة"** الذي سنعتمده في دراستنا والأنسب لها.

## أداة جمع البيانات:

يعتبر الحصول على المعلومات والبيانات التي تستند عليها الدراسة من أهم خطوات البحث، ويرجع ذلك إلى قيمة البحث ومدى دقة نتائجه المرتكزة على مدى قدرتنا في الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، ففي دراستنا هذه فقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان، ويعتبر من

المصادر الأساسية المستخدمة في هذا البحث لجمع المعلومات، وهي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من الأسئلة تسمح للباحث بالحصول على إجابات تساعده في التوصل إلى النتائج.

حيث اشتملت استمارة الاستبيان على 21 سؤالا موزعة وفق أربعة محاور:

المحور الأول: تضمن معلومات البيانات الشخصية.

المحور الثاني: كان حول العلاقات العامة في المؤسسة.

المحور الثالث: برامج وأنشطة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة.

المحور الرابع: الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي.

وقد تم توزيعها يوم 2023/05/25 وتم استرجاعها في نفس اليوم والشهر والسنة، وتم تفريغها يوم 2023/05/28 .

## مجتمع البحث وعينة الدراسة:

ومن هذا المنطلق فإن مجتمع بحثنا يتمثل في جميع العاملين في مؤسسة صيدال، ونظرا لصعوبة دراسة جميع الفئات وتحليل كل مفردات البحث فقد حاولنا تحديدها لتكون الأكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي للدراسة وبالتالي يمكن تعميمها، فعينة الدراسة تتمثل في ثلاث طبقات وتنقسم إلى: الطبقة الأولى **الإطارات**، والطبقة الثانية **أعوان التحكم**، والطبقة الثالثة **أعوان التنفيذ**.

وحسب إحصائيات 31 مارس 2022 فقد بلغ عدد العاملين في مقر الإنتاج بالمدية لمجمع صيدال – 692 – عامل موزعون كالآتي: المستخدمون الدائمون 609، أما العمال المؤقتون 83 عامل، حيث تم توضيحهم في الجدول التالي:

**جدول01: "يوضح توزيع العمال حسب الفئة".**

| | العمال الدائمون | العمال المؤقتون | المجموع |
|---|---|---|---|
| **إطار** | **139** | **14** | **153** |
| **عون تحكم** | **265** | **67** | **332** |
| **عون تنفيذ** | **205** | **02** | **207** |
| **المجموع** | **609** | **83** | **692** |

يتكون مجتمع الدراسة من 692 عاملا، موزعون بين عمال دائمون بعدد 609 ومؤقتون بـ 83 عاملا، وتحتوي كل فئة على إطارات 153 (139 دائم، 14 مؤقت)، وأعوان تحكم 332 (265 دائم، 67 مؤقت)، وأعوان تنفيذ 207 (205 دائم، 02 مؤقت).

أما بالنسبة لتصنيف العمال حسب الجنس فنجد عدد الذكور قدر بـ 593 عامل (524 دائمون، 69 مؤقتون)، أما الإناث فقد قدر عددهم بـ 99 عاملة (85 عاملة دائمة، 14 عاملة مؤقتة) موضحة في الجدول التالي:

**الجدول02: يوضح توزيع العمال حسب الجنس.**

| | العمال الدائمون | العمال المؤقتون | المجموع |
|---|---|---|---|
| **ذكور** | **524** | **69** | **593** |
| **إناث** | **85** | **14** | **99** |
| **المجموع** | **609** | **83** | **692** |

أما نوع العينة فقد استعملنا العينة الطبقية التي هي صنف من العينة الاحتمالية ويتم فيها أخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة.[1]

أما نوع العينة الطبقية فكانت العينة الطبقية التناسبية العشوائية، وتتم هذه الطريقة من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة، بحيث يكون حجم هذه العينة يتناسب مع حجم الطبقة المأخوذة منها، وهذا يعني أن نتعامل مع كل طبقة وكأنها مجتمع قائم بذاته لأخذ العينة.[2]

حيث يتم استخراج عينة كل طبقة بالطريقة التالية:

$$\text{حجم عينة الطبقة} = \frac{\text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} \times 50$$

بحيث ينقسم مجتمع بحثنا إلى ثلاث طبقات من العمال (صنف الإطارات، صنف أعوان التحكم، صنف أعوان التنفيذ). ونحن أردنا اختيار 50 فرد يمثلون المجتمع المدروس المتمثل في عمال مقر الإنتاج المدية لمجمع صيدال.

فيتم استخراج العينة الطبقية التناسبية العشوائية كالآتي:

عدد أفراد العينة من صنف الإطارات: $\frac{153}{692} \times 50 = 11.05$ بالتقريب تصبح 11

عدد أفراد العينة من صنف أعوان التحكم: $\frac{332}{692} \times 50 = 23.28$ بالتقريب تصبح 24

عدد أفراد العينة من صنف أعوان التنفيذ: $\frac{207}{692} \times 50 = 14.95$ بالتقريب تصبح 15

[1] _ موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، مطابع دار القصبة للنشر، الجزائر، 2013، ص304.

[2] _ موقع دراسة، تم الاطلاع يوم 2023/04/21 على الساعة 14:15 https://drasah.com

بالنسبة للجنس تم تقسيم العينة كالآتي:

**الجدول03: يوضح متغير الجنس بدلالة الفئة المهنية**

| | إطارات | أعوان التحكم | أعوان التنفيذ | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| ذكور | 08 | 22 | 13 | 43 |
| إناث | 03 | 02 | 02 | 07 |
| المجموع | 11 | 24 | 15 | 50 |

## حدود الدراسة:

### 1- الإطار المكاني:

أجريت هذه الدراسة على مستوى المجمع الصناعي صيدال بولاية المدية لقربها من مكان إقامتنا، ومن خلال المعلومات الأولية المقدمة من طرف الإدارة العامة وجدنا أنها مناسبة لإجراء دراستنا، والذي يبعد على عاصمة الولاية بـ 13 كلم بمساحة تقدر ب 33 هكتار.

### 2- الإطار الزماني:

وهي الفترة الممتدة من بداية شهر فيفري 2023 إلى غاية 15 ماي 2023.

## تحديد مفاهيم الدراسة:

اشتمل البحث على مجموعة من المصطلحات تكرر استخدامها خلال مراحل البحث المتوالية، وقد رأينا توضيحها من البداية لاجتناب أي لبس في المعنى أو غموض في الفهم، وهذه المصطلحات هي:

## 1- العلاقات العامة:

### أ/ لغة:

هي عبارة عن مفهوم لفظي مركب من كلمتين: الأولى العلاقات، والثانية العامة، و"العلاقات" جمع علاقة والعلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر، وبذلك فالعلاقات هي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية، والعلاقة هي مجموع الصلات والاتصالات التي تكون بين هيئة أو شركة أو منظمة من جهة، والجمهور الذي تتعامل معه من جهة أخرى، أما "العامة" فتشير إلى الجماهيرية، ويقصد بها الجمهور المختلف الذي ترتبط مصالحه ونشاطاته بالهيئة أو المنظمة.[1]

### ب/ اصطلاحا:

عرفتها الجمعية الدولية للعلاقات العامة بأنها وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف عن طريق المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم، والحفاظ على ثقتهم عن طريق تقويم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها واجراءاتها قدر الإمكان، ومن أجل تحقيق تعاون مثمر أكثر ومن أجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة عن طريق تخطيط المعلومات ونشرها.[2]

وهناك تعريف آخر يرى أن العلاقات العامة هي:

نشاط إداري واتصالي يستخدمه مهنيون في العلاقات العامة، في بناء سمعة المؤسسة ومساعدتها على النجاح من جهة، وتصحيح ما يطرأ على هذه السمعة من أوضاع خاطئة من جهة أخرى،

[1] أسامة كامل، محمد الصيرفي، **إدارة العلاقات العامة**، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الاجتماعية، البحرين، 2006، ص33.
[2]. محمد جودت ناصر، **الدعاية والاعلان والعلاقات العامة**، دار مجدلاوي، عمان 1988، ص84.

مستعملة في ذلك عملياتها المتمثلة في البحث والتخطيط والتنفيذ والمتابعة، مع الالتزام بقيم الجمال والأخلاق. [1]

**ج/ التعريف الإجرائي:**

هي تلك الوظيفة المؤسساتية والنشاط الاتصالي الذي يستهدف الجمهور بالخدمة من خلال برامجه، وذلك لخلق علاقة ود وتفاهم وثقة متبادلة بين المؤسسة وجمهورها ومنه رسم صورة ذهنية حسنة لدى الجمهور ومتعاملي المؤسسة.

**2 – الصورة الذهنية:**

**أ/ لغة:**

في اللغة العربية ينقسم مفهوم الصورة الذهنية إلى مفردتين: الصورة، والذهنية.

والصورة تعني الشكل الذي يتميز به الشيء، والصور جمع صورة، وصوره تصويرا فتصور، وتصورت الشيء توهمت صورته[2]، أما مفردة الذهنية فإنها تشير إلى الذهن، والذهن هو العقل، كذلك هي (الفطنة والحفظ) وبهذا فإن الذهن يطلق على الادراك والتفكير الاستدلالي عن طريق إنشاء العلاقات.[3]

أما في اللغة الإنجليزية فإن مصطلح الصورة الذهنية تقابله مفردة (image) والتي تعني تصور عقلي أو فكره عن موضوع أو شيء، كما أنها الانطباع العام عن شخص أو منظمة يتكون لدى الجمهور.[4]

[1] . علي برغوت، **العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية**، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر القاهرة، 2007، ص12

[2] محمد بن أبي بكر الرازي، **مختار الصحاح**، دار الرسالة، الكويت، 1982، باب الصاد، ص373.

[3] المرجع نفسه، باب الذال، ص224.

[4] The oxFord univesal Dictionary, 5th Ed, (oxFord, the clarendon press, 1964), p378.

**ب/ اصطلاحا:** هي المعاني والاتجاهات والمعرفة والآراء المشتركة بين الجمهور عن المنظمة أو الشركة التي نتجت عن العمليات أو الاستراتيجيات الاتصالية التي قامت بها المنظمة، وعلى الرغم من كون هذا التعريف يقوم على أن المنظمة نفسها هي التي تقوم بتصنيع صورتها من خلال العمليات الاتصالية والرسائل التي تقدمها للجمهور، إلا أنه يتجاهل الدور الذي يمكن أن يقوم به الجمهور نفسه، فالمنظمة يمكن أن تفشل إذا لم يتعرض الجمهور للعمليات الاتصالية التي تقوم بها المنظمة ويتفاعل معها.[1]

أما في مجال علم الاجتماع فالصورة الذهنية تعني أن ادراكها للآخرين لا يقوم على معرفة حقيقتهم في الواقع وإنما ما نحمله من أفكار وتصورات وتمثيلات ذهنية تنتج عنها عملية استنتاج لا شعورية تمكننا من تشكيل انطباعات عن الاخرين بناءً على أدلة محدودة بشأنهم.[2]

وبهذا نستطيع القول ان الصورة الذهنية تعني الخزين المتراكم من الأفكار والانطباعات والأحكام الموجودة في ذهن الانسان والتي تكونت بفعل قدرات حسية مباشرة أو غير مباشرة تجاه فرد أو جماعة أو منظمة أو ظاهرة، ويشكل هذا الخزين مصدرا من مصادر العملية العقلية (التفكير) والتي تقود إلى اتخاذ القرارات والأحكام تجاه الأشياء، وعادة ما يكون ذلك الخزين المتراكم من الصورة الذهنية مشحونا بالعاطفة بحيث تكون تلك الانطباعات والأحكام إما سلبية أو إيجابية.[3]

**ج/ التعريف الاجرائي:**

هي مجموعة من الانطباعات والتصورات التي تتكون في أذهان الأفراد عن المؤسسات المختلفة بغض النظر إن كان هذا التصور إيجابي أو سلبي. والتي تسعى العلاقات العامة إلى تحسينها وتصحيحها لصالح المؤسسة.

---

[1] أحمد فاروق رضوان، **اتجاهات حديثة في الاعلام العلاقات العامة دراسات حالة وموضوعات متخصصة**، ط1، دار العالم العربي، القاهرة، 2013، ص110.

[2] روبرت مكلفين، ريتشارد غروس، **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، ترجمة د. ياسمين حداد وآخرون، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص11.

[3] د. باقر موسى، **الصورة الذهنية في العلاقات العامة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2014، ص56.

## الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

للباحث بلقاسم رابح بعنوان "صورة المؤسسة وتقييم فعاليات الاتصال التسويقي، دراسة حالة مجمع صيدال، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير للعلوم التجارية تخصص تسويق، قدمت سنة 2006 بجامعة الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه صورة المؤسسة في استقطاب الجماهير والمتعاملين معهم والطرق الاتصالية المختلفة للمحافظة على الصورة الطيبة للمؤسسة، لتحقيق أهدافها في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاعتباره الأنسب للدراسة، حيث يمكن الباحث من تفكيك موضوع الدراسة إلى مكوناته الأساسية، كما استخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات.

كانت العينة القصدية هي العينة المماثلة لهذه الدراسة حيث وزعت على أطباء في ثلاث بلديات من ولاية تيزي وزو.

حيث توصلت للعديد من النتائج أهمها:

- صورة المؤسسة عبارة عن حوصلة لجميع الصور التي تتمتع بها مختلف منتجاتها ونشاطاتها.
- تعمل جماهير المؤسسة على انتقاء تلخيص وتبسيط المعلومات التي تتلقاها من مصادر مختلفة في شكل تصورات شخصية منحازة انتقائية مبسطة ومستقرة تكسب المؤسسة صورتها.

### الدراسة الثانية:

وهي عبارة عن بحث أكاديمي في إطار إنجاز مذكرة ماجستير للطالبة رزيقة لقيصر، قسم علوم الاعلام والاتصال تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة منتوري بقسنطينة، والتي أودعت

سنة 2006.2007 تحت عنوان "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة.

اندرجت هذه الدراسة ضمن المنهج الوصفي التحليلي والتي تستخدم منهج المسح الميداني للحصول على وصف كامل ودقيق لموضوع البحث، واستعملت الطالبة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، مدعمة ذلك بالملاحظة والمقابلة، أما العينة فكانت العينة الدائرية المنتظمة، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى عينات،

وفي الأخير توصلت الطالبة إلى النتائج التالية:

- يساهم نشاط العلاقات العامة في تشكيل صورة حسنة عن مؤسسة الأملاح بقسنطينة لدى الجمهور الخارجي، حيث تحتل منتوجات المؤسسة المكانة الأولى بين منتجات مؤسسات أخرى بنسب كبيرة تفوق المؤسسات المنافسة لها.
- تركيز نشاط العلاقات العامة في مؤسسة الأملاح بقسنطينة على استعمال الوسائل المطبوعة أكثر من غيرها من الوسائل لحصول عدد كبير وصل إلى 76% من الزبائن تحصلوا على مطبوعات ومنشورات خاصة بالمؤسسة.

**الدراسة الثالثة:**

للباحثة صفية بنت إبراهيم بن محمد بن عبد الكريم مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان " ببناء وتحسين الصورة الذهنية عن الشركات السعودية المساهمة " سنة 2010، قسم الاعلام بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية المملكة العربية السعودية.

حيث استخدمت الباحثة المنهج المسحي في هذه الدراسة، كما اعتمدت على العينة العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

حرص الشركات السعودية على مستوى تأهيلها لمسئولي العلاقات العامة بينما لم تعطي موضوع تخصص عناية كبيرة على الرغم من أهميته وهذه السلبية تؤثر على أداء الإعلامي لتلك الشركات، كما أكدت الدراسة على ارتفاع مستوى التعاون والتنسيق بين العلاقات العامة والتسويق فيما يتعلق بعمل المشترك لبناء وتحسين الصورة الذهنية عن تلك الشركات وكذلك عند بناء خطة تسويقية للشركات السعودية المساهمة التي يعملون بها.

وأوضحت النتائج أن مسؤولي العلاقات العامة في تلك الشركات يرون إن الإدارة العليا في شركاتهم تدرك الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في بناء وتحسين الصورة الذهنية عن تلك الشركات سواء عند العملاء أو الجمهور الخارجي أو الداخلي، وهي إشارة واضحة إلى تقدير مسئولي المؤسسات لمهنة العلاقات العامة ودورها المهم.

# الإطار النظري

**الفصل الثاني: الإطار النظري**

**المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة**

- **المطلب الأول:** تعريف ونشأة العلاقات العامة.
- **المطلب الثاني:** أهمية وأهداف العلاقات العامة.
- **المطلب الثالث:** مبادئ وأسس العلاقات العامة.
- **المطلب الرابع:** وظائف العلاقات العامة.
- **المطلب الخامس:** جمهور العلاقات العامة.
- **المطلب السادس:** وسائل الاتصال في العلاقات العامة.

**المبحث الثاني: الاتصال المؤسساتي**

- **المطلب الأول:** مفهوم الاتصال المؤسساتي.
- **المطلب الثاني:** أنواع الاتصال المؤسساتي.
- **المطلب الثالث:** وظائف الاتصال المؤسساتي
- **المطلب الرابع:** أهمية الاتصال المؤسساتي
- **المطلب الخامس:** أهداف الاتصال المؤسساتي

**المبحث الثالث: الصورة الذهنية**

- **المطلب الأول:** نشأة ومفهوم الصورة الذهنية.
- **المطلب الثاني:** خصائص وسمات الصورة الذهنية.
- **المطلب الثالث:** أنواع الصورة الذهنية.
- **المطل الرابع:** أهمية الصورة الذهنية.
- **المطلب الخامس:** أبعاد الصورة الذهنية.

**المبحث الرابع: الصورة الذهنية والعلاقات العامة**

- **المطلب الأول:** استراتيجية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة ومراحل إعدادها.
- **المطلب الثاني:** كيفية تكوين الصورة الذهنية.
- **المطلب الثالث:** الصورة الذهنية والعلاقات العامة.
- **المطلب الرابع:** العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة.
- **المطلب الخامس:** معايير ومحددات نجاح العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

# المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة

**تمهيد:**

إن دراسة العلاقات العامة توضح لنا مدى كفاءة هذا الجهاز في ضمان السير الحسن للمؤسسة حيث أصبح لاغنى عنه في الكثير من المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وخاصة الاقتصادية منها نظرا للأهمية البالغة التي يحتلها هذا الجهاز في هذا النوع من المؤسسات.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تعريف ونشأة العلاقات العامة، وأهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى مبادئ وأسس العلاقات العامة ووظائفها، وبعدها التعرف على جمهور العلاقات العامة ووسائل الاتصال الخاصة بهذا الجهاز.

## المطلب الأول: نشأة وتعريف العلاقات العامة.

### 1- نشأة العلاقات العامة:

منذ وجود الإنسان على هذه الأرض واختلاطه مع غيره من البشر كانت العلاقات العامة جزءً من تفكيره وتحركه وتفاعله لكي يعيش وكان يستخدم أساليب متعددة لكي يمكن نفسه من العيش وسط أجواء التهديد والحروب والترحال لذلك استخدم القادة وسائل وطرق متعددة ومختلفة للسيطرة على أتباعهم والوصول إلى مصالحهم ومنافعهم وقد عرفت العلاقات العامة تطورات وتغيرات على مر التاريخ وهذا منذ ظهورها في أشكالها البدائية إلى ما هي عليه اليوم، وفيما يلي أهم المحطات التاريخية التي مرت بها العلاقات العامة عبر التاريخ.

ففي العصور القديمة: كانت أول هذه العلاقات التي كونها الإنسان مع أسرته التي ولد فيها ثم العشيرة، وقد كانت القبائل آنذاك تتعاون وتتماسك بالتفاهم المشترك عن طريق إقامة العلاقات مع القبائل الأخرى بالاتصالات الودية أو حتى تدعيم العلاقات الداخلية فيما بينهم وكان رئيس القبيلة يتولى عملية الإعلام في شتى أمور الحياة أو من ينوب عنه من أطباء وسحرة وشعراء يقومون بالشرح والتفسير.[1]

وفي الحضارة الفرعونية: كانت هناك رسومات منقوشة لانتصارات الملك رمسيس الثاني والتي أمر بنقشها، وهناك أيضا صور الأسرى والغنائم وكذلك القوانين المراعاة للحاكم والمحكوم في الحياة العامة والتي كانت منقوشة على المعبد الفرعوني ومنقوشات أخرى لتوعية الجمهور وكذلك الكتابات على أوراق البردي وكل هذا كان في قالب دعائي ليثير إعجاب الجماهير ويضمن تأييدهم، كما أنه كان هناك أيضا تشييد للمعابد والأهرامات والقبور للتأثير على أفكار واتجاهات الجماهير وتحريك مشاعرهم.[2]

---

[1] حسن أحمد رشوان، **العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع**، ط4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص174.

[2] سعادة راغب الخطيب، **المدخل إلى العلاقات العامة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص16.

وفي الحضارة البابلية والأشورية: اهتم ملوك بابل وأشور بالتأثير على عواطف الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم وخاصة في الأحداث والانقلابات والثورات لتكييف الأذهان مع الاتجاهات الجديدة، وكانت هناك صحف تسجل فيها الأحداث اليومية وتوجه فيها التعليمات. وأيضا نذكر كمثال دعوة الملك "حامورابي" لعماله وموظفيه في الأقاليم الأخرى للمناسبات الخاصة، كما استخدم الاشوريين اللوحات الطينية المصورة على جدران القصور وفي الشوارع الكبرى لتروي الأحداث والانتصارات وكذلك النشرات على الألواح الموجهة للزراع تعلمهم زراعة المحاصيل الجديدة.[1]

وفي الحضارة اليونانية كان للنظام الديمقراطي الدور في القفزة النوعية للعلاقات العامة وترسيخها وتطويرها وكان اهتمامهم بنفوذ الرأي العام، وكانت أعمال الاتصال والعلاقات العامة جزءا من أعمال الحكومة وكانت الأضواء تسلط على بعض القادة وأعضاء مجالس الشيوخ والفنانين والشعراء وغيرهم، وكانوا من جهة أخرى يسمحون للشعب بأن يوضح آراءه وأفكاره للمسئولين لإقامة علاقات مودة وثقة بين الشعب والحكومة.[2]

وعند الإغريق والرومان فقد اهتموا اهتماما كبيرا بالاتجاهات السائدة وميل الناس وتقاليدهم أي (الرأي العام حاليا). واستخدموا الخطابة والمجادلة كوسيلة لإقناع واستمالة الرأي العام بالتركيز على الأفراد دون العبيد، ونقش الرومان عبارة (مجلس الشيوخ والشعب الروماني) على واجهة مجلس الشيوخ وحتى بعد سيطرة الدين المسيحي على السلطة، وكتبت عبارة (صوت الشعب من صوت الله) على مجلس الشيوخ تعبيرا على أهمية الرأي العام واستخدم يوليوس قيصر (الوقائع اليومية) لتسجيل نشاط مجلس الشيوخ وعرض أعمال أعضائه على الملأ.[3]

[1] ربحي مصطفى عليان، **الاتصال والعلاقات العامة**، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان – الأردن -، 2005، ص221.
[2] حسن أحمد رشوان، مرجع سابق، ص173.
[3] سعادة راغب الخطيب، مرجع سابق، ص16-17.

وعند العرب فقد لعب الشعر والشعراء دورا رئيسيا في نقل وجهات النظر إلى القبائل الأخرى عند اجتماعها في الأسواق، ومن أشهرها سوق " عكاظ " فيتحدث فيه شعراء القبائل نيابة عنها، ويشيدون بفضائلها ويفاخرون بأنسابها وأعمالها، وبالتالي يحاولون جلب هذه القبائل لها.

و بمجيء الإسلام الحنيف والذي كان أساس دعوته الإقناع واستمالة الناس والتأثير الواضح عليهم، بالعلاقات الطيبة استطاع قادة المسلمين بأخلاقهم وعلاقاتهم نشر الدعوة الإسلامية طوال الفترة الأولى للحكم الإسلامي حيث كانوا يختلطون بجمهور المسلمين ويتعرفون على مطالبهم ومشاكلهم وشكاويهم تم تطور مفهوم العلاقات العامة بتطور المجتمعات ومفهوم الدولة وإنشاء المؤسسات [1] . فقد كان للإسلام إسهام كبير في تطوير العلاقات العامة بمفهومها الفكري والتطبيقي، فطبق مبدأ احترام الفرد وتفكيره ومبدأ الشورى ، واعترافه بأهمية الرأي العام والعدالة المطلقة والنزاهة والأخلاق في جميع المجالات وعديد الأمور الأخرى التي ساهمت في تطبيقات العلاقات العامة ، كما كان القرآن الكريم ولا يزال وسيبقى أكبر أثر إعلامي لفصاحة وبلاغة التعبير وقوة التأثير التي يتميز بها وكذلك انتشار الدعوة الإسلامية من خلال التأثير والإقناع وفي رسائل الرسول ( صلى الله عليه وسلم ) إلى " المقوقس " و " هرقل " و " النجاشي " وغيرهم. وقد أولت الحكومات الإسلامية عناية كبيرة بإنشاء الدواوين وصياغة الرسائل بتعيين متخصصين في الكتابة، كما تعتبر الخطابة والخطب الدينية من أكثر الأساليب تأثير على الأفكار بالإرشاد الديني والتوجيه الاجتماعي والسياسي، فكانت صلاة الجمعة ولا تزال اجتماعات شعبية يتعارف فيها المسلمون على بعضهم ويتداولون شؤونهم.

### 2- تعريف العلاقات العامة:

- تعرف **الجمعية الدولية للعلاقات العامة** بأنها " وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر وتهدف من خلالها المنشأة العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد

[1] خزيم سالم الخالدي، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة منظور حديث**، مجلة الصوة والاتصال، الأول والثاني جامعة وهران، الجزائر، 2012، ص100-101.

أولئك الذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان لتحقيق تعاون مثمر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ. عن طريق المعلومات المخططة ونشرها" .

- ويعرف **أحمد كمال وعدلي سليمان** في كتاب الخدمة الاجتماعية والمجتمع " العلاقات العامة بأنها عملية لقياس وتحليل الرأي العام لتوصيل رأي الجمهور للمؤسسات من ناحية أو لتوصيل رأي المسؤولين في المؤسسات إلى الجمهور من ناحية أخرى، وهي عملية مستمرة في نشاط المؤسسة ".

ويتضح من التعريفين السابقين أن العلاقات العامة الناجحة في المنظمة تتوقف على عدة اعتبارات أساسية وهي:

1- كفاءة المنظمة أو المنشأة في إدارة أعمالها من خلال السياسات والأفعال التي تنظم عملية تقديم والاستفادة من برامجها.

2- كفاءة العلاقات العامة في تقييم اتجاهات الجمهور المستفيد من خدمات وبرامج المنظمة وذلك في ضوء تحليل محتوى عملية التغذية المرتدة حول برامج وخدمات المنظمة.

3- كفاءة العلاقات العامة في تفسير سياسات المنظمة وأدائها للجماهير المستفيدة عن طريق توظيف وسائل الإعلام والاتصال الجيد.[1]

ويرى بعض أساتذة العلاقات العامة ضرورة التركيز على الاتصال الشخصي في عملية بناء علاقات مع الجمهور، وضرورة اعتبار ممارسي العلاقات العامة وسطاء بين المنظمة وجمهورها، ومن ثم تصبح وظيفة العلاقات العامة هي تسهيل الاتصال والتعاون البناء بين المنظمة وجماهيرها، كما يجب أن يعي الجمهور أنه يستطيع التأثير في حياة المنظمة.[2]

[1] أنعام حسن أيوب وآخرون، **العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية**، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص14.

[2] علي فرجاني، **العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال**، ط1، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص14.

كما يمكن القول بأن نشاط العلاقات العامة يهتم بالكشف عن الأسس والمبادئ التي تساعد على إقامة الروابط الودية والسليمة بين فئات الجماهير من ناحية وتلك المؤسسات من ناحية أخرى[1]، يتضح من ذلك أن مسؤولية العلاقات العامة هي مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات والسياسات التي تؤثر في المجتمع، واستبعاد ما يتعارض منها مع مصلحة الجمهور أو تعديلها بما يحقق الوفاق بين مصالح المؤسسة وجمهورها.

ولكي يتحقق ذلك على الوجه الأكمل، لا بد أن يتفهم رجال العلاقات العامة العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسات التي تحرك المؤسسة والمجتمع المحيط بها.

العلاقات العامة هي النشاط الذي يقوم على توطيد الثقة والتفاهم المتبادل بين طرفين، الحاكم والمحكوم، القائد وشعبه، الحكومة والجماهير، المؤسسة وجمهورها، بين أية مؤسسة أو هيئة باختلاف أنواعها، سواء أكانت حكومية أم خاصة أم تجارية أم اجتماعية أم سياسية أو دينية أو رياضية من جهة وبين فئات الجماهير ذات العلاقة مع تلك المؤسسة أو الهيئة، سواء أكانوا عاملين أو مساهمين أو مستهلكين أو مجهزين أو أفراد المجتمع المحيط بالمؤسسة بشكل عام من جهة أخرى.[2]

وقد عرفها إدوارد جي روبنسون رئيس قسم البحوث بمعهد العلاقات العامة الأمريكي، في ضوء دراسته التحليلية لبعض الحالات العملية التي صادفت رجال العلاقات العامة في عدد من المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة، بأنها: «علم اجتماعي وسلوكي تطبيقي، وتلك الوظيفة التي تتضمن:

1- قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمؤسسة.

[1] إبراهيم إمام، **العلاقات العامة والمجتمع**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1968م، ص7.
[2] عبد الناصر أحمد جرادات، **أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص7.

2- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المؤسسة وجمهورها وقبول هذه الجماهير لخدمات وسلع المؤسسة وخططها وسياساتها والأفراد العاملين فيها.

3- تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير ذات العلاقة بالمؤسسة.

4- تخطيط وتنفذ وتقويم البرامج الصادقة لكسب رضى الجماهير».[1]

يركز هذا التعريف على مسؤوليات العلاقات العامة، حيث أكد على اتباع الأساليب العلمية في قياس اتجاهات الجماهير، وكذلك على مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة في تحقيق التفاهم والثقة بين المؤسسة وجمهورها.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف العلاقات العامة

### 1- أهمية العلاقات العامة:

ترجع أهمية العلاقات العامة كونها نشاط منظم ومستمر هذا النشاط قد أكسبها أهمية كبرى، هذه الأهمية جعلتها تسطر لنفسها مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال إقامة علاقات حسنة مع الجماهير بهدف تعزيز قوتها، وصيانة استمراريتها ومن هنا يمكن أن نميز نوعين من الأهمية الأولى وقائية تتمثل في منع حدوث التوترات والمشاكل مع جماهير المؤسسة، والثانية علاجية هدفها التدخل لتصحيح الأوضاع والمواقف المتدهورة حال ظهورها وإعادة التوازن في العلاقات إلى الوضع الطبيعي.[2]

وفيما يلي سنحاول أن نوجز بعض النقاط التي تتجلى فيها أهمية العلاقات العامة:

---

[1] Edward J.Robinson**, Communication and Public Relations**, Charles E.Merril Book, Ons Columbus Ohio, 1966, p39.

[2] أمينة كلفاح، **دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ومدى إسهام نظرية الأطراف المؤثرة والمتأثرة في ذلك**، مجلة الصورة والاتصال، العدد: الأول والثاني، جامعة وهران، الجزائر، 2012، ص361.

- تهيئة الرأي العام لتقبل أفكار وأراء جديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند المؤسسات والمنظمات والهيئات لتقوية العلاقات بينها وبين الجماهير، ويوفر التعاون ويساعد على تماسك المجتمع.
- توضح للمؤسسات والمنظمات اتجاهات الجماهير الحقيقية عن طريق البحوث التي تقوم بها. وكذا رغباتهم واحتياجاتهم وهذا يساعد على إحداث التعديلات المناسبة في سياسة هذه المؤسسات وخطط عملها بما يتماشى مع الرغبات المناسبة للجماهير، ويحقق النفع لهم وللمؤسسات على حد سواء.
- تحقيق التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والهيئات وبين الجماهير وهذا التكيف أصبح من ضروريات مجتمعاتنا الحديثة المعقدة وبدونه لا يمكنها أن تصل إلى أهدافها المنشودة.
- غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية للجماهير مما يتيح للمجتمع والتنظيمات التغلب على العقبات التي تواجهها لان مشاركة الجماهير لا تجعل هذه الهيئات والمؤسسات في عزلة عن الجماهير.
- تسعى إلى دعم ثقة الجمهور بالمؤسسة وبناء سمعة طيبة لها وتقدير الجمهور لرسالة المؤسسة وانجازاتها وخدماتها.
- إن العلاقات العامة التي تمارس بطريقة مهنية مخططة تساعد المنظمة أو المؤسسة على الاتصال الفعال بمختلف جماهيرها، وتدعم الصلة والصداقة معهم وتنمي الثقة في المؤسسة من قبل هؤلاء الذين يقدمون لها التأييد والمؤازرة ويسهمون في تقدمها وتطورها.[1]

**2- أهداف العلاقات العامة:**

للعلاقات العامة عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها إلا أن هذه الأهداف تختلف باختلاف مجال نشاط المؤسسة الذي تنشط فيه إدارة العلاقات العامة، لذا تعددت الأهداف بتعدد المجالات وفيما يلي بعض الأهداف التي تسعى إدارة العلاقات العامة لتحقيقها وذلك حسب آراء بعض الباحثين:

[1] حمدي عبد الحارس البخشونجي، **العلاقات العامة في الدول النامية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص65-66.

يرى " سحمي القحطاني " أن الأهداف التي يمكن للعلاقات العامة أن تحققها من خلال إجراء البحوث والدراسات وجمع الحقائق والمعلومات كما يلي:

- إمداد المؤسسة بالمعلومات والحقائق الموضوعية التي تساعد في تخطيط برامج المؤسسة بشكل سليم.
- سبر أغوار الاتجاهات الأساسية لفئات الجماهير المختلفة للمؤسسة داخليا وخارجيا والتعرف على مشكلاتهم، وقياس آرائهم وروحهم المعنوية.
- تشجيع آراء مختلف فئات الجماهير واقتراحها، وإبراز مفهوم الاتصال الفعال بين المنشأة وجماهيرها.
- الوقوف على الصورة الذهنية للمنشأة لدى فئات الجماهير التي تتعامل معهم المؤسسة ونوع المعلومات المتوفرة لديهم عن المنشأة.
- تقويم وسائل الإعلام والاتصال واستخدام أفضلها في برامج العلاقات العامة.

كما تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسئولية الاجتماعية بين الجماهير وهذا يساعد المجتمع والمؤسسات التي تمارس فيها للتغلب على العقابات التي يواجهونها لأن مشاركة الجماهيرية لا تجعل هذه الهيئات في عزلة عن جماهيرها ومن ذلك يتضح أن الاتجاه السائد حاليا يؤمن بأن العلاقات العامة تؤدي وظيفة هامة وحيوية في كافة المؤسسات والتنظيمات التي تمارس فيها ولم يعد من الممكن إهمالها أو اعتبارها كنشاط ثانوي أو فرعي[1].

وقد أوجز الباحثون أهداف العلاقات العامة ودورها في المجتمع في نقاط ثلاث هي:

- السيطرة على الجماهير، حيث تقوم العلاقات العامة من خلال أنشطتها الاتصالية بتوجيه تفكير الجماهير لمقابلة احتياجات ورغبات المنظمة التي تمثلها.

[1] الدوسقي وجيه المرسي، **الاعلام وعلوم الاتصال العلاقات العامة والجمهور**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2009، ص14.

- الاستجابة للجماهير حيث تقوم العلاقات العامة بممارسة أنشطتها لمواجهة التطورات والتغلب على المشكلات القائمة.
- تهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات ذات منفعة متبادلة بين مختلف جماهير المؤسسة، حيث تعد بمثابة حلقة الوصل التي تساعد على تناغم وتنسيق العلاقات والتكيف مع المتغيرات.

كما أشار " فيليب ليسلي " إلى هدف رابع للعلاقات العامة المعاصرة وهو دور (الوسيط) نظرا لدورها الرئيسي في التوفيق بين اتجاهات واحتياجات ورغبات المؤسسة التي تتواجد بها ومختلف الجماهير التي المتعاملة معها.[1]

## المطلب الثالث: مبادئ وأسس العلاقات العامة.

إن العلاقات العامة كغيرها من العلوم تستند في ممارستها وتطبيقها على العديد من الأسس والمرتكزات التي يمكن أن نشملها فيما يأتي:

1- **انطلاق نشاطها في أية منظمة من داخل هذه المنظمة**: فجميع العاملين في المنظمة يساهموا في تكوين السمعة الطيبة والانطباع الجيد عن المنظمة وبالتالي لا يمكن لأية منظمة مهما كانت أن تقوم بتحسين علاقاتها مع الوسط الخارجي إن لم تكن العلاقات فيما بين الجمهور الداخلي على أحسن وجه ومبنية على المحبة والتعاون والاحترام المتبادل.

2- **الديمومة والاستمرارية**:

إن اكتساب ثقة الجماهير (الداخلية والخارجية) لن يتحقق إلا عن طريق العمل المستمر والدؤوب للعلاقات العامة وفي كافة الأوقات ودون انقطاع من أجل الحفاظ على صلة التواصل لتبادل الآراء والمعلومات والسعي لتحقيق ما يطلبه الجمهور.

[1] محمد صاحب سلطان، **العلاقات العامة ووسائل الاتصال**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015، ص33.

### 3- التعاون المتبادل بين المنظمات:

إن ممارسة أية منظمة لنشاطها وتوطيد علاقاتها مع جماهيرها الداخلية والخارجية لا يكفي في غالب الأحيان لنجاحها في تأدية رسالتها وخاصة إذا كانت قد أغفلت تعاونها وتضافرها مع المنظمات الأخرى لذلك أصبح هذا التعاون أحد مرتكزات وأسس العلاقات العامة نظراً لأهميته وضرورته.

### 4- شمولية العلاقات العامة:

إن نشاط العلاقات العامة يجب أن يشمل جميع المجالات وألا يقتصر على مجالات معينة أو محددة، لأن العلاقات العامة ضرورية ولا بد منها في كافة الميادين التجارية والصناعية والإدارية والتعليمية والصحية وحتى على المستويين العام والخاص وبكل الفروع التابعة لهما وعلى الصعيد الداخلي والخارجي[1].

### 5- أخلاقية العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة تقوم على أساس من الثقة والاحترام المتبادل بين المنظمات وجماهيرها وهذا يتطلب منها أن تقوم على مبادئ أخلاقية، يعني أن تبتعد عن التحيز والتفرقة والعنصرية والحزبية والدينية وعن وسائل الغش والتضليل والدعاية المزيفة، وأن تقوم في تعاملها مع الجماهير على أساس من الصدق والأمانة والثقة.

### 6- ديناميكية العلاقات العامة وحيويتها:

[1] أنعام حسن أيوب وآخرون، المرجع نفسه، ص39-40.

إن نشاط العلاقات العامة يجب أن يتصف بالفاعلية والإيجابية (بالتأثر والتأثير) عن طريق استخدام وسائل الاتصال والإعلام المناسبة التي من شأنها أن تأخذ دوراً هاماً بين الطرفين " المنظمات والجماهير " وذلك من أجل تكوين رأي عام مستنير لدى الجماهير.

**7- إنسانية العلاقات العامة:**

وتعني التركيز على الجانب الإنساني واعتبار أن الإنسان هو محور كل نجاح في أية منظمة كانت والاهتمام بالعاملين كافة دون تمييز واعتبارهم حجر الأساس في أية منظمة وتحسين ظروفهم وظروف عملهم، كذلك إتاحة الفرصة للابتكارات وعرض المقترحات والحيلولة دون الفردية وسيطرة القلة على المؤسسة، كذلك توفير الحياة الكريمة للعاملين والابتعاد عن المحاباة والتميز في معاملة الأطراف التي تتعامل هذه المنظمة.

**8- اجتماعية العلاقات العامة:**

إن العلاقات العامة يجب أن تقوم على قواعد وأسس اجتماعية من أجل تحقيق عنصر التماسك والتضامن بين المنظمة والجمهور من أجل تحقيق أهداف اجتماعية عن طريق قيامها بتدريب الجمهور الداخلي للمنظمة كما تحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال تعريفهم بإمكانياتها وسياساتها ومسؤولياتها وبالعقبات والصعاب التي تواجهها وبما يجب عليهم من تأييد ومشاركة في تحمل هذه المسؤوليات للمساهمة في تأدية رسالتها. [1]

وأن تنظر للعاملين على أنهم يعيشون في ظروف اجتماعية مشتركة ومتفاعلة لا على أساس أنهم أفراد منعزلين عن بعضهم البعض.

**9- تناسب العلاقات العامة مع الظروف والمستجدات:**

[1] أنعام حسن أيوب وآخرون، المرجع نفسه، ص39-40.

من المعروف أن حاجات الجماهير ومطالبهم دائماً في تزايد وتجدد مستمر وأن النفس البشرية في حاجة إلى التشويق والإقناع وأن التجديد يعد من أهم وسائل الإغراء وجذب الانتباه وإثارة الاهتمام لذلك من الضروري أن تقوم العلاقات العامة على أساس مراعاة الظروف والمواقف والاستجابة للمستجدات من أجل تمكنها من مقابلة حاجات المجتمع وملاءمة هذه الحاجات عن طريق دراسة أنسب الأساليب التي تعكس ردود الفعل المناسبة من الجماهير المتعاملة مع المنظمة أو بعبارة أخرى أن برامج العلاقات العامة يجب أن تتميز بالتجديد المستمر في أساليبها لتتمكن من إقناع جمهورها وكسب تأييدهم.

**10- احترام العلاقات العامة لآراء الجمهور وإيمانهم بمعتقداتهم:**

كما أوضحنا سابقاً أن العلاقات العامة ونجاحها يتوقف على إرضاء جماهيرها وهذا لن يتحقق إلا إذا أعدت برامجها في ضوء تيارات الرأي العام وهذا يتم فقط بقيام العلاقات العامة باحترام العادات الموروثة والتقاليد المعروفة واعتماد ذلك كفلسفة أساسية في كافة برامجها.[1]

## المطلب الرابع: وظائف العلاقات العامة.

أصبحت العلاقات العامة قوة هائلة في المجتمع الحديث ومن أهم العلوم التي لا يستطيع ممارس الخدمة الاجتماعية أن يتغاضوا عنها لأنه لا يمكن أن يؤدي خدماتهم في مختلف الميادين التي يعملون بها بدون استخدامها لأنها تحقق التفاهم بين المؤسسات وجماهيرها المختلفة، ويؤكد الخبراء أنها الدعامة الأساسية للإدارة ونتيجة لتغلغل العلاقات العامة في مختلف نواحي الحياة فقد ظهرت وظائف مختلفة للعلاقات العامة، تختلف باختلاف المجال الذي تمارس فيه والذي قد يكون (تجاري – صناعي – سياسي – عسكري – مدرسي...الخ).[2]

[1] أنعام حسن أيوب وآخرون، المرجع نفسه، ص39-40.
[2] المرجع السابق، ص37.

ويرى بعض الباحثين الذين درسوا العلاقات العامة في المؤسسات والشركات وغيرها من الهيئات، أن هنالك خمسة وظائف أساسية هي:

- **وظيفة البحث:**

ويقصد بها كافة الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين الجماهير الداخلية والخارجية، وتحري الحقائق وجمع المعلومات الخاصة بذلك، ومن ثمة القيام بتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة، وهذا على أسس علمية وإحصائية دقيقة.

- **وظيفة التخطيط:**

وتعني وضع التصورات المستقبلية حول الأهداف التي تنشدها المؤسسة وحول الجماهير التي تستهدفها، ثم رسم سياسة العلاقات العامة للمؤسسة على ضوء ذلك، من تصميم البرامج الإعلامية وتوزيع الاختصاصات، وتحديد الميزانية اللازمة للإنفاق على نشاطات العلاقات العامة، وتوزيعها على الأنشطة المختلفة بناءً على التصورات السابقة أو الخطة التي تم وضعها.[1]

- **وظيفة الاتصال:**

وهي عملية الاتصال بالمسئولين في الداخل وكذلك بالهيئات والأفراد في الخارج، فيقوم الخبراء بالاتصال بالمدراء ورؤساء الأقسام وكبار الموظفين، فيقدمون لهم المعلومات والأخبار والنصائح المتعلقة بالعلاقات العامة.

وتعمل هذه المعلومات وعملية نقلها على التأثير في سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية لدى الجماهير.

- **وظيفة الإدارة:**

[1] محمد ناصر جودت، مرجع سابق، ص205-206.

- بمعنى القيام بعملية تقديم الخدمات لسائر الإدارات ومساعدتها على أداء مهامها، خاصة تجاه الجمهور -الداخلي والخارجي-. كما تعمل أيضا على التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق التفاهم بينها.

كذلك تعمل العلاقات العامة دور حلقة الوصل بين الشخصيات المختلفة في الترتيب الوظيفي وبين المستويات المختلفة من الهيكل التنظيمي.[1]

- **وظيفة التقويم:**

ويقصد بهذه الوظيفة قياس النتائج الفعلية المحققة، والمحصل عليها من خلال تطبيق البرامج الموضوعة للعلاقات العامة، وتحديد الانحرافات وتحديد فعالية البرنامج، وتحقيق الأهداف المنشودة.

بينما هنالك من الباحثين من يرى أن وظائف العلاقات العامة داخل المؤسسة، تحدد من خلال ثلاثة محاور هي:

**الوظائف أو الخدمات المقدمة إلى الجمهور بشكل عام:**

- التعريف بالمنظمة من خلال وسائل الإعلام المختلفة، والمناسبة لمنتجات هذه المنظمة وسياساتها وأهدافها، وكل ما يطرأ عليها من تغيير، بلغة بسيطة وسهلة الفهم.
- التأكد من صحة المعلومات التي تنقل إلى الجمهور، والعمل على تصحيحها وتدارك المواقف الخاطئة، عن طريق تقويمها استنادا إلى البيانات الدقيقة، والكفيلة بإعادة الجمهور إلى الصواب.

[1] حسين عبد الرحمان رشوان، **العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص149.

- تأمين جو من التفاهم والثقة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها من جهة، وبين المنظمة وأفرادها من جهة أخرى.

**الوظائف التي تقدمها للمنظمة ككل:**

- تزويد المنظمة بالمعلومات حول الرأي العام، والتطورات المتوقع حصولها مستقبلا.
- العمل بكافة السبل والوسائل بين فئات الجمهور المختلفة، من اجل جعل سياسات وأهداف وخدمات هذه المؤسسة تتلقى رواجا لدى هذه الفئات.
- التصدي لأي هجوم على المؤسسة، بتفنيد الدعايات والأكاذيب والمعلومات الخاطئة عنها، عن طريق نشر الحقائق التي من شانها إعادة الثقة للجمهور.

**الوظائف التي تقدمها للإدارة بشكل خاص:**

- القيام بجمع ودراسة المعلومات المتعلقة بالإدارة العليا للمؤسسة، وردود أفعال الفئات الجماهيرية حول سياساتها وتسييرها للمنظمة.
- المساعدة في تأمين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة - دنيا عليا - ومن ثمة خلق تنسيق وتفاهم فيما بينها من جهة، وبين الجمهور الداخلي من جهة أخرى.
- قيامها بدور المستشار الشخصي لأعضاء مجلس الإدارة، ولجميع المدراء في الأقسام المختلفة، من اعتمادهم عند إصدار قراراتهم وتعديل سياساتهم، على النصح المقدم لهم من طرف مختصي العلاقات العامة.[1]

## المطلب الخامس: جمهور العلاقات العامة

قبل أن نتطرق إلى جمهور العلاقات العامة كان لازما علينا أولا تعريف الجمهور حتى تتضح الصورة، فالجمهور اصطلاحا يشير إلى فئة أو جماعة من الناس تتميز عن غيرها بخصائص

[1] جودت محمد ناصر، المرجع السابق، ص210-211.

وصفات خاصة ويشترك أفرادها في صفات وروابط معينة لذلك يلاحظ أن للمنظمة عدة جماهير تتعامل معهم وفقا لأهدافهم وحاجاتهم ورغباتهم.[1]

ويذهب علماء الاجتماع إلى تعريف جمهور العلاقات العامة بأنه جماعة واعية مكونة من أكثر من فرد، ويربط هؤلاء الأفراد مصالح مشتركة وهي تتأثر تأثرا جماعيا بالنسبة لبعض الأحداث والشؤون المتتابعة.[2]

وينقسم جمهور العلاقات العامة إلى نوعين هما الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

**أ/ الجمهور الداخلي:** وهو الذي يتكون من جميع أعضاء المنظمة الذين يؤدون بشكل مباشر أنشطة المنظمة أو يقومون بأداء وظائفهم بتقديم خدماتهم أو سلعهم للجمهور الخارجي.

كما يعرف بأنه الجمهور الذي يتكون من جميع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة من فنيين وإداريين وعمال وقد يمتد هذا الوصف ليشمل فئات أخرى من مساهمين ومؤسسين وقد يتسع أيضا في بعض المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة مثل جمهور الطلاب في المدارس والجامعات أو المرضى في المستشفيات أو السياح في الفنادق ...الخ.

وتأتي أهمية العلاقة بالجمهور الداخلي للمؤسسة في مقدمة برامج العلاقات العامة وليس هذا بسبب ضخامة أعدادهم فحسب بل لأنهم يمثلون جزءً معتبرا من الجماهير الخارجية كالمستهلكين وحملة الأسهم والمجتمع المحلي والجمهور العام أضف إلى ذلك أنهم على اتصال دائم ومستمر بالجماهير الأخرى.

ولعل من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة هي خلق علاقة طيبة بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي. ويعد الجمهور الداخلي أحد أهم الوسائل في نقل رسالة المنظمة من خلال نشر ثقافتها والتعريف بهويتها والحفاظ على سمعتها من خلال الاتصال الشخصي والاتصالات

[1] موسى اللوزي، **أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس**، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص40.
[2] أحمد كمال أحمد، **العلاقات العامة في المجالات الاجتماعية والإنسانية**، دار الخماني للطباعة، القاهرة، 1967، ص53.

الرسمية والغير رسمية عبر الاحتكاك المباشر بين الجمهور الداخلي وبين العملاء والزبائن وغيرهم، وهو ما من شأنه المساهمة في تحقيق أهدافها ونقل رسالتها، وعليه يساهم الجمهور الداخلي من خلال جملة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في خلق صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة تترجم من خلالها قيمها وتعبر عن ثقافتها ورؤيتها للجماهير المختلفة.[1]

ويقسم الباحثين الجمهور الداخلي إلى عدة فئات وجماعات فيما يلي أهمها:

**أ/ 1- المؤسسون:** وهم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة وهم من يتحملون المخاطر التي تواجه عملية التأسيس، وتقع على عاتقهم المسؤولية الأولى والأساسية في عملية بناء المؤسسة كما أنهم يبذلون جهودا كبيرة لتعريف الجمهور الخارجي بالمؤسسة والأهداف التي تسعى إليها. وتتحمل إدارة العلاقات العامة مسؤولية الاتصال بالمؤسسين بصفة دورية لإعلامهم بالتقدم الذي أحرزته المؤسسة أو بالمشاكل التي تواجهها، والحصول على توجيهاتهم واقتراحاتهم وتوجيهها وتوصيلها لإدارة المؤسسة في الوقت المناسب حتى يمكن تحليلها والتعامل معها بموضوعية حتى يتم التغلب على هذه المشاكل.[2]

**أ/ 2- الموظفون:** حتى يكون برنامج العلاقات العامة مع الموظفون ناجحا، يجب أن يكون هناك اتصالات فعالة في الاتجاهين بين الإدارة والموظفين، وتجري اتصالات العلاقات العامة على النحو التالي

- القيام بإستقصاءات دورية تجري بين العاملين في الشركة.
- تنظيم دورات تدريبية للعمال الجدد بالشركة تشرح لهم فيها أهدافها وتوضح تنظيماتها وسياستها.
- عقد ندوات دورية بين رجال الإدارة وبين العاملين بالمؤسسة.

[1] فؤادة البكرى، **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 2015، ص38.
[2] زياد محمد الشرمان، **مبادئ العلاقات العامة**، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص89.

- إنشاء سجل للاقتراحات والشكاوى.
- التوسع في النشاطات الرياضية والاجتماعية والترفيهية للعاملين.
- مشاركة العاملين في مناسباتهم كالتهنئة في الأعياد والمناسبات السعيدة، وكل الأفراح.
- إعداد المسابقات العلمية تشجيعا للبحث العلمي والابتكار بين العاملين.
- قيام إدارة العلاقات العامة بالاطلاع المستمر على أحداث البحوث المنشورة.

**أ/ 3- النقابات العمالية:** إن العلاقات العامة لها دور أساسي في هذا المجال إذ أنها يجب أن تحافظ على علاقات جيدة مع أعضاء النقابات ورؤسائها، ويجب أن تحاول حل النزاعات مع النقابات بالطرق والتفاهم حتى لا تتفاهم وتتعقد الأمور.

**أ/ 4- المساهمون:** إن جمهور المساهمين بالشركات المساهمة العامة هو جمهور واسع مقارنة مع عدد مالكي المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص لذا يستوجب التركيز على تعزيز العلاقات مع هذا الجمهور، وينعكس مدى نجاح هذا الأمر على الدور الذي يلعبه جهاز العلاقات العامة في هذا المجال ويمكن أن نلخص ذلك فيما يلي:

- إيجاد التفاهم بين المساهمين وإدارة الشركة.
- خلق الاهتمام لدى المساهمين بالشركة.
- كسب تأييد المساهمين لإدارة الشركة.
- إيجاد وخلق ثقة متبادلة بين المساهمين وإدارة الشركة.[1]

**ب/ الجمهور الخارجي:** يتكون الجمهور الخارجي من الأفراد الذين تستهدفهم المنظمة بخدماتها ونشاطاتها بصورة مباشرة، ويقسم هذا الجمهور إلى جماهير فرعية حسب طبيعة عمل المؤسسة.[2]

[1] محمد عبد الحافظ، **العلاقات العامة**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص45.
[2] سازكار حمة أمين كريم، **الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في إقليم كوردستان**، رسالة ماجيستر، جامعة السليمانية، العراق، 2013، ص51.

وينقسم إلى جمهور مباشر وغير مباشر:

- ✓ **الجمهور الخارجي المباشر:** وينقسم بدوره إلى:

1- **جمهور الموردين**: تعتمد المؤسسات الاقتصادية على عدد كبير من الموردين للحصول على ما يلزمها من مواد أولية، ومعدات انتاجية، إذن فالموردون هم كل من يشترك في تقديم المواد الخام والخدمات اللازمة للمؤسسة.

ويتناسب حجم هذا الجمهور إلى حد كبير مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمه ومركزها المالي.

وعلى إدارة العلاقات العامة تكوين علاقات جيدة مع مورديها لضمان أحسن الخدمات وفي الوقت المناسب وبأسعار مناسبة والأهم من كل ذلك الاحتفاظ بوفائهم لها وعدم الانقطاع عن التوريد بسبب عدم التواصل و تردي العلاقات معها خاصة إذا كانت طبيعة الخدمات أو الخامات التي يقدمها المورد جيدة فإنه ليس من مصلحة المؤسسة خسارته، وللحفاظ على ديمومة التعامل الجيد مع هذه الفئة من الجماهير فعلى إدارة العلاقات العامة بأن تقوم بدراسة هذا الجمهور بالعديد من الطرق والوسائل كإجراء مقابلات شخصية معهم ومعرفة تطلعاتهم في التعامل مع المؤسسة و ماهي النقاط التي لا يجدونها مريحة في تعاملهم مع المؤسسة، وربما أخذ اقتراحاتهم ووضعها محل الدراسة والاستجابة لها إن أمكن ذلك.[1]

بالإضافة إلى المقابلة فإنه يمكن تصميم استبيانات خاصة لهذا الغرض للحصول على معلومات حولهم.

كذلك يتم الاتصال بجمهور الموردين بطريقة مباشرة كأن تتم دعوتهم لزيارة مواقع المؤسسة والاجتماع بإدارتها وإثارة حوارات معهم حول المؤسسة ونشاطها ومشاكلها وسبل تطويرها

[1] منى بن عون، **محاضرات مقياس العلاقات العامة تخصص اتصال تنظيمي**، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3.

وتزويدهم خلال ذلك بالنشرات والمطبوعات الأخرى التي تتعلق بالمؤسسة وأنشطتها وسياستها وخططها المستقبلية.

2- **جمهور الموزعين:** هم الأشخاص الذين يساهمون في وصول البضائع من المنتج إلى الزبائن وهم مختلفون النوع والحجم تبعا للمؤسسة، هؤلاء الموزعين هم تجار الجملة، وكلاء توزيع، تجار تجزئة، مروجوا مبيعات، المستوردون والمصدرون.

وتقع مسؤولية إيجاد علاقات طيبة بالموزعين على عاتق موظفي قسم الإعلان والمبيعات وتتلخص أهداف المؤسسة من علاقتها العامة بالموزعين فيما يلي:

- إحاطة الموزعين علما بالسياسات التوزيعية التي تتبعها المؤسسة.
- محاولة كسب ثقة الموزعين.
- استطلاع نقاط الضعف في تصميم السلعة والتي يشكو منها المستهلكين وبالتالي الموزعين ومحاولة تلافها.
- معرفة رغبات المستهلكين عن طريقهم وتحقيقها مستقبلا.
- إحاطتهم علما بمقدرة المؤسسة التي يتعاملون معها وحجمها ومركزها المالي وفلسفتها الإنتاجية والتسويقية واتجاهاتها في المستقبل.

كما تضمن المؤسسة للموزعين تصميم الاعلانات وإعداد الملصقات وتزويدهم بعينات من السلع والهدايا المختلفة لتوزيعها على عملائهم وتنسيق نوافذ العرض وطبع الكتالوجات وتدريب العمال على البيع وتبصيرهم بالنواحي الفنية في السلعة وكيفية صيانتها وتزويدهم بالاقتراحات التي تزيد من مبيعاتهم.

3- **المستهلكين:** تحرص المؤسسة كل الحرص على جذب المستهلك وكسب رضاه سواء عن طريق إقناعه بالسلعة المباعة وتوفير أسباب الصيانة، أو عن طريق إشعاره بمدى ترحيب المؤسسة وفروعها به، واهتمامها بالرد على تساؤلاته واستفساراته، والعناية

البالغة بشكواه وملاحظاته، فالمؤسسة عندما توفر هذه المعاملة الممتازة للمستهلك فهي تعمل على دعم ثقته بها واقباله على شراء سلعها والدعاية لها وتفضيلها عن السلع الأخرى مهما ارتفعت أسعارها.

ومن كل ما تقدم يتبين لنا أن أهداف إدارة العلاقات العامة:

- الحصول على ثقة وتأييد وتفهم الجمهور للمؤسسة.
- اطلاع العملاء على سياسة وأعمال المؤسسة من إنتاج وتسويق.
- تشجيع المستهلكين على تقديم اقتراحاتهم.[1]

## المطلب السادس: وسائل الاتصال في العلاقات العامة.

### 6/ 1-الصحف:

تلعب الصحف دورا هاما في تكوين الرأي العام، فهي تلقب بالسلطة الرابعة بعد السلطات الثلاثة، التشريعية والتنفيذية والقانونية (القضائية) وذلك دلالة على أهميتها في حياة الناس وعلى قدرتها على التأثير في الرأي العام، ولازالت الصحيفة الأكثر انتشار كوسيلة الاتصال جماهيرية إذ أنها أصبحت من ضرورات الحياة لما تحتوي من مواضيع متنوعة كالأخبار والتحليلات والمقالات السياسية والاجتماعية والثقافية والرياضية[2] ولعل أهم الخدمات التي تقدمها الصحيفة كوسيلة من وسائل الاتصال هي:

- إخبار القارئ عما يحدث في مجتمعه وفي العالم وفي العالم الخارجي.
- التأثير على الرأي العام من خلال اختيار المادة الإعلامية والتعليق على الأحداث.
- التسلية خلال قراءة القصص المشوقة ورؤية الصور.
- سيلة للإعلان عن السلع والخدمات.

[1] منى بن عون، المرجع السابق.

[2] محفوظ أحمد جودت، **العلاقات العامة**، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص181-182.

كما يمكن استخدام الصحف لأغراض ومتطلبات العلاقات العامة خاصة عندما يكون هناك أخبار ومعلومات لدى المؤسسة أو المنظمة وتود عرضها على الجمهور أو الرأي العام، فإنها تقوم بالاتصال بالصحافة لدعوتها لحضور المؤتمر الصحفي، وهنا تعمل العلاقات العامة على التخطيط الجيد للمؤتمر الصحفي، وذلك أن المؤتمرات الصحفية غير المخطط لها يمكنها أن تسيء إلى سمعة المؤسسة وصورتها أمام الصحافة[1] التي تعتبر واجهة المؤسسة وتقوم بثقل كل المعلومات والإخبار والمتعلقة بها للجمهور. وهذا من خلال المؤتمرات الصحفية التي يتحدد دورها الفعلي في مناقشة الأخبار والمعلومات التي تود المؤسسة إبلاغها للجمهور والتي لا يمكن إعطاؤها حقها امن الدراسة والتحليل من خلال عقد مؤتمر صحفي.

**6/ 2- الراديو:**

يعتبر الراديو وسيلة من وسائل الاتصال المسموعة ولقد كان الراديو منذ فترة ليست ببعيدة الوسيلة الأكثر استعمالاً من بين وسائل الاتصال، ومع ظهور وسائل أخرى خاصة التلفزيون أصبح أقل استعمالاً عن ذي قبل، إلا أنه مازال يعتبر وسيلة ذات أهمية بالنسبة لكثير من المؤسسات، خاصة أن الراديو يتميز بجماهير معينة.

يمكن لموظفي العلاقات العامة الاستفادة من البث الإذاعي لاتصال رسائلهم إلى الجمهور، حيث يوجهوا رسائلهم الخاصة بالمؤسسة ومشاريعها إلى محطة الإذاعة على شكل رسالة مكتوبة حتى يتسنى قراءتها أو على هيئة رسالة صوتية مسجلة على شريط .

**6/ 3- التلفزيون:**

يعتبر التلفزيون من وسائل الاتصال السمعية البصرية لأنه يجمع بين الصوت والصورة المتحركة، وبالتالي هو أكثر تأثيرا في النفس البشرية وسائل الاتصال الأخرى، كالصحف

[1] محفوظ أحمد جودت، المرجع السابق، ص185-186.

والمجلات وغيرها، ... ويعتبر التلفزيون من المصادر الهامة والموثوق بها للأخبار وللاستمتاع بالبرامج الثقافية، والاجتماعية، والسياسية، والرياضية وكذا الترويجية لإعلانات المؤسسات.

**6/ 4- المجلات**:

تعتبر المجلات كالصحف من وسائل الاتصال المقروءة في مجال العلاقات العامة، إلا أن المجلات له اهتماماته الخاصة وهناك أنواع عديدة من المجلات علمية وأدبية ومتخصصة في جمهور الاستثمار وأخرى متخصصة في مجال الإدارة ... إلخ.

ومن أهم مزايا المجلات كوسيلة من وسائل الاتصال هو إمكانية وصول الرسالة الإعلامية إلى الجمهور المستهدف مباشرة حيث لا يقرأها إلا الجمهور الذي تكون اهتماماته هي نفس تخصص واهتمامات المجلة.[1]

**6/ 5- المعارض:**

تعتبر المعارض وسيلة هامة من وسائل الاتصال بالجماهير حيث تقوم الشركات بعرض منتجاتها أو نماذج لخدمات معززة برسوم بيانية، اشكال وإحصائيات ووسائل إيضاح، وكذلك يمكن تدعيم اسم الشركة وتحسين صورتها أمام الجمهور عن طريق عرض وتفسير سياسات المنظمة وإنجازاتها وأهدافها.

وقد تقوم المنظمة بتخصيص مساحة معينة داخل مكاتبها أو مواقعها لاستخدامها كعرض دائم أو مؤقت لها وذلك لعرض منتجاتها الجديدة ولتمكين الزوار من مشاهدة تطورات عملياتها وإقامة المعارض والاشتراك فيها سواء كانت هذه المعارض محلية أو دولية من الأمور الضرورية لترويج المبيعات وتعزيز اسم وأهداف المؤسسة أمام جماهيرها المختلفة.

[1] كريمة حاج أحمد، **العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الاتصالية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة وهران، 2018/2017.

بالإضافة إلى أن تواجد موظفي العلاقات العامة أثناء عرض المنتجات والخدمات أمر ضروري من أجل إقامة علاقات صداقة واستقبال الزائرين والإجابة على استفساراتهم، كزبائن المؤسسة، العملاء، المساهمين، ومحاولة جذب عملاء جدد للمؤسسة.

**6/ 6- المطبوعات:**

تقوم الشركات الكبيرة والمنظمة بإصدار مطبوعات معينة موجهة إلى جماهيرها الداخلية والخارجية حيث أن الكلمة المطبوعة أصبحت تحتل مركزا بارزا في الاتصالات.

ودائرة العلاقات العامة هي المسؤولة عادة عن إعداد هذه المطبوعات وطباعتها وتوزيعها، فرجل العلاقات العامة هو الذي يحدد الرسالة الإعلامية التي يجب أن تصل إلى الجماهير وهو الذي يتولى صياغة هذه الرسالة بطريقة مفهومة وغير مطولة، كما أنه يقرر وسيلة الاتصال والوقت المناسب لهذا الاتصال، تشمل المطبوعات الأشكال التالية: نماذج المؤسسة المستخدمة في المراسلات الداخلية والخارجية. وهي نماذج التي يتم طباعتها وتصميمها.

أ-النشرات: بحيث تصدر المنظمة نشرات خاصة توزعها على جماهيرها سواء الموظفين أو العملاء أو الموزعين وفي الغالب تحتوي على مجال واحد من أنشطة الشركة كالإحصائيات الدورية عن الموظفين وإعدادهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ... إلخ.

ب-الكتيبات: تهدف إلى إحاطة الأفراد الموزعة عليهم الكتيبات بسياسات الشركة وخططها وإنجازات وزيادة وعي الجماهير وتثقيفهم وتعتبر هذه الكتيبات بمثابة مرجع أساسي خاصة للموظف الجديد حيث توضح ما هو متوقع من الموظف أن يقوم به كما توضح حقوقه وامتيازاته.[1]

وهناك كتيبات عديدة تصدرها المؤسسة من أهمها:

[1] كريمة حاج أحمد، مرجع سابق، ص114.

- كتيب الموظفين الجدد : والذي يشرح للموظف الجديد بإيجاز عن أهداف المؤسسة وسياساتها واجراءاتها وتقسيماتها الادارية من حيث توزيعات الدوائر والأقسام والشعب وأسماء المدراء ، بالإضافة إلى ذلك يقوم الكتيب بشرح حقوق الموظف من رواتب وإجازات ونظم الترقية والحوافز والتقاعد والتأمين الصحي وواجبات الموظف من حيث الدوام وتنفيذ الأوامر والتعاون مع باقي الموظفين، كما قد يشمل على تفاصيل أخرى خاصة بالأمن والسلامة، إنهاء الخدمة، نوادي الموظفين، ويتم تسليم هذا الكتيب للموظف الجديد عن صدور القرار بتعيينه أو عند استلامه العمل في أول يوم، وقد يعطى إليه قبل ذلك عند اجراء المقابلة معه كمرشح للوظيفة.
- كتيب المساهمين: حيث قد تقدم بعض المؤسسات كتيبات صغيرة عن لمشاريع التي نفذتها والتي تقوم بتنفيذها وعن حجم النجاح المتوقع لأنشطتها وذلك بهدف اقناع المساهمين واجتذابهم لشراء أسهمها، ويجب بذل العناية الفائقة بإعداد هذا الكتيب حتى يكون له الأثر الجيد على جمهور المساهمين.[1]

ج- مجلة المؤسسة: قد تصدر كثير من المؤسسات الكبيرة مجلة خاصة بموظفيها، تعني بشؤونهم واخبارهم المواضيع التي تهمهم وتوزع عليهم بصفة دورية، إلا أن بعض المؤسسات توزعها على كبار العملاء أو كبار المساهمين أو الموزعين وغيرهم، وتركز هذه المجلة على شرح سياسات وأهداف المؤسسة وذلك بنشر احصائيات عن انتاج المؤسسة وحجم مبيعاتها، الأخبار الرياضية التي تهم الموظفين، شرح القوانين العمالية، أخبار الرحلات والمسابقات والنشاطات الترفيهية للموظفين، المناسبات، أسماء الموظفين الجدد، الترقيات ... الخ.

### 6/ 7- لوحة الإعلانات الداخلية:

[1] كريمة حاج أحمد، مرجع سابق، ص114.

تعتبر هذه الوسيلة من وسائل الاتصال المقروءة والموجهة إلى الجمهور الداخلي للمؤسسة، وتوضع عادة في مكان بارز في المؤسسة أي بالقرب من الاستقبال أو في الممرات التي تكثر عليها حركة الموظفين، وقد تقوم كل دائرة أو كل قسم بالمؤسسة بتركيب لوحة لوضع الاعلانات المتعلقة بها وبموظفيها عليها، وقد تكون لوحة الإعلانات على شكل مربع أو مستطيل أو دائرة، ويركب عليها أحيانا اطار زجاجي منعا لتلاعب الموظفين بمحتوياتها، وتشمل الموضوعات في هذه اللوحة عادة شرح لقوانين المؤسسة أو تعليماتها، إعلانات النقابة، أخبار الموظفين من توظيفات جديدة أو ترقيات أو تنقلات، أخبار المسابقات والأنشطة الرياضية والثقافية، والاجتماعية للموظفين.

ودائما ما تكون دائرة العلاقات العامة، المسؤولة عن فتح واغلاق لوحة الاعلانات وكذلك عن أي أوراق جديدة تضاف إليها.

**6/ 8-الاجتماعات:**

الاجتماعات هي لقاءات بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو نقل وجهة نظر محددة أو لاتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه اللقاءات بين الموظفين ببعضهم أو بين الموظفين والعملاء أو الموزعين أو المساهمين أو مسؤولي المؤسسات المالية وغيرهم، وقد تكون هذه الاجتماعات دورية أي تعقد كل فترة محددة كاجتماعات رؤساء الأقسام أو مدراء الدوائر أو اجتماع الهيئة العامة للمساهمين، والاجتماعات الداخلية التي تعقد على مستوى المؤسسة تكون بحاجة إلى تحضيرات سابقة قبل عقدها ... وهنا لا مناص من مسؤولية قسم العلاقات العامة بعمل كافة التحضيرات اللازمة لذلك، والمتمثلة فيما يلي:

- التجهيز المسبق للاجتماعات، كالاتصال بالمشاركين، تجهيز الاجراءات الأمنية المتعلقة بالمشاركين، ترتيب تصاريح الدخول ووسائط النقل اللازمة للمشاركين، وضع فريق من موظفي العلاقات العامة تحت تصرف المشاركين ... الخ.

- تنظيم الاجتماع خلال فترة انعقاده كاستقبال المشاركين وقت وصولهم واعطاهم الكتيبات والنشرات اللازمة وصياغة محاضر الجلسات وتسجيل ما يدور به من نقاش واستفسارات وتصريحات.
- إعداد التقرير النهائي خلال فترة محددة وتقديمه إلى الإدارة مع تدوين كافة الأمور التي نوقشت خلال الاجتماع.[1]

**خلاصة:**

مما سبق ذكره نستنتج ان العلاقات العامة هي نشاط إتصالي انساني قديم قدم الانسان، من بعد المراحل التاريخية ليصبح وظيفة إدارية لا غنى عنها تضمن من خلالها المؤسسات إستمراريتها في ظل المنافسة ونظرا لأهميتها وقد أصبحت تحتل الصدارة في ترتيب الهياكل التنظيمية للمؤسسات نظرا لاعتمادها على أساليب علمية في عملها من البحث والتخطيط، وتقويم واستوفاء القائمين عليها بشروط ومؤهلات أخلاقية أولا وإدارية ثانيا تعمل على تحسين وتلميع صورة المؤسسة للحفاظ على رضا الجماهير عنها.

[1] محفوظ احمد جودت، مرجع سابق، ص216-215.

# المبحث الثاني: الاتصال المؤسساتي

**تمهيد:**

يعتبر الاتصال من أهم الأساسيات في دراسة الفرد، فبدون الاتصال لا يمكن أن يعيش أو تستمر أي جماعة أو منظمة اجتماعية، ونخص بالذكر الاتصال المؤسساتي فهو يعتبر بمثابة العمود الفقري للمؤسسة على اختلاف طبيعتها وأهدافها، سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على الاتصال المؤسساتي من حيث تعريفه، أنواعه، أهميته...، ومدى مساهمته في بناء صورة داخل وخارج المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال المؤسساتي:

لعل أفضل طريقة للتعريف بالاتصال المؤسساتي هو النظر إلى الطريقة التي تطورت فيها هذه الوظيفة في الشركات. فحتى السبعينات من القرن الماضي، كان الممارسون يستخدمون مصطلح " العلاقات العامة " لوصف التواصل مع الجهات المعنية، فوظيفة " العلاقات العامة "، والتي كانت تعد وظيفة تكتيكية في معظم الشركات، تنحصر في معظمها الاتصال مع الصحافة، ومع الشركاء، غير أن مستخدمين الشركة ومتعامليها بدأوا بالمطالبة بالمزيد من المعلومات عن الشركة، وبدأ الممارسون في وقت لاحق بالنظر للاتصال بأنه أكثر من " العلاقات العامة " فقط.[1]

وهنا بدأت الجذور الأولى لتشكل وظيفة جديدة للاتصال المؤسساتي، وجاءت هذه الوظيفة الجديدة لدمج مجموعة واسعة من التخصصات المتخصصة، بما في ذلك التصميم، الإعلان، والاتصال الداخلي للموظفين وإدارة الأزمات والعلاقات الإعلامية والعلاقات مع المستثمرين، والجمهور، هذه الخصائص الهامة للوظيفة الجديدة ترتكز على المنظمة ككل، وأهمية صورتها لدى أصحاب المصلحة الرئيسية، الداخلية والخارجية على حد سواء.

ويمكن وصف الاتصال المؤسساتي بأنه الوظيفة المسؤولة عن الإشراف وتنسيق العمل المنجز من قبل الممارسين في التخصصات المختلفة، مثل وسائل الإعلام، العلاقات والشؤون العامة والاتصال الداخلي، ويعرف " فان ريل " الاتصال المؤسساتي بأنه " أداة للإدارة عن طريق الوسائل الاتصالية المستخدمة للاتصال الداخلي والخارجي، بأنه العمل بكل فعالية وكفاءة ممكنة، مع التركيز على الهدف العام"، ويقصد هنا الهدف العام خلق جو ملائم للعلاقات مع

[1] Joep Crnelissen: corporate communication, a guide to theory and practice, 3rd, edition, sage, 2011, p4.

الفئات المستهدفة، ويمكن تعريف الاتصال المؤسساتي بأنه " نهج متكامل لكافة الاتصالات التي تنتجها المؤسسة، والتي تستهدف الفئات المستهدفة ذات الصلة".[1]

ويعد الاتصال المؤسساتي وظيفة الإدارة التي توفر إطارا للتنسيق الفعال لجميع الاتصالات الداخلية والخارجية مع الهدف العام من إنشاء والمحافظة على سمعة المنظمة المواتية مع مجموعات أصحاب المصالح التي تقوم عليها المنظمة التابعة، ومن بين نتائج الخصائص التي يتمتع بها الاتصال المؤسساتي صفة التعقيد التي تطبعه بشكل خاص في المنظمات التي لديها نطاق جغرافي واسع، مثل الشركات المتعددة الجنسيات، أو مع مجموعة واسعة من المنتجات أو الخدمات، ومع ذلك هناك تحديات كبيرة أخرى في وضع استراتيجيات وبرامج فعالة للاتصال المؤسساتي.

ويسلط ريتشارد إيدلمان، الرئيس التنفيذي لشركة إدلمان، أكبر وكالة للعلاقات العامة المستقلة في العالم، الضوء على الاتصال المؤسساتي على النحو التالي: " كنا نتبع الذيل الذي يهزه الكلب، ولكن الآن بوجود الاتصال المؤسساتي أصبح المبدأ المنظم وراء العديد من الأعمال "، والمقصود أن جزء صغير هو المسيطر على كل شيء، إذا كنت تصف الوضع بأنه الذيل الذي يهز الكلب ، يعني أن أقل جزء مهم من الوضع ، له تأثير كبير جدا على الجزء الأكثر أهمية، أما اليوم فاستدامة ونجاح الشركة يعتمد على كيفية النظر من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين للاتصال على أنه جزء هام من بناء وصيانة وحماية سمعة المنظمة.

فالمفتاح إلى وجود استراتيجية للاتصال المؤسساتي داخل المنظمات هو وجود مفهوم الهوية المؤسساتية: من خلال البيانات الأساسية للمنظمة التي تريد أن توظفها لتحسين صورتها وسمعتها لدى الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة المشتركة بينها وبينهم، من أجل خلق تصور

[1] C.B.M. Van Riel, principles of Corporate Communication, 1st Edition, British libriry,1995, 24.

متسق وواقعي، يتماشى مع هوية المنظمة المتوقعة، وذلك بتوظيف كل ما لديها من وسائل اتصالية كالكتيبات، والحملات الإعلانية، والمواقع الالكترونية، والصور والشعارات ...[1]

## المطلب الثاني: أنواع الاتصال المؤسساتي.

### 1- الاتصالات الرسمية:

ونقصد بها كل الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تفرض في العمل وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الجهاز التنظيمي الرسمي، فنظام الاتصالات الرسمي هو الذي يوجه أعمال المؤسسة ونشاطاتها الرسمية.[2]

ويعرف معجم مصطلحات الإعلام الاتصال الرسمي بأنه " الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ويعتمد على المخططات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل "،[3] وبالتالي نستنتج أن هذا التعريف أشمل من التعريف الأول، لأنه عرض الأطراف المعنية بعملية الاتصال، بالإضافة إلى ذكره لميزة يتصف بها الاتصال الرسمي في أنه اتصال اتفاقي، يرتكز على ثقافة المنشأة وما تعمل على الحث عليه من التقاليد في التعامل ، كما عرض هذا التعريف بعض الأدوات المستخدمة في الاتصال الرسمي.

---

[1] حنان منصور، **الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة**، طالبة دكتوراه في المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام. الجزائر، ص3.

[2] الاتصال المؤسساتي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع (تخصص تغيير اجتماعي)، جامعة الجزائر2، ص65.

[3] عاطف العدلي العبد، **مدخل إلى الاتصال والرأي العام (الأسس النظرية والاسهامات العربية)**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993، ص40.

فالاتصال الرسمي من أكثر الأنواع شيوعا وانتشارا في المؤسسة حيث تعرفه معظم مصطلحات الإعلام على أنه: " ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها والذي يعتمد على الخطابات، المذكرات والتقارير".

وهناك من يعرفه على أنه: " عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص، لتحديد أهداف مشتركة ومحددة وذلك حسب نظام تقسيم العمل وهيكلة السلطة.

وعليه، فالاتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبق، والذي يبقى معروفا ومتعارفا عليه داخل المؤسسة وخاضعا للتنظيم الهيكلي للمؤسسة.

وبمعنى آخر، هو مجموع الأنشطة الاتصالية المحددة من قبل الإدارة، وعليه فكل أطراف المؤسسة مطالبون بالامتثال لهذا النوع من الاتصال لكن هذه الفكرة تبقى غير كافية لتحديد معالم الاتصال الرسمي لذلك هناك من يعرفه على أنه: " ذلك النظام المتينة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري، وعادة ما توجه نظم الاتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة سياسات المؤسسة.[1]

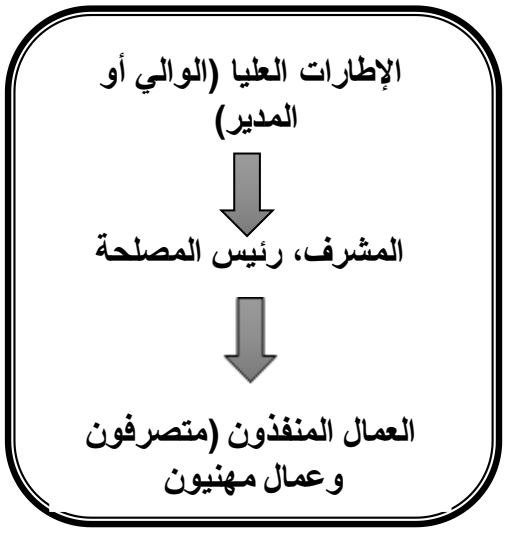
- **اتجاهات تدفق الاتصالات داخل المؤسسة:**

يمكن حصر الاتصالات حسب اتجاهاتها في ثلاثة أنواع، فيرتبط الاتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنواعا وأشكلا رسمية بالهيكل التنظيمي، وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل بحيث يتم الاتصال عموديا من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى وأفقيا، وذلك من مستوى تنظيمي إلى آخر في نفس المستوى أو الدرجة.

[1] عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص23.

### 1-1/ الاتصال النازل

من الأمثلة على الاتصال النازل عندما يصدر المدير العام إلى الإدارات والأقسام المختلفة تعليمات حول الدوام أو العطلات أو أسعار بيع السلع المنتجة أو التسهيلات المالية وطريقة وشروط منحها وكيفية الاتصال بالعملاء، وينسجم هذا النوع من الاتصال بنظرية البيروقراطية والمركزية في الاتصال.




**شكل رقم (01): يوضح الاتصال النازل**

ويعتبر الاتصال النازل أو الهابط من الأنواع الأكثر شيوعا وانتشارا في التنظيمات الإدارية ومع " الأجهزة الكلاسيكية التي يكون فيها التركيز منصبا على نقل المعلومات، الأوامر والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل، ويشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتمر هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية.[1]

[1] مصطفى العشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص14.

ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم، إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمريرها إلى المستويات الأخرى، وإذا لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فإن ذلك يمكن إرجاعه إلى خطأ العاملين وليس خطأ الإدارات العليا، وبما أن الإدارة العليا تملك سلطة واسعة لذا فإنه بإمكانها استخدام الوسائل التي من خلالها تستطيع خلق الالتزام بتعليماتها.

ويرد البعض على هذه الافتراضات من خلال الإشارة إلى الصعوبة التي يواجهها الاتصال الهابط، فكلما تعددت المستويات الإدارية وكلما تعقدت التنظيمات الإدارية كلما تعثرت عملية الاتصال، لأن الأوامر والتعليمات ستمر عبر حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ.

وللإشارة فهناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي:

1- تعليمات محددة تتعلق بالمهمات المحددة من خلال توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهمات التنظيم الأخرى من خلال شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي أعمال المنظمة.
3- معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية، وذلك يتم بإعطاء للمرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
4- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق، من خلال إعطاء للمرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الأداء.
5- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم، تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين، نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.[1]

[1] أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص68.

**1-2/ الاتصال الصاعد:**

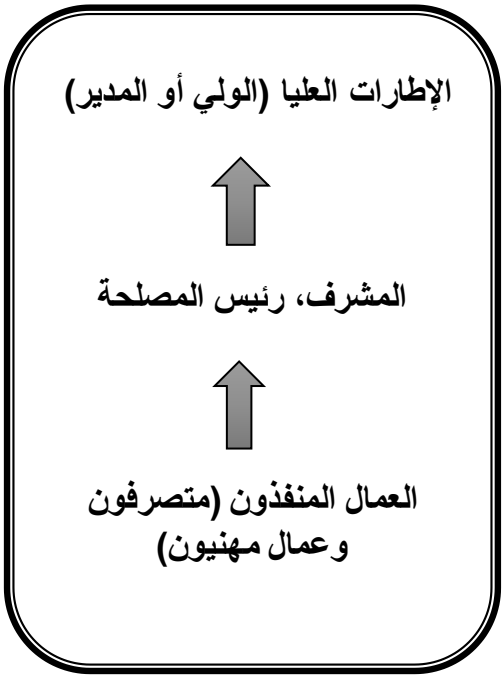
لا يقل الاتصال الصاعد أهمية عن الاتصال النازل وإن كان أقل انتشارا في المؤسسات ذات التنظيم المركزي إلا أنه يعد الفرصة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم، وإذا كان النوع الأول يرتكز على اتصال من جانب واحد دون إشراك الآخر فإن الاتصال الصاعد يمكن ا القاعدة من المشاركة في القرارات التي تتخذها الإدارة، هذه المشاركة تتم عن طريق وسائل مختلفة تسمح للموظفين بطرح مشاكلهم على الإدارة الأمر الذي يساعد هذه الأخيرة على اتخاذ القرارات السليمة، فحسب مصطفى حجازي: " لا يقتصر دور الموظف في تلقي البيانات وإنما تعطى له الفرصة أيضا لإيصال البيانات والمعلومات إلى رؤسائه، وهي الطريقة المثلى التي تتيح للمرؤوسين بنقل اتجاهاتهم وآرائهم عن مختلف الأمور الحيوية لإدارة المؤسسة."

ويعرف الاتصال الصاعد بأنه الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، فالاتصال الهابط يأتي من المستويات الإدارية العليا ويمر عبر المستويات الإدارية المختلفة في صورة توجيهات وتعليمات وأوامر وقرارات، بينما الاتصال الصاعد يكون بالعكس، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

أي أنها الاتصالات التي تصدر عن العمال المنفذين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والإطارات داخل المنظمة، في هذا النوع من الاتصالات يقوم أفراد المستويات الدنيا بإرسال البيانات والمعلومات إلى رؤسائهم بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والشكاوى والتقارير العامة والطلبات، لهذا فإن زيادة حجم المعلومات الصاعدة دليل على سيولة الاتصالات وفعالية قنواتها، كما توضح مدى التجاوب مع توجيهات الرؤساء، فتوفر بذلك التغذية العكسية اللازمة.[1]

[1] مصطفى العشوي، مرجع سابق، ص147.

**الشكل رقم (02): يوضح الاتصال الصاعد**




وعليه، يسمح هذا النوع من الاتصال للموظفين بالتعبير عن آرائهم وكذلك بالمشاركة في إدارة مؤسستهم، كما يعد الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى الموظفين، وهو بذلك يعتبر أسلوبا من أساليب التسيير الإداري المتفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير.

وللإشارة فأهم عنصر في العملية الاتصالية التي تحدث بين المرسل والمستقبل وهو "رجع الصدى " الذي لا نجده في الاتصال النازل، والذي لا يعطي الفرصة لمستقبل الرسالة بالتعبير عن آرائه و الإجابة عنها بكل حرية لذلك تكتسي التغذية العكسية في الاتصال الصاعد أهمية بارزة، كونها تساعد الإدارة على أن تكون على اتصال وارتباط دائم ومباشر مع الموظفين " فالاتصال الصاعد وسيلة للانفتاح وليس بعملية إدارية وهو الرابط غير المباشر للاختبار الرجعي أو العكسي لمدى تطور ونمو الموظفين."[1]

[1] أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص70.

وقد أصبحت التغذية الرجعية المتمثلة في " رجع الصدى " الفرصة التي تختبر من خلالها الإدارة وضعية الموظفين وانشغالاتهم وآرائهم حول طريقة إدارة مؤسساتهم، لهذا يمكن استخدام عدة وسائل للاستفادة من التغذية الرجعية أو العكسية مثل التحقيقات الميدانية واستطلاعات الرأي التي قد تقوم بها إدارة المؤسسة من وقت إلى آخر لمعرفة آخر التطورات التي يعرفها واقع المؤسسة، كما يمكن القول، بأن الاتصال الصاعد يسمح بـ:

**1)- بالنسبة للموظفين:**

- نقل اتجاهاتهم وانشغالاتهم إلى رؤسائهم.
- مساهماتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهم.
- إبداء ملاحظاتهم دون الإحساس بالخوف.
- المناسبة التي تسمح لهم بتغيير سلوكيات مسؤوليهم والتقرب أكثر منهم.

**2)-بالنسبة للإدارة:**

- معرفة الواقع ووضعية الموظفين وكذلك أهم المشاكل والانشغالات المطروحة من قبلهم.
- التعرف على آراء الموظفين حول مسؤوليهم ومحاولة التقرب منهم.

والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى:

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.
- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية -معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

### 3/1-الاتصال الأفقي:

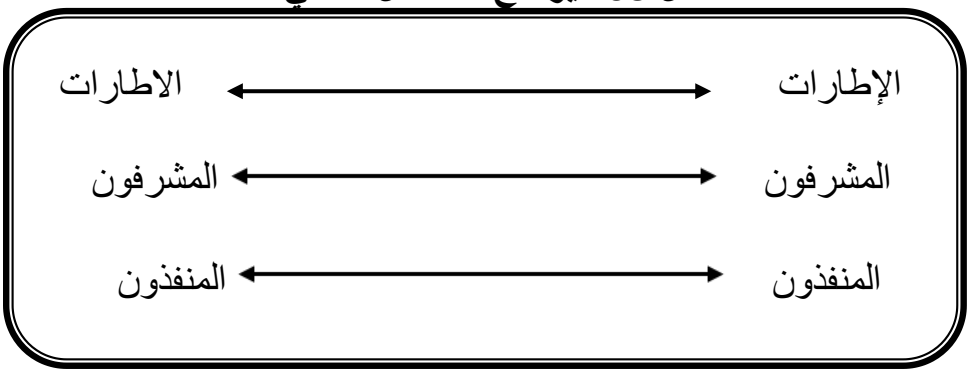
يتعلق هذا النوع من الاتصالات بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين بهدف تجنب وصول مشاكل القاعدة إلى القمة، زيادة على ذلك " يسمح الاتصال الأفقي بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلط.[1]

ويعرف الاتصال الأفقي بأنه ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي، أو بين الأفراد في مستويات مختلفة، ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوس، وينطبق الاتصال الأفقي على العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة، وبالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال وتسلسل الأوامر حسب نظرية أو نوع الاتصال والاتصال الهابط إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المؤسسات الحديثة المعقدة والعملاقة والتي يمكن تشبيه عملية الاتصال فيها بشبكة العنكبوت، حيث يكون الرئيس في منتصف الشبكة وتصدر منه وإليه الخيوط (قنوات الاتصال) ويتم التفاعل في جميع الاتجاهات بدلا من اتجاه واحد محدد.

وباختصار ومن خلال التعريفات فالاتصالات الأفقية هي الاتصالات التي تحدث بين أفراد في نفس المستوى الإداري، مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو بين المنفذين، كل على حدا، ويكون ذلك للتنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية، ويهتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يعملون في نفس المستويات في التنظيم، كما هو مبين في الشكل الآتي:

[1] عبد الرحمان عزي، **عالم الاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص25.

**الشكل 03: يوضح الاتصال الافقي**




**2- الاتصالات غير الرسمية:**

يعرف الاتصال غير الرسمي على أنه النوع الاتصالي الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال حيث يتم بأسلوب غير رسمي، لذلك يكون قائم على:

" أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة" هذا النموذج من الاتصال يدور بين زملاء العمل كالحديث عن المشكلات الخاصة عن الآمال عن كلام ينقل بين الرؤساء والمديرون في ندواتهم الخاصة من معلومات. ويرى طلعت لطفي: "أنه نموذج الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين والموظفين والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفريغ الشحنات الانفعالية عند المديرين وإلى خروجهم عن النفسية التي تفرضها عليهم قيود وظائفهم فيما يتعلق بالاتصالات". ومن خلال هذه الطروحات يمكننا تعريف الاتصال غير الرسمي على أنه نموذج الاتصال الذي يرتكز على سرعته الفائقة في نقل البيانات والمعلومات لارتباطه بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي.[1]"

إن الاتصالات بمختلف أنواعها ومتضمناتها تؤثر وتتأثر ببعضها وإذا كان نظام الاتصالات الرسمية يرتكز على نقل المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم فان ذلك لا

[1] حمو عبدو خديجة، **مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان دور الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات**، أدرار، 2021/2020، ص24.

يخلو من نقائص أو مأخذ على هذا النوع من الاتصالات يذكرها الدكتور محمود سليمان في أربع نقاط أساسية هي:

- بطئ عملية الاتصال لعدم جواز تخطي أي مرؤوس لرئيسه المباشر في إرسال المعلومات واستقبالها.

- الإقلال من الدافعية الذاتية للفرد لعدم توافر حرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.

- احتمال تشويه المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها نظرا لتعدد المستويات الإدارية التي تمر بها.

ونظرا لهذه الصعوبات التي تعترض مستويات الاتصال الرسمي فان العاملين لايستطيعون التقيد بمستوى الاتصال الرسمي لذا ينشأ اتصال مواز له هو الاتصال غير الرسمي.

**خصائص الاتصال غير الرسمي:**

- ✓ الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبته لأنه ينتقل عبر مستويات لتنظيم دون قيود.
- ✓ الاتصال غير الرسمي يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا حدود السلطة الرسمية.
- ✓ الاتصال غير الرسمي لا يتم داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارجه.
- ✓ يتم بين العمال بشكل عفوي وتلقائي.
- ✓ يتم غالبا بشكل شفهي[1].
- ✓ عدم دقة وصحة المعلومات التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي نظر لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومة كالإشاعة مثلا.

[1] صالح مسعودي، **الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة روائح ورد كونين الوادي، **مذكرة لنيل شهادة الماستر**، جامعة الوادي، 2018/2017، ص41.

- ✓ يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.
- ✓ الحركة والتغيير نظرا لأنه لا يخضع لنظام محدد من قبل أو لترتيب مسبق يحدد أطراف الاتصال الرسمية في كثير من المواقف.
- ✓ يمتاز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات والبيانات بين أفراد التنظيم يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد.

**أشكال االاتصال غير الرسمي:**

يأخد الاتصال غير الرسمي اشكال متعددة، وهو غالبا ما يكون في شكل دردشة بين الأفراد، بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية، وان كان غالبا ما يتم بين أفراد ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي، فأشكال الاتصال غير الرسمي، يمكن أن توجد في بعض حالات الاتصال الرسمي ومن الأشكال الأكثر شيوعا للاتصال غير الرسمي نذكر:

- ❖ **نموذج السلسة:** في هذا النموذج يقتصر الاتصال بين فردين فقط فالموقع يفرض قيود على عملية الاتصال حيث يتيح لكل طرف أن يتصل بطرف سابق له وأخر لا حق له ومن خلال هذا النمط تنتقل المعلومات على شكل سلسلة فكل فرد ينقل المعلومة إلى الذي يليه أو يتبادل معه الحديث.
- ❖ **نموذج العنقود:** وهو شكل من أشكال الاتصال غير الرسمي تأخذ شكل شبكة وتتميز المعلومات إلى الجميع[1].
- ❖ **الإدارة بالتجوال:** هو أسلوب يقدم على أساس تحوال المدير في المنظمة ويتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل بوجود طرف مركزي يتولى الاتصال بمجموعة من الأطراف مع افتراض أن لكل طرف منها سيتولي الاتصال بأطراف أخرى معروفه ومحددة

[1] حمو عبدو خديجة، المرجع السابق، ص26.

مسبقا بحيث تنتشر غير رسمي ويكثر هذا النوع في منظمات الأعمال الخدماتية مثل الفنادق والمستشفيات كذلك يكون في أوجه عندما تقيم المنظمة واحتفالات أو لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية.

- **نموذج الاتصال في جميع الاتجاهات:** حيث يتيح لكل طرف في المجموعة الاتصال بجميع الأطراف دون اعضاء الادارة او القسم الواحد فرق قيود وفي نفس الوقت ومن أمثلة ذلك اجتماعات العمل التي تتم بين العمل المتكاملة حيث يتم تبادل الحديث مثلا قبل المؤسسة أو في مواضيع ذات طابع اجتماعي مثلا.

## المطلب الثالث: وظائف الاتصال المؤسساتي.

ويمكن تقسيم وظائف الاتصال المؤسساتي داخل المنشأة أو المؤسسة إلى ثلاث وظائف رئيسية متمثلة في وظيفة: الإنتاج، الإبداع، الصيانة.

### 1- وظيفة الإنتاج:

مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها داخل المنظمات (خاصة المنشآت الاقتصادية) حيث يرى كيث ديفير في هذا المجال أن: " الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل والتعاون الفعال والمهارة، والرغبة في العمل،[1] ومن هنا يتضح لنا أن تواجده داخل المنشأة أكثر من ضروري فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ: كتوجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، إضافة لإرسال المذكرات وعقد اجتماعات خاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو النوعية.وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات هاوثورن (مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي في تقنين الإنتاج وتقييده، ووضع معايير سلوكية

[1] جمال بن زروق، **دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة**، مجلة جامعة عنابة، العدد الثاني، ص120.

يعزز بعضها بالشائعات والأقوال، ويعزز بعضها بما يسمى بالاتصال الغير لفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات، ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي – اجتماعي معين كالرضي والاشمئزاز.

**2- مجال الإبداع:**

يعرف الإبداع على أنه: إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة فترة الزمن كالروتين والنمطية وغيرها ستقف أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة

خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي وكبير لتبنيها بحيث كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغير أكبر وأقوى، وترتبط وظيفة الإبداع للاتصال التنظيمي ببعدين رئيسيين:

- تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.
- عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والاقتراحات والمخططات.[1]

ومن هنا يتضح أن الاتصال التنظيمي داخل المنشأة يسمح بالإبداع من خلال توفيره فضاءات لطرح الأفكار الجديدة والإبداعات والتي تتطلب انخراطا ووفاقا حولها، لهذا فالمنشآت التي تتواجد في الطليعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المحددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة للمنشأة والفاعلين.

**3- مجال الصيانة:**

يساهم الاتصال التنظيمي داخل المنشأة في الحفاظ على الجو الملائم للعمل المتقن، وذلك من خلال مشاركته في تدعيم التفاعلات بين الفاعلين، وتقوية بعض القيم التنظيمية عندهم والتي تأثر كثيرا على سير المنشأة وتكيفها مع البيئة، ويبرز ذلك من

[1] المرجع نفسه، ص127.

خلال ما يلي:

أ / حفظ الذات وما يتعلق بها مشاعر وأحاسيس:

يؤدي النسق الاتصالي الفعال دورا كبيرا في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم مثل: بعث رسائل الشكر والمدح، والزيارات الميدانية ولوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنشأة والتعلق بها أكثر.

ب / تغير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم:

يرى " كورت لوين " أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله (أي خصائصه) مع البيئة الموجود فيها أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه - مع خصائص وظروف بيئة العمل داخلها، لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة ينتج عنه عدم القدرة عند الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه، ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه الشيء الذي يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولا فيها، فالاتصال التنظيمي إذا يسهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها داخل المنشأة.[1]

ج / ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية :

المنشأة هي نسق يتشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها بعضا كذلك، وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية لوظيفة المحافظة عند الاتصال هي: العمل على استمرارية الوظيفتين السابقتين (الإنتاج والإبداع) وذلك من خلال الحفاظ على الانجاز الجيد للعمل والمناخ الملائم والمستقر للتجديد والإبداع داخل المنشأة. باختصار يسهم الاتصال التنظيمي في إعطاء مميزات للمنشأة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة الموجودة فيها، هذه المميزات هي: الانفتاح (الاتصال بالبيئة)، التطور (القضاء على الروتين والإجراءات

[1] أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص44-45.

البيروقراطية)، المرونة (التكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي)، الغائية (وضوح الهدف ودقته)، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها التي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الاتصال) ذلك أن مفهوم الوظيفة يتعلق بمضمون الرسالة (العملية الاتصالية) وأهدافها، أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومات، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات للاتصال.

## المطلب الرابع: أهمية الاتصال المؤسساتي.

للاتصال المؤسساتي أهمية بالغة في عملية تبادل المعلومات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، والتي سنذكر منها في النقاط التالية:

- مشاركة المعلومات: حيث يعمل الاتصال على تبادل المعلومات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيه سلوك الأفراد، أو توجيه أدائهم، أو اعلامهم نتائج أدائهم، أو من خلال تعريفهم بالواجبات المنوطة بهم، وهذا كله نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- الحد من انتشار الشائعات: تعتبر الشائعات عامل سلبي في الوسط العمالي،[1] حيث أن للشائعات مفعول مباشر يؤثر سلبا على السير الحسن للعمل، فالاتصال الفعال يهدف إلى قتل الإشاعة و توصيل المعلومة اللازمة للموظف بكل ثقة وفي الوقت المناسب.
- التنسيق بين التصرفات والأفعال: لا ننكر أن الموظفين بشر ولهم غريزة تسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية قبل الأهداف العامة، لذلك فالاتصال المؤسساتي يهدف إلى تنسيق المهام بحيث تذوب المصالح الشخصية داخل الجماعة، ويقضي على العمل المنفصل للموظفين بدون أي تنسيق مع بعضهم البعض.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال داخل الإدارة أو المؤسسة والتعرف على المعوقات التي تواجهها، ومواقف المرؤوسين من المشكلات وذلك من أجل خلق سبل لعلاجها.

[1] جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص40.

- للاتصال المؤسساتي دور كبير في معرفة مدى ديمقراطية ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة، بحيث تكون قنوات الاتصال مفتوحة من الأعلى إلى الأسفل وقوية جدا.
- إطلاع المرؤوسين (أو المدراء أو القادة) على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها، وبالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين الإشرافي والتنفيذي وذلك من خلال منح الفرصة إلى كافة أفراد التنظيم للمشاركة في العملية الإدارية.[1]
- يساعد الاتصال في عملية التخطيط: وذلك من خلال معرفة المؤشرات الإحصائية للثروات والموارد البشرية والعمل على التنسيق الجيد، لإستثمارها بواسطة إعداد الخطط والسياسات لأجل تحقيق الأهداف وكل هذا يتم بواسطة الاتصال الفعال الجيد والسهل.

بينما الدكتورة " راوية حسن " فقد ذكرت أهمية الاتصال المؤسساتي أو التنظيمي في كتاب (السلوك في المنظمات) فيما يلي:

- يتغلغل في جميع أنشطة المنظمة كالتدريب، تقييم الأداء ..... إلخ بالإضافة إلى أنه العملية التي يتم من خلالها تنسيق أنشطة وتفاعلات الأفراد لتحسين الفعالية التنظيمية.
- يحتل أهمية كبرى في عملية اتخاد القرارات، فمن أجل اتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات، حيث بدونه تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، وبدون الاتصال تفقد التصرفات التنظيمية للتنسيق، وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المنظمة.

[1] جمال الدين لعويسات، المرجع السابق، ص41.

- يساعد الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم، أحزانهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين.
- يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد، من ناحية تحقيق الأهداف وتوجيههم في مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم وبنتائج آدائهم.[1]

نستنتج من ذلك أن الباحثين في الاتصال المؤسساتي يتفقون على أن الاتصال التنظيمي الداخلي أو ما يصطلح عليه بالمؤسساتي يساعد الأفراد على بناء الاتجاهات والأفكار وتقديم الولاء، ويعتبر العنصر الأساسي والعصب الحيوي في المؤسسة، كما أنه أساسي وضروري لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة، كإتخاذ القرارات، التدريب، تقييم الأداء، وغيرها من الأنشطة.

## المطلب الخامس: أهداف الاتصال المؤسساتي.

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى إلى تحقيقيه، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق ومن أجل جمع المعلومات أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، أو وضع استراتيجيات وتنفيذها، ويمكن أن يكون الاتصال داخل أو خارج المؤسسة حسب متطلبات الموقف.

ويمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي:

**أ- الأهداف العامة للاتصال:**

إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال، هو إحداث تغيير في البيئة، أو الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين، لذلك يجب التمييز بين المستقبل المقصود، وأخر غير مقصود، في عملية الاتصال.

[1] راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر، 2001، ص 223، 224.

**ب- أهداف بالنسبة للعامل:**

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل مؤسستهم الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الشائعات بين تضيع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة.[1]

حيث هناك أربع مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة:

- معلومات عن المؤسسة.
- إنتاجها.
- مستقبلها.
- القرارات الهامة عن المؤسسة.

ج- **أهداف الاتصال بنسبة للجمهور:**

الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية حيث أنها غالبا مؤسسة خدماتية، لذلك فالمؤسسة يهمها إقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها بأن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة.

د- **أهداف الاتصال في مهنة الخدمة الاجتماعية:**

هناك عدة أهداف يسعى الأخصائي الاجتماعي إلى تحقيقها من خلال استخدامه لعملية الاتصال حسب الوحدة التي يتعامل معها وهي الأفراد الجماعات المجتمع.

حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم بالبعض الأخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

**و- أهداف الإدارية:**

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين أو الهيئة.

أما بالنسبة لأهمية الاتصال في المؤسسة:

تتلخص أهمية الاتصال المؤسساتي في النقاط التالية:

[1] سميرة بلجيلالي، أمال زعيترة، **مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال**، الاتصال المؤسساتي ودوره في تحسين صورة المؤسسة، مستغانم، 2019/2018.

- يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري، وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجلات والميادين..
- يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات و التقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.[1]

1- التعليم: تدريب أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات بوظيفة معينة وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

2- الترقية: وذلك بالترويح عن النفس والتسلية.

3- الاقناع: أي إحداث تحولات في وجهات النظر.

[1] رضوان بلخيري، **مدخل للاتصال والعلاقات العامة**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص43.

**خلاصة:**

من خلال ما تطرقنا إليه نستنتج أن الاتصال المؤسساتي يعتمد نجاحه في الغالب على مدى ارتباطه بالجهود التي تعمل بها المؤسسة من خلال الخطة المناسبة أو الاستراتيجية التي تضمن السير الحسن لمهامها ووظائفها وتوفير المنظومة الاتصالية للوصول إلى أحسن النتائج التي تعمل على ضمان التفاعل ومساهمته في بناء صورة حسنة داخل المؤسسة وخارجها.

# المبحث الثالث: الصورة الذهنية

**تمهيد:**

تقوم الصورة الذهنية بدور هام ومحوري في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل سلوك الافراد، وتؤثر في تصرفاتهم تجاه الجماعات والمؤسسات الاقتصادية، فهي تعكس الواقع وتحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة، وإنما يواجهه بشكل غير مباشر يعتمد على الوصف، لذلك أدركت المؤسسات الاقتصادية أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان الجماهير واتخاذ السياسات، وأصبح تكوين الصورة الذهنية الإيجابية هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه كل المؤسسات من خلال الأداء الطيب الذي يتفق مع احياجات الجماهير، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم ونشأة الصورة الذهنية، وأنواعها، وخصائصها، وأبعادها.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم الصورة الذهنية

بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية Image عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثيرا كبيرا على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني هذا القرن. وقد كان لظهور كتاب «تطوير صورة المنشأة» للكاتب من الأمريكي لي بريستول Lee Bristol في عام 1960 أثرا كبيرا في نشر مفهوم صورة المنشأة بين رجال الاعمال،[1] وما لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية والسياسية والاعلامية والمهنية وقد تبلور هذا المصطلح في مجال العلاقات الدولية بشكل واضح في عام 1965 حينما ظهر كتاب «المسلوك الدولي» الذي اشترك في تأليفه هربرت كليمان Kelman مع مجموعة من زملائه من علماء النفس والباحثين في مجال العلاقات الدولية.[2]

وقد اهتمت الدراسات السياسية والاعلامية بصورة القيادات السياسية في بعض الشعوب وتأثيرها على صورة الشعب الذي تنتمي إليه من ناحية، وتأثيرها على السلوك الجماهيري ازاء هذه القيادات داخل شعوبها من ناحية ثانية. كما اهتمت الدراسات الاعلامية بدراسة صورة قطاعات المجتمع المختلفة من خلال ما يقدم في وسائل الاتصال الجماهيرية، أو من خلال ما تعبر به الجماهير عن انطباعاتهم ازاء هذه القطاعات.

ولقد اهتمت العلاقات العامة بدراسة صورة الشخصيات القيادية والمنظمات والشركات والمؤسسات المختلفة للتعرف على نظرة الجماهير لهذه الشخصيات أو المنظمات، ومعرفة العناصر الايجابية والسلبية في هذه الصورة للتأكيد على العناصر الايجابية وعلاج الاسباب التي أدت الى تكون الاتجاهات السلبية إن وجدت. كما اهتم خبراء العلاقات العامة بدراسة العوامل

[1] Bristol, Lee M, (ed) **Developing The corporate Image**. New York: Scribner,1960.

[2] Kelman, Herbert C. (ed): International Behavoir: A Social Psychological, Analysis. New York . Holt Rinehart and Winston Publishers, 1965.

المؤثرة على تكوين الصور الذهنية وتطورها في ظل وسائل الاتصال الجماهيرية وتعدد الرسائل التي يتعرض لها إنسان النصف الثاني من القرن العشرين.[1]

**مفهوم الصورة الذهنية:** يقول " هارولد ماركس ": إن الصورة الذهنية هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، تختلف من فرد الى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات وتعاملات مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع واستشارتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الدهنية الكلية للمنظمة.

ويعرفها " جيمس جراي " بأنها: الانطباعات والمدركات الكلية للجماهير المتعددة للمنظمة تجاه أعمالها، وتشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المنظمة الداخلية والخارجية تجاهها، أما " بولدنج " فيرى أن: الصورة الذهنية تنبني على خبرات الانسان السابقة مند لحظة الميلاد و ربما و قبل ذلك والإنسان جنين في بطن أمه، ويتلقى الكائن الحي رسائل مستمرة عن طريق الاحاسيس والصور تكون غير واضحة في البداية، ثم يبدأ الإنسان بعدها يدرك وجوده كشيء وسط عالم الاشياء ويكون هذا بداية التصور الذي يمكن وصفه بالإدراك، فإذا ما تقدم العمر بالإنسان ازداد هذا التصور ليشمل كل شيء موجود او حتى متخيل.[2]

ويعتبر الدكتور "علي عجوة " من بين أهم الباحثين العرب الذين تناولوا بالدراسة موضوع الصورة الذهنية للمؤسسات ودور العلاقات العامة في ذلك، وهو يعرف الصورة الذهنية كالتالي:

هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما أو شعب ما أو جنس بعينه أو منشأة أو مؤسسة أو منظمة محلية أو دولية او مهنة معينة

[1] علي عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية**، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1983، ص3.
[2] أمينة كلفاح، مرجع سابق.

او اي شيء آخر يمكن ان يكون له تأثير على حياة الانسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المعاشة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الافراد واتجاهاتهم وعقائدهم.[1]

## المطلب الثاني: خصائص وسمات الصورة الذهنية.

هناك العديد من السمات والخصائص التي تتسم بها الصورة الذهنية، نذكر ما يلي:

**1-1/ عدم الدقة:** ذهب كثير من الباحثين إلى أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل ذلك أساسا مرجع هو أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي، لاسيما وأن الأفراد عادة يلجئون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة.

**2-1/ الثبات والمقاومة للتغيير:** فالصورة الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير، وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كمية وكيفية التغيير المحتمل في الصورة الذهنية، وبعض هذه المتغيرات يتعلق بالصورة ذاتها وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلاله.[2]

**3-1/ التعميم وتجاهل الفروق الفردية:** تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه ونظرا لذلك فلأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية.

**4-1/ التنبؤ بالمستقبل:** تسهم الصور الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة، فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الأفراد باعتبارها انطباعات واتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تنبئ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلا.

---

[1] علي عجوة، المرجع السابق، ص6.

[2] محمد فلاح القضاة، سحر محمد خميس، **الصورة الذهنية لقناة الجزيرة والجزيرة الدولية لدى الشباب الجامعي**، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، العدد 2000، ج1، ص73.

**1-5/ تخطي حدود الزمان والمكان:** تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان فالفرد لا يقف في تكوينه لصوره الذهنية عند حدود معينة بل يتخطاها ليكون صورا عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه، وعلى مستوى الزمان فالإنسان يكون صور ذهنية عن الماضي ويكون صور ذهنية عن الحاضر إضافة إلى المستقبل، وبذلك يتضح أن الإنسان يكون صورا ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة، وفقا لمعارفه ومدركاته ومشاهداته إضافة إلى قدرته على التخيل والاستنتاج.

نلاحظ أن الصورة الذهنية ذات طابع ديناميكي فهي قابلة للتغير بظروف الزمان والمكان ويحكمها مجموعة من العوامل المؤثرة الثقافية والاجتماعية في تكوينها (كالعادات والتقاليد والبيئة وهوية الشركة وثقافتها والطريقة الاتصالية لصاحب الصورة مع الجماهير.)

- الصورة الذهنية ذات طابع معرفي متأثر بالمعارف والمعلومات التي تبث للجماهير بطرق بالتالي تخضع لعمليات متسلسلة من المراحل المعرفية (وصول المعلومة ومن مختلفة وهي ثم تحليلها ثم إدراكها ومن ثم القيام بسلوك (سلبي أو إيجابي) تجاه المؤسسة.
- الصورة الذهنية ذات طابع متكامل فهي لا تتكون عند الجماهير إلا بعد تكامل الجهود المنظمة للشركات وعلى جميع المستويات التي ينتظرها الجمهور.[1]

[1] احمد جرادات عبد الناصر، لبنان هاتف الشامي، **العلاقات العامة الأسس والمبادئ**، اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص124.

## المطلب الثالث: أنواع الصورة الذهنية:

هناك عدة أنواع وأصناف للصورة الذهنية حسب آراء الباحثين نذكر منها:

1- التصنيف الأول: ينقسم إلى:

**1-1/ الصورة المعطاة:** وهي الصورة التي تعطيها المؤسسة عن نفسها، أثناء الاتصال بمحيطها أي المنتقلة عن طريقها والمقاسة بطريقة موضوعية، المرفوقة بعنصرها البنائي والمعلومات التي تصدرها تعليقاتها.

**1-2/ الصورة المحصلة:** هي الصورة المحصلة من طرف الجمهور اتجاه المؤسسة وهي البناء المكون من طرق مجموعة من الأفراد عندما يتقاسمون نفس عملية التمثيل، وهذه الصور هي الصور المفهومة المحولة عن طريق القيم والأفكار والاتجاه الخاص بكل فرد.

**1-3/ الصورة المرغوبة:** وهي الصورة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسة الأخرى وجمهورها في التأثير على الجماهير، والصورة المراد تسويقها تسمح للمؤسسة بتحديد صورتها وبنائها مستقبلا على مدى سنوات.[1]

2- أما التصنيف الثاني فحسب جفكينز:

**2-1/ الصورة المرآة:** وهي الصورة التي ترى المنشأة نفسها من خلالها.

**2-2/ الصورة الحالية:** وهي الصورة التي يرى بها الاخرون المؤسسة.

**2-3/ الصوة المرغوبة:** وهي التي تود المنشأة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير.

[1] محمد بهجت جاد الله كشك، **العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص14.

**2-4/ الصورة المثلى:** وهي أمثل صورة يمكن ان تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير، ولذلك يمكن ان تسمى بالصورة المتوقع.

**2-5/ الصورة المتعددة:** وتحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمنشأة يعطى كل منهم انطباعا مختلفا عنها، ومن الطبيعي ان لا يستمر هذا التعدد طويلا فإما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية أو أن تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظلها العناصر الإيجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير ك منها على هؤلاء الأفراد.[1]

ويشير فيليب موريل إلى أربعة أنواع للصورة الذهنية:

- **الصورة المؤسساتية:** وتكون على المستوى الوطني.
- **الصورة المهنية:** وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة.
- **الصورة العلائقية:** وترتبط في ضوء التواصل مع الجمهور.
- **الصورة العاطفية:** والتي تقوم على أساس الود والتعاطف بين المؤسسة والجمهور. [2]

## المطلب الرابع: أهمية الصورة الذهنية.

تزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للفرد والمنظمة وعلى مستوى الدول، نظرا لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء وتشكيل السلوك وللصورة الذهنية دور كبير في تشكيل مدارك الفرد ومعارفه، مما يجعل لها تأثيرا واضحا على سلوك الفرد وقدراته وتوقعاته وردود أفعاله إزاء الكثير من القضايا الهامة، فالصورة الذهنية تؤثر على

[1] علي عجوة، المرجع السابق، ص09/08.

[2] د. فضيل دليو، **اتصال المؤسسة**، اشهار- علاقات عامة- علاقات مع الصحافة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع،2003، ص53.

ادراكنا لما يدور حولنا من التجارب الحاضرة، كما تؤثر على توقعاتنا واستنتاجاتنا عن الآخرين وعن التجارب المستقبلية.[1]

إن أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات بشكل عام تشكل عاملا مهما وحيويا في تسويق أهداف المؤسسة و في أداء رسالتها، وأن أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات ومدى قدرتها على البقاء والنمو يعتمد على التسويق والتمويل، فالهيئات المدنية ستبقى عاجزة عن تحقيق رسالتها وأهدافها لخدمة المجتمع عندما لا يتوفر الدعم والتمويل اللازم لأنشطتها وإذا لم تتمكن من جذب أفراد المجتمع وتسويق منتجاتها أو خدماتها أو أنشطتها وبرامجها وخاصة في ظل تنافس المؤسسات على جذب الجماهير المستهدفة وكسب ثقتهم ودعمهم ولا يمكن لأي مؤسسة التنازل عن صورتها الذهنية لدى الجمهور والسعي لبناء سمعة طيبة لها فان أهملت المؤسسة ذلك فان الجمهور سيبني انطباعاته تجاه المؤسسة على ما يتم تغذيته عليه من معلومات من مصادر أخرى، وبشكل عام فإن أبرز العوائد والفوائد التي تجنيها المؤسسة من الصورة الذهنية الطيبة ما يلي:

- زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمؤسسة.
- جذب مصادر التمويل لدعم المؤسسات وزيادة تمويل برامجها وأنشطتها.
- استقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المؤسسة.
- توليد الشعور بالثقة والانتماء للمؤسسة في نفوس أعضاء المؤسسين والعاملين.
- زيادة اهتمام قادة الرأي العام ووسائل الإعلام بالمؤسسة ودورها في خدمة المجتمع.[2]

وبالتالي يمكن التأكيد على أن للصورة الذهنية أهمية كبيرة في إبراز آرائنا واتجاهاتنا أفعالنا تجاه كل الفئات والأحداث وتدعيم هذا الشعور لدينا ولدى الآخرين، وكما وقيمنا وردود

[1] إبراهيم درة عبد البارئ، النجالي نبيل خليفة، **العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين** (النظرية والممارسة منحى نظامي واستراتيجيات)، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص28

[2] محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص20.

أن للصورة الذهنية دور بارز في حياة الأفراد، فإنها تقوم أيضا بدور في غاية الأهمية في حياة الدول والشركات والمؤسسات، الأمر الذي يبرر حرص هذه الأطراف كافة على أن تكون صورتها الذهنية لدى الآخرين إيجابية وتخدم أهدافها ومصالحها والسعي لإزالة أي جوانب سلبية موجودة في هذه الصورة أو قد تطرأ عليها.

## المطلب الخامس: أبعاد الصورة الذهنية.

هناك إجماع بين معظم الباحثين على أن الصورة الذهنية تشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

- **البعد المعرفي:** ويقصد به المعلومات التي تتعلق بموضوع أو قضية أو شيء ما، التي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، ومستوى دقة المعلومات التي نحصل عليها عن الآخرين تؤثر في دقة الصور الذهنية التي نكونها عنهم، والأخطاء المتكونة لدى الأفراد حول الأشياء هي أخطاء ناتجة أساساً عن تلك المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها الإنسان.
- **البعد الوجداني:** وهو الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو شيء ما، في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع تشكل الجانب المعرفي ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات وعواطف الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة سواء كانت إيجابية أو سلبية ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية تبعا لمجموعة من العوامل أهمها مصادر المعرفة المتاحة، وطبيعة التجربة، والأسلوب الذي استخدم في التجربة ومدى قبول الفرد للشخص الذي صدرت عنه تلك المعلومات.[1]

[1] مدونة ستار شمس، اطلع عليه يوم: 2023/05/02 على الساعة 20:30 https://www.starshams.com

- **البعد السلوكي:** ينعكس سلوك الإنسان وفقا لطبيعة الصورة الذهنية المتكونة لديه في مختلف شئون الحياة، إذ تصبح موجها للسلوك بصورة لا إرادية بفعل تلك الصورة بالعقل الباطن، إذ ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد فسلوكيات الأفراد يفترض منطقية أنها انعكاس اتجاهاتهم الناتجة عن الصورة الذهنية المتكونة لديهم حول شؤون الحياة.

# المبحث الرابع: الصورة الذهنية والعلاقات العامة

## المطلب الأول: استراتيجية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة ومراحل إعدادها.

لكي تكون المؤسسة ذات صورة إيجابية يجب أن تحدد العديد من الاستراتيجيات المتعلقة بالمؤسسة، ويتم إعدادها من خلال رسم الخطوط العريضة للتحكم في صورة المؤسسة وإدارتها على المدى البعيد، وعليه سوف نتطرق إلى خطوات إدارة المؤسسة والمراحل التي يمر بها إعدادها.

1- **خطوات إعداد استراتيجية صورة المؤسسة:** يعمد المديرون إلى إتباع عدة خطوات في أثناء بناء استراتيجية متعلقة بصورة مؤسّساتهم، هاته الخطوات يمكن ترتيبها كما يلي :

- الرغبة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة من طرف المديرين:

حيث تنبع هذه الرغبة من الفلسفة الإدارية التي يعتمدونها في تأدية مهامهم.

- تحديد أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسّسة هنا إلى تحديد مكونات الصورة للتمكن من تسييرها بطريقة حركية وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي صورتنا الذهنية الحالية التي يحملها الجمهور؟ هل تترك علامتنا انطباعا حسنا؟ ما هي المعايير التي يمكن على أساسها تمييز صورتنا الذهنية على صور المنافسين الآخرين؟

وتعتبر الأهداف هي أول خطوة تتبعها المؤسسة في بناء استراتيجية في تحديد هذه الأخيرة مما يسمح للمؤسسة بمعرفة الاتجاه العام لاستراتيجيتها، بحيث أن المؤسسة ومن خلال أهدافها تحدد الجانب الذي ستتناوله في عملياتها الاتصالية، وكذا الخطاب الذي ستستخدمه والذي عادة ما يكون واحد من الاثنين إما: إدارة الاتصال بالاعتماد على عروض خاصة متعلقة بالأداء الجيد وخدمات

المؤسسة وكذا أداء العمال ونتائج الزبائن أو إدارة الاتصال بالاعتماد على المؤسسة، قيمها وثقافتها.

- تحديد جمهور المؤسسة:

تقوم المؤسسة بعد تحديد أهدافها، بتحديد الجمهور المستهدف الذي يؤثر ويتأثر بالمؤسسة، ويجب على المؤسسة عند تحديد هدف الجمهور الذي ترغب في الوصول إليه أو تريد استهدافه التركيز على النقاط التالية:

- الأفراد الذين يستطيعون التأثير على أهداف المؤسسة.
- تقسيم الجمهور بالاعتماد على الأثر الذي يحدثونه من الأقوى إلى الأضعف.[1]

- القيام بدراسة الصورة الذهنية:

وذلك من خلال التعرف على صورة المؤسسة بمختلف مكوناتها وعناصرها بحيث ننطلق من المؤسسة في حد ذاتها من خلال:

- نقاط الصورة المرتبطة بالمؤسسة.
- مهمة وفلسفة، والقيم المرتبطة بالمؤسسة.
- تحديد المؤسسات القريبة والبعيدة.
- الميزات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين من الناحية الإيجابية والسلبية.
- مراجعة نقاط القوة لدى المنافسين.
- الرضا وعدم الرضا، المميزات والعيوب والحالة النفسية لجمهور المؤسسة، تحليل قطاع النشاط في مجموعه.
- الهوية المرجوة للمؤسسة بالاعتماد على صورتها الحالية والمستقبلية.

[1] صبرينة روانة، خديجة أعمارة، **دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جيجل، 2018/2017، ص123.

- ترتيب عناصر الصورة الذهنية بالاعتماد على أهداف المؤسسة:

دراسة صورة المؤسسة تقدم لنا بشكل نوعي العناصر المتعلقة بالطريقة التي تظهر بها المؤسسة، يتعلق الأمر هنا بترتيب العناصر في قوائم (+) و (-) بحسب الأهداف والجمهور المستهدف من طرف المؤسسة، بحيث يقابل كل هدف الجمهور الذي يستهدفه.

- تحديد أهداف الصورة الذهنية بالنسبة للمؤسسة (الصورة المرغوبة):

من خلال هذه المرحلة تسعى المؤسسة لتحديد أهداف متعلقة أساسًا بصورتها، وأساسًا بالصورة التي ترجو الوصول إليها، ويمكن اختصار النقاط المتعلقة بالصورة المرجوة في:

- الأهداف المتعلقة بالصورة ما هي إلا تحليل للصورة التي ترغب المؤسسة في تقديمها للجمهور وذلك استنادا إلى إمكانياتها.
- يجب أن تنطلق الصورة من الواقع، وذلك بالاستناد على العناصر والوسائل الحقيقية للمؤسسة (بمعنى أن الصورة لا تتعدى كونها ترجمة لواقع المؤسّسة).

- إنشاء شعار للمؤسسة (لوغو المؤسسة):

شعار المؤسسة يعرف بهوية المؤسسة والطريقة التي تخاطب بها، وهذه الجملة يجب أن تكون قصيرة، مكونة من كلمات بسيطة تسعى لخدمة الصورة وأهدافها، سهلة الحفظ والتذكر من طرف كل جمهور المؤسسة. ويشترط أن يكون اللوغو ملازما لكافة عمليات الاتصال التي تجريها المؤسّسة.

- تحديد ميادين التطبيق:

بحيث أن المؤسسة تقوم بتحديد مجالات تدخلها، وذلك أساسا عندما يحدث اختلال بين الصورة المرجوة والواقع، كما أنها تقوم بترتيبها حسب الأولويات، لتقوم بالتدخل من خلال عناصر الصورة الأكثر تطلبا من طرف الجمهور المستهدف.

- تحديد أهداف الاتصال:

هذا ما يسهل على المؤسسة العناصر المستهدفة لتصحيح الصورة الحالية ومحاولة تطويرها إلى الصورة المرجوة، بمعنى صياغة أهداف اتصالية تتماشى مع وضعية الصورة في المؤسسة وآفاقها.

- ترتيب الرسائل الاتصالية:

وذلك بحسب المواضيع، وكذا المصطلحات والجمل المستعملة والتي تجعل الجمهور يتذكر المؤسّسة، كما يجب تحديد وسائل الاتصال المستخدمة بما يتناسب مع الجمهور المستهدف، واختيار الوسيلة المناسبة في الوقت المناسب.

- تحديد الميزانية:

تقوم المؤسسة بعد تحديد أهداف استراتيجية الصورة، وكذا تحديد الوسائل ومختلف العناصر الأخرى، بتحديد الميزانية التي تبنى أساسا على التخفيض من الاستثمارات التي تضطر المؤسسة في كل مرة إلى الانطلاق من الصفر في كل نشاط.[1]

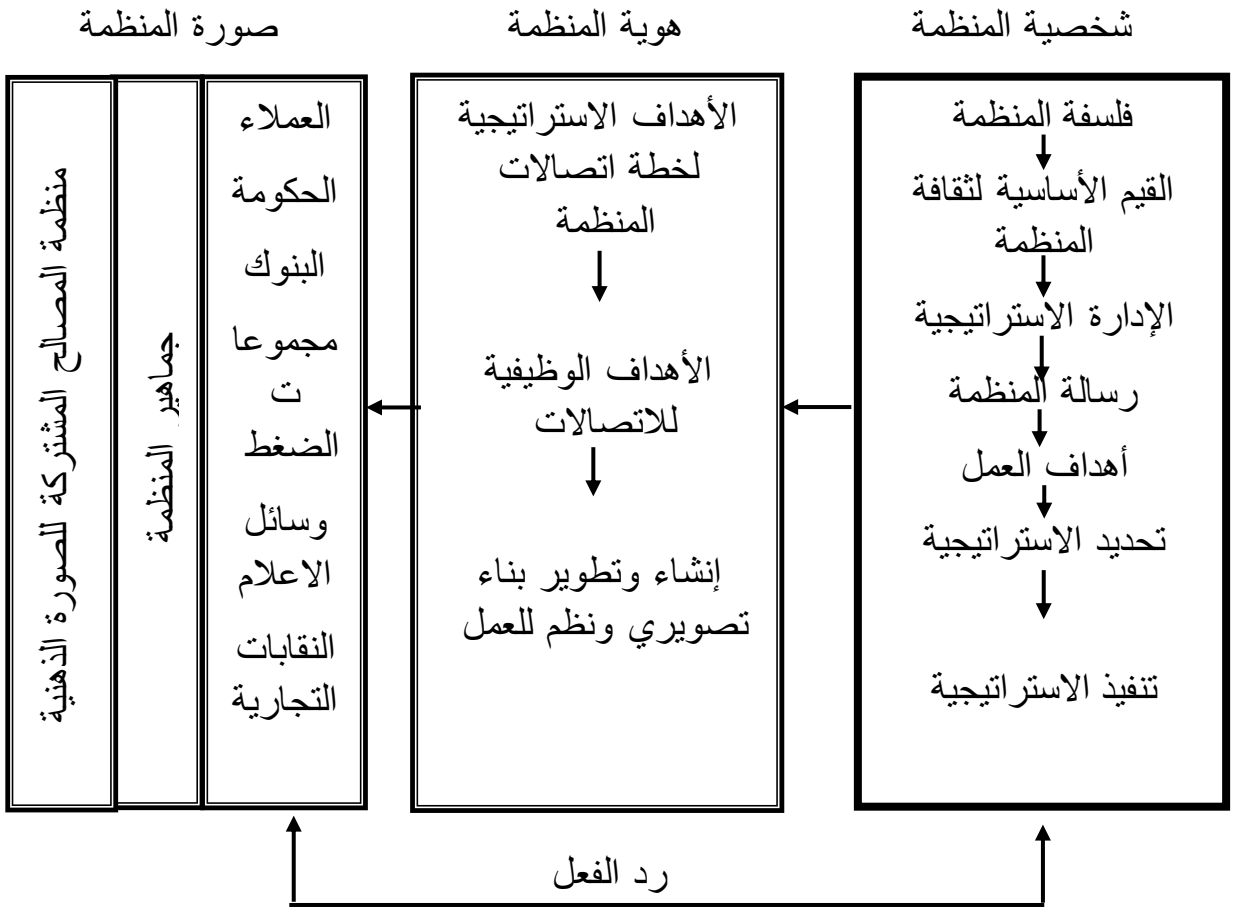
- تحديد وسائل التقييم:

[1] فريد كريمان، علي عجوة، **إدارة العلاقات العامة بين الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص131.

يتعلق الأمر هنا بقياس فعالية ونجاعة سياسة الصورة المتبناة من طرف المؤسسة والاستناد عليه في مواجهة التحولات الحاصلة في المحيط، بعبارة أخرى في هذه المرحلة يتم قياس مدى نجاح أو فشل الخطوات السابقة.

**2- إدارة الصورة الذهنية:**

حيث وضع الباحثان Abratt & Shett نموذجا تطبيقيا عام 1989 يوضح مراحل عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة وذلك على النحو التالي:




**الشكل رقم (4) يوضح: عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة نموذج Chett & Abratt،**

المصدر: كريمان فريد، علي عجوة، المرجع السابق ص133.

يرى Shee & Abratt أن الصورة الذهنية للمنظمة تتكون خلال 3 مراحل أساسية هي:

- **المرحلة الأولى:** هي رحلة تشكيل شخصية المنظمة Corporate personality وهي تقدم فرصة للإدارة لتنمية فلسفة للمنظمة Corporate philosophy و التي تدمج القيم الأساسية للمنظمة، والتي تشكل بدورها ثقافة المنظمة Corporate culture " "، والجزء الأساسي الثاني من عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة يتضمن تلك الأنشطة المصممة للتأثير في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة. طالما أن رسالة المنظمة " Corperate mission "واضحة فإن الإدارة تضع الأهداف النهائية (الكلية) للعمل.
- **المرحلة الثانية:** هي مرحلة هوية المنظمة Corporate identity هي عملية تحديد الأهداف الاتصالية للمنظمة، والتي تتحدد بناء على الأهداف الكلية للمنظمة، ومن هنا تبزغ فلسفة الاتصالات مثلما تنشأ القضايا والموضوعات التي يجب على المنظمة أن تهتم بالحديث حولها، أي ماذا تقول؟ ما كمية المعلومات التي يجب نقلها؟ كيف يتم قولها أي كيف يتم التعامل معها؟ من خلال بعض الوظائف مثل: بحوث الصورة Image Research، المسح البيئي Environmental scanning ، مراقبة للقضايا الاجتماعية والسياسية Socio - political monitoring العلاقات مع وسائل الإعلام Media Liaisonويجب أيضاً تقديم تقرير سنوي حول النشاط الإعلاني للمنظمة.[1]

- **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة صورة المنظمة Corporate Image وتعتبر صورة المنظمة نقطة للإلتقاء والتداخل بين الجماهير المتعددة"Stakeholders " وبين المنظمة، حيث تتشكل خبرات جماهير المنظمة المتنوعة بواسطة مخرجات النظم الإدارية المتعددة كما هو موضح بالنموذج.

[1] كريمان فريد، علي عجوة، المرجع السابق، ص134.

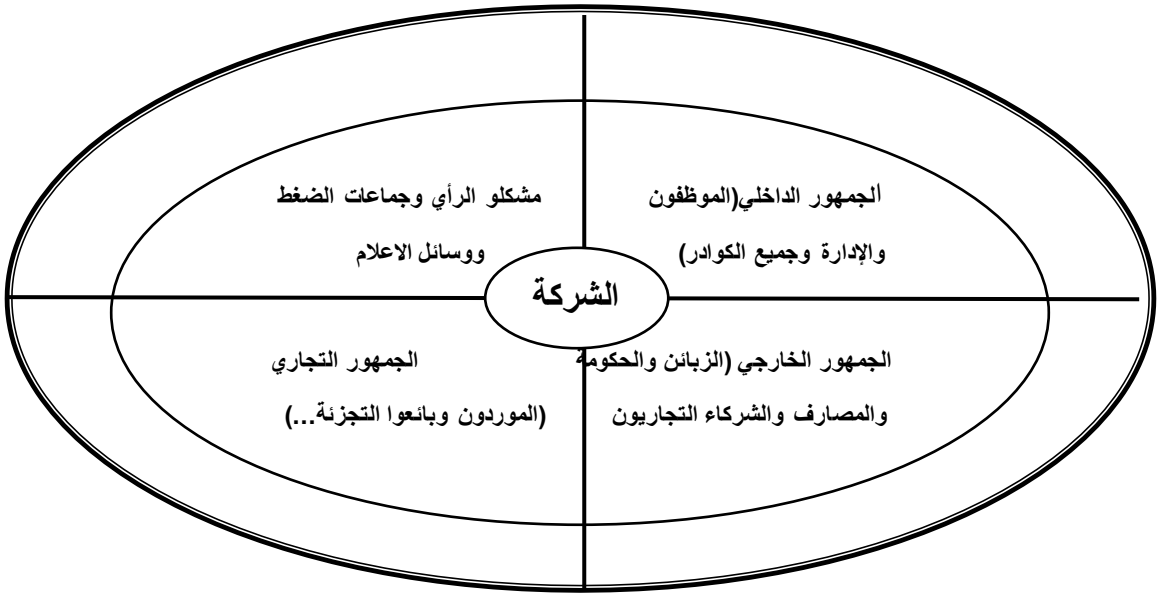
## المطلب الثاني: كيفية تكوين الصورة الذهنية.

لقد أثبتت الدراسات النفسية والاجتماعية أن تكوين الصور الذهنية من العمليات المعقدة التي تخضع لتفاعل العديد من العوامل النفسية والاجتماعية، كما أثبتت الدراسات العديدة التي أجريت في مجال علوم الاتصال أن تأثير الاتصال في تكوين أو تعديل الصور الذهنية لا ينفصل عن الأوضاع النفسية والاجتماعية التي يعمل في ظلها هذا الاتصال، وأخيرا فقد ثبت من الواقع العملي والدراسات العديدة في مجال العلاقات العامة، أن الممارسات السليمة، والسلوك المستقيم، والأفعال الطيبة هي الأساس في تكوين الصورة الطيبة، التي تتدعم ويتسع نطاقها بين الجماهير من خلال قادة الرأي، والجماعات التي ينتمي اليها الفرد وتؤثر عليه تأثيرا قويا، وأيضا من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية.

ولذلك فإن برامج تكوين الصورة الذهنية أو تعديلها أو تغييرها ينبغي أن تضع في اعتبارها هذه النتائج التي انتهت إليها علوم النفس والاجتماع والاتصال، بالإضافة إلى نتائج الدراسات الخاصة بالممارسة العملية للعلاقات العامة، ومن ثم فإن التخطيط لبرامج الصورة لابد أن يخضع لنفس الأسس العلمية التي يخضع لها التخطيط لكافة برامج العلاقات العامة، وهنا لابد أن نوضح أن هذا النوع من البرامج يتسم بصفتين أساسيتين، أولاهما أنه أكثر هذه البرامج صعوبة وتعقيدا وثانيتهما أنه يخدم كافة البرامج التي تنفذها العلاقات العامة، ويزيد من فعاليتها ويضاعف في تأثيرها.[1]

قبل البدء لا بد للشركة من القيام بعدة بحوث لتحدد طبقات الجماهير التي ترغب أن تشكل لديها الصورة الذهنية ومن ثم تحديد الطبقات الأكثر أهمية بالنسبة لها، وبالرغم من أن الموظفين والزبائن هما أهم جمهورين إلا أنه ينبغي عدم تجاهل الجماهير الأخرى.

[1] علي عجوة، مرجع سابق، ص69.




**الشكل رقم (5) يوضح: جماهير الشركة التي ترغب في تكوين صورة لديها**

وبناء على المعلومات التي تأتينا من البحوث يوضع برنامج لتكوين الصورة، ولا بد أن نشير إلى أن برامج تكوين الصورة الذهنية ينبغي أن تضع في اعتبارها العديد من العوامل النفسية والاجتماعية والاتصالية، بالإضافة إلى نتائج الدراسات الخاصة بالممارسة العملية للعلاقات العامة، وأثناء وضع برامج الصورة الذهنية وآلية عملها ينبغي مراعاة العديد من العوامل الأساسية، فمن الثابت أن الصور تتأثر بالمتغيرات السياسية والاقتصادية أو التقنية، وكذلك لا بد لها أن تتسم بالواقعية والمصداقية،[1]

[1] صالح الشيخ، **تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها**، ديبلوم في العلاقات العامة، الاكاديمية السورية الدولية، 2009، ص12.

وأن تتفق مع طبيعة العمليات والأنشطة التي تمارسها الشركة، ونذكر بعضاً من مبادئ التخطيط لبرامج الصورة:

1- يبدأ التخطيط للصورة المرغوبة بتحديد نقاط الضعف والقوة في الصورة الحالية للشركة، وهذا يستدعي القيام بدراسة دقيقة للتعرف على المعالم الأساسية والهامشية لهذه الصورة.
2- وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تودها الشركة.
3- ابتكار الأفكار لنقل الصورة المخططة والمرغوبة إلى الجماهير وآليات نقلها.
4- وضع برامج التقييم المتبعة لمتابعة كافة مراحل مخطط الصورة الذهنية.

ومن الثابت أن شخصية الشركة تتكون من سياستها العامة والأشخاص المسؤولين عن ذلك، فقد أثرت الشخصيات القيادية في المنظمات الكبرى على صورها، والأمثلة على ذلك كثيرة، وكذلك فإن للأشكال المادية الخاصة بكل شركة والمنطقة الجغرافية والزي الرسمي المميز والشعار وكافة الرموز المعتمدة وحتى طرق اتصالها وحفاظها على البيئة والمجتمع كل ذلك لا يقل أهمية عن المضمون الفعلي للسياسة المعتمدة في الشركة.[1]

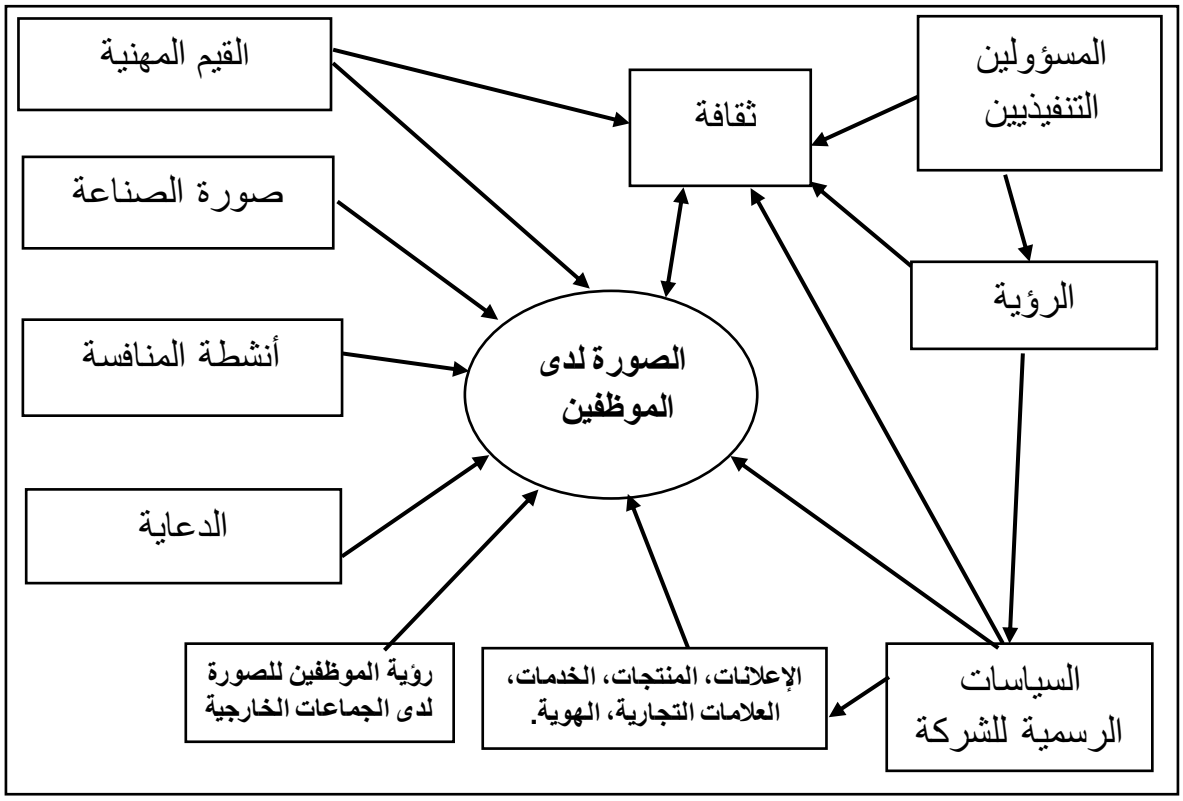
- **تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي (الموظفين):**

إن بناء وتطوير الصورة التي ترغبها المؤسسة لنفسها لتكون ثروة استراتيجية لها يبدأ من الداخل إلى الخارج، فالشركات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورتها الذهنية، ولكن قبل البدء بتكوين الصورة لابد من التعرف على الأشياء التي يفكر بها الجمهور تجاه الشركة وهذا بحاجة إلى دراسات وبحوث لبناء الاستراتيجية المتبعة، وتشكيل الصورة لدى الجمهور بحاجة إلى تكامل السياسات الرسمية المتبعة فيها، فمن كبير المسؤولين التنفيذيين إلى إدارة العلاقات العامة إلى إدارة الموارد البشرية، التي تقوم كلها بوضع بنود الصورة المرغوبة وطرق تنفيذها، ونجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر الإدارية على تحقيق تلك الصورة،

[1] صالح الشيخ، المرجع نفسه، ص13.

فعندما تتحد هذه الدوائر على ثقافة واحدة مشتركة في التعامل مع الموظفين، لا شك أنها ستجد نتيجة ذلك الصورة الطيبة المرغوبة.

وثمة عدد من العوامل التي ترسم انطباع الموظفين عن المؤسسة نوضحها في الشكل التالي:




**الشكل رقم (6) يوضح: العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الموظفين.**[1]

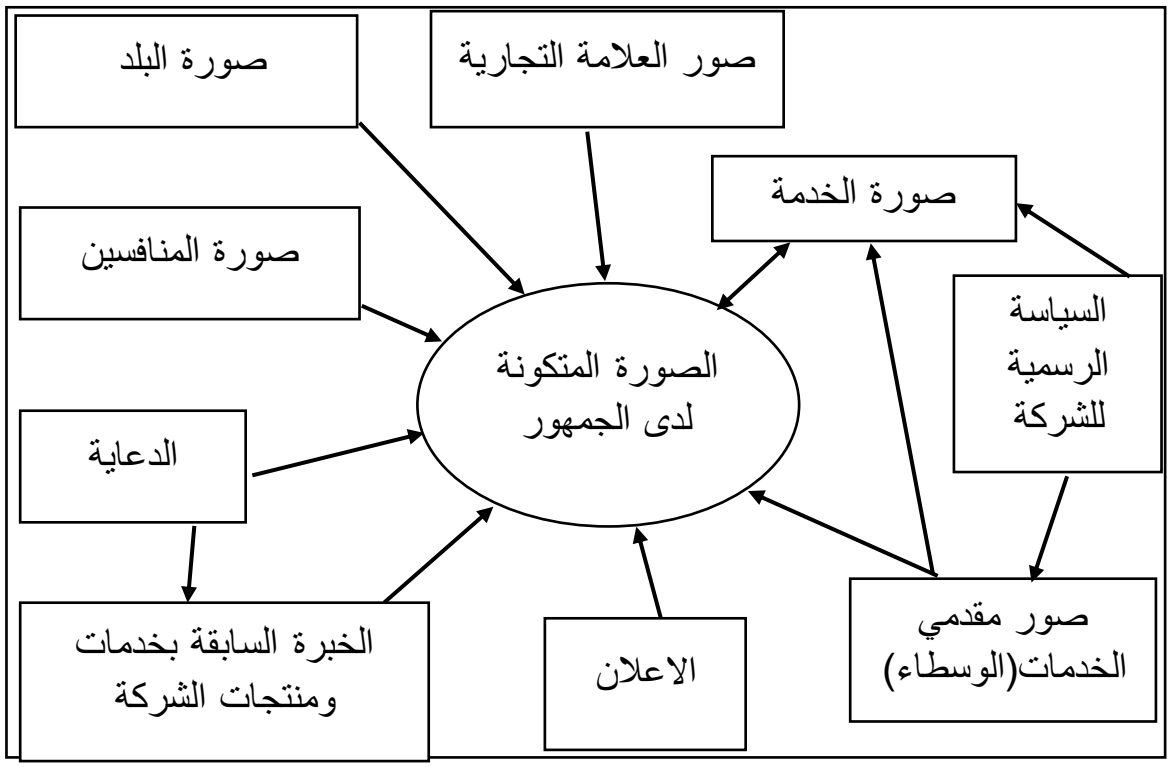
يتضح من خلال الشكل السابق أن تشكيل الصورة لدى الجمهور الداخلي بحاجة إلى نشاطات متعددة وعلى كافة المستويات فالإخلال بواحد منها يعني التشويش في جزء من الصورة، ولذلك لا بد للمسؤولين التنفيذيين من تشكيل ثقافة يقوم على الالتزام بها جميع الأطراف المعنية بالصورة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل الواردة في الشكل (5) نظراً لأهمية جميع

[1] صالح الشيخ، المرجع نفسه، ص14.

العوامل، فيجب أن ينظر إلى كل عامل على حدة ومن ثم فإن تراكب هذه العوامل مع بعضها هو الذي يؤدي إلى الصورة المطلوبة.

- **تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي (الزبائن):**

بعد أن تهيأ الشركة بيئة داخلية ملائمة لإظهار الصورة الحقيقية للزبائن وغيرهم من الجمهور الخارج تكون قد عملت بالمبدأ القائل ابدأ من الداخل إلى الخارج، وبالتالي تكون الشركة مهيأة لتقديم ذاتها إلى الجمهور الخارجي كشركة أصلية نزيهة وفريدة وأهل للثقة ويمكن الاعتماد عليها، ولكن يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عدداً من العوامل أهمها:




**الشكل رقم (7): العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الزبائن.**[1]

[1] صالح الشيخ، المرجع نفسه، ص14.

ونوجز القول بأن الأشياء التي يفكر بها الناس وطريقة شعورهم نحو شركة ما يتأثران بكل القيم، ولذلك فإننا نؤكد مرة ثانية على ضرورة تكامل جميع الجهود والنشاطات المختصة بالصورة، فمثلاً إن جودة الخدمة وصورتها لدى الجمهور الخارجي ينتج عنها رضا الزبائن، والزبائن الذين شعروا بالرضا يحسنون الظن بالمؤسسة التي تقدم خدمة ذات جودة عالية، ومع تحسن الصورة يصبح من السهل تكوين زبائن يرضون عن المؤسسة، ويشكلون انطباعا إيجابيا عنها، وهكذا، شأن جميع العوامل الأخرى.

## المطلب الثالث: العلاقات العامة والصورة الذهنية.

يرى بول جاريت Paul Garrett أحد رواد العلاقات العامة، والذي تولى مسئوليتها في شركة جنرال موتورز الأمريكية عام 1931 أن « العلاقات العادة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى بإحترامه ».

وقد أكد هذا التعريف على أهمية الجهود التي تبذل من أجل تكوين صورة حلبية في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلى المشرق للمؤسسة بلا خداع أو تزييف، ومن ثم فإن مفهوم الصورة التي تسعى العلاقات العامة إلى بلورتها في أذهان الجماهير يستند إلى الحقيقة ويلتزم بالصدق والصراحة والوضوح وهي مبادىء أساسية أجمعت عليها دساتير العلاقات العامة في مختلف المجتمعات.[1]

ورغم عدم وضوح عملية الاتصال ـ التي هي جوهر العلاقات العامة ـ في هذا التعريف إلا أن أهم ما يميزه عن غيره من التعريفات التي قدمت للعلاقات العامة تأكيده على حقيقتين أساسيتين هما:

[1] Griswod Glenn and Deny: your Public Rolation. New York magazines of Industry Inc… 1948. P4.

أن العلاقات العامة ينبغي أن تكون تعبيرا صادقا عن الواقع، كما أنها لابد أن تسمو بأعمالها إلى الدرجة التي تحظى باحترام الجمهور.

فإذا كان الواقع سيئا أو تشوبه بعض الشوائب فينبغى تنقية هذا الواقع وتدارك ما به من أخطاء بدلا من محاولة إخفائها أو تزييفها بكلمات معسولة سرعان ما يزول أثرها وينكشف زيفها. كما ينبغي أن تسهم العلاقات العامة في مواجهة المشكلات التي تؤثر على الجمهور من خلال الاعمال البناءة والجهود الحقيقية الهادفة التي تحقق الرخاء والرفاهية للمجتمع.

وقد كان هذا المبدأ أحد المبادىء الأساسية التي أرساها « أبو العلاقات العامة الحديثة » **ايفى لي** حينما أخذ على عاتقه تغيير الصورة السيئة التي تكونت عن رجل الأعمال الأمريكي روكفلر، الذي كان هو وابنه أكثر أغنياء أمريكا تعرضا النقد واتهاما بالجشع، فقد كان روكفلر سخيا في تبرعاته للجمعيات الخيرية والكنائس ولاطفال المدارس، ولكنه كان جافا في تعامله مع الصحفيين ولا يبالي بحملات النقد التي توجه إليه، كانت نصيحة **إيفى لي** الأساسية أن يتخلى هذا الرجل عن غلظته وأن يصن معاملة الصحفيين ويتودد إليهم، كما أوضح الجانب الانساني الذي لم يكن غريبا على روكفلر ولكنه لم يكن معلنا للجمهور.[1]

وهذا هو المبدأ الثاني الذي أرساه **أيفى لي** وهو أنه لا يكفي أن تفعل الخير، وإنما لابد أن يعلم الناس ما تفعله من خير، كما أن الصورة الانسانية، لأي فرد لا تتحقق إلا من خلال من مشاركته الاجتماعية مع من حوله، ونجح إيفى لي في أن يغير صورة روكفر بهذه الطريقة، فكان أول ما فعله هو الاتفاق أحد الصحفيين على أن يلاعب روكفلر الجولف، ولم يمض وقت طويل حتى بدأت صورة الرجل تظهر في الصحف وهو يلعب الجولف بتواضع ومرح ويتردد على الكنائس ويمنح الهبات للمحتاجين، ويداعب الأطفال.

[1] علي عجوة، المرجع السابق، ص14.

ولم يكن إيفى لي بهذه الطريقة يتجاوز حقيقة روكفلر، أو يضفى عليه ما ليس من خصاله، وإنما ينقل الصورة الحقيقية له الى الجمهور، بدلا من الصورة الزائفة التي لم تكن تعبر عن واقع الرجل وسلوكه، وهذا ما التزم به أيفى لي طوال حياته، نقل الصورة الحقيقية الصادقة لأي فرد أو أي منظمة الى الجمهور، وشتان بين هذا المبدأ وبين ما يسعى إليه بعض الدخلاء على مهنة العلاقات العامة من محاولات لخلق صورة مشرقة لفرد معين أو منشأة ما بغض النظر عن واقع ذلك الفرد أو تلك المنظمة، وهو ما يتنافى مع قيم العلاقات العامة وأخلاقياتها، وقد أعلنها فولتير Voltaireصريحة مدوية حين قال : " إن الطريقة الوحيدة التي تجعل بها الناس يتحدثون عنك بصورة حسنة هي أن تتصرف بطريقة طيبة".

ورغم أن تعبير صورة المؤسسة قد لاقى رواجا كبيرا واستخدمه عدد كبير من رواد العلاقات العامة في مناقشاتهم وممارساتهم المهنية، إلا أن دلالة هذا المصطلح قد تعرضت للتشويه الذي تعرضت له مهنة العلاقات العامة نفسها، وقد فسر ادوارد بيرنيز Bernays وهو أحد الاسماء اللامعة التي أسهمت في تقنين العلاقات العامة هذا التشويه الذي أصاب مصطلح صورة المؤسسة بسبب كثرة استخدام هذا التعبير، ويقول: " إن استخدام هذه الكلمة يجعل القارىء أو المستمع يعتقد أن العلاقات العامة تعتمد على الخداع والأوهام، وتقلل هذه الكلمة من قيمة مهنة العلاقات العامة التي تعتمد على الحقائق المؤكدة في مجالات السلوك والاتجاهات والأفعال، والتي تتطلب قدرة على تقويم الرأي العام وتوجيه النصح للعملاء أو العاملين حول كيفية كسب تأييد المجتمع لأهداف المنشأة واعلام الجمهور واستمالته".

ومن الثابت أن الانحرافات التي تحدث في ممارسة أي مهنة تسيء إلى صورة هذه المهنة وتلحق الضرر بسمعة المشتغلين بها، ورغم ذلك فلم يحكم على أي مهنة بالإعدام لمجرد إنحراف عدد من المشتغلين بها أو إنضمام بعض الغرباء أو الدخلاء إليها، وإذا كانت إحدى المجلات الصادرة في الولايات المتحدة الامريكية Business Week قد نشرت تحقيق ذكرت فيه أن

شركات الأعمال في حاجة إلى تغييرات أساسية في سياستها أكثر من حاجتها إلى أعيب العلاقات العامة، فإن ذلك لا يعني نهاية الأمل في إنقاذ هذه المهنة التي أصبحت ضرورة هذا العصر.

ولاشك أن ما تعانيه صورة مهنة العلاقات العامة في الولايات المتحدة الامريكية من تشويه وتفسيرات خاطئة هو أمر يتكرر في كثير من المجتمعات على نطاق أكبر ففي مصر يعتقد الكثيرون أن العلاقات العامة لا تعني سوى المظهر الجميل، والشد على أيدي الضيوف، وتقديم الخدمات المختلفة لرجال الادارة، وتنظيم الزيارات، واقامة الحفلات، وترتيب الرحلات وقد كان الممارسات غير العلمية من أناس لم يؤهلوا علميا في مجال العلاقات العامة أثر كبير في تكوين هذه الصورة عن مهنة العلاقات العامة.

وينبغي أن تخلق هذه الصورة نوعا من الإثارة والتحدي من جانب أولئك الذين درسوا العلاقات العامة على أسس علمية في الجامعات المصرية لممارسة هذه المهنة طبقا لما درسوه، وما تلقوه من تأهيل علمى يستهدف الارتقاء بمستوى العلاقات العامة في المجتمع المصري، كما أن الاهتمام بتدريس العلاقات العامة لرجال الإدارة سوف ينعكس على قيامهم بهذه الوظيفة واختيارهم للمؤهلين علميا لشغل وظائفها، وتشجيعهم لهم على ممارستها بشكل يتفق مع أصولها العلمية، وعندما يتحقق ذلك على نطاق واسع في المنشآت والمؤسسات المختلفة في مصر فسوف تتغير صورة العلاقات العامة في أذهان الجماهير المصرية.[1]

## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة

### 1- دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية:

إن للعلاقات العامة دور رئيسي في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة بل ويرجع لها الكثير من الباحثين الفضل الأكبر في بناء هذه الصورة، ذلك أنها تمكن من إبراز الجانب الإنساني للمنظمة، وهم يتفقون في تعاريفهم على نقاط مشتركة تركز على منطلق أساسي وهي أن العلاقات العامة

[1] علي عجوة، المرجع السابق،ص16.

لها الدور الفاعل والرئيسي في بناء صورة المؤسسة ويتمثل الهدف الرئيسي للعلاقات العامة في تحسين السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها وذلك من خلال التقديم الجيد للمنشاة لهذه الجماهير وللمجتمع ككل مع شرح سياسات وأهداف المنظمة لها.[1]

وتعتمد العلاقات العامة على مجموعة من الوسائل من بينها المطبوعات، النشريات والخطابات الدورية التي ترسلها المنظمة، المعارض والمسابقات، الصحف والمجلات القومية والإقليمية والمؤثرات، الزيارات والبريد المباشر وغيرها من الوسائل التي يمكن أن تساهم في تعزيز العلاقة بين المنظمة وجماهيرها للوصول إلى بناء الصورة الذهنية المنشودة في ظل إستراتيجية ممنهجة ومسطرة تراعي إمكانيات المؤسسة، واستخدام أي وسيلة من الوسائل الاتصالية السابقة مرهون بالسياق وكذا بالجمهور المستهدف الذي يفرض استخدام وسيلة معينة دون أخرى بحيث تسمح الوسيلة المستخدمة بتحقيق الهدف أو التأثير المرجو على الفئة المقصودة، إلى جانب مراعاة طبيعة الرسالة التي سيتم نقلها بحيث تتوافق الوسيلة المستخدمة معها باعتبارها حامل أو وعاء وبالتالي ضمان نقلها دون تشويش أو تحريف.

إن دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية يعتبر عامل من العوامل المؤثرة في مرحلة من مراحل تكوينها حيث تساهم العلاقات العامة في تشكيل الادراكات لدى الفئات المستهدفة من خلال وسائلها الاتصالية المختلفة الهادفة إلى نشر المعلومات والحقائق عن المنظمة، سياستها، أهدافها التي تم إنجازها في ضوء تحقيق مصلحة الجماهير، وتشكل هذه الادراكات أساس تكوين الصورة التي تكون مخزنة في الذهن لغاية استحضارها، كما تساهم العلاقات العامة في تكوين أو تدعيم المشاعر الطيبة اتجاه المنظمة ومنتجاتها من خلال الأعمال الهادفة إلى خدمة المجتمع وتحقيق الرفاهية وتؤدي هذه الأحاسيس إلى تكوين صورة ذهنية وجدانية تخص المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.

[1] منال طلعت، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص28.

**2- العوامل المؤثرة على تشكيل الصورة الذهنية:**

أشـار العديـد مـن الباحثيـن في مجال الاتصـال والاجتماع منهم Kim، Kazoleas ، Moffit Garbert إلـى أن الصورة الذهنية للمنظمة تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالمنظمة نفسها، والبعض الآخر يتعلق بالفرد المستقبل للمعلومـات عن المنظمة، وكلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويمكن إجمال العناصر التي تؤثر في تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة فيما يلي:

**أولا: عوامل شخصية:**

- السمات الذاتية للشخصية المستقبل للمعلومات (التعليم – الثقافة – القيم).
- الاتصالات الذاتية للفرد، وقدرته على امتصاص وتفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتكوين ملامح الصورة الذهنية.
- درجة دافعية الفرد، واهتمامه بالمعلومات المقدمة المنظمة.[1]

**ثانيا: عوامل اجتماعية:**

- تأثير الجماعات الأولية (الأسرة والأصدقاء) على الفرد المستقبل للمعلومـات أثناء تبادلهم المعلومات في اتصالاتهم الشخصية حول المنظمة.
- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير (الإقناع على مرحلتين).
- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، والقيم السائدة فيه.

**ثالثا: عوامل تنظيمية:**

- استراتيجية إدارة المنظمة التي تعكس فلسفة وثقافة المنظمة.
- الأعمال الحقيقية للمنظمة نفسها، وسياساتها، ومنتجاتها.

[1] علي عجوة، كريمان فريد، المرجع السابق، ص139.

- شبكة الاتصالات الكلية للمنظمة، وهي تشمل كل الاتصالات الداخلية و الخارجية للمنظمة مع جماهيرها.
- الرسائل الاتصالية عن المنظمة المنقولة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية.
- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير.
- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع.

**رابعا: عوامل إعلامية:**

- الجهود الإعلامية للشركات المنافسة، وتأثيرها على صورة المنظمة.
- التغطية الإعلامية للأحداث الخاصة بالمنظمة في وسائل الإعلام الجماهيرية ومدى سلبيتها أو إيجابيتها (المسئولية الاجتماعية للصحافة).
- حجم الاهتمام الذي توليه وسائل الإعلام الجماهيرية لأخبار المنظمة.[1]

## المطلب الخامس: محددات ومعايير نجاح برامج العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

توصل الخبراء بأن برامج العلاقات العامة تعتمد على عدة أسس وهي كالنحو التالي:

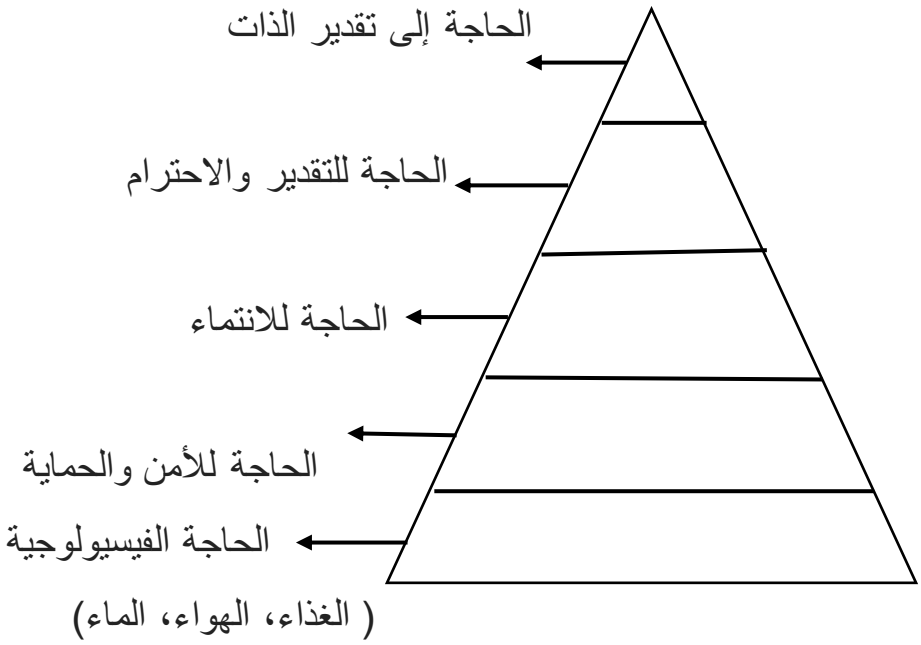
### 1- إشباع الحاجات الإنسانية:

إن أي مؤسسة تتعامل مع جمهورها الداخلي عليها أن ترتكز على تلبية الحاجات الرئيسية للإنسان الاجتماعية والنفسية وهذه الحاجات أشار إليها عالم النفس " ماسلو " حيث صنف حاجات الإنسان إلى اثنين، حاجات فسيولوجية أساسية للحياة كالحاجة إلى الماء والغذاء والنوم أضافت إليها حاجة الاتصال مع الآخرين، حاجات اجتماعية كالانتماء والتقدير وتحقيق الذات والملكية.

[1] المرجع نفسه، ص140.

ومن جهة أخرى فقد فرق " تولت " بالقول أن العلاقات العامة قليلة الاهتمام بالحاجات الفسيولوجية، ولكنها اهتمت بالحاجات الاجتماعية، فيما حصر كل من "كاتليب وسنتر" هذه الحاجات الاجتماعية في الحاجة إلى الإنتماء أي حاجة الإنسان إلى أن يكون جزءا من الكل، والحاجة إلى الإنجاز بمعنى إحساس الفرد بإحراز تقدم في تحقيق أهداف ذات قيمة والحاجة إلى القبول أي الشعور برضا الجماعة وقبولها والحاجة إلى الأمن بمعنى شعور الفرد بالطمأنينة على عمله فلا يزول وعدم تعرضه لأي مصدر خوف أو تهديد لحياته والحاجة إلى التقدير أي شعوره بأنه محل احترام وموضع تقدير من الآخرين والشكل التالي يبيّن « هرم ماسلو » للحاجات الإنسانية.

**الشكل رقم(8): سلم الحاجات لماسلو**




ومن خلال هذا الهرم يتبين لنا أن التعامل مع الجمهور الداخلي هو معيار نجاح إدارة العلاقات العامة من خلال توفير الحاجات الاجتماعية والنفسية ويرى العديد من الباحثين ضرورة تركيز

العلاقات العامة على الجوانب والحاجات الاجتماعية كالحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الانجاز والحاجة إلى الأمن والحاجة للتقدير وكلها حاجات إذا أشبعت تساهم في تحفيز العاملين في رفع الروح المعنوية بينهم.

**2- العدالة مع العاملين:**

يتوقع من المنظمات المعاصرة أن ترسل قاعدة العدل في تعامله مع العاملين، حيث لا يجب أن يحظى عامل معيّن بمعاملة أفضل من غيره ولا يعني أن يحصل موظف على امتيازات لم تكن سواء غير أساسي موضوعي إلا أن هذا يؤدي إلى فشل برامج العلاقات العامة الموجهة للعاملين وينبغي أن يكون العدل هو الأساس في التعامل مع العاملين، فكل عامل له الحق في المعاملة العادلة أو المنصفة، وإذا كان العدل قاعدة ينبغي أن يعمل بها عند التعامل مع العمال كالأفراد فإن هذه القاعدة يجب أن تسير عند التعامل مع العاملين كالجماعات، فمن الطبيعي أن يوجد داخل كل منظمة سواء كانت

صغيرة أو كبيرة جماعات ويجب أن تحصل كل جماعة على معاملة عادلة فإذا بدت جماعة أكبر تفضيلًا من غيرها يؤدي ببقية الجماعات إلى التمرد.

ومن جهة أخرى فإن معايير العدالة يمكن أن تأتي خلال الآتي:

- ألّا يحظى أي موظف بامتياز ليس له.
- لكل موظف أو عامل الحق في المعاملة العادلة أو المنصفة وعدم التمييز مع مراعاة المكافأة للمتميزين.
- تطبيق العدالة على مستوى الأفراد والجماعات منعا لوجود أو بروز ظاهرة التمرد.

**3- التزام القيادات بالقدوة الحسنة:**

لابد أن تسعى الإدارة العليا في المؤسسات على أن تكون القدوة الطيبة في ممارسة العمل من حيث الدوام والحرص على المال العام والحرص على العمل والإنتاج والانضباط بالعمل والصدق بالقول، أما إذا اتصف رجال الإدارة بالمنكر والخداع والاعتداء على المال العام الفساد الإداري فإن هذا سيخلق إشاعة مناخ سلبي على سمعة المؤسسة والعاملين عليها.

ومن هنا فإن إدارة العلاقات العامة يجب أن تنتبه إلى أمرين:

- أن سلبيات الإدارة تحيط بالعاملين.

غياب القدوة الحسنة يحقق الحوافز، لذلك فعلى كل مسؤول بالمؤسسة أن يكون قدوة لجميع مرؤوسيه في شتى أعماله وتصرفاته، الأهم من ذلك أن الإدارة العليا عليها أن تكسر الجمود في العلاقات من خلال المزيد من الاتصال وتحفيز العاملين قولا وعملا بالمؤسسة في النهاية لهم.

## خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه نخلص إلى صورة المؤسسة كما يراها الجمهور لها أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة التي تمس العلاقات العامة في صميمها، كما يضمن للمؤسسة المعرفة تامة بجمهورها وتضمن لهذا الجمهور إطلاعا كافيا على مؤسسته، ولتكسب جمهور أوسع وأيضا لتتمكن من الصمود في وجه المنافسة، فيجب بناء صورة حسنة من خلال تطبيق إستراتيجيات وآليات العلاقات العامة.

# الإطار التطبيقي

**المبحث الأول: مؤسسة صيدال**

- **المطلب الأول:** تقديم عام لمجمع صيدال.
- **المطلب الثاني:** تعريف مقر إنتاج الأدوية بالمدية.
- **المطلب الثالث:** نشأة مقر الإنتاج المدية.
- **المطلب الرابع:** الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج المدية ومهام كل وحدة.
- **المطلب الخامس:** أهـــداف المقر.

**المبحث الثاني: تحليل البيانات**

- **المطلب الأول:** تحليل الجداول البسيطة كميا وكيفيا.
- **المطلب الثاني:** تحليل الجداول المركبة كميا وكيفيا.
- **المطلب الثالث:** تحليل جداول الأسئلة المركبة كميا وكيفيا.
- **المطلب الرابع:** النتيجة العامة للدراسة.

# المبحث الأول: مؤسسة صيدال

## المطلب الأول: تقديم عام لمجمع صيدال.

يعد مجمع صيدال من أهم وأكبر المؤسسات التي يقف عليها الإقتصاد الجزائري والناشط في مجال الصناعة الصيدلانية، هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن ومنتجاته تجاوزت السوق الوطنية وإخترقت السوق العالمية.

يعتبر مجمع صيدال شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها الإجمالي ب: 2.500.000.00 دج، يقع مقره الإجتماعي في 01 شارع يحي لعياشي – حي حسين داي – الجزائر العاصمة، يأخذ شكل مجمع صناعي يقوم بتطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للطب البشري والبيطري.

تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ 1999/07/17 م، بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (Cosob) رقم 98/04 والمؤرخة في: 24 / 12 / 1998 م، وعرضت إسمه للبيع ما بين 15 فيفري و 15 مارس 1999 م وقدر عددها ب: 2.000.000 سهم، وقد كان البيع بسعر ثابت قدر ب: 20 % من رأس المال المجمع، وقدرت القيمة الإجمالية للسهم الواحد ب 2500 دج، أما القيمة الحقيقية للسهم الواحد فقدرت ب: 800 دج وذلك أول تسعيرة لأسهم المجمع.[1]

يقدر عدد المساهمين في البورصة ب: 19288 مساهم، ويعد مجمع الصناعة الصيدلانية الكيميائية المساهم الرئيسي والذي قام بشراء80% من مجموع الأسهم التي عرضت للبيع، وبيعت الحصة المتبقية البالغة 20 % إلى المستثمرين من المؤسسات والأفراد، تحصل مجمع صيدال في 2005/02/05 على شهادة الجودة Iso 9001 نسخة 2000، منحه إياها الجمعية الفرنسية للتدقيق و الجودة ( A.F.A.Q ) .

[1] وثائق مصلحة الاعلام والاتصال والتوثيق، تاريخ الاطلاع 2023/05/17 على الساعة : 10:00د

## المطلب الثاني: تعريف مقر إنتاج الأدوية بالمدية.

يعتبر مقر الإنتاج (صيدال) بالمدية مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم رأس مال إجتماعي يقدر 2.5 مليار دينار جزائري، تم إنشاؤه سنة 1984م متحصل على شهادة الجودة الإيزو 9002 سنة 1994م، وشهادة الجودة إيزو 9001 سنة 2000م الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة.

ويتم تعريفه وفق المعطيات التالية:

- **المؤسسة:** م.ع.إ / شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2.500.000.000 دج
- **العنوان:** طريق الخميس ص . ب 33 المدية، الجزائر.
- **رقم السجل التجاري:** 26/0800B0342357
- **رقم الحساب البنكي:** ق.ش.ج المدية رقم: 01/84 77 70 401 10 001 004
- **الموقع الإلكتروني:** www.saidalgroup.dz

يقع المقر 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة على مساحة تقدر ب 33 هكتار، يتوفر على:

- عمارتي إنتاج منتجات تامة الصنع تخصيص صيدلاني، الأولى مكرسة لعائلة البنيسيلينية و الأخرى للمنتجات الغير البنيسيلينية.[1]
- عمارة لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي إنطلاقا من المنتجات المخمرة.
- عمارة لتصنيع الأدوية المخمرة باستعمال طريقة التجزئة.
- بالإضافة إلى مطبعة عامة ضرورية لمختلف وظائف التعبئة و التغليف و الخدمات.

[1] وثائق مصلحة الاعلام والاتصال والتوثيق، تاريخ الاطلاع 2023/05/17 على الساعة : 11:15د

بدأ المركب بالإنتاج سنة 1988 م، وإختص في إنتاج الأشكال الجنيسة التالية: حقن، كبسولات، مراهيم، مشروبات، أقراص، مساحيق.

## المطلب الثالث: نشأة مقر الإنتاج المدية.

يمثل موقع إنتاج المدية مشروعا ضخما أسند إنجازه إلى المؤسسة الإيطالية CTIP لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخص المنشأت الصيدلانية، وما تتميز به من خصوصيات وقد تم إنشاؤه عبر عدة خطوات إتخذتها الدولة الجزائرية وهي:

- في **1972/05/06** تم عرض مناقضة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد وقع إختيار المسؤولين على المؤسسة الإيطالبية CTIP نظرا لعروضها المناسبة و المقبولة.
- في **1977/05/05** تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر و المؤسسة سابقة الذكر(CTIP).
- في **1977/06/30** تسلمت المؤسسة إنجاز الشغل. بمؤسسة صيدال
- في **1978/02/12** باشرت المؤسسة إنجاز الشغل. بمؤسسة صيدال

قدرت مدة الإنجاز ب 50 شهرا، أي ما يعادل أربع سنوات و شهرين وقد قامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز هذا المشروع بمشاركة بعض أهم المؤسسات الوطنية وهي:

- الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ .
- الشركة الوطنية للصناعات الكيميائيةS.N.I.C .
- المؤسسة الوطنية الكيميائية E.D.I.C .

بعد تسليم المشروع في 12/04/1982 تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل إستغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية.

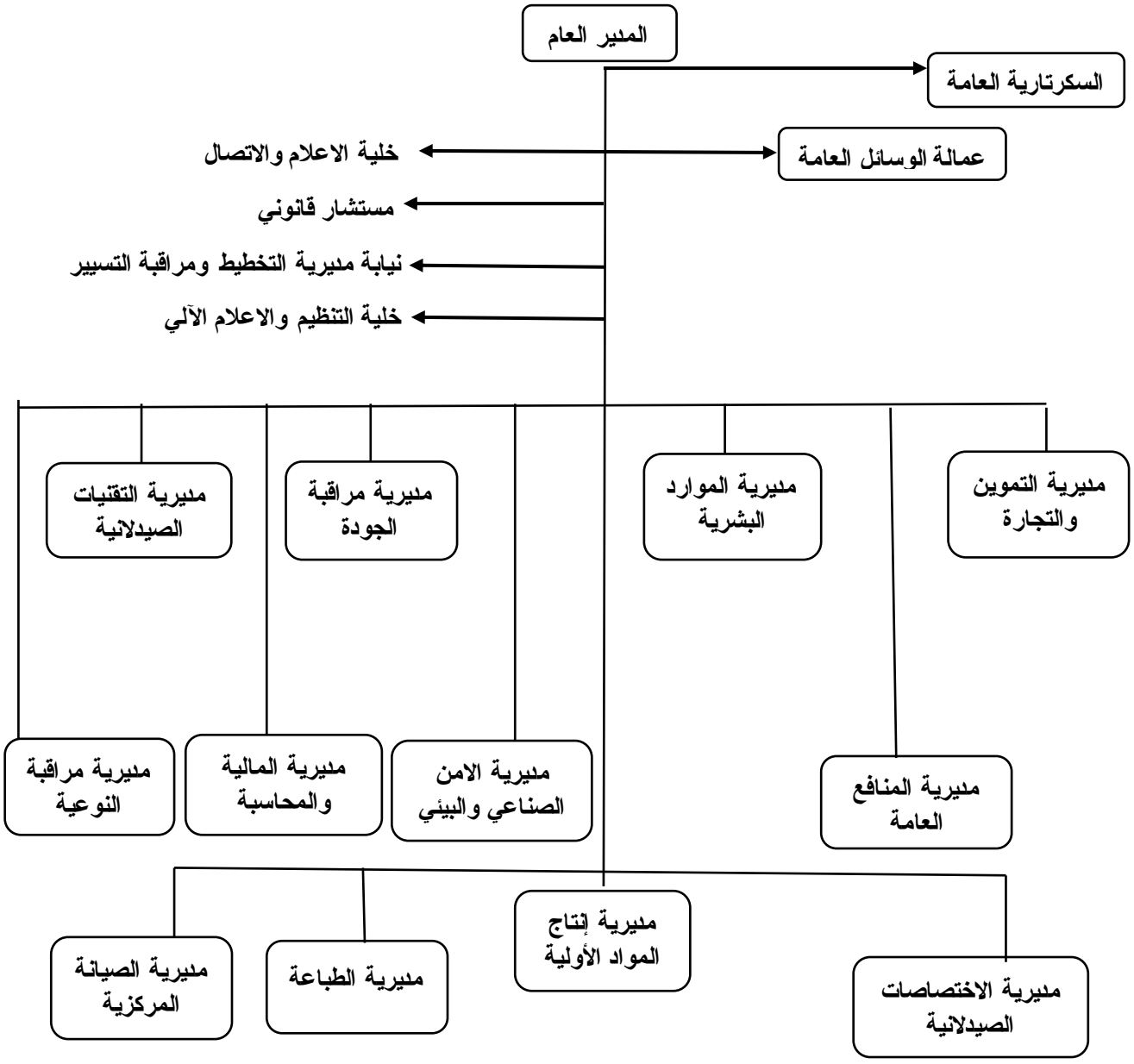
في سنة 1986 بدأ إستغلاله من طرف مؤسسة صيدال حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الإيطالية LICENCE.I.B.ITALIE

وفي يوم الثلاثاء 04 أكتوبر 1988 دشن المركب من طرف رئيس الجمهورية الراحل " الشاذلي بن جديد. "

نفس السنة قامت المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية بتحويل مركب المضادات الحيوية إلى مؤسسة جديدة تحت إسم **صيدال** لكن بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تم تحويله إلى فرع من فروع مجمع صيدال ككل وقد دخل الفرع بصفة رسمية في إستقلالية التسيير في 1998/02/02 تحت إسم فرع " أنتيبيوتيكال ."

## المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج المدية ومهام كل وحدة. [1]

### الشكل (9): الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج المدية




[1] وثائق مصلحة الاعلام والاتصال والتوثيق، تاريخ الاطلاع 2023/05/21 على الساعة : 9:20 د.

يمكن توضيح مهام كل من المدير العام و المديريات المساعدة له كالتالي:

**أولا: الإدارة العامة للموقع**

1- **الرئيس المدير العام:** مهمته إدارة وضع سياسات منبثقة من الإستراتيجيات العامة للمجمع على المدى القصير، المتوسط و البعيد من أجل ضمان نمو إقتصادي وتوسيع الفرع.
2- **خلية الإعلام و الإتصال:** من مهامها وضع خطط إتصالية داخلية للمقر بالتناسب مع السياسات الإتصالية العامة.
3- **خلية التنظيم و الإعلام الآلي:** تتابع تكيف الهياكل المنتظمة ونظم المعلومات مع السياسات التنظيمية للمقر والمجمع ككل.
4- **المساعد القانوني:** مهمته التكفل بالدفاع عن مصالح المقر ومتابعة القضايا القانونية و القضائية الخاصة بالمؤسسة.
5- **مساعد العلاقات الخارجية:** مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية وتقديم معلومات عن المؤسسة المنافسة والمتعاقدة معها وكذا العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء.
6- **خلية المشاريع:** مهمتها متابعة إنجاز المشاريع الجديدة داخل المقر، خاصة مشاريع الشراكة.
7- **مديرية الوسائل العامة:** تقع على عاتق هذه المديرية القيام بتزويد الوحدة ككل بالوسائل المكتبية المتعددة مثل المكاتب، الأقلام، الأوراق، أجهزة الإعلام الألي، وسائل التنظيف، كما تعد مسؤولة عن تسيير حظيرة النقل.
8- **المساعد المكلف بالبيئة:** مكلف بتطبيق سياسات البيئة المتبعة من طرف المقر على جميع المستويات.
9- **خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل:** مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات ووضع لوحات خاصة بتسيير الموقع.

**ثانيا: المديريات الأساسية وتتمثل في**

- **مديرية التقنيات الصيدلانية:** مهمتها ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة.
- **مديرية الاختصاصات الصيدلانية:** هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الادوية بالجودة والكمية المحددتين.
- **مديرية مراقبة النوعية:** مهمتها ضمان الرقابة على إنتاج المواد الأولية (شروط تخزين ومحيط العمل) ومراقبة نوعية إنتاج المنتجات تامة الصنع.
- **مديرية الصنع المركزية:** مهمتها الحفاظ على ألات المصنع قصد المساعدة في عملية الإنتاج، والقيام بصيانة وتصليح الألات المعطلة.
- **المديرية المالية و المحاسبة:** تقوم ب:
  - التسيير المالي للمؤسسة.
  - إدارة التدفقات النقدية.
  - إنجاز العمليات للخزينة.
  - التعامل مع الموردين في المجال المالي كالقروض ... إلخ.
  - المحاسبة العامة للمخزونات.
- **مديرية الموارد البشرية:** تقوم ب:
  - تكوين العمال.
  - مراجعة تنظيم الهياكل بالمركب (الوحدة).
  - تسيير فعلي للعمال (الأجور، العطل، المرض،... إلخ).
  - ظبط وتحسين كيفيات التسيير.
  - إختيار وتعيين العمال وترقيتهم.

- **مديرية التموين و التجارة:** تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار، مواد التعليب، مستهلكات المخابر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج، كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.

**المديرية التقنية الصيدلانية:** هذه المديرية تقوم على مراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل المركب، وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية.

- **مديرية المخابر:** مهمتها القيام بتحليل الأدوية، مراقبة النوعية وضمان الجودة
- **مديرية الطباعة:** هذه المديرية تقوم بإنجاز كل وسائل الطباعة المستعملة في الإنتاج مثل الغلافات، أوراق كيفية إستعمال الدواء ( NOTICE ) ... إلخ، كما تختص في طباعة المنشورات الخاصة بالزبائن، وتعمل هذه المديرية بصفة مستمرة على تطوير النوعية وتلبية حاجيات المركب بالإضافة إلى تطوير العلاقات مع مؤسسات أخرى خارج الوطن.
- **مديرية إنتاج المواد الأولية:** تقوم ب:

- إنتاج المواد الأولية التي تدخل بدورها في إنتاج الأدوية مثل (البنسيلين Penicilline ، الأموكسيسيلين Amoxicilline ، أمبسيلين ... Ampicilline إلخ)
- مراقبة الإنتاج و التحكم في تسييره، مع العلم أن المواد الأولية المنتجة تستهلك على مستوى الوحدة، كما أنها تباع أيضا للدول الأخرى مثل إيطاليا، الهند، الصين، الأردن ... وغيرها.

## المطلب الخامس: أهــداف المقر.

تعددت أهداف الفرع إلى أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية نذكر منها:

1- **الأهداف الاقتصادية:** تتمثل في زيادة المردودية لأجل المنافسة، البحث والتطوير في جميع المجالات وخاصة المجال الصيدلاني، تحقيق أقصى ربح وتعظيمه، تحقيق نتائج صافية ورأس مال صافي لتحقيق الإستقلالية المالية.

ومن أجل أن يتمكن الفرع من الإندماج الكلي والتام في سياسة إقتصاد السوق والتحكم في مسار المنافسة:

- تحسين نظام التموين وذلك باللجوء إلى إستعمال تدقيق الحسابات والتصديق عليها للممولين المحليين والأجانب.
- تحسين جهاز الإنتاج والإستغلال الأمثل لقدراته الإنتاجية بالخصوص فيما يتعلق بالمنتجات ذات الإستهلاك الواسع.
- تطوير سياسة ترقية المنتجات.
- تحسين العلاقة مع الزبائن.
- إدخال شبكة معلوماتية في تسيير الهياكل.

2- **الأهداف الاجتماعية :** تتمثل في:

- توفير مناصب شغل.
- تحسين الرواتب حسب الوظائف مع العاملين.
- منح تحفيز للعاملين.
- المساهمة المالية.
- الترقية.

# المبحث الثاني: تحليل البيانات

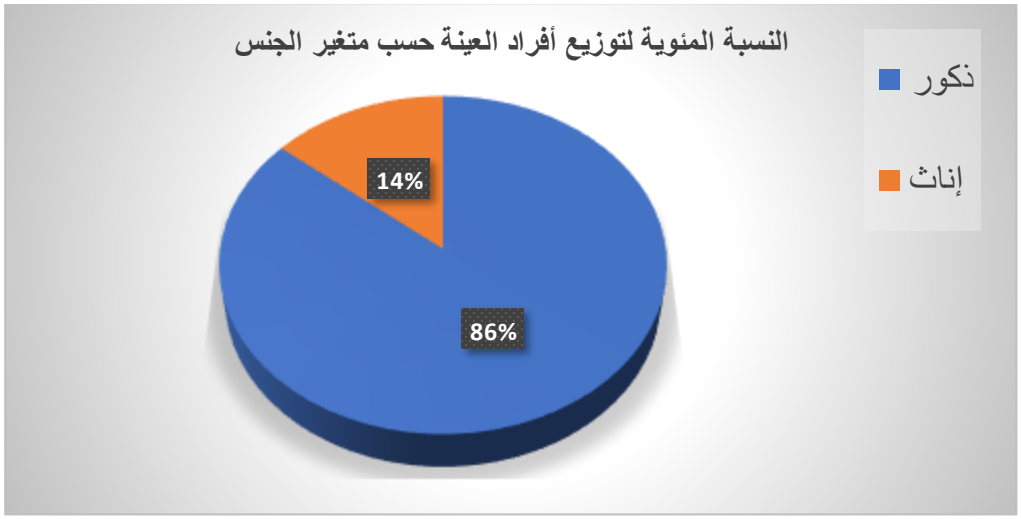
## المطلب الأول: تحليل الجداول البسيطة كميا وكيفيا

### 1/ الجنس:

**الجدول04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

| الجنس | العدد | النسبة % |
|---|---|---|
| ذكر | 43 | %86 |
| أنثى | 07 | 14% |
| المجموع | 50 | 100% |

**الشكل (10): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس**



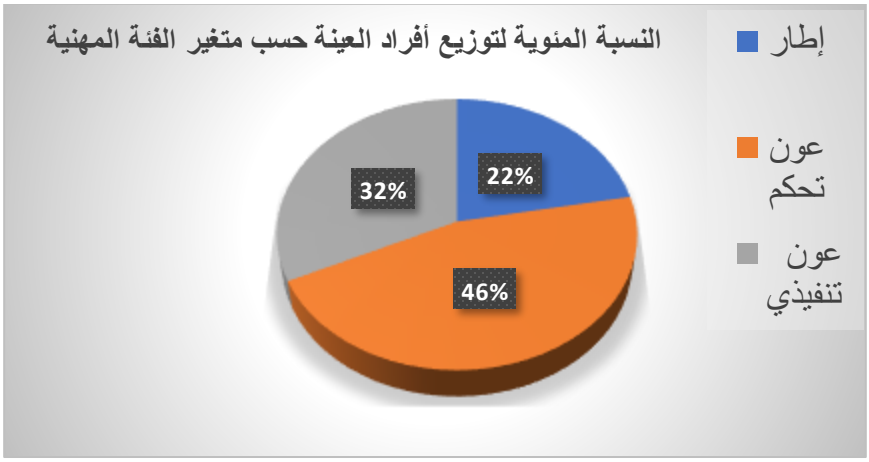

يبين الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة كانت من الذكور بنسبة 86%، نسبة 14% من الاناث، ومن خلال قراءة الجدول رقم 04 والشكل التوضيحي يتضح أن الذكور كان لهم النصيب الأكبر في عينة الدراسة وهذا راجع لعدد الذكور الكبير للمجتمع الأصلي، ونفس الشيء فيما يخص عدد الاناث الذي كان قليلا في المجتمع الأصلي حسب معطيات الجدول **رقم 02**

**2/ الفئة المهنية:**

**الجدول05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية**

| الفئة | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| إطار | 11 | 22% |
| عون تحكم | 23 | 46% |
| عون تنفيذ | 16 | 32% |
| المجموع | 50 | 100% |

**الشكل (11): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية**



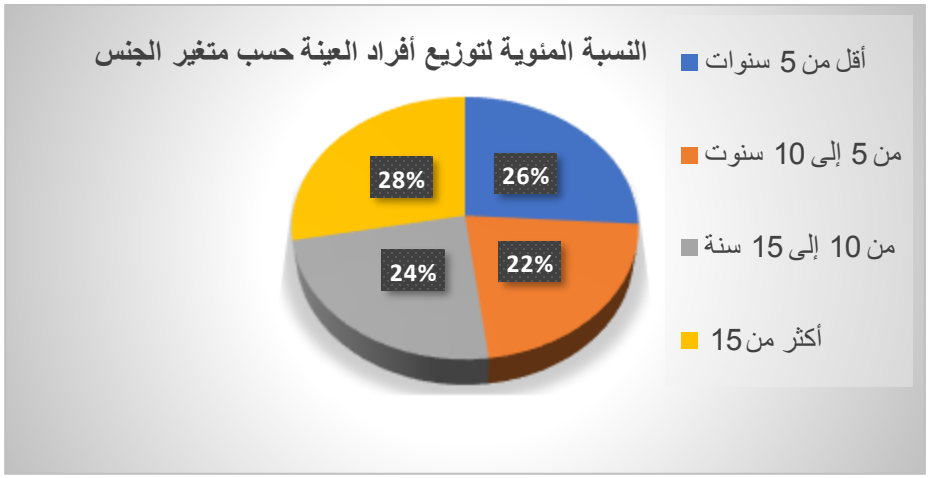

يوضح الجدول رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية حيث كانت النسبة الأكبر لفئة أعوان التحكم بنسبة 46%، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 32%، ثم فئة الإطارات بنسبة 22%، ومن خلال قراءة الجدول رقم 05 والشكل التوضيحي يتبين لنا ان النصيب الأكبر من عينة الدراسة كان لفئة أعوان التحكم وهذا راجع لعددهم الكبير في المجتمع الأصلي، بعد ذلك فئة أعوان التنفيذ ثم الإطارات حسب معطيات الجدول رقم 01.

**3/ الخبرة المهنية:**

**الجدول 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية**

| الخبرة المهنية | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 13 | 26% |
| من 5 إلى 10سنوات | 11 | 22% |
| من 10إلى 15 سنة | 12 | 24% |
| أكثر من 15 سنة | 14 | 28% |
| المجموع | 50 | 100% |

**الشكل (12): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية**




يبين الجدول رقم 06 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، حيث تشير الأرقام إلى ان فئة أكثر من 15 سنة خبرة كان لها النصيب الأكبر بنسبة 28%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 26%، تليها فئة الخبرة من 10 إلى 15 بنسبة 24%، وأخيرا فئة الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 22%.

ومن خلال قراءة الجدول رقم 06 والشكل التوضيحي تبين أن فئة أكثر من 15 سنة كان لها العدد الأكبر في أفراد العينة وهذا راجع لكون هذه الفئة لها الخبرة الكبيرة والدراية التامة لمقر

الإنتاج صيدال المدية ولها رؤية واضحة أكثر فيما يخص الصورة الذهنية للجمهور الداخلي للمؤسسة، وهذا ما يساعدنا في دراستنا.

**4/ هل يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة في مؤسسة صيدال؟**

**الجدول 07: يوضح وجود قسم العلاقات العامة في المؤسسة**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 0 | 0% |
| لا | 50 | 100% |
| المجموع | 50 | 100% |

من خلال قراءة الجدول رقم 07 والذي يوضح وجود قسم العلاقات العامة بمقر الإنتاج صيدال المدية، حيث أجاب كل أفراد العينة ب "لا" بنسبة 100% وهذا راجع لعدم وجود قسم للعلاقات العامة بالمؤسسة.

**5/ في حالة الإجابة بـ " لا "، من يقوم بدور العلاقات العامة؟**

**جدول 08: يوضح من يقوم بدور العلاقات العامة في المؤسسة.**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| مجمع صيدال | 20 | 40% |
| الجزائر | 30 | 60% |
| المجموع | 50 | 100% |

يوضح الجدول رقم 08 من يقوم بدور العلاقات العامة في مقر الإنتاج صيدال المدية، حيث كانت إجابة بالجزائر بنسبة 60%، والاجابة بمجمع صيدال بنسبة 40%، وهذا راجع إلى أن

المجمع العام صيدال الكائن مقره بالجزائر العاصمة هو المسؤول عن تنظيم العلاقات العامة في مختلفة مقرات إنتاجه.

**6/ هل تساهم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة؟**

**جدول 09: يوضح مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 35 | 70% |
| لا | 15 | 30% |
| المجموع | 50 | 100% |

من خلال الجدول رقم 09 الذي يوضح مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية، حيث كانت الإجابة بـ "نعم" بنسبة 70%، والاجابة بـ "لا" بنسبة 30%، وهذا راجع لنظرة عمال مجمع صيدال على أن العلاقات العامة لها دور كبير في تحسين الصورة الذهنية في المؤسسة.

**7/ ما هو تقييمك لأداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة؟**

**جدول 10: يوضح دور وأداء العلاقات العامة في المؤسسة**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| مقبول | 27 | 54% |
| جيد | 18 | 36% |
| ممتاز | 05 | 10% |
| المجموع | 50 | 100% |

يوضح الجدول رقم 10 تقييم أداء العلاقات العامة في مقر الإنتاج صيدال المدية، حيث كانت الإجابة ب مقبول بنسبة 54%، وجيدة بنسبة 36%، وممتازة بنسبة 10%، ويرجع هذا لبعد

مكتب العلاقات العامة عن عمال المؤسسة، ومنه نستنتج أن قرب مكتب العلاقات العامة من العمال يزيد من وتيرة أداء ومهام العلاقات العامة.

**8/ ماهي أكثر وسيلة تستعملها المؤسسة للتواصل مع العاملين؟**

**الجدول 11:يوضح الوسائل المستخدمة لتواصل في المؤسسة**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| وسائل مطبوعة | 50 | 26.2% |
| وسائل شفهية | 46 | 24.1% |
| وسائل الكترونية | 47 | 24.6% |
| لوحة الإعلانات | 48 | 25.1 |
| المجموع | 191 | 100% |

يوضح الجدول رقم 11 الوسائل الأكثر استعمالا في مقر الإنتاج صيدال المدية، وكانت الوسائل المطبوعة تستعمل بنسبة 26.2% بالنسبة للوسائل الأخرى، تليها لوحة الإعلانات بنسبة 25.1% بالنسبة للوسائل الأخرى، تليها الوسائل الالكترونية بنسبة 24.6% بالنسبة للوسائل الأخرى، وبعدها الوسائل الشفهية بنسبة 24.1% بالنسبة للوسائل الأخرى، حيث كانت كل الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة وعمالها بنسب متقاربة نظرا لأهمية كل وسيلة في إنجاح العملية الاتصالية لهذه المؤسسة.

**9/ كيف تقيم الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين؟**

**جدول 12: يوضح تقيم العمال للوسائل المستخدمة لتواصل في المؤسسة**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| مقبول | 23 | 46% |
| غير جيدة | 05 | 10% |
| جيد | 22 | 44% |
| المجموع | 50 | 100% |

يبين الجدول رقم 12 تقييم الوسائل المستخدمة من طرف العاملين، حيث كانت مقبولة بنسبة 46%، وجيدة بنسبة 44%، وغير جيدة بنسبة 10%، وهذا دليل على مدى رضا العمال على الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة.

**10/ هل تولي المؤسسة الاهتمام بموظفيها؟**

**جدول 13 :يوضح اهتمام المؤسسة بالموظفين**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 35 | 70% |
| لا | 15 | 30% |
| المجموع | 50 | 100% |

يوضح الجدول رقم 13 مدى اهتمام المؤسسة بموظفيها، حيث أجاب أغلب العمال ب "نعم" بنسبة 70%، وبـ "لا" بنسبة 30%، وهذا راجع لاهتمام مؤسسة صيدال بموظفيها والسهر على راحتهم وتحقيق مطالبهم.

**11/ ماهي أنواع التحفيزات التي تمنحكم إياها مؤسستكم؟**

**جدول 14: يوضح أنواع التحفيزات التي تمنحها المؤسسة**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| ترقية بالعمل | 14 | 28% |
| تحفيزات مالية | 21 | 42% |
| تشجيعات اخرى | 07 | 14% |
| لا توجد تحفيزات | 08 | 16% |
| المجموع | 50 | 100% |

الجدول رقم 14 يبين أنواع التحفيزات التي تقدمها المؤسسة لمظفيها، حيث كانت الإجابة بنسبة 42% على أنها تحفيزات مالية، و بنسبة 28% على أنها ترقية بالعمل، و بنسبة 14% تشجيعات أخرى، وبنسبة 16% لا توجد تحفيزات.

والواضح من عموم الإجابات أن الموظفين راضين على التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة وهو ما يتطلب منها المتابعة في سياستها في نظام التحفيزات المعمول به لديها.

**12/ هل سبق لمؤسستكم أن نظمت مسابقات ودورات رياضية خاصة بالموظفين؟**

**جدول 15: يوضح تنظيم مسبقات ودورات رياضية من قبل المؤسسة**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 43 | 86% |
| لا | 07 | 14% |
| المجموع | 50 | 100% |

يوضح لنا الجدول رقم 15 ما إن كانت المؤسسة نظمت دورات رياضية ومسابقات خاصة بالموظفين، حيث كانت أغلبية الإجابات ب "نعم" والتي قدرت بنسبة 86%، وبـ "لا" بنسبة 14%، ومن خلال هاته المعطيات نرى أن مؤسسة صيدال فرع المدية تنظم مسابقات ودورات رياضية لعمالها لكسب ثقتهم وتقديرهم.

**13/ هل سبق لكم وأن كرمتكم المؤسسة عرفانا بالمجهودات المبذولة من طرفكم؟**

**جدول 16: يوضح مدى تكريم المؤسسة للعمال على المجهودات المبذولة**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 35 | 70% |
| لا | 15 | 30% |
| المجموع | 50 | 100% |

يبين الجدول رقم 16 أن الإجابة بـ "نعم" لدى أغلب العمال بنسبة 70% ، وكانت الإجابة بـ "لا" بنسبة 30%، ومن خلال معطيات الجدول توضح لنا أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للعمال من خلال تكريمهم عرفانا بالمجهودات المبذولة من طرفهم، وهذا من اجل الرفع من الأداء الوظيفي.

**14/ هل سبق لكم وأن استفدتم من تربصات وتكوينات؟**

الجدول 17: يوضح استفادة العمال من تربصات وتكوينات

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 35 | 70% |
| لا | 15 | 30% |
| المجموع | 50 | 100% |

يوضح الجدول رقم 17 مدى استفادة العمال من التربصات والدورات التكوينية، حيث كانت الإجابة ب "نعم" بنسبة 70%، وبـ "لا" بنسبة 30%، عبر أغلب العمال على إستفادتهم من التربصات والدورات التكوينية وهو ما يدل على إهتمام المؤسسة بتكوين وتدريب موظفيها في أغلب التخصصات.

**15/ ما رأيك في المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة؟**

**الجدول 18:** يوضح رأي العمال في منتجات المؤسسة

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| جيدة | 37 | 74% |
| مقبولة | 13 | 26% |
| المجموع | 50 | 100% |

يبين الجدول رقم 18 رأي العمال في منتجات مؤسستهم، حيث كانت الإجابة بأنها جيدة مقدرة بنسبة 74%، وبأنها مقبولة بنسبة 26%، وهذا ما يدل على رضا عمال مؤسسة صيدال مقر الإنتاج المدية على المنتوجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

**16/ كيف ترى رمز مؤسسة صيدال؟**

**جدول 19:** يوضح رؤية العمال لرمز المؤسسة

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| جيد | 23 | 46% |
| جيد جدا | 18 | 36% |
| عادي | 08 | 16% |
| سيء | 01 | 2% |
| سيء جدا | - | - |
| المجموع | 50 | 100% |

يوضح الجدول رقم 19 رؤية العمال لرمز المؤسسة، حيث كانت الإجابة ب"جيد" بنسبة تقدر ب 46%، و بجيد جدا بنسبة 36%، وبأنه عادي بنسبة 16%، وبأنه سيء بنسبة 2%، وهذا ما يدل على قبول موظفي المؤسسة لرمزها، وهو ما يعكس الصورة الجيدة له وعلى أنه يمثلها أحسن تمثيل.

**17/ عن ماذا يعبر شكل رمز مؤسسة صيدال؟**

**جدول 20: يوضح تعبير شكل رمز مؤسسة صيدال**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| تمت الإجابة | 36 | 72% |
| لم يجيب | 14 | 28% |
| المجموع | 50 | 100% |

يوضح الجدول رقم 20 عن مدى معرفة ماذا يعبر رمز صيدال، حيث كانت الإجابة على دلالة الرمز بنسبة 72%، ولم يتعرف على الرمز والشكل بنسبة 28%، ومنه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة لهم دراية عن الشكل الذي يعبر عنه رمز المؤسسة وهذا راجع لانتمائهم الكبير للمؤسسة ومعرفتهم لكل شيء يخصها.

**18/ في رأيك ما هو الدافع الذي يجعل مؤسستكم تهتم بموظفيها؟**

**جدول 21: جدول يوضح الدوافع التي تجعل المؤسسة تهتم بالموظفين**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| الرفع من أداء الموظفين | 37 | 33.9% |
| الحفاظ على ولاء الموظفين | 29 | 26.6% |
| زيادة ربحية للمؤسسة | 43 | 39.4% |
| بدون رأي | - | - |
| المجموع | 109 | 100% |

يوضح الجدول رقم 21 رأي الموظفين بالدوافع التي تجعل المؤسسة تهتم بهم، حيث كانت الزيادة الربحية هي الدافع الأكبر بنسبة 39.4%، ويليها دافع الرفع من أداء الموظفين بنسبة 33.9%، ثم دافع الحفاظ على ولاء الموظفين بنسبة 26.6%، وعليه نقول أن كون المؤسسة إقتصادية فتسعى دائما إلى الزيادة الربحية وهذا ما أكده عمال المؤسسة، مع الرفع من أداء موظفيها و بنسبة أقل الحفاظ على ولاءهم لها وهذا راجع لاهتمام الكبير لهذه الفئة بالمؤسسة.

**19/ ماذا يمثل انتماؤك لمؤسسة صيدال؟**

**جدول 22: جدول يوضح انتماءات الموظفين للمؤسسة**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| الفخر والاعتزاز | 18 | 36% |
| جزء من حياتي | 17 | 34% |
| مصدر للأجر فقط | 15 | 30% |
| المجموع | 50 | 100% |

يبين لنا الجدول رقم 22 أن بنسبة 36% أن انتماؤهم للمؤسسة يمثل فخر واعتزاز لهم، وبنسبة 34% أن انتماؤهم للمؤسسة يمثل جزء من حياتهم، وبنسبة 30% أن انتماؤهم للمؤسسة مجرد مصدر للأجر، ومنه نستنتج أن أغلب العمال لديهم انتماء كبير للمؤسسة، فيما يرى الآخرون أن انتماؤهم لها مجرد مصدرا للرزق وهذا يعكس مدى اهتمام المؤسسة بموظفيها.

**20/ ماذا لو عرض عليك منصب آخر في إحدى الشركات المنافسة وبتحفيزات مغرية، هل تترك مؤسسة صيدال؟**

**جدول 23 : يوضح رأي الموظفين في ترك المؤسسة في حال أن عرض عليهم منصب آخر**

| | العدد | النسبة% |
|---|---|---|
| نعم | 16 | 32% |
| لا | 34 | 68% |
| المجموع | 50 | 100% |

يوضح الجدول رقم 23 أن بنسبة 68% لن تغير مؤسستها حتى ولو عرض عليها تحفيزات مغرية، وبنسبة 32% سيغيرون المؤسسة بمجرد أنه يعرض عليهم تحفيزات أحسن في مؤسسات منافسة لها، ومنه نستنتج أن أغلب عمال مؤسسة صيدال مقر الإنتاج المدية لهم ولاء كبير لمؤسستهم، فيم يرى البعض الآخر أن المؤسسة مجرد مصدر مالي فقط، ومن خلاله نجد أن سياسة المؤسسة في تعزيز وربط علاقتها بالعمال جيدة إلى حد ما.

**المطلب الثاني: تحليل الجداول المركبة كميا وكيفيا.**

**جدول 24: مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب متغير الجنس**

| س06 / الجنس | هل تساهم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| ذكر | 32<br>74.42% | 11<br>25.58% | 43<br>100% |
| أنثى | 03<br>42.86% | 04<br>57.14% | 07<br>100% |
| المجموع | 35<br>70% | 15<br>30% | 50<br>100% |

تبين نتائج الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 70% من مجموع أفراد العينة في صنف الذين يرون أن العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المؤسسة وكان ذلك بأعلى نسبة 74.42% عند الذكور مقابل 42.86% عند الاناث، أما في العمود الثاني فنجد أن 30% من أفراد العينة يرون بأن العلاقات العامة لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة، وهذا بأعلى نسبة عند الاناث ب 57.14% وبـ 25.58% عند الذكور، ومنه نستنتج أن أغلب الذكور يرون أن العلاقات العامة تساهم بشكل كبير في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، فيما أن الاناث يرون أنها لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة، وهذا راجع لعدم رضاهم الوظيفي، فأغلب إناث العينة هم عاملات نظافة فقط.

**جدول 25: تقييم أداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة حسب متغير الجنس**

| س10 / الجنس | ما هو تقييم لأداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | مقبول | جيد | ممتاز | |
| ذكر | 22<br>51.16% | 17<br>39.53% | 04<br>9.31% | 43<br>100% |
| أنثى | 05<br>71.44% | 01<br>14.28% | 01<br>14.28% | 7<br>100% |
| المجموع | 27<br>54% | 18<br>36% | 05<br>10% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أن الاتجاه العام للدراسة في العمود الأول بنسبة 54% من مجموع أفراد العينة الذين يرون أن دور العلاقات العامة في المؤسسة مقبول بنسبة أعلى لدى الاناث بـ 71.44%، وبنسبة أقل 51.16% لدى الذكور، أما بالنسبة للعمود الثاني فنجد أن 36% من مجموع أفراد العينة يرون أن دورها جيد بنسبة أعلى عند الذكور بـ 39.53%، لتنخفض النسبة إلى 14.28% عند الاناث، لتنخفض النسبة في العمود الثالث بـ 10% من مجموع أفراد العينة في الفئة التي ترى دورها ممتاز بنسبة أعلى عند الاناث 14.28%، وبنسبة أقل بـ 9.31% عند الذكور، لنخلص أن كلا الجنسين يرى ان دور العلاقات العامة في المؤسسة مقبول إلى حد كبير وهذا راجع للأنشطة التي تقدمها المؤسسة والتي خلقت الرضا الوظيفي للعمال ورسمت لديهم صورة ذهنية إيجابية عن مؤسستهم.

**جدول 26: تقييم الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين حسب متغير الجنس**

| س09 / الجنس | كيف تقيم الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | مقبولة | غير جيدة | جيدة | |
| ذكر | 20<br>46.51% | 03<br>6.98% | 20<br>46.51% | 43<br>100% |
| أنثى | 03<br>42.86% | 02<br>28.58% | 02<br>28.58% | 07<br>100% |
| المجموع | 23<br>46% | 05<br>10% | 22<br>44% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 46% عند الفئة التي تقييم الوسائل المستخدمة في التواصل مع العاملين بأنها "مقبولة" وبنسبة اعلى عند الذكور بـ 46.51%، وبنسبة أقل 42.86% عند الاناث، أما في العمود الثالث بنسبة 44% من مجموع أفراد العينة يقييمون الوسائل المستخدمة ب"الجيدة" بنسبة أعلى عند الذكور 46.51%، لتنخفض النسبة إلى 28.58% عند الاناث، لتنخفض النسبة في العمود الثالث بنسبة 10% من مجموع أفراد العينة الذين يقييمون الوسائل بأنها "غير جيدة"، وبنسبة أعلى عند الاناث بـ 28.58%، لتنخفض النسبة إلى 6.98% عند الذكور، ومنه نستنتج أن الذكور يرون أن الوسائل المستخدمة مقبولة إلى حد ما، ويرجع هذا إلى أن الوسائل المستخدمة فعالة وحيوية لديهم وتحقق لهم الاتصال الجيد، فيما يرى صنف الاناث أغلبهم أنها غير جيدة وهذا راجع في نظرهم إلى أن هاته الوسائل غير كافية لخلق الاتصال الفعال بين المؤسسة وموظفيها.

**جدول 27: ما إن كنت المؤسسة تولي الاهتمام بموظفيها حسب متغير الجنس**

| س10 / الجنس | هل تولي المؤسسة الاهتمام بموظفيها | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| ذكر | 31<br>72.09% | 12<br>27.91% | 43<br>100% |
| أنثى | 04<br>57.14% | 03<br>42.86% | 7<br>100% |
| المجموع | 35<br>70% | 15<br>30% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أن الاتجاه العام في العمود الأول بنسبة 70% من مجموع أفراد العينة في الفئة التي ترى أن المؤسسة تهتم بموظفيها، وبأعلى نسبة 72.09% عند الذكور، وبنسبة أقل 57.14% عند الاناث، أما في العمود الثاني فنجد أن 30% من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تهتم بموظفيها وبأعلى نسبة عند الاناث 42.86%، لتنخفض النسبة إلى 27.91% عند الذكور، لنخلص أن أغلبية الجنسين يرون أن المؤسسة تولي الاهتمام بهم، وهذا راجع إلى الصورة الذهنية الإيجابية التي نتجت عن رضاهم الوظيفي في بيئة عملهم.

**جدول 28: أنواع التحفيزات التي تمنحكم إياها مؤسستكم حسب متغير الجنس**

| س11 / الجنس | ماهي أنواع التحفيزات التي تمنحكم إياها مؤسستكم | | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | ترقية بالعمل | تحفيزت مالية | تشجيعات أخرى | لا توجد تحفيزات | |
| ذكر | 12<br>27.91% | 19<br>44.19% | 07<br>16.28% | 05<br>11.63% | 43<br>100% |
| أنثى | 02<br>28.57% | 02<br>28.57% | - | 03<br>42.87% | 7<br>100% |
| المجموع | 14<br>28% | 21<br>42% | 07<br>14% | 08<br>16% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أن الاتجاه العام في العمود الثاني بنسبة 42% من مجموع أفراد العينة الذين يرون أن التحفيزات مالية بنسبة أعلى لدى الذكور بـ 44.19%، لتنخفض النسبة إلى 28.57% لدى الاناث، أما العمود الأول بنسبة 28% بنسبة أعلى لدى الاناث 28.57%، وبنسبة أقل لدى الذكور بـ 27.91% الذين يرون أن التحفيزات المقدمة هي ترقيات بالعمل، لتنخفض النسبة إلى 16% من مجموع أفراد العينة الذين يرون أنه لا توجد تحفيزات بنسبة أعلى عند الاناث بـ 42.87%، لتنخفض النسبة إلى 11.63% عند الذكور، وبنسبة 14% ترى أن هناك تحفيزات أخرى بـ 16.28% عند الذكور.

ليتضح لنا أن أغلب الذكور ترى أن هناك تحفيزات في المؤسسة تتمثل في تحفيزات مالية وترقيات بالعمل، وهذا راجع لرضاها التام عن برامج العلاقات العامة الموجودة في المؤسسة مما شكل لديها صورة ذهنية إيجابية عنها، في حين ترى تقريبا نصف الاناث أنه لا توجد

تحفيزات في المؤسسة وهذا ناتج على عدم رضاها الوظيفي وأيضا برامج العلاقات العامة في المؤسسةمما كون لديهن صورة ذهنية سلبية.

**جدول 29: ما إن كانت المؤسسة قد نظمت مسابقات ودورات رياضية خاصة بالموظفين حسب متغير الجنس**

| س12 / الجنس | هل سبق لمؤسستكم أن نظمت مسابقات ودورات رياضية | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| ذكر | 38<br>88.37% | 05<br>11.63% | 43<br>100% |
| أنثى | 05<br>71.43% | 02<br>28.57% | 7<br>100% |
| المجموع | 43<br>86% | 07<br>14% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بـ 86% من مجموع أفراد العينة، التي ترى أن المؤسسة قد نظمت مسابقات ودورات رياضية بأعلى نسبة 88.37% لدى الذكور، مقابل 71.43% لدى الاناث، لنخلص أن الذكور العنصر الأكثر مشاركة في المسابقات والدورات الرياضية وهذا راجع إلى أن هاته الفئة تولي اهتماما لكل مبادرة حسنة من طرف المؤسسة، وبنسبة أقل يشارك الاناث في المسابقات والدورات الرياضية وهذا راجع لكثرة انشغالاتهم بأمور أخرى.

ومنه نستنتج أن مؤسسة صيدال تقوم بمسابقات ودورات رياضية من أجل كسب رضا وثقة جمهورها الداخلي ورسم صورة ذهنية إيجابية لديهم.

**جدول 30: تكريم المؤسسة لموظفيها عرفانا بالمجهودات المبذولة من طرفهم حسب متغير الجنس**

| س13 / الجنس | هل سبق لكم وأن كرمتكم المؤسسة عرفانا بالمجهودات المبذولة من طرفكم | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| ذكر | 30<br>69.77% | 13<br>30.23% | 43<br>100% |
| أنثى | 05<br>71.34 | 02<br>28.66% | 7<br>100% |
| المجموع | 35<br>70% | 15<br>30% | 50<br>100% |

تبين نتائج الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 70% من مجموع أفراد العينة في الصنف الذي يرى أن المؤسسة سبق لها وأن كرمتهم عرفانا بمجهوداتهم المبذولة بنسبة أعلى لدى الاناث بـ 71.34%، وبنسبة أقل 69.77% عند الذكور، أما في العمود الثاني بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة، في الصنف الذي يرى ان المؤسسة لم يسبق لها وأن كرمتهم عن مجهوداتهم المبذولة بنسبة أعلى 30.23% عند الذكور، وبأقل نسبة 28.66% عند الاناث، ومنه نستنتج أن أغلبية الجنسين استفادوا من تكريمات عن المجهودات المبذولة، وهذا راجع للسياسة التي تعتمدها المؤسسة من أجل رفع الأداء الوظيفي، مما يدل على أن أنشطة وبرامج العلاقات العامة تقوم بدورها للوصول بالموظفين إلى بناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة.

**جدول31: مدى استفادت العمال من تربصات وتكوينات حسب متغير الجنس**

| س14 / الجنس | هل سبق لكم وأن استفدتم من تربصات وتكوينات | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | لا | نعم | |
| ذكر | 13<br>30.23% | 30<br>69.77% | 43<br>100% |
| أنثى | 02<br>28.57% | 5<br>71.15% | 7<br>100% |
| المجموع | 15<br>30% | 35<br>70% | 50<br>100% |

تبين نتائج الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة 70% من مجموع أفراد العينة الذين استفادوا من تربصات وتكوينات بنسبة أعلى لدى الاناث بـ 71.34%، وبنسبة أقل 69.77% عند الذكور، أما في العمود الأول بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة، في الصنف الذي لم يستفد من تربصات وتكوينات بنسبة أعلى 30.23% عند الذكور، وبأقل نسبة 28.66% عند الاناث، ومنه نستنتج أن أغلبية الجنسين استفادوا من تربصات وتكوينات، وهذا راجع للسياسة التي تعتمدها المؤسسة من أجل رفع الأداء الوظيفي، مما يدل على أن أنشطة وبرامج العلاقات العامة تقوم بدورها للوصول بالموظفين إلى بناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة، فيما لم يستفد البعض الاخر من التربصات والدورات التكوينية وهو ما شكل لديهم عدم الرضا عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة صيدال والذي شكل لديهم صورة ذهنية سلبية عنها.

**جدول 32: انتماء الموظفين لمؤسسة صيدال حسب متغير الجنس**

| س19 / الجنس | ماذا يمثل انتماؤك لمؤسسة صيدال | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | الفخر والاعتزاز | جزء من حياتي | مصدر للأجر فقط | |
| ذكر | 16<br>37.20% | 16<br>37.20% | 11<br>25.58% | 43<br>100% |
| أنثى | 02<br>28.57% | 01<br>14.28% | 04<br>57.14% | 07<br>100% |
| المجموع | 18<br>36% | 17<br>34% | 15<br>30% | 50<br>100% |

تبين نتائج الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 38% لدى الفئة التي ترى أن انتماؤها لمؤسسة صيدال يمثل "الفخر والاعتزاز" بنسبة أعلى لدى الذكور 37.20%، وبنسبة أقل لدة الاناث بـ 28.57%، أما العمود الثاني بنسبة 34% من مجموع أفراد العينة عند الفئة التي ترى انتماؤها لمؤسسة صيدال يمثل "جزء من حياتي" بنسبة أعلى لدى الذكور بـ 37.20%، لتنخفض النسبة إلى 14.28% لدى الاناث، أما بالنسبة للعمود الثالث لدى الفئة التي ترى ان انتماؤها لمؤسسة صيدال يمثل "مصدر للأجرفقط" بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة بنسبة أعلى لدى الاناث بـ 57.14%، لتنخفض النسبة إلى 25.58% عند الذكور، ومنه نستنتج أن الذكور لهم انتماء كبير للمؤسسة، وهذا راجع لرضاهم الوظيفي عن المؤسسة في حين الاناث يرون ان المؤسسة مصدرا للأجر فقط وهذا راجع لعدم رضاهم الوظيفي، وعليه يتضح لنا ان الرضا الوظيفي له علاقة كبيرة بالصورة الذهنية.

**جدول 33: ماذا لو عرض عليك منصب آخر في إحدى الشركات المنافسة وبتحفيزات مغري، هل تترك مؤسسة صيدال حسب متغير الجنس**

| س20 / الجنس | ماذا لو عرض عليك منصب آخر في إحدى الشركات المنافسة وبتحفيزات مغري، هل تترك مؤسسة صيدال | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| ذكر | 12<br>27.90% | 31<br>72.10% | 43<br>100% |
| أنثى | 04<br>57.14% | 03<br>42.86% | 07<br>100% |
| المجموع | 16<br>32% | 34<br>68% | 50<br>100% |

يبين الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة 68% من مجموع أفراد العينة لدى الفئة التي لن تترك المؤسسة حتى ولو عرض عليها منصب بتحفيزات مغرية بنسبة أعلى لدى الذكور بـ 72.10%، وبنسبة أقل لدى الاناث 42.86%، وفي العمود الأول بنسبة 32% من مجموع أفراد العينة لدى الفئة التي ستترك المؤسسة بمجرد أن يعرض عليها منصب آخر بتحفيزات مغرية، بنسبة أعلى لدى الاناث بـ 57.14%، وتنخفض إلى 27.90% لدى الذكور، ومنه نستنتج أن أغلبية الذكور لديها صورة ذهنية إيجابية وهو ما جعلها لن تترك مؤسستها، في حين أن أغلبية الاناث لديهم صورة ذهنية سلبية وهو ما جعلها تترك المؤسسة.

**جدول 34: مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية**

| س6 / الخبرة المهنية | هل تساهم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | لا | نعم | |
| أقل من5 سنوات | 09<br>69.23% | 04<br>30.77% | 13<br>100% |
| من5 إلى10 سنوات | 04<br>36.36% | 07<br>63.64% | 11<br>100% |
| من10 إلى 15 سنة | 02<br>16.66% | 10<br>84.34% | 12<br>100% |
| أكثر من 15 سنة | - | 14<br>100% | 14<br>100% |
| المجموع | 15<br>30% | 35<br>70% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول ان الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة 70% لدى الفئة التي ترى أن العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المؤسسة بنسبة أعلى 100% لدى الفئة أكثر من 15 سنة خبرة، وبنسبة أقل 84.34% لدى الفئة من 10 إلى15 سنة، وتنخفض النسبة إلى 63.64% لدى الفئة من05 إلى 10 سنوات، وتنخفض إلى 30.77% لدى الفئة أقل من 5 سنوات، أما بالنسبة للعمود الأول بـ 30% لدى الفئة التي ترى أن العلاقات العامة لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة وبنسبة أعلى 69.23% عند فئة أقل من 5 سنوات، لتنخفض النسبة إلى 36.36% لدى فئة من5 إلى 10سنوات، وبنسبة قليلة 16.66% لدى الفئة من10 إلى 15 سنة، ومنه نستنتج أن الفئتين الأكثر خبرة يرون بأن العلاقات العامة لها دور كبير في تحسين الصورة الذهنية على عكس الفئتين الأقل خبرة والتي ترى أن العلاقات ليس لها دور في تحسين صورة المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الفئة الأكثر خبرة هي الأكثر دراية بأنشطة العلاقات العامة في مؤسسة صيدال.

**جدول 35: تقييم أداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية**

| س07 / الخبرة المهنية | ما هو تقييمك لأداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | مقبول | جيد | ممتاز | |
| أقل من 5 سنوات | 10<br>76.92% | 3<br>23.08% | - | 13<br>100% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 03<br>27.28% | 7<br>63.64% | 01<br>9.09% | 11<br>100% |
| من 10 إلى 15 سنة | 05<br>41.66% | 6<br>50% | 1<br>8.34% | 12<br>100% |
| أكثر من 15 سنة | 09<br>64.28% | 2<br>14.28% | 3<br>21.43% | 14<br>100% |
| المجموع | 27<br>54% | 18<br>36% | 5<br>10% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول في صنف الذين يرون أن دور العلاقات العامة في المؤسسة "مقبول" بنسبة 54% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة 76.92% في فئة أقل من 05 سنوات خبرة، وتليها فئة أكثر من 15 سنة خبرة بنسبة 64.28%، حيث تمثل الفئة الأولى فئة الأقل خبرة في المؤسسة، أما الفئة الثانية فهي فئة الأكثر خبرة ودراية بمثل هاته الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة، لتنخفض النسبة لـ 41.66% في فئة من10 إلى15 سنوات، وتنخض أيضا في فئة من05 إلى 10 سنوات بنسبة 27.28%، هاتين الفئتين يعتبران من الفئات الأكثر عملا وانتاجا في المؤسسة، وهما الفئتين الأكثر نشاطا في كل مجالات المؤسسة، ثم يأتي الاتجاه الثاني الذي يوجد في العمود الثاني في الصنف الذين يرون أن دور العلاقات العامة "جيد" بنسبة 36% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة 63.64% في فئة من 5 إلى

10 سنوات خبرة، وتليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 50%، لتنخفض النسبة إلى 23.08% في فئة أقل من 5 سنوات وتنخفض كذلك في فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 14.28%، وفي العمود الثالث بنسبة 10% يرون ان دور وأداء العلاقات العامة ممتاز بأعلى نسبة 21.43% لدى الفئة الأكثر من 15سنة، وبنسبة أقل 9.09% لدى فئة من 5 إلى 10 سنوات، وبنسبة أقل 8.34% لدى فئة من 10 إلى 15سنة، ومنه نستنتج أن الفئة الأكثر نشاطا والأكثر عطاءً من 05 إلى 15 سنة خبرة ترى أن دور وأداء العلاقات العامة جيدا مما يشكل لديها بيئة عمل مناسبة تجعلها تزيد من أدائها الوظيفي، وهذا راجع للدور الجيد الذي تلعبه أنشطة وبرامج العلاقات العامة في مؤسسة صيدال.

**جدول 36: تقييم الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين حسب متغير الخبرة المهنية**

| س09 / الخبرة المهنية | كيف تقيم الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين | | | ا لمجموع |
|---|---|---|---|---|
| | مقبولة | غير جيدة | جيدة | |
| أقل من 5 سنوات | 09<br>69.24% | 02<br>15.38% | 02<br>15.38% | 13<br>100% |
| من5 إلى10 سنوات | 05<br>45.45% | 03<br>27.28% | 03<br>27.28% | 11<br>100% |
| من10 إلى15 سنة | 03<br>25% | - | 09<br>75% | 12<br>100% |
| أكثر من 15 سنة | 06<br>42.86% | - | 08<br>57.14% | 14<br>100% |
| المجموع | 23<br>46% | 05<br>10% | 22<br>44% | 50<br>100% |

تبين نتائج الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 46% من مجموع افراد العينة في الفئة التي ترى أن الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين مقبولة بنسبة أعلى 69.24% لدى فئة أقل من5 سنوات، وبنسبة أقل 45.45% عند فئة من 5 إلى 10 سنوات، وبنسبة أقل 42.86% لدى فئة أكثر من 15 سنة، لتنخفض النسبة إلى 25% لدى فئة من 15 إلى 15سنة، امافي العمود الثالث بنسبة 44% من مجموع افراد العينة الفئة التي ترى أن الوسائل المستخدمة جيدة باعلى نسبة 75% من فئة من 10ال15 سنة وبنسبة اقل 57.14% من فئة اكثر من 15 سنة لتنخفض النسبة الى 27.28% لدى فئة من 5الى 10 سنوات وبنسبة اقل 15.38% عند فئة اقل من 5 سنوات،اما بالنسبة للعمود الثاني 10% من مجموع افراد العينة بنسة اعلى 27.28% لدى فئة من 5الى 10 سنوات لتنخفض النسبة الى 15.38% لدى فئة اقل من 5 سنوات، ومنه نستنتج ان الفئة اكثر خبرة في المؤسسة من 10 الى اكثر من 15 سنة ترى ان الوسائل جيدة الى ممتازة ومنه يتضح ان الوسائل المستخدمة جيدة بحكم خبرة هته الفئة في مجال الإداري ويرجع هذا الى سنوات الخبرة التي اكتسبتها من خلال سنوات عملها في المؤسسة.

**جدول 37: ما إن كانت المؤسسة تولي الاهتمام بموظفيها حسب متغير الخبرة المهنية**

| س10 / الخبرة المهنية | هل تولي المؤسسة الاهتمام بموظفيها | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| أقل من5 سنوات | 06<br>46.15% | 07<br>53.85% | 13<br>100% |
| من5 إلى10 سنوات | 5<br>%45.45 | 6<br>%54.55 | 11<br>100% |
| من10 إلى15 سنة | 10<br>83.33% | 02<br>16.67% | 12<br>100% |
| أكثر من 15 سنة | 12<br>85.71% | 02<br>14.29% | 14<br>100% |
| المجموع | 35<br>70% | 15<br>30% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 70% من مجموع أفراد عينة الدراسة، في الصنف الذي يرى أن المؤسسة تولي الاهتمام بهم، وبأعلى نسبة 85.71% لدى فئة أكثر من 15سنة، وبنسبة 83.33% في فئة من 10 إلى 15 سنة، وبنسبة أقل لدى فئة أقل من 5 سنوات بـ.46.15%، وبنسبة 45.45% لدى فئة من5 إلى 10سنوات، أما في العمود الثاني فنجد 30% من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تولي اهتماما بموظفيها،بنسبة اعلى 54.55% لدى فئة من 5الى 10 سنوات، وباقل نسبة 53.85% لدى فئة اقل من 5 سنوات لتنخفض النسبة الى 16.67% من 10الى 15 سنة وبنسبة اقل 14.29% اكثر من 15 سنة

ومنه نستنتج أن مؤسسة صيدال تعطي اهتماما كبيرا لموظفيها وهذا ما يجسده راي الفئة الأكثر خبرة حيث انها هي اكثر دراية بالأمور الإدارية وهذا بغية كسب رضاهم وإعطائهم صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ، مما جعلها مؤسسة اقتصادية ناجحة.

**جدول 38: أنواع التحفيزات التي تمنحها المؤسسة للموظفين حسب متغير الخبرة المهنية**

| س11 / الخبرة المهنية | ماهي أنواع التحفيزات التي تمنحكم إياها مؤسستكم | | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | ترقية بالعمل | تحفيزات مالية | تشجيعات اخرى | لا توجد تحفيزات | |
| أقل من5 سنوات | 03<br>23.07% | 04<br>30.76% | 2<br>15.38% | 04<br>30.76% | 13<br>100% |
| من5 إلى 10 سنوات | 02<br>18.18% | 03<br>27.27% | 03<br>27.27% | 03<br>27.27% | 11<br>100% |
| من10 إلى15 سنة | 01<br>8.33% | 08<br>66.66% | 02<br>16.67% | 01<br>8.33% | 12<br>100% |
| أكثر من15 سنة | 5<br>35.71% | 9<br>64.29% | - | - | 14<br>100% |
| المجموع | 14<br>28% | 21<br>42% | 7<br>14% | 08<br>16% | 50<br>100% |

تظهر نتائج الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني 42% من مجموع أفراد العينة التي ترى أن التحفيزات مالية بنسبة أعلى لدى فئة من 10 إلى 15 سنة بـ 66.66%، وبنسبة أقل لدى فئة أكثر من 15 سنة بـ 64.29%، وتنخفض إلى 30.67% لدى فئة أقل من 5سنوات وتليها فئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة بـ 27.27%، أما في العمود الأول فنجد أن 28% من مجموع أفراد العينة ترى أن الترقية بالعمل بنسبة أعلى بـ 35.71% لدى فئة أكثر من 15 سنة، تليها بنسبة أقل فئة أقل من 5 سنوات بـ 23.07%، وتنخفض في فئة أكثر من 5 إلى 10 سنوات بـ

18.18%، تليها فئة من 10 إلى 15 سنوات بـ 8.33%. أما في العمود الرابع فنجد أن 16% من مجموع أفراد العينة يرون أنه لا توجد تحفيزات بنسبة 30.76% لدى فئة أقل من 5 سنوات، وبنسبة أقل 27.27% لدى فئة من 5 إلى 10 سنوات، لتنخفض النسبة إلى 8.33% لدى فئة من 10 إلى 15 سنة، أما في العمود الثالث بـ 14% ترى أنها تحفيزات أخرى بنسبة أعلى لدى فئة 5 إلى 10 سنوات بـ 27.27%، تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بـ 16.67%، وبنسبة أقل فئة أقل من 5 سنوات بـ 15.38%.

ومنه نستنتج أن مؤسسة صيدال تتنوع تحفيزاتها بين مالية وترقيات بالعمل حيث كانت التحفيزات المالية بنسبة كبيرة عند الفئتين الأكثر خبرة لأن هاتين الفئتين قد استفادة بترقيات عملية وهي الآن تستفيد من تحفيزات مالية وهذا راجع لعامل السن، والترقية بالعمل لدى الفئتين الأقل خبرة هي الأكثر لأنهما لا تزالان في مرحلة التطور المهني لهذا تقوم المؤسسة بترقيتهم تحفيزا لهم لتقديم مردود أكبر كونهم الفئة المعروفة بالحيوية والنشاط، وهذا ضمن برامج وأنشطة العلاقات العامة في المؤسسة للتحسين من بيئة العمل وتشكيل الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

**جدول 39: يمثل ما إن كانت المؤسسة نظمت مسابقات ودورات رياضية خاصة بالموظفين حسب متغير الخبرة المهنية**

| س12 / الخبرة المهنية | هل سبق لمؤسستكم أن نظمت مسابقات ودورات رياضية خاصة بالموظفين. | | الممجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| أقل من5 سنوات | 07<br>53.84% | 06<br>46.15% | 13<br>100% |
| من5 إلى10 سنوات | 08<br>72.73% | 03<br>27.27% | 11<br>100% |
| من10 إلى15 سنة | 09<br>75% | 03<br>25% | 12<br>100% |
| أكثر من15 سنة | 12<br>85.71% | 02<br>14.29% | 14<br>100% |
| المجموع | 36<br>72% | 14<br>28% | 50<br>100% |

تبين نتائج الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 72% من مجموع أفراد العينة لدى الفئة التي ترى ان المؤسسة قد نظمت دورات رياضية ومسابقات للموظفين بنسبة أعلى 85.71% لدى فئة الأكثر من 15 سنة خبرة، وبنسبة أقل بـ 75% لدى فئة من10 إلى 15 سنة، وبنسبة أقل 72.73% لدى فئة من 5 إلى 10سنوات، لتنخفض النسبة إلى 53.84% لدى فئة أقل من 5 سنوات، أما العمود الثاني بنسبة 28% من مجموع أفراد العينة لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة لم يسبق لها أن نظمت مسابقات ودورات رياضية، بأعلى نسبة 46.15% لدى فئة أقل من 5 سنوات، وبنسبة اقل 27.27% لدى فئة من 5 إلى 10 سنوات، لتنخفض النسبة إلى 25% لدى فئة من 10 إلى 15 سنة، وبنسبة أقل 14.29% لدى فئة اكثر من 15 سنة خبرة،

ومنه نستنتج أن الفئة الأكثر خبرة ترى أن مؤسسة صيدال تهتم بجانب الدورات الرياضية والمسابقات وهذا من أجل إحياء روح الانتماء وزرع الثقة بين المؤسسة وموظفيها، أما الفئة التي لم تحظى بمشاركة في الدورات الرياضية والمسابقات فقد رسمت صورة ذهنية سلبية عن محيط مؤسستها، حيث ترى أن المؤسسة تقوم بالتمييز بين الموظفين بدلالة أن الفئتين الأكثر خبرة أكثر مشاركة من الفئتين الأقل خبرة.

**جدول 40: تكريم المؤسسة لموظفيها عرفانا بالمجهودات المبذولة من طرفهم حسب متغير الخبرة المهنية**

| س13 / الخبرة المهنية | هل سبق لكم وأن كرمتكم المؤسسة عرفانا بالمجهودات المبذولة من طرفكم | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | لا | نعم | |
| أقل من5 سنوات | 06<br>46.15% | 07<br>53.85% | 13<br>100% |
| من5 إلى 10 سنوت | 03<br>27.27% | 08<br>72.73% | 11<br>100% |
| من10 إلى15 سنة | 3<br>25% | 9<br>75% | 12<br>100% |
| أكثر من 15 سنة | 06<br>42.86% | 08<br>57.14% | 14<br>100% |
| المجموع | 16<br>32% | 34<br>68% | 50<br>100% |

تبين نتائج الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة 68% من مجموع أفراد العينة الذين كرمتهم المؤسسة عرفانا بمجهوداتهم المبذولة، وبأعلى نسبة 75% لدى فئة من 10 إلى

15سنة، وبأقل نسبة 72.73% في فئة من 5 إلى 10 سنوات، لتنخفض النسبة 57.14% لدى فئة أكثر من 15 سنة، وبنسبة أقل 53.85% لدى فئة أقل من 5 سنوات، أما في العمود الأول بنسبة 32% من مجموع أفراد العينة الذين لم يحظوا بتكريمات من طرف مؤسستهم بأعلى نسبة 46.15% لدى فئة أقل من 5 سنوات، وبنسبة أقل بـ 42.86% من فئة أكثر من 15 سنة، لتنخفض النسبة إلى 27.27% لدى فئة من 5 إلى 10 سنوات، وبنسبة أقل 25% لدى فئة من 10 إلى 15 سنة. ومنه يتضح لنا أن العمال ذو خبرة من 5 إلى 15 سنة هم الأكثر تكريما وهذا دليل أن هاته الفئة هي الأكثر نشاطا ومردودا من الفئتين الاخريتين، ومنه نستنتج أن مؤسسة صيدال تكرم كل من يبذل مجهودا وعطاء لصالح المؤسسة وهذا من أجل الرفع من أداء ومردود الموظفين وخلق الرضا الوظيفي وبيئة عمل مواتية.

**جدول 41: استفادة الموظفين من تربصات وتكوينات حسب متغير الخبرة المهنية**

| س14 / الخبرة المهنية | هل سبق لكم وأن استفدتم من تربصات وتكوينات | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | لا | نعم | |
| أقل من5 سنوات | 08<br>61.54% | 05<br>38.46% | 13<br>100% |
| من5 إلى10 سنوات | 06<br>54.55% | 05<br>45.45% | 11<br>100% |
| من10 إلى15 سنة | 02<br>16.67% | 10<br>83.33% | 12<br>100% |
| أكثر من 15 سنة | - | 14<br>100% | 14<br>100% |
| المجموع | 16<br>32% | 34<br>68% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول ان الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة 68% من مجموع أفراد العينة في الفئة التي استفادت من تربصات وتكوينات وبأعلى نسبة 100% لدى الفئة أكثر من 15 سنة خبرة، وبأقل نسبة 83.33% لدى فئة من 10 إلى 15 سنة، لتنخفض النسبة إلى 45.45% لدى فئة من 5 إلى 10 سنوات، وبنسبة أقل 38.46% لدى فئة أقل من 5 سنوات، أما في العمود الأول بنسبة 32% من مجموع أفراد العينة لدى الفئة التي لم تستفد من تربصات وتكوينات، وبأعلى نسبة 61.54% لدى فئة أقل من 5 سنوات، وبنسبة أقل 45.55% لدى فئة من 5 على 10 سنوات، لتنخفض النسبة إلى 16.67% لدى فئة من 10 إلى 15 سنة، ومنه نستنتج أن مؤسسة صيدال تعتمد على الخبرة المهنية في مجال التربصات والتكوينات وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه، وهو ما يدل أن الاقدمية في العمل لها الاسبقية في التربصات والتكوينات وهذا لخلق الولاء للمؤسسة والرفع من إنتمائهم لها.

**جدول 42: انتماء العمال لمؤسسة صيدال حسب متغير الخبرة المهنية**

| س19 / الخبرة المهنية | ماذا يمثل انتماؤك لمؤسسة صيدال | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | الفخر والاعتزاز | جزء من حياتي | مصدر للأجر فقط | |
| أقل من5 سنوات | 06<br>46.15% | 04<br>30.76% | 03<br>23.07% | 13<br>100% |
| من5 إلى10 سنوات | 01<br>9.09% | 04<br>36.36% | 06<br>54.54% | 11<br>100% |
| من10 إلى 15 سنة | 06<br>50% | 04<br>33.34% | 02<br>16.66% | 12<br>100% |
| أكثر من 15سنة | 05<br>35.71% | 05<br>35.71% | 04<br>28.57% | 14<br>100% |
| المجموع | 18<br>36% | 17<br>34% | 15<br>30% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول ان الاتجاه العام يوجد في العمود الاول بنسبة 36% من مجموع أفراد العينة في الفئة التي ترى أن انتماؤها يمثل الفخر والاعتزاز بنسبة أعلى 50% لدى فئة من 10إلى 15 سنة، وبنسبة أقل بـ 46.15% لدى فئة أقل من 5 سنوات، وبنسبة أُقل 35.71% لدى فئة أكثر من 15 سنة، لتنخفض النسبة إلى 9.09% لدى فئة من 5 إلى 10 سنوات، أما في العمود الثاني بنسبة 34% من مجموع أفراد العينة في الفئة التي ترى أن انتماؤها يمثل جزءً من حياتهم وبأعلى نسبة 36.36% لدى فئة من 5 إلى 10 سنوات، وبأقل نسبة 35.71% لدى فئة أكثر من 15 سنة، وبنسبة أقل 33.34% لدى فئة من 10 إلى 15 سنة، وبنسبة أقل 30.76% لدى فئة أقل من 5 سنوات، أما في العمود الثالث بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة الذين يمثل انتماؤهم للمؤسسة مجرد مصدرا للأجر فقط، وبأعلى نسبة 54.54% لدى فئة من 5 إلى 10 سنوات، لتنخفض إلى نسبة 28.57% لدى فئة أكثر من 15 سنة، وبنسبة أقل 23.07% لدى فئة أقل من 5 سنوات، وبأقل نسبة 16.66% لدى فئة من 10 إلى 15 سنة، ومنه نستنتج أن الفئة الأكثر انتماء للمؤسسة أغلبها هي الفئة الأكثر خبرة، لأن هذه الفئة تأقلمت مع بيئة العمل في المؤسسة مما أكسبها الرضا الوظيفي وشكل لديها صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة.

**جدول 43: ماذا لو عرض عليك منصب آخر في إحدى الشركات المنافسة وبتحفيزات مغري، هل تترك مؤسسة صيدال حسب متغير الخبرة المهنية**

| س20 / الخبرة المهنية | ماذا لو عرض عليك منصب آخر في إحدى الشركات المنافسة وبتحفيزات مغري، هل تترك مؤسسة صيدال | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| أقل من5 سنوات | 04<br>30.76% | 09<br>69.24% | 13<br>100% |
| من5 إلى10 سنوات | 06<br>54.54% | 05<br>45.46% | 11<br>100% |
| من10 إلى 15 سنة | 02<br>16.66% | 10<br>84.34% | 12<br>100% |
| أكثر من 15 سنة | 04<br>28.57% | 10<br>71.43% | 14<br>100% |
| المجموع | 16<br>32% | 34<br>68% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول ان الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بنسبة 68% من مجموع أفراد العينة في الفئة التي لن تترك المؤسسة حتى ولو عرض عليها منصب آخر بتحفيزات مغرية، وبأعلى نسبة 84.34% لدى فئة من 10 إلى 15 سنة خبرة، وبنسبة أقل 71.43% لدى فئة أكثر من 15 سنة، وبنسبة أقل 69.24% لدى فئة أقل من 5 سنوات، لتنخفض النسبة 45.46% لدى فئة من 5 إلى 10 سنوات، أما في العمود الثاني بـ 32% من مجموع أفراد العينة لدى الفئة التي تترك المؤسسة في حال أن يعرض عليها منصب آخر، وبأعلى نسبة 54.54% لدى فئة من 5 إلى 10 سنوات، لتنخفض النسبة إلى 30.76% لدى فئة أقل من 5 سنوا، وبنسبة أقل

28.57% لدى فئة أكثر من 15 سنة، لتنخفض النسبة إلى 16.66% لدى فئة من 10 إلى 15 سنة.

نستنتج أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات هي الفئة التي ستترك المؤسسة وهذا راجع لعدم رضاها الوظيفي وعدم تأقلمها مع بيئة ومحيط العمل الخاص بالمؤسسة، مما نتج عنه تشكيل صورة سلبية عنها وهو ما دفع بها إلى تغيير المؤسسة بمجرد وجود البديل.

**جدول 44: مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب متغير الفئة المهنية**

| س06 / الفئة المهنية | هل تساهم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| الإطارات | 10<br>90.91% | 01<br>9.09% | 11<br>100% |
| أعوان التحكم | 18<br>78.26% | 04<br>17.39% | 23<br>100% |
| أعوان التنفيذ | 06<br>37.5% | 10<br>62.5% | 16<br>100% |
| المجموع | 35<br>70% | 15<br>30% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 70% لدى الفئة التي ترى أن العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المؤسسة، وبأعلى نسبة 90.91% لدى الإطارات، وبأقل نسبة 78.26% لدى أعوان التحكم، لتنخفض النسبة إلى 37.5% لدى فئة أعوان التنفيذ، اما في العمود الثاني بنسبة 30% ترى ان العلاقات العامة لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة وبأعلى نسبة 62.5% لدى أعوان التنفيذ، لتنخفض النسبة إلى 17.39% لأعوان

التحكم، وبنسبة أقل 9.09% لدى الإطارات، ومنه نستنتج أن أعوان التنفيذ هم الفئة التي ترى ان برامج وأنشطة العلاقات العامة داخل المؤسسة لا تخدمهم بصفة كبيرة، وهذا ما خلق لديهم عدم الرضا الوظيفي وتشكيل صورة ذهنية سلبية عن المؤسسة.

**جدول 45: تقييم أداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة حسب متغير الفئة المهنية**

| س9 / الفئة المهنية | تقييمك لأداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | مقبولة | جيدة | ممتازة | |
| الإطارات | 04<br>36.36% | 04<br>36.36% | 03<br>27.27% | 11<br>100% |
| أعوان التحكم | 08<br>34.78% | 14<br>86.87% | 01<br>4.35% | 23<br>100% |
| أعوان التنفيذ | 15<br>93.75% | - | 01<br>6.25% | 16<br>100% |
| المجموع | 27<br>54% | 18<br>36% | 05<br>10% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 54% لدى الفئة التي ترى أن دور العلاقات العامة في المؤسسة مقبول، بنسبة أعلى 93.75% لدى فئة أعوان التنفيذ، لتنخفض النسبة إلى 36.36% لدى الإطارات، وبنسبة أقل 34.78% لدى أعوان التحكم، أما في العمود الثاني بنسبة 36% من مجموع أفراد العينة التي ترى أن أداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة جيدة بنسبة أعلى 86.87% لدى أعوان أعوان التحكم، لتنخفض النسبة 36.36% لدى الإطارات، أما العمود الثالث بـ 10% الفئة التي ترى دور العلاقات العامة ممتاز بأعلى نسبة 27.27% لدى الإطارات، لتنخفض إلى 6.25% لدى أعوان التنفيذ، وبنسبة أقل 4.35% لدى أعوان التحكم،

ومنه نستنتج أن فئة أعوان التحكم والاطارات ترى أن أنشطة وبرامج العلاقات العامة وحتى الاتصال فيها جيدة جدا، وهذا ما نتج عنه صورة ذهنية إيجابية.

**جدول 46: تقييم الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين حسب متغير الفئة المهنية**

| س9 / الفئة المهنية | كيف تقيم الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | مقبولة | غير جيدة | جيدة | |
| الإطارات | 06<br>54.55% | 01<br>9.09% | 04<br>36.37% | 11<br>100% |
| أعوان التحكم | 09<br>39.13% | 01<br>4.35% | 13<br>56.52% | 23<br>100% |
| أعوان التنفيذ | 08<br>50% | 03<br>18.75% | 05<br>31.25% | 16<br>100% |
| المجموع | 23<br>46% | 05<br>10% | 22<br>44% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام في العمود الأول بنسبة 46% من إجمالي عينة الدراسة لدى الفئة التي تقيم الوسائل المستخدمة بمقبولة، وبأعلى نسبة 54.55% لدى فئة الاطارات، تليها فئة أعوان التنفيذ بـ 50%، ثم فئة أعوان التحكم بـ 39.13%، أما العمود الثالث بـ 44% وبأعلى نسبة 56.52% في فئة أعوان التحكم، وتنخفض في فئة الإطارات بـ 36.37%، وتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 31.25%، اما في العمود الثاني بنسبة 10% ترى أن الوسائل غير جيدة، وبأعلى نسبة 18.75% لدى أعوان التنفيذ، لتنخفض النسبة إلى 9.09% لدى الإطارات، وبنسبة أقل 4.35% لدى أعوان التحكم.

ومنه يتبين لنا أن الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين لقيت قبولا كبيرا من قبل الموظفين وهذا ما يبين أن الوسائل تساعدهم في بناء عملية اتصالية ناجحة لضمان لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، والتي تعكس بيئة عمل مساعدة لزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال مما يرفع من مردود مستواهم العملي.

**جدول 47: ما إن كانت المؤسسة تولي الاهتمام بموظفيها حسب متغير الفئة المهنية**

| س10 / الفئة المهنية | هل تولي المؤسسة الاهتمام بموظفيها | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| الإطارات | 10<br>90.91% | 01<br>9.09% | 11<br>100% |
| أعوان التحكم | 18<br>78.26% | 04<br>17.39% | 23<br>100% |
| أعوان التنفيذ | 06<br>37.5% | 10<br>62.5% | 16<br>100% |
| المجموع | 35<br>70% | 15<br>30% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 70% لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة تهتم بموظفيها، وبأعلى نسبة 90.91% لدى الإطارات، وبأقل نسبة 78.26% لدى أعوان التحكم، لتنخفض النسبة إلى 37.5% لدى فئة أعوان التنفيذ، اما في العمود الثاني بنسبة 30% ترى ان المؤسسة لا تولي اهتماما بموظفيها وبأعلى نسبة 62.5% لدى أعوان التنفيذ، لتنخفض النسبة إلى 17.39% لأعوان التحكم، وبنسبة أقل 9.09% لدى الإطارات، ومنه نستنتج أن أعوان التنفيذ هم الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تعطيهم اهتماما كبيرا مما

يجعلهم يشكلون صورة ذهنية سلبية عن المؤسسة عكس الفئتين الاخريتين التي غالبيتها يرون أن المؤسسة تهتم بهم مما تشكل لديهم صور ذهنية إيجابية.

**جدول48: أنواع التحفيزات التي تمنحها المؤسسة لموظفيها حسب متغير الفئة المهنية**

| س11 / الفئة المهنية | ماهي أنواع التحفيزات التي تمنحكم إياها مؤسستكم | | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | ترقية بالعمل | تحفيزات مالية | تشجيعات أخرى | لا توجد تحفيزات | |
| الإطارات | 05<br>45.45% | 03<br>27.27% | 03<br>27.27% | - | 11<br>100% |
| أعوان التحكم | 06<br>26.09% | 14<br>60.86% | 02<br>8.70% | 01<br>4.35% | 23<br>100% |
| أعوان التنفيذ | 03<br>18.75% | 04<br>25% | 02<br>12.5% | 07<br>43.75% | 16<br>100% |
| المجموع | 14<br>28% | 21<br>42% | 07<br>14% | 08<br>16% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام في العمود الثاني بنسبة 42% من إجمالي عينة الدراسة لدى الفئة التي ترى أن التحفيزات المقدمة هي عبارة عن تحفيزات مالية، وبأعلى نسبة 60.86% لدى أعوان التحكم، لتنخفض إلى 27.27% لدى الإطارات، وتنخفض أيضا بـ 25% لدى أعوان التنفيذ، أما في العمود الأول بنسبة 28% في الفئة التي ترى أن التحفيزات هي ترقيات بالعمل وبنسبة أعلى بـ 45.45% لدى الإطارات، وبنسبة أقل 26.09% لدى أعوان التحكم، لتنخفض بنسبة 18.75% لدى أعوان التنفيذ، أما بالنسبة للعمود الرابع بـ 16% للفئة التي ترى أن المؤسسة لا تقدم تحفيزات وبنسبة أعلى 43.75% لدى أعوان التنفيذ، وفي العمود الثالث بنسبة 14% للفئة التي استفادت من تحفيزات أخرى لدى مختلف فئات المؤسسة ( الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)، ومنه نستنتج أن المؤسسة تقدم تحفيزات متمثلة في

ترقيات بالعمل و زيادة مالية لفائدة الإطارات وأعوان التحكم نتيجة دورهم الفعال داخل المؤسسة التي تقوم بالاعتماد عليهم نظرا لقلة الكفاءات في المجال الصيدلاني، وهذا ما يجعلهم أكثر ولاء للمؤسسة.

**جدول 49: تكريم المؤسسة لموظفيها عرفانا بالمجهودات المبذولة من طرفهم حسب متغير الفئة المهنية**

| س13 / الفئة المهنية | هل سبق لكم وأن كرمتكم المؤسسة عرفانا بالمجهودات المبذولة | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| الإطارات | 10<br>90.91% | 01<br>9.09% | 11<br>100% |
| أعوان التحكم | 17<br>73.91% | 06<br>26.09% | 23<br>100% |
| أعوان تنفيذ | 07<br>43.75% | 09<br>56.25% | 16<br>100% |
| المجموع | 34<br>68% | 16<br>32% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 68% من مجموع افراد العينة في الصنف الذي يرى أن المؤسسة تكرم الموظفين عرفانا بالمجهودات المبذولة، وبأعلى نسبة بـ 90.91% لدى فئة الإطارات، وبأقل نسبة 73.91% لدى أعوان التحكم، لتنخفض النسبة 43.75% لدى أعوان التنفيذ، أما في العمود الثاني بنسبة 32% من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تقوم بتكريم العمال بأعلى نسبة 56.25% عند فئة أعوان التنفيذ، وتنخفض النسبة إلى 26.09% لدى أعوان التحكم، وبـ 9.09% لدى فئة الإطارات، ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتكريم الفئة الرئيسة (الإطارات) أكثر من الفئة المرؤوسة (أعوان التنفيذ) وهذا راجع إلى

كون المجهودات المبذولة من طرف العمال تحسب لرؤساء مصالحهم وفروعهم وهذا ما شكل صورة ذهنية سلبية بخصوص التحفيزات لدى أعوان التنفيذ، وهذا ما يؤثر سلبا على مجهوداتهم المبذولة.

**جدول 50: استفادة الموظفين من تربصات وتكوينات حسب متغير الفئة المهنية**

| س14 / الفئة المهنية | هل سبق لكم وأن استفدتم من تربصات وتكوينات | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| الإطارات | 10<br>90.91% | 01<br>9.09% | 11<br>100% |
| أعوان التحكم | 17<br>73.92% | 06<br>26.08% | 23<br>100% |
| أعوان التنفيذ | 04<br>25% | 12<br>75% | 16<br>100% |
| المجموع | 31<br>62% | 19<br>38% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول في الفئة التي استفادت من تربصات وتكوينات بنسبة 62% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة 90.91% من فئة الاطارات، تليها فئة أعوان التحكم بـ 73.92%، وهذا راجع أن أغلب عمال الفئتين ذو نشاط إداري ودائما المؤسسة بحاجة ماسة لهم، مما جعلها تهتم بتكوينهم وإرسالهم في تربصات، وانخفضت النسبة عند أعوان التنفيذ بـ 25%، أما في العمود الثاني بنسبة 38% من الفئة التي لم تستفيد من تربصات وتكوينات، وبنسبة أعلى 75% لدى فئة أعوان التنفيذ، تليها بنسبة أقل فئة أعوان التحكم بـ 26.08%، لتنخفض بنسبة 9.09% لدى الإطارات، ومنه يتضح لنا مؤسسة صيدال تعطي

الأولوية في التربصات والتكوينات لفئة الإطارات وأعوان التحكم على حساب فئة أعوان التنفيذ، وهذا راجع لأن هاتين الفئتين يعطيان صورة جيدة للمؤسسة في الوسط الاقتصادي التنافسي.

**جدول 51: تعبير ودلالة شكل رمز مؤسسة صيدال حسب متغير الفئة المهنية**

| س17 / الفئة المهنية | عن ماذا يعبر شكل ورمز مؤسسة صيدال | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | أجاب | لم يجيب | |
| الإطارات | 10<br>90.90% | 01<br>9.10% | 11<br>100% |
| أعوان التحكم | 23<br>100% | - | 23<br>100% |
| أعوان التنفيذ | 03<br>18.75% | 13<br>81.25% | 16<br>100% |
| المجموع | 36<br>72% | 14<br>28% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يوجد في العمود الأول بـ 72% من مجموع أفراد العينة الذين أجابوا على معنى ودلالة رمز مؤسسة صيدال، وبأعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم بـ 100%، تليها فئة الإطارات بـ 90.90%، ولأن لأغلبية عمال هاتين الفئتين يملكون مستوى تعليمي وثقافي عالي ولديهم انتماء كبير لمؤسستهم، وبنسبة قليلة من فئة أعوان التنفيذ لم يتعرفوا على دلالة الرمز بـ 18.75%، في حين نجد في العمود الثاني الفئات التي لم تجيب على معنى ودلالة رمز صيدال بنسبة 28% من مجموع أفراد العينة وبنسبة أعلى بـ 81.25% لدى فئة أعوان التنفيذ، وبنسبة قليلة جدا لدى فئة الإطارات بـ 9.10%، ومنه نستنتج أن فئتي الإطارات وأعوان التحكم لديهم انتماء كبير لمؤسسة صيدال، وهناك منهم من ينظر لها أنها جزء من العائلة،

على عكس فئة أعوان التنفيذ التي نظر إلى المؤسسة على انها مصدر للأجر أكثر من أي إنتماء آخر.

**جدول 52: انتماء الموظفين لمؤسسة صيدال حسب متغير الفئة المهنية**

| س19 / الفئة المهنية | ماذا يمثل انتماؤك لمؤسسة صيدال | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | الفخر والاعتزاز | جزء من حياتي | مصدر للأجر فقط | |
| الإطارات | 06<br>54.54% | 03<br>27.27% | 02<br>18.18% | 11<br>100% |
| أعوان التحكم | 07<br>30.43% | 11<br>47.82% | 05<br>21.73% | 23<br>100% |
| أعوان التنفيذ | 05<br>31.15% | 03<br>18.75% | 08<br>50% | 16<br>100% |
| المجموع | 18<br>36% | 17<br>34% | 15<br>30% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أن إتجاه العام يوجد في العمود الأول بنسبة 36% في الفئة التي يمثل انتماؤها للمؤسسة الفخر والاعتزاز بنسبة أعلى 54.54% لدى فئة الإطارات، لتنخفض النسبة إلى 31.15% لدى فئة أعوان التنفيذ تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 30.43%، أما العمود الثاني بنسبة 34% بالنسبة للفئة التي ترى أن الانتماء للمؤسسة يمثل جزءً من حياتها بنسبة أعلى بـ 47.82% لدى أعوان التحكم، لتنخفض النسبة 27.27% لدى فئة الإطارات، لتنخفض النسبة إلى 18.75% لدى فئة أعوان التنفيذ، ومنه نستنتج أن فئة الإطارات هي الفئة الأكثر انتماءا للمؤسسة تليها فئة أعوان التحكم كون هاتين الفئتين يشكلان أهم ركائز المؤسسة والتي تعتمد عليها، وبنسبة قليلة أعوان التنفيذ، أما العمود الثالث بنسبة 30% للفئة التي ترى ان انتمائها للمؤسسة مجرد مصدر

للأجر فقط بنسبة أعلى بـ 50% لدى فئة أعوان التنفيذ لتنخفض إلى 21.73% لدى فئة أعوان التحكم، تليها فئة الإطارات بنسبة 18.18%.

ومنه يتضح لنا أن أغلبية فئة أعوان التنفيذ ترى المؤسسة أنها مصدرا للأجر فقط وهذا راجع إلى الاعمال المسندة لها داخل المؤسسة والتي لم تلقى رضاها، وهذا ما لم نجده عند فئة الإطارات وأعوان التحكم التي لديها الرضا التام بأعمالها والمراكز التي تعمل فيها، ومن خلال هذا نجد أن أغلب العمال لديهم إنتماء كبير لمؤسسة صيدال وهذا راجع لامتلاكهم صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ورضاهم التام عن بيئة عملهم.

**جدول 53: ماذا لو عرض عليك منصب آخر في إحدى الشركات المنافسة وبتحفيزات مغري، هل تترك مؤسسة صيدال حسب متغير الفئة المهنية**

| س20 / الفئة المهنية | ماذا لو عرض عليك منصب آخر في إحدى الشركات المنافسة وبتحفيزات مغري، هل تترك مؤسسة صيدال | | المجموع |
|---|---|---|---|
| | نعم | لا | |
| الإطارات | 02<br>18.18% | 09<br>81.82% | 11<br>100% |
| أعوان التحكم | 06<br>26.08% | 17<br>73.92% | 23<br>100% |
| أعوان التنفيذ | 08<br>50% | 08<br>50% | 16<br>100% |
| المجموع | 16<br>32% | 34<br>68% | 50<br>100% |

يبين الجدول ان الاتجاه العام يوجد في العمود الثاني بـ 68% من مجموع أفراد العينة الذين لا يتركون المؤسسة في حال ما إن عرضت عليهم مناصب أخرى بتحفيزات مغرية، بنسبة أعلى

81.82% لدى الإطارات، وبنسبة اقل 73.92% لدى أعوان التحكم، وبنسبة أقل 50% لدى أعوان التنفيذ، أما العمود الأول بـ 32% للذين يتركون المؤسسة إذا عرضت عليهم مناصب أخرى في شركات مختلفة، وبأعلى نسبة 50% لدة أعوان التنفيذ، لتنخفض النسبة إلى 26.06% لأعوان التحكم، وبنسبة اقل 18.18% لدى الإطارات، ومنه يتضح لنا أن فئتي الإطارات وأعوان التحكم لديهما انتماء كبير للمؤسسة مقارنة بأعوان التنفيذ، وهذا راجع للصورة الذهنية الإيجابية التي يمتلكونها عن مؤسستهم، عكس أعوان التنفيذ الذين لا تتوفر لهم بيئة عمل مواتية ما شكل لديهم صورة ذهنية سلبية عن المؤسسة .

**المطلب الثالث:** تحليل جداول الأسئلة المركبة كميا كيفيا.

**جدول54: مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب اهتمام المؤسسة بموظفيها**

| س06 / س10 | | هل تساهم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | | نعم | لا | |
| هل تولي المؤسسة الاهتمام بموظفيها؟ | نعم | 34<br>97.14% | 01<br>2.86% | 35<br>100% |
| | لا | 01<br>6.77% | 14<br>93.33% | 15<br>100% |
| | المجموع | 35<br>70% | 15<br>30% | 50<br>100% |

تشير نتائج الجدول إلى أن العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المؤسسة، ويشكل الاتجاه العام في العمود الأول بنسبة 70% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة 97.14% لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة تهتم بموظفيها، لتنخفض النسبة إلى 6.77% لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تهتم بموظفيها، اما العمود الثاني بنسبة 30% الذين يرون أن العلاقات العامة لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة، بأعلى نسبة لدى الفئة التي ترى ان المؤسسة لا تولي اهتماما

لموظفيها بـ 93.33%، لتنخفض النسبة إلى 2.86% عند الفئة التي ترى أن المؤسسة تهتم بموظفيها، ومنه نستنتج أن الفئة التي ترى أن العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المؤسسة هي الفئة الغالبة، وبنسبة أعلى لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة تهتم بها، في حين الفئة التي ترى أن العلاقات العامة لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة فئة قليلة وأغلبها من الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تعطيهم اهتماما كبيرا وعليه يتبين لنا أن للعلاقات العامة دور كبير في تحسين وبناء صورة المؤسسة لدى موظفيها وتعزيز انتماؤهم لها وخلق بيئة عمل مواتية لتحقيق الرضا الوظيفي.

**جدول 55: تقييم أداء ودور العلاقات العامة حسب اهتمام المؤسسة بموظفيها**

| س07 / س10 | | ماهو تقييمك لأداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | مقبول | جيد | ممتاز | |
| هل تولي المؤسسة الاهتمام بموظفيها؟ | نعم | 16<br>45.71% | 14<br>40% | 05<br>14.29% | 35<br>100% |
| | لا | 11<br>73.53% | 04<br>26.77% | - | 15<br>100% |
| | المجموع | 27<br>54% | 18<br>36% | 05<br>10% | 50<br>100% |

تشير نتائج الجدول أن دور وأداء العلاقات العامة في المؤسسة مقبول ويشكل الاتجاه العام في العمود الأول بنسبة 54% من مجموع أفراد العينة في الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تولي اهتماما بموظفيها بنسبة 73.53%، لنتخفض النسبة إلى 45.71% في الفئة التي ترى أن المؤسسة تهتم بهم، أما بالنسبة للعمود الثاني بنسبة 36% من مجموع أفراد العينة وبنسبة أعلى 40% لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة تهتم بهم، لتنخفض النسبة إلى 26.77% بالنسبة للفئة التي ترى أن المؤسسة لا تهتم بهم، أما في العمود الثالث بنسبة 10% في الفئة التي ترى أن أداء ودور العلاقات العامة ممتاز بنسبة 14.29% للفئة التي ترى أن المؤسسة تهتم بهم، ومنه نستنتج أن المؤسسة

تولي اهتماما بموظفيها وهذا راجع لدرجة كبيرة للدور الذي تلعبه العلاقات العامة في المؤسسة من خلال أنشطتها وبرامجها.

**جدول 56: إنتماء الموظفين للمؤسسة حسب إهتمامها بهم**

| س19 / س10 | | ماذا يمثل انتماؤك للمؤسسة؟ | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | الفخر والاعتزاز | جزء من حياتي | مصدر للأجر فقط | |
| هل تولي المؤسسة الاهتمام بموظفيها؟ | نعم | 13<br>37.14% | 15<br>42.86% | 07<br>20% | 35<br>100% |
| | لا | 05<br>33.33% | 02<br>13.33% | 08<br>53.34% | 15<br>100% |
| | المجموع | 18<br>36% | 17<br>34% | 15<br>30% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول إنتماء الموظفين بالمؤسسة "الفخر والاعتزاز" ويشكل الاتجاه العام في العمود الأول بنسبة 36% من مجموع أفراد العينة في الفئة التي ترى أن المؤسسة تولي اهتماما بموظفيها بنسبة 37.34%، وبنسبة أقل 33.33% لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تولي اهتماما بموظفيها، أما العمود الثاني بنسبة 34% من مجموع أفراد العينة حيث انتماؤهم للمؤسسة يمثل "جزء من حياتهم" بنسبة أعلى 42.86% لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة تولي اهتماما بهم، لتنخفض النسبة إلى 13.33% عند الفئة التي ترى أن المؤسسة لا تولي اهتماما بهم، أما العمود الثالث بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة الذين يمثل انتماؤهم للمؤسسة مصدرا للأجر فقط بنسبة أعلى 53.34% لدى الفئة التي ترى ان المؤسسة لا تولي اهتماما بهم، لتنخفض النسبة إلى 20% لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة تهتم بهم، ومنه نستنتج أن اهتمام المؤسسة بموظفيها يزيد من انتمائهم لها، ويرفع من مستوى الرضا ويشكل صورة ذهنية إيجابية لهم.

**جدول 57: مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب التحفيزات المقدمة**

| س06 / س10 | | هل تساهم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | | نعم | لا | |
| ماهي أنواع التحفيزات التي تمنحها إياكم المؤسسة | ترقية بالعمل | 08<br>57.14% | 06<br>42.86% | 14<br>100% |
| | تحفيزات مالية | 19<br>90.48% | 02<br>9.52% | 21<br>100% |
| | تحفيزات أخرى | 05<br>71.43% | 02<br>28.57% | 07<br>100% |
| | لا توجد تحفيزات | 03<br>37.5% | 05<br>62.5% | 08<br>100% |
| | المجموع | 35<br>70% | 15<br>30% | 50<br>100% |

تشير نتائج الجدول إلى أن العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المؤسسة، تشكل الاتجاه العام في العمود الأول بنسبة 70% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة 90.48% لدى الفئة التي ترى أن التحفيزات مالية، وبنسبة أقل 71.43% في الفئة التي ترى أنها تحفيزات أخرى، وبنسبة أقل 57.14% لدى الفئة التي ترى أن التحفيزات هي ترقيات بالعمل، لتنخفض النسبة إلى 37.5% لدى الفئة التي ترى بأنه لا توجد تحفيزات، أما في العمود الثاني بنسبة 30% لدى الفئة التي ترى ان العلاقات العامة لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة، وبأعلى نسبة 62.5% لدى الفئة التي ترى أنه لا توجد تحفيزات، وبنسبة أقل 42.86% لدى الفئة التي ترى أنها ترقية بالعمل، لتنخفض النسبة إلى 28.75% بالنسبة للفئة التي ترى أنها تحفيزات أخرى، لتنخفض النسبة إلى 9.52% للفئة التي ترى ان التحفيزت مالية، ومنه نستنتج أن للتحفيزات دور كبير في مساعدة العلاقات العامة على تحسين صورة المؤسسة وذلك من خلال أن الفئات التي استفادت من تحفيزات أغلبها ترى أن العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المؤسسة، على عكس

الفئة التي لم تستفيد من تحفيزات والتي أغلبها رأت أن العلاقات العامة لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة، ومنه نستنتج أن أنشطة وبرامج العلاقات العامة دور في تحسين صورة المؤسسة.

**جدول 58: تقييم أداء العلاقات العامة حسب التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة**

| س07 / س10 | | ماهو تقييمك لدور وأداء العلاقات العامة في المؤسسة | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | مقبول | جيد | ممتاز | |
| ماهي أنواع التحفيزات التي تمنحها إياكم المؤسسة | ترقية بالعمل | 07<br>50% | 07<br>50% | - | 14<br>100% |
| | تحفيزات مالية | 10<br>47.62% | 07<br>33.34% | 04<br>33.34% | 21<br>100% |
| | تحفيزات أخرى | 03<br>42.86% | 04<br>57.14% | - | 07<br>100% |
| | لا توجد تحفيزات | 07<br>87.5% | - | 01<br>12.5% | 08<br>100% |
| | المجموع | 27<br>54% | 18<br>36% | 05<br>10% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول أن دور العلاقات العامة في المؤسسة "مقبول " يمثل الاتجاه العام في العمود الأول بنسبة 54% من مجموع عينة الدراسة، بنسبة أعلى 87.5% لدى الفئة التي ترى أنها لا توجد تحفيزات، وبنسبة أقل 50% لدى الفئة التي ترى أن التحفيزات هي ترقية بالعمل، وبنسبة أقل 47.62% لدى الفئة التي ترى أن التحفيزات مالية، وبنسبة أقل 42.86% التي ترى أن التحفيزات أخرى، أما في العمود الثاني بنسبة 36% لدى الفئة التي ترى أن دور العلاقات العامة "جيد" بنسبة أعلى 57.14% لدى الفئة التي ترى أن التحفيزات تحفيزات أخرى، وبنسبة أقل 50% لدى الفئة التي ترى بأن التحفيزات ترقية بالعمل، لتنخفض النسبة إلى 33.34% في الفئة التي ترى أن التحفيزات مالية، أما في العمود الثالث بنسبة 10% لدى الفئة التي ترى ان أداء

ودور العلاقات العامة "ممتاز" بنسبة أعلى 33.34% لدى الفئة التي ترى أن التحفيزات مالية، لتنخفض النسبة إلى 12.5% لدى الفئة التي ترى أنه لا توجد تحفيزات، ومنه يتضح لنا أن أغلبية الفئات التي تستفيد من تحفيزات ترى أن دور وأداء العلاقات العامة "جيد" في المؤسسة، على عكس الفئة التي لم تستفيد من تحفيزات فأغلبها رأت دور العلاقات العامة "مقبول" فقط، ومنه نستنتج أن لبرامج وأنشطة العلاقات العامة دور كبير في تحسين الصورة الذهنية لدى عمال المؤسسة.

**جدول 59: إنتماء الموظفين لمؤسستهم حسب التحفيزات المقدمة لهم**

| س19 / س10 | | ماذا يمثل إنتماؤك للمؤسسة | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | الفخر والاعتزاز | جزء من حياتي | مصدر للأجر فقط | |
| ماهي أنواع التحفيزات التي تمنحها إياكم المؤسسة | ترقية بالعمل | 04<br>28.57% | 04<br>28.75% | 06<br>42.86% | 14<br>100% |
| | تحفيزات مالية | 09<br>42.86% | 09<br>42.86% | 03<br>14.28% | 21<br>100% |
| | تحفيزات أخرى | 02<br>28.57 | 02<br>28.57% | 03<br>42.86% | 07<br>100% |
| | لا توجد تحفيزات | 03<br>37.5% | 02<br>25% | 03<br>37.5% | 08<br>100% |
| | المجموع | 18<br>36% | 17<br>34% | 15<br>30% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول إنتماء الموظفين بالمؤسسة "الفخر والاعتزاز" ويشكل الاتجاه العام في العمود الأول بنسبة 36% من مجموع أفراد العينة في الفئة التي استفادت من تحفيزات مالية بنسبة 42.86%، وبنسبة أقل 37.5% لدى الفئة التي لم تستفيد من تحفيزات، لتنخفض النسبة إلى 28.57% لدى كل من الفئتين التي ترى استفادت من ترقية في العمل وتحفيزات أخرى، أما العمود الثاني بنسبة 34% من مجموع أفراد العينة حيث انتماؤهم للمؤسسة يمثل "جزء من

حياتهم" بنسبة أعلى 42.86% لدى الفئة التي استفادت من تحفيزات مالية، لتنخفض النسبة إلى 28.57% عند كل من الفئتين التي استفادت من "ترقية بالعمل وتحفيزات أخرى"، وبنسبة أقل 25% لدى الفئة التي لم تستفد من تحفيزات، أما العمود الثالث بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة الذين يمثل انتماؤهم للمؤسسة مصدرا للأجر فقط بنسبة أعلى 42.86% لدى كل من الفئتين التي استفادت من "ترقية بالعمل وترقيات أخرى"، وبنسبة أقل 37.5% لدى الفئة التي لم تستفد من ترقيات، لتنخفض النسبة إلى 14.28% لدى الفئة التي استفادت من "تحفيزات مالية "، ومنه نستنتج أن التحفيزات لها مساهمة كبيرة في إنشاء الرضا الوظيفي ومن خلاله زرع روح الانتماء، وكسب ثقة وتقدير العمال، وبالتحفيزات يكون للعمال صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة.

**جدول 60: مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب المسابقات والدورات الرياضية المنظمة.**

| س06 / س12 | | هل تساهم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | | نعم | لا | |
| هل سبق لمؤسستكم أن نظمت مسابقات ودورات رياضية خاصة بالموظفين | نعم | 28<br>80% | 07<br>20% | 35<br>100% |
| | لا | 07<br>46.67% | 08<br>53.33% | 15<br>100% |
| | المجموع | 35<br>70% | 15<br>30% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول أن العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المؤسسة، يشكل الاتجاه العام في العمود الأول بنسبة 70% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة 80% لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة قد سبق وأن نظمت دورات رياضية ومسابقات خاصة بالموظفين، لتنخفض النسبة إلى 46.76% لدى الفئة التي ترى ان المؤسسة لم تنظم دورات رياضية ومسابقات، أما العمود الثاني بنسبة 30% لدى الفئة التي ترى أن العلاقات العامة لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة

وبنسبة أعلى 53.33% لدى الفئة التي ترى ان المؤسسة لم يسبق لها تنظيم دورات رياضية ومسابقات، وبنسبة أقل 20% لدى الفئة التي ترى ان المؤسسة قد نظمت مسابقات ودورات رياضية، ومنه نستنتج أن ممارسة مثل هذه الأنشطة من دورات رياضية ومسابقات بمختلف أنواعها تجعل من العلاقات العامة تحسن من صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي، وهذا راجع إلى ان أغلب الذين شاركوا في الدورات الرياضية ومسابقات يرون أن العلاقات العامة لها دور كبير في تحسين صورة المؤسسة.

**جدول 61: تقييم دور العلاقات العامة حسب المسابقات والدورات الرياضية المنظمة**

| س07 / س12 | | ماهو تقييمك لأداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | مقبول | جيد | ممتاز | |
| هل سبق لمؤسستكم أن نظمت مسابقات ودورات رياضية خاصة بالموظفين | نعم | 21<br>48.83% | 17<br>39.53% | 05<br>11.63% | 43<br>100% |
| | لا | 07<br>100% | - | - | 07<br>100% |
| | المجموع | 28<br>56% | 17<br>34% | 05<br>10% | 50<br>100% |

يوضح الجدول أن تقييم أداء ودور العلاقات العامة "مقبول" يمثل الاتجاه العام بـ 56% من مجموع أفراد العينة، وبأعلى نسبة 100% لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة لم يسبق لها وأن نظمت دورات رياضية ومسابقات، وتنخفض النسبة إلى 48.83% لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة سبق لها ونظمت دورات رياضية ومسابقات، أما في العمود الثاني بـ 34% لدى الفئة التي تقيم العلاقات العامة بـ "جيدة" بنسبة 39.53% لدى الفئة التي ترى ان المؤسسة قد نظمت دورات رياضية من قبل، أما العمود الثالث بـ 10% لدى الفئة التي قيمت دور وأداء العلاقات العامة في المؤسسة بـ "ممتاز" بنسبة 11.63% لدى الفئة التي ترى أن المؤسسة نظمت مسابقات ودورات رياضية، ومنه يتضح لنا أن مثل هذه النشاطات يساهم في تحسين تقييم دور وأداء

العلاقات العامة في المؤسسة وهذا ما يوضضحه الجدول، حيث أن الفئة التي لم تشارك في المسابقات والدورات الرياضية أجابت ب "مقبول" كلها، وهذا راجع إلى أن جهاز العلاقات العامة لم يؤدي أهدافه المسطرة وهذا ما خلق صورة ذهنية سلبية.

**جدول 62: إنتماء الموظفين لمؤسستهم حسب المسابقات والدورات الرياضية المنظمة**

| س19 / س12 | | ماذا يمثل انتماؤك للمؤسسة؟ | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | الفخر والاعتزاز | جزء من حياتي | مصدر للأجر فقط | |
| هل سبق لمؤسستكم أن نظمت مسابقات ودورات رياضية خاصة بالموظفين | نعم | 18<br>41.86% | 18<br>41.86% | 07<br>16.27 | 43<br>100% |
| | لا | - | - | 07<br>100% | 07<br>100% |
| | المجموع | 18<br>36% | 18<br>36% | 14<br>28% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول أن الفئة التي لها انتماء كبير للمؤسسة " الفخر والاعتزاز، وجزء من حياتي"،هي التي تشكل الاتجاه العام بـ 72% من مجموع أفراد العينة في العمود الأول والثاني، وبنسبة 83.72% لدى الفئة التي شاركت في مختلف المسابقات والدورات الرياضية، أما العمود الثالث بنسبة 28% لدى الفئة التي ترى أن انتماؤها للمؤسسة مصدرا للأجر فقط، وبأعلى نسبة 100% لدى الفئة التي لم تستفد من مسابقات ودورات رياضية، لتنخفض النسبة إلى 16.27% لدى الفئة شاركت في المسابقات والدورات الرياضية، ومنه نستنتج أن تنظيم مسابقات ودورات رياضية ومشاركتهم فيها يزيد من روح الانتماء للموظفين، وعدم مشاركتهم بها يقلل من إنتماؤهم لها، وهذا ما يزيد من رضا الجمهور الداخلي عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة صيدال.

**جدول 63: مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب التربصات والتكوينات**

| س06 / س14 | | هل تساهم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | | نعم | لا | |
| هل سبق لكم وأن استفدتم من تربصات وتكوينات | نعم | 35<br>100% | - | 35<br>100% |
| | لا | - | 15<br>100% | 15<br>100% |
| | المجموع | 35<br>70% | 15<br>30% | 50<br>100% |

يوضح الجدول مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة يكل الاتجاه العام بـ 70% من مجموع أفراد العينة وبنسبة 100% في الفئة التي سبق لها وأن استفادت من تربصات وتكوينات، أما العمود الثاني بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة في الفئة التي ترى أن العلاقات العامة لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة وبنسبة 100% في الفئة التي لم تستفيد من تربصات وتكوينات خاصة بالمؤسسة، ومنه نستنتج أن برمجة تربصات وتكوينات والاستفادة منها لدى العمال تزيد من مساهمة العلاقات العامة في رسم صورة إيجابية للمؤسسة، وترفع من مردودهم الوظيفي وتجعل بيئة عملهم مناسبة.

**جدول 64: تقييم دور العلاقات العامة حسب التربصات والتكوينات**

| س07 / س14 | | ماهو تقييمك لأداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | مقبول | جيد | ممتاز | |
| هل سبق لكم وأن استفدتم من تربصات وتكوينات | نعم | 13<br>37.14% | 17<br>48.57% | 05<br>11.63% | 35<br>100% |
| | لا | 15<br>100% | - | - | 15<br>100% |
| | المجموع | 28<br>56% | 17<br>34% | 05<br>10% | 50<br>100% |

يوضح الجدول تقييم دور وأداء العلاقات العامة في المؤسسة حيث أن الاتجاه العام هو "مقبول" في العمود الأول بنسبة 56% وبأعلى نسبة 100% لدى الفئة التي لم تستفد من تربصات وتكوينات، لتنخفض إلى 37.14% لدى الفئة التي سبق لها وأن استفادت من تربصات وتكوينات، أما في العمود الثاني بنسبة 34% للفئة التي ترى أن دور العلاقات العامة "جيد"، بنسبة 48.57% لدى الفئة التي استفادت من قبل على تربصات وتكوينات، أما العمود الثالث بـ 10% يرون أن دور العلاقات العامة ممتاز بنسبة 11.63% للفئة التي سبق وان استفادت من تربصات وتكوينات خاصة بهم، من خلال هذا نستنتج أن عدم الاستفادة من التربصات والتكوينات يقلل من أداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة وهو ما ينتج عنه عدم الرضا عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، ما يخلق لديها صورة ذهنية سلبية.

**جدول 65: إنتماء الموظفين لمؤسستهم حسب التربصات والتكوينات المنظمة**

| س19 / س14 | | ماذا يمثل انتماؤك للمؤسسة؟ | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | الفخر والاعتزاز | جزء من حياتي | مصدر للأجر فقط | |
| هل سبق لكم وأن استفدتم من تربصات وتكوينات | نعم | 17<br>48.57% | 17<br>48.57% | 01<br>02.86% | 35<br>100% |
| | لا | 01<br>6.67% | 01<br>6.67% | 13<br>86.67% | 15<br>100% |
| | المجموع | 18<br>36% | 18<br>36% | 14<br>28% | 50<br>100% |

توضح نتائج الجدول أن الفئة التي لها انتماء كبير للمؤسسة " الفخر والاعتزاز، وجزء من حياتي"،هي التي تشكل الاتجاه العام بـ 72% من مجموع أفراد العينة في العمود الأول والثاني، وبنسبة 97.14% لدى الفئة التي شاركت في التربصات والتكوينات، لتنخفض النسبة إلى

13.34% لدى الفئة التي لم تستفد من تربصات وتكوينات، أما العمود الثالث بنسبة 28% لدى الفئة التي ترى أن انتماؤها للمؤسسة مصدرا للأجر فقط، وبأعلى نسبة 86.67% لدى الفئة التي لم تستفد من تكوينات وتربصات، لتنخفض النسبة إلى 2.86% لدى الفئة شاركت في التكوينات والمسابقات، ومنه نستنتج أن المشاركة في التربصات والتكوينات يعطي صورة إيجابية عن المؤسسة ما يزيد من روح الانتماء للموظفين، وعدم مشاركتهم بها يقلل من إنتماؤهم لها، وهذا يعني أن التربصات والتكوينات المستمرة تجعل الجمهور الداخلي راض عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة صيدال.

**جدول 66: مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب مغادرة الموظفين لمؤسستهم في حال إيجاد البديل.**

| س06 / س20 | | هل تساهم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة | | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| | | نعم | لا | |
| ماذا لو عرض عليك منصب آخر في شركات منافسة وبتحفيزات مغرية، هل تترك المؤسسة | نعم | 06<br>37.5% | 10<br>62.5% | 16<br>100% |
| | لا | 29<br>85.29% | 05<br>14.71% | 34<br>100% |
| | المجموع | 35<br>70% | 15<br>30% | 50<br>100% |

يوضح الجدول مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة والذي يشكل الاتجاه العام 70% من مجموع أفراد العينة وبنسبة أعلى 85.29% لدى الفئة التي لن تغادر المؤسسة حتى ولو عرض عليها منصب آخر بتحفيزات مغرية، لتنخفض النسبة إلى 37.5% لدى الفئة التي تترك المؤسسة إن عرض عليها منصب آخر، أما العمود الثاني بنسبة 30% لدى الفئة التي ترى أن العلاقات العامة لا تساهم في تحسين صورة المؤسسة، وبنسبة أعلى 62.5% لدى الفئة التي سوف تترك المؤسسة إن عرض عليها منصب آخر، لتنخفض النسبة إلى 14.71% للفئة التي

لن تترك المؤسسة، ومنه نستنتج أن العلاقات العامة وأنشطتها ترفع من روح الانتماء للمؤسسة مما يشكل الرضا لدى العمال ما يجعلهم أكثر وفاء لمؤسستهم وهذا راجع للصورة الذهنية الإيجابية التي رسمت لديهم.

**جدول 67: تقييم دور العلاقات العامة حسب مغادرة الموظفين لمؤسستهم في حال إيجاد البديل.**

| س07 / س20 | | ماهو تقييمك لأداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | مقبول | جيد | ممتاز | |
| ماذا لو عرض عليك منصب آخر في شركات منافسة وبتحفيزات مغرية، هل تترك المؤسسة | نعم | 16<br>100% | - | - | 16<br>100% |
| | لا | 12<br>35.29% | 17<br>50% | 05<br>14.71% | 34<br>100% |
| | المجموع | 28<br>56% | 17<br>34% | 05<br>10% | 50<br>100% |

يوضح الجدول تقييم العمال لدور وأداء العلاقات العامة في المؤسسة والذي يشكل الاتجاه العام بـ "مقبول" بـ 56% من مجموع أفراد العينة وبأعلى نسبة 100% لدى الفئة التي تغادر مؤسستها مجرد أن يعرض عليها منصب آخر، لتنخفض النسبة إلى 35.29% لدى الفئة التي لن تترك المؤسسة، أما في العمود الثاني بنسبة 34% الذين يرون أن دورها "جيد" بنسبة 50% لدى الفئة التي لن تترك المؤسسة، وفي العمود الثالث بـ 10% الذين يرون أن دورها "ممتاز" بنسبة 14.71% لدى الفئة التي لن تترك المؤسسة، ومنه نستنتج أن دور العلاقات العامة مرتبط بقناعة الموظفين في أنشطتها وبرامجها وهو ما يزيد من روح انتماؤهم للمؤسسة وبناء صورة حسنة عنها.

**جدول 68: إنتماء الموظفين لمؤسستهم حسب مغادرتهم للمؤسسة في حال إيجاد البديل.**

| س19 / س20 | | ماذا يمثل إنتماؤك لمؤسسة صيدال | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| | | الفخر والاعتزاز | جزء من حياتي | مصدر للأجر فقط | |
| ماذا لو عرض عليك منصب آخر في شركات منافسة هل تترك المؤسسة | نعم | - | - | 16<br>100% | 16<br>100% |
| | لا | 17<br>50% | 17<br>50% | - | 34<br>100% |
| المجموع | | 17<br>34% | 17<br>34% | 16<br>32% | 50<br>100% |

تشير نتائج الجدول إلى أن إنتماء العمال لمؤسسة صيدال، ويشكل الاتجاه العام في العمود الأول والثاني بنسبة 68%، وبأعلى نسبة 100% لن يتركوا المؤسسة حتى وإن عرض عليهم منصب آخر بتحفيزات مغرية، وهذا راجع لأن انتمائهم للمؤسسة يمثل فخرا واعتزازا وأيضا جزء من حياتهم، أما في العمود الثالث بنسبة 32% وبأعلى نسبة 100% الذين سيتركون المؤسسة إن عرض عليهم منصب آخر، ويعتبرونها مصدرا للأجر فقط، ومنه نستنتج أن أغلبية عمال مجمع صيدال لن يتركوا مؤسستهم بمجرد أن يعرض عليهم منصب آخر بتحفيزات مغرية من شركة أخرى، وهذا لأنهم يمتلكون إنتماء قوي مؤسستهم نظرا لبنائهم صورة ذهنية إيجابية عنها، وهذا راجع لرضاهم الوظيفي وبيئة عملهم الجيدة، فيما يرى البعض الآخر أن المؤسسة مجرد مصدر مالي ويرجع هذا لبنائهم صورة ذهنية سلبية عنها وعدم رضاهم الوظيفي .

**الاستنتاجات الجزئية:**

من خلال دراستنا وتحليلنا للمحور الأول توصلنا إلى مجموعة من النتائج الجزئية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تبين لنا أن مجتمع الدراسة هو مجتمع أغلبه ذكور.
- الفئة المهنية الأكثر من 15 سنة خبرة هي الفئة الأكبر في دراستنا نظرا لخبرتها والتي تحتاجها مؤسسة صيدال في النهوض بإقتصادها.
- فئة أعوان التحكم هي أكبر الفئات في دراستنا.

من خلال دراستنا وتحليلنا للمحور الثاني تبين لنا:

- أنه لا يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة في المجمع الصناعي صيدال فرع الإنتاج المدية، بينما خلية الاعلام والتوثيق هي من تقوم بدوره.
- تبين لنا أن القائم بالعلاقاتت العامة في مقر الإنتاج المدية هو المجمع العام صيدال الكائن مقره بالجزائر العاصمة.
- أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن العلاقات العامة تساهم في تحسين صورة المؤسسة.
- لاحظنا أن دور وأداء العلاقات العامة مقبول إلى حد كبير من قبل أفراد العينة، من خلال برامجها وأنشطتها الفعالة.

من خلال دراستنا وتحليلنا للمحور الثالث والرابع تبين لنا:

- أن الوسائل المطبوعة ولوحة الإعلانات هي الوسائل الأكثر استخداما في المؤسسة، والتي تراها المؤسسة أنها أولية بالنسبة لهم.
- الوسائل المستخدمة في مجمع صيدال فرع الإنتاج المدية كانت مقيمة بين جيدة ومقبولة.
- أغلب وأكثر أفراد العينة يرون أن المؤسسة تهتم بموظفيها، من خلال جملة من الأنشطة والبرامج التي تحقق أهدافها المسطرة.

- التحفيزات التي تمنحها المؤسسة أغلبها تحفيزات مالية وتليها ترقيات بالعمل، خاصة لدى فئة الإطارات وأعوان التحكم لأنهم الفئة التي تعتبر في واجهة المؤسسة.
- يرى أفراد العينة أن المؤسسة تقوم بتنظيم مسابقات ودورات رياضية،
- يرى أغلبية أفراد العينة أن المؤسسة تقوم بتكريمهم عرفانا بمجهوداتهم المبذولة للرفع من أدائهم، بينما هناك من لم تكرمه المؤسسة والذي يخلق صورة سلبية لدى هاته الفئة.
- أغلب عمال المؤسسة يستفيدون من تربصات وتكوينات، خاصة فئة الأقل خبرة من أجل إكتسابهم حيوية في الأداء وممارسة ميدانية.
- أغلب عمال المجمع يرون أن رمز المؤسسة جيد.
- إن لعمال مؤسسة صيدال دراية كبيرة بمؤسستهم وهذا من خلال تعرفهم عن دلالة رمز وشكل المؤسسة.
- كون المؤسسة اقتصادية فهي دوما تسعى إلى الزيادة الربحية وهذا ما أكده أفراد العينة.
- يملك موظفي وعمال المجمع الصناعي صيدال إنتماء كبير لمؤسستهم.
- أغلب أفراد العنية يملكون وفاء وولاء كبير لمجمع صيدال، وهناك من يرى أنه سيترك المؤسسة إن عرض عليه منصب آخر.

**الاستنتاجات الجزئية:**

من خلال دراستنا وتحليلنا للأسئلة المركبة توصلنا إلى مجموعة من النتائج الجزئية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يرى أفراد العينة أن العلاقات العامة تساهم بشكل كبير في تحسين صورة المؤسسة وذلك من خلال الاهتمام بموظفيها وتوفير بيئة عمل مواتية.
- تشكيل صورة حسنة وطيبة عن المؤسسة راجع لسياستها المطبقة داخل المحيط العملي، مما يجعل انتماء الموظفين أكثر فخرا واعتزاز بها.

- تنظيم التربصات والتكوينات الخاصة بالموظفين يجعلهم أكثر عطاءً واندماجا في عمل المؤسسة والذي بدوره يخلق نوع من الحيوية والزيادة الإنتاجية التي تعود بالإيجاب على نتائج المؤسسة.
- تقدم المؤسسة التحفيزات المالية للإطارات ذوي الخبرة الكبيرة التي تكون من 10 إلى أكثر من 15 سنة، فيما تمنح الترقيات بالعمل للفئة الشبانية والتي تملك خبرة محدودة في المؤسسة.
- غالبا ما تكون المؤسسة قليلة النظر في فئة أعوان التنفيذ الشيء الذي جعل منهم أن المجمع الصناعي صيدال هو مصدرا للاجر فقط.

**الاستنتاجات العامة للدراسة:**

تضمنت الدراسة موضوع دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لدى جمهورها الداخلي، وكان المجمع الصناعي "صيدال" مقر الإنتاج المدية نموذجا للمؤسسة الاقتصادية، والتي من خلال بحثنا ودراستنا فيها وكان هدفنا الإجابة على جملة من التساؤلات فيما يخص دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية، وانطلاقا من المعطيات المتحصل عليها من تحليل أجوبة عمال المؤسسة على استمارة الاستبيان المقدمة وبعض الملاحظات الميدانية توصلنا إلى نتائج والتي يمكن أن نلخص أهمها في النقاط التالية:

1- عدم وجود قسم للعلاقات العامة على مستوى المجمع الصناعي صيدال مقر الإنتاج المدية، في حين يوجد قسم الاعلام والاتصال المكلف بمهام العلاقات العامة ويستخدم الأنشطة والبرامج التي تحاول من خلالها المؤسسة رسم صورة إيجابية عنها لدى جمهورها الداخلي.
2- يملك الجمهور الداخلي لمؤسسة صيدال فرع الإنتاج المدية صورة ذهنية إيجابية، وبنسبة قليلة لدى العمال الذين يملكون صورة سلبية نوعا ما.
3- تحظى مؤسسة صيدال فرع الإنتاج المدية بثقة جمهورها الداخلي بنسبة كبيرة لدى أغلب العمال من خلال كسب تقديرهم واحترامهم أثناء تأدية المهام الموكلة لهم.
4- تنوع الوسائل الاتصالية المستخدمة لدى المجمع الصناعي صيدال مقر الإنتاج المدية، حيث كانت الوسائل المطبوعة المتمثلة في المجلات والمطويات...إلخ، وكذلك لوحات الإعلانات الحائطية، والوسائل الشفهية التي تساهم في بناء عملية التواصل بين مختلف هيئات المؤسسة، فيما كانت هناك ندرة في إستخدام الوسائل الالكترونية كالايمايل، الواتساب، الفيسبوك، ...إلخ.
5- للجمهور الداخلي للمؤسسة معرفية كافية لمهامها ووظائفها، حيث أنهم يحملون معلومات وأفكار تتزايد بتزايد سنوات العمل فيها، مما جعل العمال الأقل خبرة في المؤسسة يملكون معلومات قليلة.

6- طموح الموظفين في استخدام المؤسسة للوسائل السمعية البصرية في عملية الاتصال والتي يرونها أكثر تأثيرا بالنسبة لهم.

7- إكتساب الجمهور الداخلي للمؤسسة الرضا الوظيفي الذي نجده لدى غالبية العمال، والذي قد وفقت فيه المؤسسة إلى حد كبير في إقناع جمهورها بفضل البرامج والخدمات المقدمة لهم.

8- تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة على العمال الدائمين، في حين نجد أن عدد العمال المؤقتين قليل مقارنة مع الدائمين، حيث نستنتج أن المؤسسة تركز على أصحاب الخبرة لكسب الوقت والرفع من الأداء الوظيفي.

9- من خلال الدراسة نرى أن مؤسسة صيدال فرع الإنتاج المدية لم يعمم برامجه وأنشطته التي من شأنها أن تحسن وتشكل صورة ذهنية إيجابية لدى الموظفين، وهذا راجع لعدم مشاركة نسبة معتبرة من العمال في مختلف الدورات الرياضية والمسابقات، وكذا التكريمات المقدمة من طرف المؤسسة نظير المجهودات المبذولة، مما قد ينعكس سلبا على المؤسسة.

10- قلة التربصات والتكوينات خاصة لدى الفئة التي تملك خبرة عملية أقل 5 إلى 10 سنوات، بإعتبار أن هذه الفئة تحتاج إلى تكوين في مختلف المجالات للرفع من الإنتاج خاصة وأنها تتمتع بالحيوية والنشاط داخل محيط العمل.

11- ترجع أسباب تبني الجمهور الداخلي للمؤسسة صورة ذهنية سلبية عنها إلى أن هذه الفئة لم تستفد من برامج وأنشطة العلاقات العامة، مما جعلهم يعتبرون أن المؤسسة مصدرا للأجر فقط وسيغيرون عملهم فور أن تعرض عليهم مناصب أخرى في شركات منافسة.

12- يمارس أغلبية العمال مهامهم في ظروف جيدة نظرا لبيئة العمل المواتية التي توفرها المؤسسة لدى مختلف أقسامها وخلق روح العمل.

13- إعتماد المجمع الصناعي صيدال مقر الإنتاج المدية على تقديم تحفيزات تختلف بإختلاف الفئات المهنية المتواجدة في المؤسسة (ترقيات في العمل، تحفيزات مالية).

14- من خلال الدراسة توصلنا إلى أن هناك عائق أساسي تواجهه العلاقات العامة أثناء تأدية مهامها لتحسين صورة المؤسسة وهو عدم توفر أخصائيين يمارسون العلاقات العامة بشكله

الرسمي أو الاطار الخاص بها مباشرة، بينما نجد المكلفين بعمل العلاقات العامة يفتقدون المهارات الاتصالية.

15- محاولة تقريب الإدارة من عمال المؤسسة وذلك بتقديم كافة المعلومات اللازم معرفتها باستخدام وسائل إتصالية فعالة سواء في الاتصال الصاعد أو النازل.

16- إهتمام المؤسسة بجمهورها الداخلي قصد الرفع من المردود الإنتاجي لتحقيق الزيادة الربحية لها كونها مؤسسة إقتصادية بحتة.

**توصيات ومقترحات:**

1- إنشاء قسم خاص بالعلاقات العامة داخل المؤسسات في مختلف المجالات.

2- تكوين أخصائيين في مجال العلاقات العامة لتمكينهم من الأداء الفعال في التسيير.

3- النظر في جهاز العلاقات العامة كإدارة قائمة بذاتها ضمن الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي صيدال فرع الإنتاج المدية.

4- تخصيص وتوفير ميزانية تمكن القائم بالعلاقات العامة من تأدية مهامه وتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

5- التعريف بتخصص العلاقات العامة وتشجيع الطلبة على الاهتمام به نظرا لأهميته داخل المؤسسات.

6- تقريب الإدارة من عمال مؤسسة صيدال وممارسة كافة الأساليب الاتصالية التي تمنح الثقة لديهم.

7- العمل على تنظيم تربصات ودورات تكوينية لكل قسم من الأقسام المتواجدة داخل مؤسسة صيدال كل على حسب تخصصه.

# خاتمة

## خاتمة:

من خلال دراستنا التي تضمنت جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي، قمنا بدراسة العلاقات العامة ودورها في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي، حاولنا قد الإمكان الإلمام بمتغيرات الدراسة نظريا، والتأكد من علاقتها ميدانيا، فتوصلنا إلى أن الصورة الذهنية الجيدة لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق العلاقات العامة وممارسة كافة أنشطتها وبرامجها بصفة دائمة ومستمرة تجاه الجمهور للتعريف بالمؤسسة وتشكيل صورة حسنة عنها، وتحسين سمعتها وكسب ثقة جمهورها..

ومن خلال تشخيص دور العلاقات العامة في المجمع الصناعي صيدال مقر الإنتاج المدية تبين أن العلاقات العامة موجودة من حيث المهام والأنشطة، لكنها غير موجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تنسب لخلية الاعلام والتوثيق والاتصال التي تتكفل بها، بالإضافة إلى وظيفتها المعتادة تقوم بنشاطات ومهام العلاقات العامة، فوجود جهاز العلاقات العامة في مجمع صيدال فرع الإنتاج المدية له أهمية بالغة حيث يساعدها على توطيد علاقتها وتعزيز الثقة بينها وبين جمهورها الداخلي، وفتح المجال أمامهم لتقديم اقتراحاتهم والمشاركة في تسيير أنشطتها ليخلق تفاهم وانسجام بين المؤسسة وعمالها، والذي من شأنه أن يترك انطباعا جيدا لديهم، لذلك فبرامج العلاقات العامة ضرورية للرد على ما يقال من انتقادات ولشرح سياسة المجمع الصناعي صيدال، وإبراز الحقيقة والمحافظة على الصورة الذهنية الحسنة التي يحملها جمهور المؤسسة.

وفي الأخير نرجو أن تكون هذه الدراسة قد استطاعت تقديم صورة دقيقة وموضوعية عن دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي للمجمع الصناعي صيدال مقر الإنتاج المدية، باعتبارها مؤسسة اقتصادية وتأمل أن تحقق إثارة إهتمام مدرائها بأهمية العلاقات العامة وإدراجها في الهيكل التنظيمي بدل خلية الاعلام والتوثيق والاتصال، لمساهمتها الفعالة في تحسين الصورة الذهنية للجمهور الداخلي للمؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع

**المراجع اللغة العربية:**

**أولا. الكتب:**

1- إبراهيم إمام، **العلاقات العامة والمجتمع**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1968.

2- إبراهيم درة عبد البارئ، النجالي نبيل خليفة، **العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين** (النظرية والممارسة منحى نظامي واستراتيجيات)، دار وائل للنشر، عمان، 2010.

3- احمد جرادات عبد الناصر، لبنان هاتف الشامي، **العلاقات العامة الأسس والمبادئ**، اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

4- أحمد فاروق رضوان، **اتجاهات حديثة في الاعلام العلاقات العامة دراسات حالة وموضوعات متخصصة**، ط1، دار العالم العربي، القاهرة، 2013.

5- أحمد كمال أحمد، **العلاقات العامة في المجالات الاجتماعية والإنسانية**، دار الخماني للطباعة، القاهرة، 1967.

6- أسامة كامل، محمد الصيرفي، **إدارة العلاقات العامة**، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الاجتماعية، البحرين، 2006.

7- أنعام حسن أيوب وآخرون، **العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية**، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

8- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

9- حسن أحمد رشوان، **العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع**، ط4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.

10- حسين عبد الرحمان رشوان، **العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.

11- حمدي عبد الحارس البخشونجي، العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

12- د. باقر موسى، **الصورة الذهنية في العلاقات العامة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2014.

13- د. فضيل دليو، **اتصال المؤسسة**، اشهار- علاقات عامة- علاقات مع الصحافة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع،2003.

14- الدوسقي وجيه المرسي، **الاعلام وعلوم الاتصال العلاقات العامة والجمهور**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2009.

15- راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر، 2001.

16- ربحي مصطفى عليان، **الاتصال والعلاقات العامة**، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان – الأردن -، 2005.

17- رضوان بلخيري، **مدخل للاتصال والعلاقات العامة**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013.

18- روبرت مكلفين، ريتشارد غروس، **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، ترجمة د. ياسمين حداد وآخرون، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

19- زياد محمد الشرمان، **مبادئ العلاقات العامة**، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

20- سعادة راغب الخطيب، **المدخل إلى العلاقات العامة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.

21- صالح الشيخ، **تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها**، ديبلوم في العلاقات العامة، الاكاديمية السورية الدولية، 2009.

22- عاطف العدلي العبد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام (الأسس النظرية والاسهامات العربية)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993.

23- عبد الرحمان عزي، **عالم الاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

24- عبد الناصر أحمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008

25- علي برغوت، **العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية**، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر القاهرة، 2007.

26- علي عجوة، **العلاقات العامة والصورة الذهنية**، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1983.

27- علي فرجاني، **العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال**، ط1، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

28- فريد كريمان، علي عجوة، **إدارة العلاقات العامة بين الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

29- فؤادة البكرى، **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 2015.

30- محفوظ أحمد جودت، **العلاقات العامة**، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.

31- محمد بن أبي بكر الرازي، **مختار الصحاح**، دار الرسالة، الكويت، 1982، باب الصاد.

32- محمد بهجت جاد الله كشك، **العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

33- محمد جودت ناصر، **الدعاية والاعلان والعلاقات العامة**، دار مجدلاوي، عمان، 1988.

34- محمد صاحب سلطان، **العلاقات العامة ووسائل الاتصال**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015.

35- محمد عبد الحافظ، **العلاقات العامة**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

36- محمد فريد الصحن، **العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

37- مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

38- منال طلعت، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

39- موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، مطابع دار القصبة للنشر، الجزائر، 2013.

40- موسى اللوزي، **أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس**، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.

**ثانيا. الرسائل الجامعية:**

41- الاتصال المؤسساتي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع (تخصص تغيير اجتماعي)، جامعة الجزائر2.

42- حمو عبدو خديجة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان دور الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات، أدرار، 2021/2020.

43- حنان منصور، **الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة**، طالبة دكتوراه في المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام. الجزائر.

44- سازكار حمة أمين كريم، الصورة الذهنية لوظيفة العلاقات العامة لدى القيادات الإدارية في إقليم كوردستان، رسالة ماجيستر، جامعة السليمانية، العراق، 2013.

45- سميرة بلجيلالي، أمال زعيترة، **مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال**، الاتصال المؤسساتي ودوره في تحسين صورة المؤسسة، مستغانم، 2019/2018.

46- صالح مسعودي، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة روائح ورد كونين الوادي، **مذكرة لنيل شهادة الماستر**، جامعة الوادي، 2018/2017.

47- صبرينة روانة، خديجة أعمارة، **دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جيجل، 2018/2017، ص123.

48- كريمة حاج أحمد، **العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الاتصالية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة وهران، 2018/2017.

49- منى بن عون، محاضرات مقياس العلاقات العامة تخصص اتصال تنظيمي، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3.

**ثالثا. المجلات:**

50- أمينة كلفاح، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ومدى إسهام نظرية الأطراف المؤثرة والمتأثرة في ذلك، مجلة الصورة والاتصال، العدد: الأول والثاني، جامعة وهران، الجزائر، 2012.

51- جمال بن زروق، دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة، مجلة جامعة عنابة، العدد الثاني.

52- خزيم سالم الخالدي، **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة منظور حديث**، مجلة الصورة والاتصال، العدد الأول والثاني جامعة وهران، الجزائر، 2012.

53- محمد فلاح القضاة، سحر محمد خميس، **الصورة الذهنية لقناة الجزيرة والجزيرة الدولية لدى الشباب الجامعي**، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، العدد 2000، ج1.

**رابعا. المواقع الالكترونية:**

54- مدونة ستار شمس https://www.starshams.com

55- موقع دراسة https://drasah.com

**المراجع باللغة الأجنبية:**

1- Bristol, Lee M, (ed) **Developing The corporate Image**. New York: Scribner,1960.

2- C.B.M. Van Riel, principles of Corporate Communication, 1st Edition, British libriry,1995.

3- Edward J.Robinson**, Communication and Public Relations**, Charles E.Merril Book, Ons Columbus Ohio, 1966.

4- Griswod Glenn and Deny: your Public Rolation. New York magazines of Industry Inc… 1948.

5- Joep Crnelissen : corporate communication, a guide to theory and practice, 3rd, edition, sage, 2011.

6- Kelman, Herbert C. (ed): International Behavoir: A Social Psychological, Analysis. New York . Holt Rinehart and Winston Publishers, 1965.

7- The oxFord univesal Dictionary, 5th Ed, (oxFord, the clarendon press, 1964).

# الملاحق

**جامعة الدكتور يحي فارس – المدية –**

**كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**

**قسم علوم الاعلام والاتصال**

**تخصص اتصال وعلاقات عامة**

إستمارة استبيان بعنوان:

## دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي للمؤسسات الاقتصادية -المجمع الصناعي صيدال مقر الإنتاج المدية أنموذجا-

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة:

يشرفنا أن نضع هذا الاستبيان بين أيديكم، علما أننا نقدمه لغرض جمع البيانات حول مدى اهتمام مؤسسة صيدال بعلاقتها مع موظفيها، وهذا في إطار إعداد مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة تحت عنوان "دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، ويتم التعامل مع المعلومات بسرية، لذلك نرجو منكم التعاون معنا بملء هذا الاستبيان.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

**ملاحظة:** ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

**من إعداد الطالبين:**

- سعدي جمال

**إشراف الأستاذ:**

بوسيالة زهير

- فرطاس عبد النور **السنة الجامعية: 2023/2022**

**استمارة الاستبيان**

➢ **المحور الأول: البيانات الشخصية:**

1/ **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2/ **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

3/ **الفئة المهنية:** إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

➢ **المحور الثاني: العلاقات العامة في المؤسسة:**

4/ هل يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة في مؤسسة صيدال؟ نعم ☐ لا ☐

5/ في حالة الإجابة بـ " لا "، من يقوم بدور العلاقات العامة؟ .....

6/ هل تساهم العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

7/ ما هو تقييمك لأداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة؟

مقبول ☐ جيد ☐ ممتاز ☐

➢ **المحور الثالث: برامج وأنشطة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة:**

8/ ماهي أكثر وسيلة تستعملها المؤسسة للتواصل مع العاملين؟

وسائل مطبوعة ☐ وسائل شفهية ☐ وسائل إلكترونية ☐ لوحة الإعلانات ☐

9/ كيف تقيم الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين؟

مقبولة ☐ غير جيدة ☐ جيدة ☐

10/ هل تولي المؤسسة الاهتمام بموظفيها؟ نعم ☐ لا ☐

11/ ماهي أنواع التحفيزات التي تمنحكم إياها مؤسستكم؟

ترقية بالعمل ☐ تحفيزات مالية ☐ تشجيعات أخرى ☐ لا توجد تحفيزات ☐

12/ هل سبق لمؤسستكم أن نظمت مسابقات ودورات رياضية خاصة بالموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

13/ هل سبق لكم وأن كرمتكم المؤسسة عرفانا بالمجهودات المبذولة من طرفكم؟

نعم ☐ لا ☐

14/ هل سبق لكم وأن استفدتم من تربصات وتكوينات؟ نعم ☐ لا ☐

- **المحور الرابع: الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي:**

15/ ما رأيك في المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة؟ جيدة ☐ مقبولة ☐

16/ كيف ترى رمز مؤسسة صيدال؟

جيد ☐ جيد جدا ☐ عادي ☐ سيء ☐ سيء جدا ☐

17/ عن ماذا يعبر شكل رمز مؤسسة صيدال؟

-.....

-.....

18/ في رأيك ما هو الدافع الذي يجعل مؤسستكم تهتم بموظفيها؟

-الرفع من أداء الموظفين ☐ - الحفاظ على ولاء الموظفين ☐

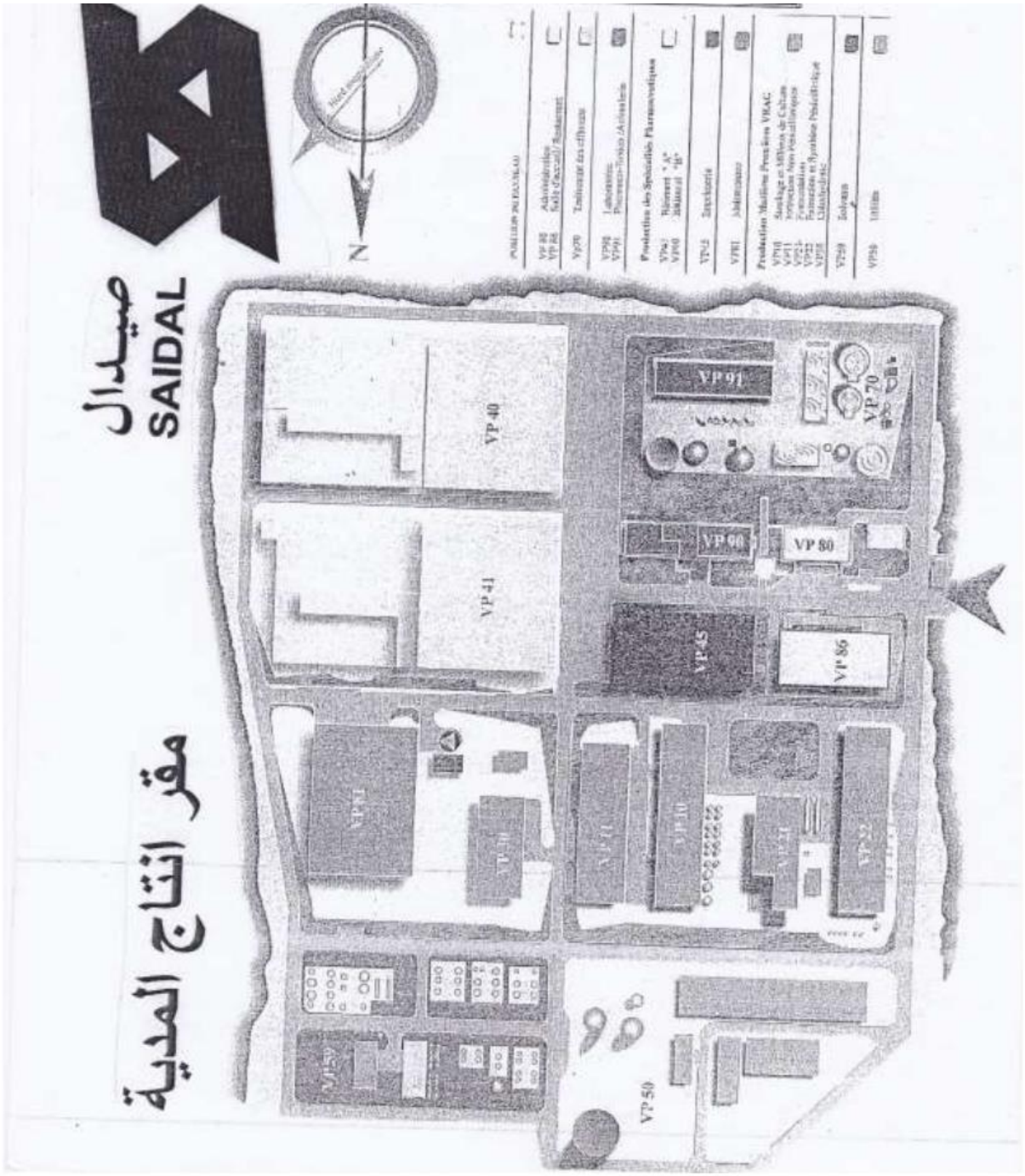
-زيادة ربحية للمؤسسة ☐ - بدون رأي ☐

19/ ماذا يمثل انتماؤك لمؤسسة صيدال؟

الفخر والاعتزاز ☐ جزء من حياتي ☐ مصدر للأجر فقط ☐

20/ ماذا لو عرض عليك منصب آخر في إحدى الشركات المنافسة وبتحفيزات مغري، هل تترك مؤسسة صيدال؟ نعم ☐ لا ☐

**الملحق رقم 02:**



# قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | توزيع العمال حسب متغير الفئة | 25 |
| 02 | توزيع العمال حسب متغير الجنس | 25 |
| 03 | متغير الجنس حسب الفئة المهنية | 27 |
| 04 | توزيع أفراد العينة حسب متغي الجنس | 137 |
| 05 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية | 138 |
| 06 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 139 |
| 07 | وجود قسم العلاقات العامة في المؤسسة | 140 |
| 08 | من يقوم بدور العلاقات العامة في المؤسسة | 140 |
| 09 | مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة | 141 |
| 10 | دور وأداء العلاقات العامة في المؤسسة | 141 |
| 11 | الوسائل المستخدمة للتواصل في المؤسسة | 142 |
| 12 | تقييم العمال للوسائل المستخدمة للتواصل في المؤسسة | 143 |
| 13 | اهتمام المؤسسة بالموظفين | 143 |
| 14 | أنواع التحفيزات التي تمنحها المؤسسة | 144 |
| 15 | تنظيم مسبقات ودورات رياضية من قبل المؤسسة | 144 |
| 16 | مدى تكريم المؤسسة للعمال على المجهودات المبذولة | 145 |
| 17 | استفادة العمال من تربصات وتكوينات | 145 |
| 18 | رأي العمال في منتجات المؤسسة | 146 |
| 19 | رؤية العمال لرمز وشكل المؤسسة | 146 |
| 20 | تعبير شكل رمز مؤسسة صيدال | 147 |
| 21 | الدوافع التي تجعل المؤسسة تهتم بالموظفين | 148 |
| 22 | انتماءات الموظفين للمؤسسة | 148 |
| 23 | رأي الموظفين في ترك المؤسسة في حال أن عرض عليهم منصب آخر | 149 |
| 24 | مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب متغير الجنس | 150 |
| 25 | تقييم أداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة حسب متغير الجنس | 151 |
| 26 | تقييم الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين حسب متغير الجنس | 152 |
| 27 | ما إن كنت المؤسسة تولي الاهتمام بموظفيها حسب متغير الجنس | 153 |
| 28 | أنواع التحفيزات التي تمنحكم إياها مؤسستكم حسب متغير الجنس | 154 |

| | | |
|---|---|---|
| 29 | ما إن كانت المؤسسة قد نظمت مسابقات ودورات رياضية خاصة بالموظفين حسب متغير الجنس | 155 |
| 30 | تكريم المؤسسة لموظفيها عرفانا بالمجهودات المبذولة من طرفهم حسب متغير الجنس | 156 |
| 31 | مدى استفادت العمال من تربصات وتكوينات حسب متغير الجنس | 157 |
| 32 | انتماء الموظفين لمؤسسة صيدال حسب متغير الجنس | 158 |
| 33 | ماذا لو عرض عليك منصب آخر في إحدى الشركات المنافسة وبتحفيزات مغري، هل تترك مؤسسة صيدال حسب متغير الجنس | 159 |
| 34 | مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية | 160 |
| 35 | تقييم أداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية | 161 |
| 36 | تقييم الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين حسب متغير الخبرة المهنية | 162 |
| 37 | ما إن كانت المؤسسة تولي الاهتمام بموظفيها حسب متغير الخبرة المهنية | 164 |
| 38 | أنواع التحفيزات التي تمنحها المؤسسة للموظفين حسب متغير الخبرة المهنية | 165 |
| 39 | يمثل ما إن كانت المؤسسة نظمت مسابقات ودورات رياضية خاصة بالموظفين حسب متغير الخبرة المهنية | 167 |
| 40 | تكريم المؤسسة لموظفيها عرفانا بالمجهودات المبذولة من طرفهم حسب متغير الخبرة المهنية | 168 |
| 41 | استفادة الموظفين من تربصات وتكوينات حسب متغير الخبرة المهنية | 169 |
| 42 | انتماء العمال لمؤسسة صيدال حسب متغير الخبرة المهنية | 170 |
| 43 | ماذا لو عرض عليك منصب آخر في إحدى الشركات المنافسة هل تترك مؤسسة صيدال حسب متغير الخبرة المهنية | 172 |
| 44 | مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب متغير الفئة المهنية | 173 |
| 45 | تقييم أداء ودور العلاقات العامة في المؤسسة حسب متغير الفئة المهنية | 174 |
| 46 | تقييم الوسائل المستخدمة للتواصل مع العاملين حسب متغير الفئة المهنية | 175 |
| 47 | ما إن كانت المؤسسة تولي الاهتمام بموظفيها حسب متغير الفئة المهنية | 176 |
| 48 | أنواع التحفيزات التي تمنحها المؤسسة لموظفيها حسب متغير الفئة المهنية | 177 |
| 49 | تكريم المؤسسة لموظفيها عرفانا بالمجهودات المبذولة من طرفهم حسب متغير الفئة المهنية | 178 |

| | | |
|---|---|---|
| 50 | استفادة الموظفين من تربصات وتكوينات حسب متغير الفئة المهنية | 179 |
| 51 | تعبير ودلالة شكل رمز مؤسسة صيدال حسب متغير الفئة المهنية | 180 |
| 52 | انتماء الموظفين لمؤسسة صيدال حسب متغير الفئة المهنية | 181 |
| 53 | ماذا لو عرض عليك منصب آخر في إحدى الشركات المنافسة، هل تترك مؤسسة صيدال حسب متغير الفئة المهنية | 182 |
| 54 | مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب اهتمام المؤسسة بموظفيها | 183 |
| 55 | تقييم أداء ودور العلاقات العامة حسب اهتمام المؤسسة بموظفيها | 184 |
| 56 | إنتماء الموظفين للمؤسسة حسب إهتمامها بهم | 185 |
| 57 | مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب التحفيزات المقدمة | 186 |
| 58 | تقييم أداء العلاقات العامة حسب التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة | 187 |
| 59 | إنتماء الموظفين لمؤسستهم حسب التحفيزات المقدمة لهم | 188 |
| 60 | مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب المسابقات والدورات الرياضية المنظمة | 189 |
| 61 | تقييم دور العلاقات العامة حسب المسابقات والدورات الرياضية المنظمة | 190 |
| 62 | إنتماء الموظفين لمؤسستهم حسب المسابقات والدورات الرياضية المنظمة | 191 |
| 63 | مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب التربصات والتكوينات | 192 |
| 64 | تقييم دور العلاقات العامة حسب التربصات والتكوينات | 192 |
| 65 | إنتماء الموظفين لمؤسستهم حسب التربصات والتكوينات المنظمة | 193 |
| 66 | مساهمة العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة حسب مغادرة الموظفين لمؤسستهم في حال إيجاد البديل | 194 |
| 67 | تقييم دور العلاقات العامة حسب مغادرة الموظفين لمؤسستهم في حال إيجاد البديل | 195 |
| 68 | إنتماء الموظفين لمؤسستهم حسب مغادرتهم لها في حال إيجاد البديل | 196 |

# قائمة الاشكال

## قائمة الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | الاتصال النازل | 72 |
| 02 | الاتصال الصاعد | 75 |
| 03 | الاتصال الافقي | 78 |
| 04 | عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة نموذج Chett & Abratt | 106 |
| 05 | جماهير الشركة التي ترغب في تكوين صورة لديها | 109 |
| 06 | العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الموظفين | 111 |
| 07 | العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الزبائن | 112 |
| 08 | سلم الحاجات لمارسو | 121 |
| 09 | الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج المدية | 131 |
| 10 | دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس | 137 |
| 11 | دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية | 138 |
| 12 | دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 139 |

## الفهرس

شكر وعرفان .....
إهداء .....
إهداء .....
ملخص الدراسة: .....
Abstract .....
خطة البحث .....
مقدمة .....أ
الإطار المنهجي: .....
الإشكالية: ..... 19
أسباب اختيار الموضوع: ..... 22
أهداف الدراسة: ..... 23
منهج الدراسة وأدواته: ..... 23
أداة جمع البيانات: ..... 23
مجتمع البحث وعينة الدراسة: ..... 24
حدود الدراسة: ..... 27
تحديد مفاهيم الدراسة: ..... 27
الدراسات السابقة: ..... 31

الإطار النظري ..... 34
المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة ..... 37
تمهيد:..... 38
المطلب الأول: نشأة وتعريف العلاقات العامة. ..... 39
المطلب الثاني: أهمية وأهداف العلاقات العامة..... 44
المطلب الثالث: مبادئ وأسس العلاقات العامة. ..... 47
المطلب الرابع: وظائف العلاقات العامة. ..... 50
المطلب الخامس: جمهور العلاقات العامة ..... 53
المطلب السادس: وسائل الاتصال في العلاقات العامة. ..... 59
خلاصة: ..... 65
المبحث الثاني: الاتصال المؤسساتي ..... 66
تمهيد:..... 67
المطلب الأول: مفهوم الاتصال المؤسساتي: ..... 68
المطلب الثاني: أنواع الاتصال المؤسساتي. ..... 70
المطلب الثالث: وظائف الاتصال المؤسساتي. ..... 81
المطلب الرابع: أهمية الاتصال المؤسساتي. ..... 84
المطلب الخامس: أهداف الاتصال المؤسساتي. ..... 86
خلاصة: ..... 89

المبحث الثالث: الصورة الذهنية ..... 90
تمهيد: ..... 91
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الصورة الذهنية ..... 92
المطلب الثاني: خصائص وسمات الصورة الذهنية. ..... 94
المطلب الثالث: أنواع الصورة الذهنية: ..... 96
المطلب الرابع: أهمية الصورة الذهنية. ..... 97
المطلب الخامس: أبعاد الصورة الذهنية..... 99
المبحث الرابع: الصورة الذهنية والعلاقات العامة ..... 101
المطلب الأول: استراتيجية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة ومراحل إعدادها. ..... 102
المطلب الثاني: كيفية تكوين الصورة الذهنية..... 108
المطلب الثالث: العلاقات العامة والصورة الذهنية..... 113
المطلب الرابع: العلاقات العامة ودورها في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة والعوامل المؤثرة في تشكيلها..... 116
المطلب الخامس: محددات ومعايير نجاح برامج العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. ..... 119
خلاصة: ..... 123
الإطار التطبيقي ..... 124
المبحث الأول: مؤسسة صيدال ..... 126
المطلب الأول: تقديم عام لمجمع صيدال. ..... 127

المطلب الثاني: تعريف مقر إنتاج الأدوية بالمدية ..... 128
المطلب الثالث: نشأة مقر الإنتاج المدية. ..... 129
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج المدية ومهام كل وحدة. ..... 131
المطلب الخامس: أهـداف المقر. ..... 134
المبحث الثاني: تحليل البيانات ..... 136
المطلب الأول: تحليل الجداول البسيطة كميا وكيفيا ..... 138
المطلب الثاني: تحليل الجداول المركبة كميا وكيفيا..... 151
المطلب الثالث: تحليل جداول الأسئلة المركبة كميا وكيفيا .....184
الاستنتاجات الجزئية:.....198
الاستنتاجات العامة:.....201
توصيات ومقترحات: .....203
خاتمة .....
قائمة المصادر والمراجع .....
الملاحق .....
قائمة الجداول: .....
قائمة الأشكال: .....
الفهرس.....