

## دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمطاحن مرمورة - قالمة -

## Role public relations in improving performance economic enterprise

Field study in Mills Marmora Guelma

د. حواوسة جمال\*

## ملخص:

تعتبر العلاقات العامة المحرك الديناميكي للمؤسسات، وبالرغم من الخدمات التي تقدمها في التعريف بصورة المؤسسة الحقيقية، إلا أنها مازالت تعاني من عدة صعوبات، ولهذا فإن الاهتمام بدراسة العلاقات العامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي أمر في غاية الأهمية لتحقيق التميز والنجاح في أي مؤسسة.

وعليه، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية بمطاحن مرمورة بولاية قالمة على عينة قوامها 153 فرداً، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعاني من عدة عراقيل مما أثر سلباً على الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الدور، العلاقات العامة، الأداء المؤسسي، المؤسسة الاقتصادية.

**Abstract:**

Public relations is a dynamic engine for enterprises, although the services provided in the definition is the real foundation, but it still suffers from several difficulties, therefore, interest in the study of public relations and its role in improving the institutional performance is extremely important to achieve excellence and success in any organization. Therefore, this study aimed to attempt to highlight the role of public relations in improving the performance of the economic enterprise in order to achieve this goal, conducted a field study in Mills Marmora Guelma on a sample of 153 personnel, the study found, among other results, the most important of the public relations in the Algerian economic institution suffers from several obstacles, which negatively affected the institutional performance.

**Keywords:** The role, public relations, institutional performance, economic enterprise.

\* جامعة قالمة - الجزائر. الهاتف: 06.71.22.13.34. البريد الإلكتروني: houaoussa Djamel@yahoo.fr

## مقدمة:

لقد شهدت العلاقة بين الفرد ومنظّمته منذ قيام الثورة الصناعية العديد من التطورات والتحوّلات، كما ظهرت عدة دراسات ونظريات اهتمت بهذه العلاقة، فنجد نظرية الإدارة العلمية، وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية.... وغيرها من الدراسات التي تناولت علاقة الفرد بمنظّمته من مختلف الجوانب.

ولهذا، يُعد موضوع العلاقات العامة في المؤسسة من المواضيع الهامة التي شغلت اهتمام العلماء والدارسين في فروع معرفية ومجالات علمية مختلفة في الستينات والسبعينات من القرن العشرين، حيث يرى البعض أن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها المنشودة مرتبط بشكل مباشر بمدى فعالية العلاقات العامة داخلها، كونها وظيفة أساسية من وظائف الإدارة الحديثة وهمزة وصل بين المنظمة والجماهير.

ومن هنا، فالعلاقات العامة عنصر مهم في أداء المؤسسة لاحتلالها مكانة مرموقة بين المؤسسات الأخرى وتحقيق الميزة التنافسية، حيث يجب أن يركز اهتمام المؤسسة على محيط العمل الداخلي لتحقيق جو من الأمن والاستقرار النفسي والاجتماعي للعامل، مما يجعله يؤدي وظائفه ومهامه بكل فعالية.

وفي الجزائر، كانت أغلب المؤسسات الاقتصادية مؤسسات عمومية لا تولى أهمية للعلاقات العامة، ولكن مع التحوّلات والإصلاحات التي عرفت هذه المؤسسات أصبح من الضروري أن ننظر في علاقاتها العامة وتطور من خطتها الاتصالية للتواصل مع جمهورها بصورة فعالة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تعزيز نشاط العلاقات العامة لما لها من دور في تحسين أداء المؤسسة وتمييزها عن باقي المؤسسات.

وضمن هذا المسعى، حاولت هذه الدراسة الكشف عن دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة ميدانية أجريت بمطاحن مرمورة بولاية قلمة.

## أولاً- مشكلة الدراسة:

لعل السبب الرئيس في وجود ونشأة المنظمات هو تحقيق حاجات الأفراد، وفي مقابل ذلك تطالبهم بالإخلاص في خدمتها باستمرار، والالتزام بكل قيمها وقبول أهدافها وبرامجها وخطتها الإستراتيجية التي تضعها على المدى القريب والبعيد، يتم عن طريق المساهمة بصورة فعالة وكفاءة لتحقيق الهدف المهم الذي تسعى إليه وهو تحسين أدائها، وبالتالي بروز الشعور بالولاء لها والالتزام والتقيّد بالقواعد والإجراءات التنظيمية<sup>(1)</sup>، وهذا يتطلب وضع مجموعة من السياسات والبرامج المحددة التي ترسم ثقافة للمؤسسة.

ولقد شهد القرن التاسع عشر في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية احتكاراً لرؤوس الأموال من طرف أرباب العمل على حساب العاملين، مما أدى إلى ظهور الفوضى والاحتجاج والتوتر النفسي بين العاملين نتيجة للاستغلال والتمييز والاغتراب، مما انعكس سلباً على صورة المؤسسات الاقتصادية آنذاك، والتي وجدت نفسها مضطرة إلى إعادة النظر في سياستها وعلاقتها بعاملها وجمهورها الخارجي لكسب ثقته.

وتعتبر هذه المرحلة منعرجاً هاماً في تاريخ نشاط العلاقات العامة في ميدان تلميع صورة المؤسسات الاقتصادية وذلك على يد (إيفي لي). فقد استطاع لأول مرة أن يصحح ويحسن صورة المؤسسة التي يعمل فيها، وتمكن من كسب ثقة وتقدير جمهورها، وذلك عن طريق عرض نشاطات إنسانية كان يقوم بها رئيس المؤسسة ولم يكن يعلن عنها، ومما زاد من نجاحه هو تحري الصدق أو ما يعرف بالبيت الزجاجي، وهكذا بدأ نشاط العلاقات العامة في مجال تلميع الصورة يزداد أهمية يوماً بعد يوم حتى كادت أن تكون هذه الدراسات الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة الاقتصادية<sup>(2)</sup>. ومع التغيرات والتحوّلات التي شهدتها مختلف المؤسسات الاقتصادية أصبحت العلاقات العامة تشكل مدخلاً أساسياً لتنظيم وإدارة المؤسسات الحديثة، فأضحت بمثابة الأداة الأولى للتواصل مع البيئة الخارجية وبناء الصورة الحقيقية للمؤسسة، والتي تتعلق وظيفتها أساساً بالجانب غير المادي من العملية الإدارية التي تهدف إلى أداء مجموعة من الأنشطة المتداخلة ذات العلاقة المباشرة بأداء المؤسسة، ثم تساهم في المحافظة على صورتها التنافسية<sup>(3)</sup>.

وفي الجزائر، وبالرغم من الإصلاحات التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية، فإنها مازالت تعاني من أزمة في مستوى أدائها، ومن هنا أدركت المؤسسة مدى أهمية العلاقات العامة في تحسين الأداء وضمان الاستمرار والمنافسة، وتحقيق التوافق

بينها وبين المستهلكين لمخرجاتها وتغيير اتجاهاتهم نحوها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تعزيز نشاط العلاقات العامة في المؤسسة. وفي ظل هذه المعطيات، فإن الإشكالية التي تسعى هذه الدراسة لاستجلائها تتمثل في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما المقصود بالعلاقات العامة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة ؟
- 2- هل هناك جهة مكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة ؟، وما نوعها ؟
- 3- هل يوجد اهتمام بالعلاقات العامة داخل المؤسسة ؟
- 4- ما نوع العلاقة الموجودة بين العاملين في المؤسسة ؟
- 5- ماهي وسائل الاتصال المستعملة في العلاقات العامة داخل المؤسسة ؟
- 6- كيف تساهم العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة ؟
- 7- ماهي العقبات التي تعترض نشاط العلاقات العامة في المؤسسة ؟
- 8- ماهي الحلول المقترحة لتفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي ؟

#### ثانياً- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي، كونها من معطيات الفكر الاقتصادي الحديث الذي يضمن استمرارية المؤسسة ويحسن من صورتها من خلال توثيق العلاقة بين الجمهور الداخلي والخارجي، وزيادة فاعلية العاملين، ولذلك أصبح أداء ومردودية المؤسسة مرهون بنشاط العلاقات العامة داخلها. كما تأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في عدم فهم بعض العاملين للدور الحقيقي الذي تلعبه العلاقات العامة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة.

#### ثالثاً- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم العلاقات العامة داخل المؤسسة ومدى اهتمامهم بها، وأهم الوسائل الاتصالية المستعملة في هذه العلاقات، كما هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة، وفي الأخير حاولت الكشف عن العقبات التي تعترض نشاط العلاقات العامة، وأهم الحلول المقترحة لتفعيل دورها في تحسين الأداء المؤسسي.

#### رابعاً- مفاهيم الدراسة:

##### 1- مفهوم الدور:

الدور نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه<sup>(4)</sup>، فالدور نماذج سلوكية متبادلة يكتسبها الفرد من خلال وجوده في المجتمع.

##### 2- مفهوم العلاقات العامة:

يشير مفهوم العلاقات العامة من الناحية الاقتصادية حسب سيدل (J. C. Seidel) إلى عملية مستمرة تقوم بها إدارة المؤسسة للفوز بثقة مستخدميها ومستهلكي منتجاتها والجمهور عموماً، وذلك للتفاهم معهم جميعاً، وتتم على طريقتين: الأولى هو النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، والثاني هو النشاط الخارجي الذي يشمل جميع وسائل التعبير والنشر الممكنة<sup>(5)</sup> وهي أيضاً مجموع النشاطات الاتصالية الخاصة بمنظمة ما تهدف إلى التعريف بنشاطاتها ومنجزاتها لتحسين صورتها الذهنية تجاه مختلف الجماهير...<sup>(6)</sup>، ويعرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة على أنها تلك الجهود المخططة والمرسومة ولتي يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماهيرها<sup>(7)</sup>.

## 3- مفهوم الأداء المؤسسي:

يُعرف الأداء من الناحية الإدارية بأنه القيام بمهام الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المتوقع أو المرغوب أداءه من العامل الكفاء<sup>(8)</sup>، ويعني أيضاً النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل كالتنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما، والمعبر عنها بوحدات قياس معينة.<sup>(9)</sup> أما الأداء المؤسسي فهو عبارة عن المخرجات التي تنتجها المؤسسة في شكل سلعة أو خدمة، تكون ذات أثر وانطباع، وهي أساس بقاء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.<sup>(10)</sup>

## 4- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

يُعرف تالكوت بارسونز المؤسسة بأنها وحدة اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة<sup>(11)</sup>، والمؤسسة وحدة اقتصادية مستقلة تنتج السلع والخدمات، ثم بعد ذلك يبيعها لتحقيق المداخيل المالية والحصول على الأرباح، مؤلفة من أشخاص ورؤوس أموال وتقنيات، توفر للعمال الشغل وللمستهلكين السلع والخدمات، فهي إذاً تلعب دوراً اجتماعياً واقتصادياً رئيسياً في المجتمع.<sup>(12)</sup>

## خامساً- العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من البلدان الأولى التي ساهمت في تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة الاقتصادية، واستحق رجل الأعمال الأمريكي إيفي لي (Ivy Lee) لقب أبو العلاقات العامة.

وعندما شهد القرن التاسع عشر احتكار رجال الأعمال للثروات تعرضت المؤسسات الاقتصادية لسخط كبير للرأي العام في الصحف، حيث اضطر رجال الأعمال لاستخدام الصحافة لتهدئة الجماهير، فكان إيفي لي من أولئك الصحفيين الذين حاولوا تغيير الأوضاع. إذ أنه وجد الحل لهذه المشكلة، وهو يقتضي تبني الصدق لا الدعاية الكاذبة، وكذلك الاتجاه إلى الجمهور بنزعة إنسانية إذ من أقواله المشهورة: "أنا بصدد تحويل الدولارات والسندات والأسهم إلى لغة إنسانية"، وقد نشر إيفي لي صفحة كاملة من الإعلان مبيناً فيه موقف المؤسسة من العمال ووجهة نظرها في الاضطرابات التي نشبت.<sup>(13)</sup> ومن هنا، فإن للعلاقات العامة دور في تحسين أداء المؤسسة وكسب ثقة جمهورها، وعليه ظهرت العديد من المقاربات النظرية التي اتخذت من العلاقات العامة فلسفة لها لتحقيق الريح من جهة، وممارسة المسؤولية الاجتماعية من جهة أخرى، وعلى رأسها المدرسة الكلاسيكية للإدارة التي لم تعر العلاقات العامة العناية اللازمة لاعتبارات مرتبطة بعقيدة الرأسمالية الكلاسيكية بحد ذاتها، والتي لم تتضح في تلك المرحلة على أدبيات الإنسان الرأسمالي والتي كانت آنذاك في إرهاباتها الأولى.<sup>(14)</sup> وبعد الحرب العالمية الثانية ونتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي اتجهت المؤسسات إلى تغيير طرق وأساليب إدارتها، فظهرت العلاقات العامة لإبراز الصورة المشرفة لهذه المؤسسات، وما تقدمه من خدمات لمجتمعها حتى أصبحت تسمى بـ: (صناعة القرن)، ولم يعد اهتمامها منصباً على تسويق السلع، بل امتد اهتمامها إلى تحسين سمعة وأداء المؤسسة من خلال الدراسات والأبحاث التي تقوم بها. ونتيجة للتغيرات التي عرفتها المجتمعات الاقتصادية وتعدد ميادين العمل، أصبح من الضروري الميل إلى التخصص في مجال العلاقات العامة على أسس ميدان النشاط والعمل، فظهرت العلاقات العامة في المجال الاقتصادي لتحسين أداء المؤسسات ورفع الكفاءة الإنتاجية، وإيجاد علاقات قوية بين المؤسسة وجماهيرها. ومن بين عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الاقتصادي ظهور الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر والتي أدت إلى كثرة الإنتاج وتباعد المسافة بين المنتج والمستهلك، وبالتالي كانت الحاجة إلى وجود علاقات تبادلية بينهما لتسهيل توافر السلع لدى المستهلكين، ومع زيادة حدة المنافسة لإرضاء المستهلك وكسب ثقة الجماهير اتجهت بعض المؤسسات إلى تحسين أدائها فظهرت العلاقات العامة في التعريف بالسلع والخدمات، وساعد على ذلك تطور وسائل الاتصال الجماهيري المختلفة. ولا بد أن نشير إلى أن المؤسسة الاقتصادية في إطار سعيها لتحقيق أهدافها وغاياتها يجب عليها التركيز على نشاط العلاقات العامة من داخلها، بمعنى أن العاملين في المؤسسة لا يمكن أن يساهموا في تحسين علاقتهم بالجمهور الخارجي، دون تحقيق تلك العلاقة الجيدة فيما بينهم والعمل على تماسك الجمهور الداخلي، وتدعيم روح الجماعة داخل المؤسسة، وبالتالي تحسين أداء وكفاءة العاملين. فالاتجاه السائد حالياً يؤمن بأن العلاقات العامة تؤدي وظيفة هامة وحيوية في كافة المؤسسات والتنظيمات التي تمارس فيها، ولم يعد من الممكن إهمالها أو النظر إليها كنشاط ثانوي أو فرعي.<sup>(15)</sup>

سادساً- حدود الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

1- مجالات الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية بوحدة مطاحن مرمورة بدائرة هيليوبوليس التي تقع على بعد 05 كلم شمال ولاية قلمة، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية. ذات أسهم، تعمل على تصنيع وتسويق السميد العادي والممتاز، تضم أكثر من 200 عامل يمثلون مجتمع البحث. أما فيما يخص المجال الزمني للدراسة فقد امتد من شهر فيفري 2017 إلى غاية شهر أوت 2017.

2- العينة: اختيارها وتحديدها:

لقد تم استخدام طريقة العينة القصدية لعدة اعتبارات منها صغر حجم مجتمع الدراسة من جهة، وكون هذا النوع من العينات يعطي فرصة أكبر لتحقيق أهداف الدراسة المطلوبة من جهة أخرى. والعينة القصدية يختارها الباحث لكونه يعرف أنها تمثل المجتمع تمثيلاً سليماً بناء على معلومات إحصائية سابقة<sup>(16)</sup>. فالباحث في مثل هذه الحالة يقدر حاجته إلى المعلومات ويختار عينة بما يحقق له غرضه. وعليه، حُددت العينة النهائية بـ 153 فرداً عاملاً تم انتقاءهم من مؤسسة مطاحن مرمورة لتوفرهم على عنصر التمثيل وإن كان تمثيلاً نسبياً.

3- منهج الدراسة:

تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي الذي يرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، والاجتماعية حيث يقوم الباحث بجمع معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة ويتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً بدلالة الحقائق المتوفرة. ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميّاً<sup>(17)</sup>، وتم استخدام هذا المنهج لرصد ميكانيزمات العلاقات العامة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمطاحن مرمورة هيليوبوليس بولاية قلمة.

4- أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على وسيلة هامة وأساسية لجمع البيانات من المبحوثين، وهي الاستبيان عن طريق المقابلة. وهو وسيلة مهمة تستهدف بالدرجة الأولى الحصول على المعلومات التي يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه<sup>(18)</sup>، وتم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على التراث النظري في هذا الموضوع، وتضمن أسئلة حول ماهية العلاقات العامة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

5- صدق الأداة وثباتها:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة استخدمت طريقة الصدق الظاهري للتأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه<sup>(19)</sup>، حيث تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة قلمة لإبداء أية ملاحظات تتعلق بمدى ملائمة ووضوح الأسئلة، وفي ضوء آرائهم تم إعادة صياغة بعض فقرات الاستبيان. وفيما يتعلق بثبات هذه الأداة تم إجراء اختبار مبدئي (Pré test) لها على عينة مكونة من 30 مبحوث، للتعرف على مدى وضوح الأسئلة وقياسها للشئ المطلوب قياسه.

سابعاً- عرض النتائج ومناقشتها:

1- خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	ك	%	المتغيرات	
			ك	%
الجنس	ذكر	127	83.00	
	أنثى	26	17.00	
	المجموع	153	100	
السن	20-30	71	46.40	
	31-40	58	37.90	
	41-50	21	13.72	

01.96	03	51 فما فوق	المستوى التعليمي
100	153	المجموع	
10.45	16	متوسط	
53.59	82	ثانوي	
35.94	55	جامعي	
100	153	المجموع	
07.18	11	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
61.43	94	من 5 إلى 10 سنوات	
31.37	48	أكثر من 10 سنوات	
100	153	المجموع	

يتبين من خلال الجدول رقم (01) أن أغلب أفراد العينة ذكور بنسبة 83.00%، بينما بلغت نسبة الإناث 17.00%. وهذا يدل على أن مطاحن مرمورة يغلب عليها عنصر الذكور أكثر من الإناث، وهذا أمر طبيعي كون هذه المؤسسة تتطلب الجهد والمشقة أثناء العمل.

أما عن السن فإن أعمار أفراد العينة يتراوح ما بين 20 و30 سنة بنسبة 46.40%، يليها من تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 سنة بنسبة 37.90%، ثم ما بين 41 و50 سنة بنسبة 13.72%، أما عن الذين بلغت أعمارهم 51 سنة فما فوق كانت نسبتهم ضئيلة جداً فُدرت بـ 01.96%، وبالتالي فالعينة تقع تقريباً في منتصف مرحلة الشباب، وهي سن النضج العقلي والجسدي، فهذه المؤسسة تحتوي على يد نشيطة مما يتوقع منها الأحسن.

وفيما يخص المستوى التعليمي فإن المبحوثين حاصلين على المستوى الثانوي بنسبة 53.59%، يليها الحاصلين على المستوى الجامعي بنسبة 35.94%، وأخيراً الحاصلين على المستوى المتوسط بنسبة 10.45%. وعليه، فإن العاملين بهذه المؤسسة نخبة متعلمة ومثقفة، مما يتوقع معه أن تكون اتجاهاتهم وأحكامهم على ظروف الحياة ناضجة بحكم كفاءتهم وخبراتهم العلمية.

أما عن الأقدمية في العمل فإن 61.43% من المبحوثين لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة، يليها من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 31.37%، وأخيراً من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 07.18%. فالأقدمية في العمل لها دور في تنشيط العلاقات العامة واتخاذ القرارات في المؤسسة.

## 2- تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما المقصود بالعلاقات العامة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة ؟

جدول رقم (02): يوضح المقصود بالعلاقات العامة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة

%	ك	المقصود بالعلاقات العامة
18.30	28	التواصل والتفاعل الايجابي بين العاملين
05.88	09	وظيفة إدارية لتقييم اتجاهات الجمهور
09.80	15	التعامل الناجح بين المؤسسة وجمهورها
17.64	27	فن معاملة الجمهور وكسب تأييده ورضاه
24.83	38	العلاقات المتبادلة لزيادة فاعلية أداء المؤسسة
20.91	32	الجهود الاتصالية بين المؤسسة وجمهورها
02.61	04	أخرى تذكر
100	153	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن أفراد العينة عبروا عن مفهوم العلاقات العامة بعبارات مختلفة، مما يعطينا صورة واضحة عن هذا المفهوم لديهم، حيث جاء في المرتبة الأولى أنها العلاقات المتبادلة لزيادة فاعلية أداء المؤسسة بنسبة 24.83 %، ثم هي الجهود الاتصالية بين المؤسسة وجمهورها بنسبة 20.91 %، والتواصل والتفاعل الايجابي بين العاملين بنسبة 18.30 %، وفن معاملة الجمهور وكسب تأييده ورضاه بنسبة 17.64 %، إلى غير ذلك من المفاهيم الواردة في الجدول أعلاه.

وعليه، مهما تعددت مفاهيم العلاقات العامة فهي تسعى إلى إيجاد علاقات قوية بين المؤسسة و جماهيرها للوصول إلى أقصى درجة من الفهم المتبادل بين الطرفين، مما يؤدي في النهاية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية كنتائج نهائي لنشاط العلاقات العامة في المؤسسة. وبالتالي فهي الجهود المخطط لها المنظمة التي تبذلها المؤسسة لتحسين أدائها وزيادة رضا الجمهور عنها، وإقبال على التعامل معها.<sup>(20)</sup>

فالعلاقات العامة عملية مستمرة تسعى الإدارة من خلالها إلى تعزيز الفهم والثقة بين المتعاملين معها والجمهور بشكل عام. ولكن عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة لدى إدارة المؤسسة قد يؤدي إلى عدم الاهتمام بالعلاقات العامة كنشاط له أصول وأسس علمية يقوم عليها، وتهميش دور العاملين في مجال العلاقات العامة. وفي المقابل فإن وضوح مفهوم العلاقات العامة يؤدي إلى إمكانية تحديد أهداف ومسئوليات إدارة العلاقات العامة بوضوح، وبالتالي وضع تنظيم إداري عملي مناسب لها.

### 3- تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك جهة مكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة؟، وما نوعها؟

جدول رقم (03): يوضح مدى وجود جهة مكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة ونوعها

الحالات	ك	%	
نعم	مكتب الإعلام والاتصال	86	61.00
	مكتب الشؤون الاجتماعية	39	27.65
	الأمانة العامة	11	07.80
	أخرى تذكر	05	03.54
	المجموع	141	100
لا	12	07.84	
المجموع	153	100	

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (03) أن أغلب المبحوثين يؤكدون على وجود جهة مكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة بنسبة 92.15 %، وتتمثل هذه الجهة في مكتب الإعلام والاتصال بنسبة 61.00 %، ومكتب الشؤون الاجتماعية بنسبة 27.65 %، والأمانة العامة بنسبة 07.80 %. أما الذين يرون أنه لا توجد جهة مكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة فُدرت نسبتهم بـ: 07.84 %.

ومن هنا يمكن القول بأن وجود جهة مكلفة بالعلاقات العامة في المؤسسة سواء كانت قسم أو مصلحة أو مكتب أمر في غاية الأهمية، لأن الهدف الأساسي من تنظيم العلاقات العامة هو إسناد مهامها ووظائفها إلى متخصصين وخبراء. ولكن هناك من يرى أن إدارة أو تنظيم العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من عمل مدير المؤسسة، ومنهم من يرى أنها عمل ذو طابع استشاري يقوم به أخصائيو في الإعلان والإعلام لتقديم المساعدة للإدارة الرئيسية في المؤسسة لأداء مهامها، ومنهم من يرى أنها عمل تقوم به إدارة مستقلة مثل الإدارة المتواجدة في المؤسسة من إدارة التسويق إلى المالية إلى المستخدمين إلى الشؤون القانونية إلى غير ذلك من الإدارات الهامة...<sup>(21)</sup>

ولابد أن نشير إلى أنه في أغلب المؤسسات الكبيرة تكون العلاقات العامة موكلة إلى إدارة متخصصة في علم العلاقات العامة، وهذا النوع من التنظيم الاتصالي هو الأكثر شيوعاً في البلدان المتقدمة بدلاً من إسناد العلاقات العامة إلى إدارة مستشار خارجي الذي قد تكون في بعض الأحيان الاستعانة به أكبر بكثير من التكاليف التي قد يتطلبها تحقيق العلاقات العامة عن طريق أجهزة المؤسسة، لذا لا يجب اللجوء إليه عندما يكون باستطاعة المؤسسة أن تحقق ما تصبوا إليه عن طريق جهازها وعناصرها.<sup>(22)</sup>

#### 4- تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل يوجد اهتمام بالعلاقات العامة داخل المؤسسة ؟

جدول رقم (04): يوضح مدى الاهتمام بالعلاقات العامة داخل المؤسسة

الحالات	ك	%
نعم	45	29.41
لا	108	70.58
المجموع	153	100

يبدو من خلال الجدول رقم (03) أن أغلب المبحوثين يرون أنه لا يوجد اهتمام بالعلاقات العامة داخل مؤسسة مطاحن مرمورة بنسبة 70.58 %، أما الذين يرون عكس ذلك، أي أنه هناك اهتمام بالعلاقات العامة بلغت نسبتهم 29.41 %، وعليه، فإن عدم اهتمام العاملين بالعلاقات العامة في هذه المؤسسة ربما يعود إلى عدم إدراكهم لأهمية العلاقات العامة، أو عدم وجود جهة مختصة بها. وقد برزت الحاجة إلى إدارة العلاقات العامة في المؤسسات على أثر التغيرات السريعة التي طرأت على المجتمعات الحديثة، حتى أضحت العلاقات العامة عاملاً هاماً في نجاح أي مؤسسة، ولم يعد الاهتمام بها منصباً على تسويق السلع أو الخدمات، بل امتد إلى محاولة تحسين صورة وأداء المؤسسة.

#### 5- تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما نوع العلاقة الموجودة بين العاملين في المؤسسة ؟

جدول رقم (05): يوضح نوع العلاقة الموجودة بين العاملين في المؤسسة

نوع العلاقة	ك	%
جيدة	18	11.76
حسنة	36	23.52
عادية	87	56.86
سيئة	12	07.84
المجموع	153	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (05) أن أغلب المبحوثين يرون أن العلاقة الموجودة بين العاملين في المؤسسة هي علاقة عادية بنسبة 56.86 %، وعلاقة حسنة بنسبة 23.52 %، وعلاقة جيدة بنسبة 11.76 %، وأخيراً سيئة بنسبة 07.84 %، وهنا ينبغي أن لا ينحصر اهتمام العلاقات العامة على توثيق العلاقة مع الجماهير الخارجية فقط، بل يجب أن يتجه إلى التركيز على تقوية العلاقة مع الجمهور الداخلي، لإيجاد حالة من الانسجام والتنسيق والتكامل بين العاملين. فالعلاقات الجيدة بين المسؤولين والموظفين تعمل على تحفيز المرؤوسين لتحسين أدائهم وعملهم، وبالتالي تزيد من مردودية الوظيفة، وتعطي الصورة الحسنة عند جمهورها الداخلي.<sup>(23)</sup>

6- تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ماهي وسائل الاتصال المستعملة في العلاقات العامة داخل المؤسسة ؟

جدول رقم (06): يوضح وسائل الاتصال المستعملة في العلاقات العامة داخل المؤسسة

نوع الوسائل	ك	%
الاتصال الشخصي	57	37.25
الندوات والاجتماعات	11	07.18
لوحة الإعلانات	13	08.49
الرسائل	28	18.30
الانترنت	06	03.92
الهاتف	35	22.87
أخرى تذكر	03	01.96
المجموع	153	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن الوسيلة الأساسية المستعملة في العلاقات العامة داخل مؤسسة مطاحن مرمورة هي الاتصال الشخصي بنسبة 37.25%، ثم الهاتف بنسبة 22.87%، ثم الرسائل بنسبة 18.30%... الخ، وكلها تعتبر وسائل اتصال تقليدية مقارنة بما حصل من تطور وتقدم في إدارة العلاقات العامة، لهذا ينبغي الاعتماد على وسائل حديثة في الاتصال وتكثيف استخدام الأساليب الاتصالية وتكنولوجيا المعلومات. لذلك يعتبر الاتصال من أهم العمليات الإدارية بها، بحيث يعتبر وسيلة وليس غاية إذ يجعل العملية الإدارية تتم بسهولة، كما أنه يساعد على التنفيذ الفعال لبرامج العلاقات العامة، فيقوم كل فرد داخل المؤسسة بوظائفه الإدارية استناداً على الاتصال الذي يعد جزء من العمل وفي انعدامه ينعدم السير الحسن للمؤسسة.<sup>(24)</sup>

7- تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

كيف تساهم العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة ؟

جدول رقم (07): يوضح كيفية مساهمة العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة

الحالات	ك	%
تحسين صورة وسمعة المؤسسة	10	06.53
تنشيط روح التعاون بين العاملين	19	12.41
تنمية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة	13	08.49
توفير المناخ الملائم للعمل	20	13.07
تحقيق الاتصال والانسجام بين العاملين	22	14.37
كسب ثقة وتأييد الجمهور الداخلي والخارجي	15	09.80
تحفيز ورفع قدرات العاملين	41	26.97
ترويج المنتجات والخدمات	08	05.22
أخرى تذكر	05	03.26
المجموع	153	100

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (07) أن العلاقات العامة تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحفيز ورفع قدرات العاملين بنسبة 26.97%، وتحقيق الاتصال والانسجام بين العاملين بنسبة 14.37%، وتوفير المناخ الملائم

للعمل بنسبة 13.07 %، وتنشيط روح التعاون بين العاملين بنسبة 12.41 %... الخ من الأهداف التي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها داخل المؤسسة، والتي من شأنها تحسين أداء العاملين فيها. فالعلاقات العامة الفعالة تبدأ من داخل المؤسسة بالتركيز على الأفراد العاملين أو البيئة الداخلية، ثم تتجه إلى المستهلكين أو البيئة الخارجية لإحداث تأثيرات ايجابية في الاتجاهات السائدة داخل المؤسسة وخارجها. مما يؤدي إلى رضا الأفراد العاملين نتيجة المعرفة المتبادلة والمشاركة بينهم وبين المؤسسة، الأمر الذي يساهم في زيادة مستوى الأداء المؤسسي والفعالية، وفي تشكل الصورة الذهنية المتميزة عن المؤسسة لدى مختلف المستهلكين، وهو ما يساعد في تحقيق التوافق والتكامل بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية الذي يحدث تغييراً ايجابياً في سلوك واتجاهات المستهلكين نحو المؤسسة وخدماتها المقدمة تنعكس أثره في زيادة فاعلية الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وتدعيم مكانتها في خارطة الاقتصادية والتنافسية نظراً لصورتها الذهنية الايجابية المشكلة.<sup>(25)</sup>

#### 8- تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

ماهي العقبات التي تعترض نشاط العلاقات العامة في المؤسسة ؟

جدول رقم (08): يوضح العقبات التي تعترض العلاقات العامة في المؤسسة

العقبات	ك	%
نقص وسائل الإعلام والاتصال المختلفة	14	09.15
عدم وجود مصلحة خاصة بالعلاقات العامة	46	30.06
غياب التعاون والاحترام بين العاملين	29	18.95
قلة البحوث والدراسات في مجال العلاقات العامة	08	05.22
ضعف الميزانية المخصصة للعلاقات العامة	06	03.92
عدم فهم وإدراك العاملين لأهمية العلاقات العامة	21	13.72
نقص تكوين العاملين في العلاقات العامة	23	15.03
غياب التخطيط والتنسيق في مجال العلاقات العامة	04	02.61
أخرى تذكر	02	01.30
المجموع	153	100

يبدو من خلال الجدول رقم (08) أن هناك العديد من العقبات التي تعترض نشاط العلاقات العامة في مؤسسة مطاحن مرمورة، على رأسها عدم وجود مصلحة خاصة بالعلاقات العامة بنسبة 30.06 %، وغياب التعاون والاحترام بين العاملين بنسبة 18.95 %، ونقص تكوين العاملين في العلاقات العامة بنسبة 15.03 %، إلى غير ذلك من العقبات التي تعترض العلاقات العامة في هذه المؤسسة.

وهذا يستدعي ضرورة الاهتمام بالعلاقات العامة والحاجة إلى خدماتها. فهناك علاقة واضحة بين العلاقات العامة (الاتصال) والأداء، بحيث نجد أنه يعمل على طموح العمال لوصولهم إلى أعلى درجات في العمل وتحقيق الاتصال الفعال، وهذا ما يدفع بهم إلى تنمية روح التفاهم بينهم وتنشيط التعاون وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، مما يمنح لهم خلق المناخ الجيد للعمل وهذا ما يعني أن العلاقات العامة تعمل على تحسين الأداء من خلال عملية الاتصال التي بدورها تعتبر أهم ركيزة في المؤسسة.<sup>(26)</sup>

وعلى الرغم من أن نشاط العلاقات العامة يمكن أن يخطط كعمل يومي عادي، إلا أن هناك ظروفًا طارئة وأزمات تتطلب وجود إدارة متخصصة في العلاقات العامة ومبادئها وفنونها الاتصالية لتوفير المعلومات ومتابعة الأحداث، كما أن إدراك العاملين لأهمية العلاقات العامة وتدريبهم على أساليبها له دور كبير في تحسين أداء المؤسسة. فقد يكون عامل توفر الخبرة المهنية ذو أثر كبير في نجاح أو فشل الخطة المحددة للعلاقات العامة، فعمليات الدراسة العلمية والتخطيط

والتنفيذ تخاطب أعداد كبيرة من الجماهير، وتتطلب مهارة وتخصصاً في فهم سيكولوجية الجماهير وكيفية التأثير فيها، ونقص هذه الخبرة يقلل من فاعلية البرامج ويصعب عمليات التخطيط.<sup>(27)</sup>

#### 9- تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

ماهي الحلول المقترحة لتفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي ؟

جدول رقم (09): يوضح الحلول المقترحة لتفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي

الحلول المقترحة	ك	%
إنشاء إدارة خاصة بالعلاقات العامة	32	20.91
توعية العاملين بمفهوم العلاقات العامة	13	08.49
توفير الإمكانيات اللازمة لإدارة العلاقات العامة	11	07.18
تكثيف النشاط الاتصالي بين العاملين	15	09.80
تحسين ظروف العاملين وتلبية مطالبهم	20	13.07
إقامة دورات تدريبية في ميدان العلاقات العامة	09	05.88
الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة	18	11.76
إجراء المزيد من البحوث حول العلاقات العامة	06	03.92
توطيد العلاقة بين العاملين لزيادة فعالية الأداء	24	15.68
أخرى تذكر	05	03.26
المجموع	153	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن من بين الحلول المقترحة لتفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين: إنشاء إدارة خاصة بالعلاقات العامة بنسبة 20.91 %، وتوطيد العلاقة بين العاملين لزيادة فعالية الأداء بنسبة 15.68 %، وتحسين ظروف العاملين وتلبية مطالبهم بنسبة 13.07 %، إلى غير ذلك من الحلول التي من شأنها أن تعزز من نشاط العلاقات العامة في المؤسسة وبالتالي تحسين أداؤها.

ومن هنا، يمكن القول بأن العلاقات العامة ليست نشاطاً ثانوياً، بل هي عنصراً أساسياً في المؤسسة فرضته متغيرات المجتمع الحديث، ولهذا يرى الأمريكي إيفي لي (Ivy Lee) أن العلاقات العامة تعمل على مساعدة الجمهور على التكيف، حيث يقصد بالتكيف التقبل عن طريق الإقناع والمشورة الموجهة إليه، واستخدام وسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة، ونؤكد هنا ضرورة دراسة الجماهير وتحليل اتجاهات الرأي العام والتعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر، والإقناع أي خدمة اهتمامات الجماهير والعمل على حفظ مستوى هذه الاهتمامات.<sup>(28)</sup>

#### \* النتائج العامة:

يمكن أن نعرض خلاصة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج من خلال النقاط الآتية:

- 1- بينت نتائج الدراسة أن هناك جهة مكلفة بالعلاقات العامة في مؤسسة مطاحن مرمورة تمثلت في مكتب الإعلام والاتصال، غير أنه لا يوجد اهتمام بالعلاقات العامة داخل هذه المؤسسة مثلما عبر عنه أفراد العينة، وربما هذا يعود إلى عدم إدراكهم لأهمية العلاقات العامة.
- 2- كشفت نتائج الدراسة أن الوسيلة الأساسية المستعملة في العلاقات العامة داخل مؤسسة مطاحن مرمورة هي الاتصال الشخصي، ثم الهاتف والرسائل، وكلها وسائل اتصال تقليدية مقارنة بما حصل من تطور وتقدم في إدارة العلاقات العامة.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة تساهم في تحسين أداء المؤسسة، إلا أن هناك العديد من العقبات التي تعترض نشاط العلاقات العامة في مؤسسة مطاحن مرمورة، على رأسها عدم وجود مصلحة خاصة بالعلاقات العامة،

وعليه اقترح المبحوثين مجموعة من الحلول لتفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي على رأسها إنشاء إدارة خاصة بالعلاقات العامة، وتوطيد العلاقة بين العاملين لزيادة فعالية الأداء.

#### \* التوصيات:

- 1- اجراء المزيد من البحوث والدراسات حول دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي
- 2- تفعيل دور العلاقات العامة في تحسين الأداء، والاهتمام بقنوات الاتصال المتوفرة في المؤسسة، مع إعطاء مصلحة الاتصال والعلاقات العامة مكانتها.
- 3- توطيد العلاقة بين العاملين بهدف بث روح الانتماء والولاء للمؤسسة من جهة، وتكوين صورة حسنة عن المؤسسة مع الجماهير الخارجية من جهة أخرى.
- 4- توظيف الكفاءة المتخصصة في مجال العلاقات العامة، والعمل على تحسين وسائل الاتصال من أجل تقوية الروابط بين العاملين لزيادة فعالية الأداء.
- 5- إقامة وتنظيم دورات تدريبية لتوعية العاملين والمسؤولين بأهمية العلاقات العامة ودورها في تفعيل الأداء ونجاح المؤسسة.

#### خاتمة:

وفي الختام، يمكن القول أن العلاقات العامة ليست مجرد نشاط بين المؤسسة وجمهورها، بل هي فلسفة اجتماعية تهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم والثقة المتبادلة بين العاملين، لذا أصبح من الضروري إعادة النظر في سياستها بشكل يمكنها من إثبات مكانتها في ظل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي، كما أنه يجب الابتعاد عن المفهوم التقليدي للعلاقات العامة المتمثل في المجاملات والاستقبال، والتوجه نحو تفعيل دورها للارتقاء بأداء العاملين في أي مؤسسة. والأمر الذي ندعو إليه هو التأكيد على عدم تجاهل العلاقات العامة، فهي حتمية فرضتها التغيرات والتحولات الحاصلة في مختلف المؤسسات، وحتى يصبح فهمنا للعلاقات العامة أكثر شمولية فإنه من الضروري إجراء المزيد من البحوث والدراسات حولها كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات.

#### الهوامش والمراجع:

- (1) خلف سليمان الرواشدة. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان. الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 85.
- (2) لقصير رزيقة. (2006). دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح قسنطينة. مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال (منشورة). جامعة منتوري. قسنطينة. ص 8.
- (3) مهدي حسن زويلف. (2003). العلاقات العامة، نظريات وأساليب. الأردن. دار الصفاء للنشر. عمان ص 5.
- (4) محمد عاطف غيث. (2006). قاموس علم الاجتماع. الإسكندرية. مصر. دار المعرفة الجامعية. ص 358.
- (5) سمير حسن منصور. (2005). منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية. مصر. دار المعرفة الجامعية. ص 13.
- (6) Bernard Lamizet, Ahmed Silem. (1997). Dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de communication. ellipses. Paris. France. p 473.
- (7) أسامة كامل، محمد الصيرفي. (2006). إدارة العلاقات العامة. البحرين. مؤسسة لورد العالمية. ص 10.
- (8) إبراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان. الأردن. دار جرجير للنشر والتوزيع. ص 104.
- (9) عبد الفتاح بوخمخ. (2002). تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطار الوسطى والدنيا في منشأة صناعة النسيج بالشرق الجزائري. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 126.

(10) Brilman Jean. (1998). Les Meilleures Pratiques De Management Au Cœur De La Performance. Ed. Organisation. Paris. France. 2eme Tirage. P 113.

(11) مزينة بلقاسم. (2010). السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الصحية. مجلة آفاق علمية، العدد 4، المركز الجامعي تمنراست، ص 112.

(12) عبد الكريم بن أعراب. (2004). تسيير المنشأة. قسنطينة. منشورات جامعة منتوري. ص 7.

(13) لقصير رزيقة، مرجع سابق، ص 9.

(14) بوخناف هشام. (2011). وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر. رسالة ماجستير (منشورة). جامعة باجي مختار. عنابة. ص 98.

(15) عبد المحيي محمود صالح وآخرون. (2004). العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية. مصر. دار المعرفة الجامعية. ص 52.

(16) علي عبد المعطي السرياقوسي. (1988). أساليب البحث العلمي. الكويت. مكتبة الفلاح للنشر. ص 465.

(17) وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل. (2007). البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. عمان. الأردن. دار حامد للنشر والتوزيع. ط 2. ص 48.

(18) إحسان محمد الحسن. (1996). الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي. بيروت. لبنان. دار الطليعة، ط 2. ص 104.

(19) العساف صالح حمد. (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض. المملكة العربية السعودية. العبيكان للطباعة والنشر. ص 429.

(20) هاشم حمدي رضا. (2011). إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات. الأردن. دار الراية. ط 3. ص 13.

(21) ياسين مسيلي. (2008). العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ابن باديس. رسالة ماجستير (منشورة) في الاتصال والعلاقات العامة. جامعة منتوري. قسنطينة. ص 117.

(22) سمير حسن منصور، مرجع سابق، ص 331.

(23) بضياف عاطف. (2009). فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء بسكيكدة. رسالة ماجستير (منشورة) في علوم الإعلام والاتصال. جامعة منتوري. قسنطينة. ص 152.

(24) حاج أحمد كريمة. (2009). العلاقات العامة داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية (Denitex). رسالة ماجستير (منشورة) في علوم الإعلام والاتصال. جامعة وهران. ص 86.

(25) بوخناف هشام، مرجع سابق، ص 188-189.

(26) حنان راجحي. (2014). دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المهني للعاملين في المؤسسة الخدمانية، دراسة استطلاعية على عينة عمال المديرية العملية للاتصالات الجزائر بسكرة. مذكرة ماستر في الاتصال والعلاقات العامة. جامعة محمد خيضر. بسكرة. ص 137.

(27) محمد عبد الفتاح محمد. (1994). العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، أسس ومبادئ. الإسكندرية. مصر. المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع. ص 153.

(28) غريب عبد السميع غريب. (2004). الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر. مصر. مؤسسة شباب الجامعة. ص 63.