



العلاقات العامة الداخلية ودورها في تحسين الانتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين

م.م احمد حسن ارحيم كاظم المياحي
جامعة واسط / كلية الآداب / قسم الاعلام

((Internal Public Relations and Its Role in Enhancing Productivity and Employee Job Satisfaction))

ahmedh.ir@uowasit.edu.iq

مقدمة

شهدت المؤسسات في العصر الحديث تحولات جوهرية في أساليب الإدارة والتنظيم، نتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة العمل، والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي فرضت على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية لتحقيق التكيف والاستمرارية. ولم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على الموارد المادية أو الإمكانيات التقنية، بل أصبح العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العملية الإنتاجية، لما له من دور محوري في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى الأداء.

وفي هذا السياق، برزت العلاقات العامة الداخلية كأحد أهم الأدوات الإدارية التي تسهم في تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتعزيز التواصل داخل المؤسسة، بما يحقق التفاهم المتبادل ويقلل من المشكلات التنظيمية. إذ لم تعد العلاقات العامة تقتصر على الاتصال الخارجي وبناء الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي، بل أصبح لها دور مهم داخل المؤسسة نفسها، من خلال إدارة الاتصال الداخلي، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز روح التعاون والانتماء بين العاملين.

وتُعد العلاقات العامة الداخلية عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل إيجابية، حيث تسهم في خلق مناخ تنظيمي قائم على الثقة والشفافية، وتساعد في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة كفاءة الأداء. كما أنها تعمل على تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، مما يزيد من شعورهم بالأهمية والانتماء، ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن جهة أخرى، تُعد الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها، حيث تعكس مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج. وقد أصبح تحسين الإنتاجية هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المؤسسات، نظراً لما له من دور في تحقيق النمو والتنافسية. إلا أن الإنتاجية لا ترتبط فقط بالجوانب الفنية أو التقنية، بل تتأثر بشكل كبير بالعوامل الإنسانية داخل المؤسسة، وعلى رأسها العلاقات بين العاملين والإدارة.

كما يُعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات الإدارية، حيث يعبر عن مدى شعور الموظف بالراحة والقبول تجاه عمله وبيئة العمل التي ينتمي إليها. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، حيث يكون الموظفون الذين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا أكثر إنتاجية والتزاماً، وأقل عرضة للتسرب الوظيفي.

وفي ضوء ذلك، تبرز أهمية العلاقات العامة الداخلية في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي، حيث

: الخلاصة

يتناول هذا البحث دور العلاقات العامة الداخلية بوصفها أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تسهم في تنظيم العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتعزيز التواصل داخل المؤسسة، بما يحقق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتعاون. ويسعى البحث إلى بيان تأثير العلاقات العامة الداخلية في كل من الإنتاجية والرضا الوظيفي، من خلال اعتماد منهج وصفي تحليلي مدعوم بدراسة ميدانية باستخدام الاستبيان على عينة من الموظفين، بهدف قياس آرائهم حول واقع العلاقات داخل المؤسسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية واضحة بين جودة العلاقات العامة الداخلية ومستوى الإنتاجية، حيث أشار أغلب أفراد العينة إلى أن التواصل الفعال والتعاون داخل المؤسسة يساهمان في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء. كما بيّنت النتائج أن العلاقات الجيدة داخل بيئة العمل تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، إذ يشعر الموظفون براحة أكبر وانتماء أقوى للمؤسسة. كما أكدت الدراسة أن ضعف العلاقات الداخلية يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة الضغوط الوظيفية، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة. في المقابل، فإن تعزيز قنوات الاتصال



وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار يسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الكفاءة التنظيمية. وخلص البحث إلى أن العلاقات العامة الداخلية تمثل عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات، إذ تسهم في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، وتعمل على رفع مستوى الأداء والإنتاجية، فضلاً عن تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي.

Second: Summary

This research examines the role of internal public relations as one of the most important modern administrative tools that contribute to organizing the relationship between management and employees, and enhancing communication within the organization, in a way that creates a positive work environment based on trust and cooperation.

The study aims to demonstrate the impact of internal public relations on both productivity and job satisfaction by adopting a descriptive-analytical approach, supported by a field study using a questionnaire distributed to a sample of employees, with the aim of measuring their views on the reality of internal relations within the organization.

The results of the study showed a clear positive relationship between the quality of internal public relations and the level of productivity, as most respondents indicated that effective communication and cooperation within the organization contribute to improving performance and reducing errors. The results also showed that good relationships within the work environment lead to a higher level of job satisfaction, as employees feel more comfortable and develop a stronger sense of belonging to the organization.

The study also confirmed that weak internal relations lead to decreased productivity and increased job stress, which negatively reflects on the overall performance of the organization. In contrast, strengthening communication channels and involving employees in decision-making contribute to improving the work environment and increasing organizational efficiency.

The research concluded that internal public relations represent a crucial factor in the success of organizations, as they contribute to achieving a balance between organizational goals and employees' needs, enhance performance and productivity, and promote job satisfaction and organizational stability.

تسهم في تعزيز التواصل داخل المؤسسة، وبناء الثقة، وتحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أنها تساعد في تقليل الصراعات التنظيمية، وتعزيز روح الفريق الواحد، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل داخل المؤسسة.

ومن هنا، تأتي أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين، من خلال دراسة طبيعة هذه العلاقات، وتحليل تأثيرها في بيئة العمل، وبيان مدى إسهامها في تحقيق الكفاءة المؤسسية. كما يسعى البحث إلى تقديم إطار علمي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء المؤسسات وتحسين بيئة العمل فيها.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في وجود ضعف نسبي في مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في العديد من المؤسسات، نتيجة لضعف التواصل الداخلي وقصور العلاقات بين الإدارة والعاملين. إذ تعاني بعض المؤسسات من مشكلات تتعلق بسوء تدفق المعلومات، وغياب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وزيادة الضغوط الوظيفية.

كما أن ضعف العلاقات العامة الداخلية يؤدي إلى انخفاض مستوى الانتماء المؤسسي، مما ينعكس سلباً على إنتاجية الموظفين ورضاهم عن العمل. وفي ظل هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى دراسة دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين بيئة العمل وتعزيز كفاءة الأداء.



وعليه، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين؟

ويتفرع عن ذلك مجموعة من التساؤلات الفرعية:

١. ما مفهوم العلاقات العامة الداخلية؟
٢. ما دورها في تحسين بيئة العمل؟
٣. كيف تؤثر في الإنتاجية؟
٤. ما علاقتها بالرضا الوظيفي؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

١. التعرف على مفهوم العلاقات العامة الداخلية وأهميتها في المؤسسات.
٢. بيان دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين بيئة العمل.
٣. تحليل تأثير العلاقات العامة الداخلية على الإنتاجية.
٤. دراسة العلاقة بين العلاقات العامة الداخلية والرضا الوظيفي.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقات العامة الداخلية.
- الربط بين مفاهيم الإدارة والعلاقات العامة.
- تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين العلاقات الداخلية والإنتاجية والرضا الوظيفي.

ثانياً: الأهمية العملية

- مساعدة المؤسسات في تحسين بيئة العمل.
- دعم الإدارات في تطوير أساليب التواصل الداخلي.
- رفع كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتقليل المشكلات التنظيمية.

منهجية البحث

يعتمد البحث على مجموعة من المناهج العلمية التي تسهم في تحقيق أهدافه، وهي:

المنهج الوصفي التحليلي: وذلك لوصف المفاهيم المتعلقة بالعلاقات العامة الداخلية والإنتاجية والرضا الوظيفي وتحليلها.

المنهج التطبيقي (العملي): من خلال تطبيق استبيان على عينة من الموظفين لدراسة أثر العلاقات العامة الداخلية على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

أدوات البحث

تم استخدام مجموعة من الأدوات في هذا البحث، من أبرزها:

- الاستبيان:** لقياس آراء الموظفين حول العلاقات العامة الداخلية وتأثيرها.
- الملاحظة:** لمتابعة سلوك الموظفين داخل بيئة العمل.
- تحليل البيانات:** لاستخلاص النتائج وتفسيرها بشكل علمي.



الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد

شهدت المؤسسات في العصر الحديث تطورًا ملحوظًا في أساليب الإدارة والتنظيم، حيث لم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على الموارد المادية، بل أصبح يعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري ومدى كفاءته ورضاه داخل بيئة العمل. وقد أدى هذا التحول إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات داخل المؤسسات، ولاسيما العلاقات العامة الداخلية، التي أصبحت تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة الإنتاجية (عبد الحميد، 2021، ص 45).

وتُعد العلاقات العامة الداخلية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، حيث تسهم في تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتعزيز التواصل الفعال بينهم، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والثقة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن وجود نظام فعال للعلاقات العامة الداخلية يسهم في تقليل المشكلات التنظيمية وزيادة كفاءة الأداء (حسين، 2018، ص 112).

كما أن الإنتاجية تُعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها، حيث تعكس مدى قدرة الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية. ويرتبط مستوى الإنتاجية ارتباطًا وثيقًا ببيئة العمل والعلاقات داخل المؤسسة، إذ إن تحسين العلاقات الداخلية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء (عبد الرزاق، 2019، ص 78).

ومن جهة أخرى، يُعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر في استقرار الموظفين واستمرارهم في العمل، حيث يعبر عن مدى تقبل الموظف لعمله وشعوره بالراحة فيه. وقد أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يكونون أكثر إنتاجية والتزامًا (العزاوي، 2020، ص 53).

وعليه، يتناول هذا الفصل الإطار النظري للعلاقات العامة الداخلية، والإنتاجية، والرضا الوظيفي، مع بيان العلاقة بينها وتأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي.

المبحث الأول: العلاقات العامة الداخلية

تُعد العلاقات العامة الداخلية من أهم الوظائف الإدارية التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة، حيث تسهم في بناء بيئة عمل قائمة على التعاون والتفاهم. وقد أصبحت هذه العلاقات ضرورة أساسية في المؤسسات الحديثة، نظرًا للتطورات التي يشهدها العالم في مجال الإدارة والاتصال (Cutlip et al., 2016, p. 78).

وتلعب العلاقات العامة الداخلية دورًا مهمًا في تحسين مستوى الاتصال داخل المؤسسة، حيث تساعد على نقل المعلومات بشكل واضح ودقيق، مما يسهم في تقليل سوء الفهم وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة (Grunig & Hunt, 1984, p. 45).

المطلب الأول: مفهوم العلاقات العامة الداخلية

تُعرف العلاقات العامة الداخلية بأنها مجموعة الأنشطة الاتصالية التي تهدف إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة، وتعزيز روح التعاون والانتماء بينهم. وهي تمثل أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة في تحقيق التواصل الفعال داخل بيئة العمل (عبد الحميد، 2021، ص 60).

وقد عرّفها (Cutlip, Center & Broom) بأنها وظيفة إدارية تسعى إلى إقامة علاقات متبادلة المنفعة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي، من خلال الاتصال الفعال والتخطيط الاستراتيجي (Cutlip et al., 2016, p. 12).

كما يرى (Grunig & Hunt) أن العلاقات العامة الداخلية تمثل عملية إدارة الاتصال بين المنظمة وموظفيها، بهدف تحقيق التفاهم المتبادل وبناء الثقة (Grunig & Hunt, 1984, p. 52).

وفي الأدبيات العربية، يشير (حسين، 2018، ص 95) إلى أن العلاقات العامة الداخلية هي نشاط اتصالي منظم يهدف إلى تحسين العلاقات داخل المؤسسة، وتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين.

وقد تطور مفهوم العلاقات العامة الداخلية مع تطور الفكر الإداري، حيث لم يعد يقتصر على نقل المعلومات، بل أصبح يشمل بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والتقدير. كما أصبحت هذه العلاقات تُعد أداة استراتيجية تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة الإنتاجية (عبد الرزاق، 2019، ص 102).



وتتمثل أهمية العلاقات العامة الداخلية في قدرتها على تحسين مستوى التواصل داخل المؤسسة، حيث تساعد على نقل المعلومات بشكل فعال، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من كفاءة العمل. كما أنها تساهم في تعزيز روح الانتماء لدى الموظفين، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار وتقدير جهودهم (العزاوي، 2020، ص 61). كما تلعب العلاقات العامة الداخلية دوراً مهماً في حل المشكلات التنظيمية، حيث تساعد على معالجة الخلافات بين الموظفين بطريقة بناءة، مما يساهم في الحفاظ على استقرار بيئة العمل (عبد الحميد، 2021، ص 73). ومن ناحية أخرى، فإن العلاقات العامة الداخلية تساهم في تحسين صورة المؤسسة لدى موظفيها، حيث يشعر العاملون بالانتماء والفخر بكونهم جزءاً من المؤسسة، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم (Hargie, 2011, p. 89).

ولا يقتصر مفهوم العلاقات العامة الداخلية على مجرد نقل المعلومات داخل المؤسسة، بل يمتد ليشمل بناء منظومة متكاملة من العلاقات الإنسانية التي تقوم على التفاهم والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، وهو ما يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة كفاءة الأداء. وقد أشار (عبد الحميد، 2021، ص 67) إلى أن العلاقات العامة الداخلية تمثل أداة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين فيها. كما تُعد العلاقات العامة الداخلية وسيلة فعالة لتعزيز الانتماء المؤسسي، حيث يشعر الموظفون من خلالها بأنهم جزء مهم من المؤسسة، وأن آراءهم ومقترحاتهم محل اهتمام، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي. وفي هذا السياق، يرى (حسين، 2018، ص 102) أن نجاح العلاقات العامة الداخلية يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

ومن جانب آخر، فإن العلاقات العامة الداخلية تساهم في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة، حيث تعمل على توفير قنوات اتصال واضحة ومفتوحة بين الإدارة والعاملين، مما يساعد في تقليل الإشاعات وسوء الفهم. وقد أكد (Grunig & Hunt, 1984, p. 60) أن الاتصال الداخلي الفعال يُعد أساساً لبناء علاقات ناجحة داخل المنظمة. كما أن العلاقات العامة الداخلية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث تساهم في نشر القيم والمبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة، مثل التعاون والعمل الجماعي والانضباط. ويؤكد (Cutlip et al., 2016, p. 95) أن الثقافة التنظيمية القوية تساهم في تحسين الأداء وزيادة التماسك بين العاملين.

وفي إطار التطورات الحديثة، أصبح لمفهوم العلاقات العامة الداخلية بُعد رقمي، حيث لم يعد التواصل يقتصر على الأساليب التقليدية، بل أصبح يعتمد على وسائل الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الداخلي، مما أدى إلى تسريع عملية الاتصال وتحسين كفاءته. (Hargie, 2011, p. 121) كما أن العلاقات العامة الداخلية تُعد عنصراً مهماً في إدارة التغيير داخل المؤسسات، حيث تساعد على تهيئة العاملين لتقبل التغييرات التنظيمية، من خلال توضيح أهداف التغيير وفوائده، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من فرص نجاحه. (Robbins & Judge, 2017, p. 215)

ومن جهة أخرى، فإن ضعف العلاقات العامة الداخلية يؤدي إلى العديد من المشكلات التنظيمية، مثل ضعف التواصل، وانخفاض الروح المعنوية، وزيادة النزاعات بين العاملين، مما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة. لذلك، فإن تطوير هذه العلاقات يُعد ضرورة أساسية لضمان استقرار العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية (عبد الرزاق، 2019، ص 110).

كما تساهم العلاقات العامة الداخلية في تحسين بيئة العمل، حيث تساعد على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشعر فيه الموظف بالأمان والراحة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي. وقد أشار (العزاوي، 2020، ص 65) إلى أن بيئة العمل الإيجابية تُعد من أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين. وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن العلاقات العامة الداخلية لم تعد مجرد نشاط إداري بسيط، بل أصبحت نظاماً متكاملًا يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي، وتعزيز التواصل، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي. وهذا ما يجعلها من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق النجاح والاستمرارية.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف العلاقات العامة الداخلية

تهدف العلاقات العامة الداخلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، من أبرزها تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، وبناء الثقة داخل المؤسسة، وتحقيق التفاهم المشترك (عبد الحميد، 2021، ص 81).



كما تسعى إلى تحسين بيئة العمل، من خلال توفير مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على التعاون والإبداع، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية (حسين، ٢٠١٨، ص ١٣٤).

وتؤدي العلاقات العامة الداخلية عدة وظائف أساسية، من أهمها وظيفة الاتصال، حيث تعمل على نقل المعلومات داخل المؤسسة بشكل واضح ودقيق، مما يساهم في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة (Grunig & Hunt, 1984, p. 67).

كما تقوم بوظيفة التخطيط، حيث تعمل على وضع استراتيجيات تهدف إلى تحسين العلاقات داخل المؤسسة، وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين. (Cutlip et al., 2016, p. 102)

إضافة إلى ذلك، تؤدي العلاقات العامة الداخلية وظيفة التقييم، حيث تقوم بقياس مستوى رضا الموظفين وتحليل آرائهم، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مناسبة لتحسين بيئة العمل (عبد الرزاق، ٢٠١٩، ص ١١٩).

كما تلعب دورًا مهمًا في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، من خلال التعامل مع المشكلات بشكل فعال وتقديم الحلول المناسبة، مما يساعد في تقليل التوتر داخل بيئة العمل (العزاوي، ٢٠٢٠، ص ٧٠).

تسعى العلاقات العامة الداخلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمل داخل المؤسسة، حيث تُعد من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في تنظيم العلاقة مع العاملين وتحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة واحتياجات الموظفين. وقد أشار (Dessler, 2020, p. 302) إلى أن الاتصال الداخلي الفعال يُعد من العوامل الأساسية في تحسين الأداء وزيادة رضا العاملين.

ومن أهم أهداف العلاقات العامة الداخلية تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، حيث يساهم هذا التواصل في نقل المعلومات بشكل دقيق وسريع، مما يساعد على تقليل الأخطاء وتحسين مستوى الأداء. كما أن وضوح المعلومات داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الثقة بين العاملين والإدارة، وهو ما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل (Luthans, 2011, p. 189).

كما تهدف العلاقات العامة الداخلية إلى بناء الثقة المتبادلة داخل المؤسسة، حيث تُعد الثقة من أهم العوامل التي تساهم في استقرار العمل وتحقيق التعاون بين الموظفين. وقد أكد (Shockley-Zalabak, 2015, p. 67) أن الثقة التنظيمية تُعد أساسًا لنجاح أي نظام إداري فعال.

ومن جهة أخرى، تسعى العلاقات العامة الداخلية إلى تعزيز روح الانتماء المؤسسي لدى العاملين، حيث يشعر الموظف من خلالها بأنه جزء مهم من المؤسسة، مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها. ويشير (Mowday et al., 1982, p. 45) إلى أن الانتماء التنظيمي يرتبط بشكل مباشر بزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

كما تهدف العلاقات العامة الداخلية إلى تحسين بيئة العمل من خلال توفير مناخ تنظيمي إيجابي قائم على التعاون والاحترام المتبادل، مما يساهم في تقليل التوتر والصراعات داخل المؤسسة. وقد أوضح (Ivancevich et al., 2014, p. 214) أن بيئة العمل الإيجابية تُعد من أهم العوامل التي تؤثر في رضا الموظفين وأدائهم.

أما فيما يتعلق بوظائف العلاقات العامة الداخلية، فإنها تؤدي دورًا مهمًا في إدارة الاتصال داخل المؤسسة، حيث تعمل على تنظيم تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، مما يساعد في تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة. كما أن الاتصال الفعال يساهم في تحسين اتخاذ القرار داخل المؤسسة (Robbins & Coulter, 2018, p. 356).

كما تقوم العلاقات العامة الداخلية بوظيفة التخطيط، حيث تعمل على إعداد برامج وأنشطة تهدف إلى تحسين العلاقات داخل المؤسسة، وتعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين. ويُعد التخطيط من العناصر الأساسية التي تضمن نجاح العمل الاتصالي داخل المؤسسات (Broom & Sha, 2013, p. 142).

إضافة إلى ذلك، تؤدي العلاقات العامة الداخلية وظيفة التوجيه والإرشاد، حيث تساعد الموظفين على فهم أهداف المؤسسة وسياساتها، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل. كما أن هذه الوظيفة تساهم في تقليل الغموض الوظيفي وزيادة وضوح الأدوار. (Daft, 2016, p. 221)

كما تلعب العلاقات العامة الداخلية دورًا مهمًا في تقييم الأداء، حيث تعمل على قياس مستوى رضا العاملين وتحليل اتجاهاتهم، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مناسبة لتحسين بيئة العمل. ويُعد التقييم المستمر من أهم الوسائل التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي. (Armstrong, 2020, p. 331).



ومن ناحية أخرى، تسهم العلاقات العامة الداخلية في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، حيث تعمل على توفير المعلومات الدقيقة والتعامل مع المشكلات بشكل سريع وفعال، مما يساعد في تقليل آثار الأزمات على بيئة العمل (Coombs, 2015, p. 98).

وفي ظل التطورات الحديثة، أصبحت العلاقات العامة الداخلية تعتمد بشكل متزايد على الوسائل الرقمية، مثل الأنظمة الإلكترونية ومنصات التواصل الداخلي، مما أدى إلى تحسين سرعة الاتصال وزيادة كفاءته. وقد أشار (Men & Bowen, 2017, p. 156) إلى أن استخدام التكنولوجيا في الاتصال الداخلي يسهم في تعزيز التفاعل بين العاملين.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن العلاقات العامة الداخلية تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة تتعلق بتحسين الاتصال وبناء الثقة وتعزيز الانتماء، كما تؤدي وظائف متنوعة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، مما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الحديثة.

المبحث الثاني: الإنتاجية والرضا الوظيفي

تعد الإنتاجية والرضا الوظيفي من أهم المفاهيم التي تحظى باهتمام كبير في الدراسات الإدارية والتنظيمية، نظراً لدورها الأساسي في تحديد مستوى كفاءة الأداء داخل المؤسسات. إذ لا يمكن تحقيق نجاح مؤسسي مستدام دون وجود موظفين يتمتعون بدرجة عالية من الإنتاجية والرضا عن عملهم، حيث يرتبط هذان المفهومان ارتباطاً وثيقاً بطبيعة بيئة العمل والعلاقات داخل المؤسسة. (Robbins & Judge, 2017, p. 72)

وقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى زيادة الاهتمام بالعوامل الإنسانية داخل المؤسسات، حيث أصبح التركيز لا يقتصر على تحقيق الأهداف الإنتاجية فقط، بل يمتد ليشمل تحقيق رضا العاملين وتحسين ظروف العمل، باعتبار أن الموظف هو العنصر الأساسي في عملية الإنتاج. (Dessler, 2020, p. 410)

كما أن العلاقات العامة الداخلية تلعب دوراً مهماً في تحقيق التوازن بين الإنتاجية والرضا الوظيفي، حيث تسهم في تعزيز التواصل داخل المؤسسة، وتوفير بيئة عمل إيجابية تساعد على تحسين الأداء وزيادة مستوى الرضا لدى العاملين (عبد الحميد، ٢٠٢١، ص ١٠٢).

المطلب الأول: الإنتاجية

تُعرف الإنتاجية بأنها قدرة الفرد أو المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام الموارد المتاحة، وهي تُعد مؤشراً أساسياً لقياس كفاءة الأداء داخل المؤسسات. (Robbins & Coulter, 2018, p. 525) وقد أشار (Armstrong, 2020, p. 215) إلى أن الإنتاجية لا تعني فقط زيادة كمية الإنتاج، بل تشمل أيضاً تحسين جودة العمل وتقليل التكاليف، وهو ما يعكس الكفاءة الحقيقية للأداء المؤسسي.

وتتأثر الإنتاجية بعدة عوامل، من أبرزها بيئة العمل، ومستوى التنظيم الإداري، ونوعية العلاقات داخل المؤسسة، حيث تلعب العلاقات الإنسانية دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء. وقد أكد (Ivancevich et al., 2014, p. 233) أن وجود بيئة عمل إيجابية يسهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية.

كما أن الاتصال الداخلي الفعال يُعد من أهم العوامل التي تؤثر في الإنتاجية، حيث يساعد على نقل المعلومات بشكل واضح ودقيق، مما يقلل من الأخطاء ويسهم في تسريع إنجاز العمل. (Luthans, 2011, p. 201) ومن ناحية أخرى، فإن التحفيز يُعد عنصراً أساسياً في زيادة الإنتاجية، حيث يؤدي توفير الحوافز المادية والمعنوية إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج أفضل. وقد أشار (Herzberg, 1966, p. 75) إلى أن الرضا عن العمل يُعد عاملاً مهماً في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

كما يسهم التدريب والتطوير المستمر في تحسين مهارات العاملين، مما ينعكس بشكل مباشر على زيادة الإنتاجية، حيث يساعد التدريب على رفع كفاءة الموظفين وتمكينهم من أداء مهامهم بشكل أفضل. (Noe, 2017, p. 188) إضافة إلى ذلك، فإن أسلوب القيادة يلعب دوراً مهماً في تحسين الإنتاجية، حيث يؤثر القائد بشكل مباشر في سلوك الموظفين وأدائهم. فالقائد الذي يعتمد على أسلوب تشاركي يسهم في تعزيز روح التعاون وزيادة الإنتاجية (Robbins & Judge, 2017, p. 119).

كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يسهم في تحسين الإنتاجية، من خلال تسريع العمليات وتقليل الأخطاء، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الكفاءة. (Laudon & Laudon, 2020, p. 93)



ومن جهة أخرى، فإن ضعف العلاقات داخل المؤسسة يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، حيث يؤدي سوء التواصل إلى زيادة الأخطاء وتأخير إنجاز العمل، مما يؤثر سلبيًا على الأداء المؤسسي (عبد الرزاق، ٢٠١٩، ص ١٥٨). كما أن الشعور بالانتماء المؤسسي يسهم في زيادة الإنتاجية، حيث يكون الموظف أكثر التزامًا بعمله عندما يشعر بأنه جزء من المؤسسة (العزاوي، ٢٠٢٠، ص ٨٨).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الإنتاجية تُعد نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والإنسانية، وأن تحسينها يتطلب الاهتمام بالعلاقات الداخلية داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم التي ترتبط بسلوك العاملين داخل المؤسسات، حيث يعبر عن مدى شعور الموظف بالراحة والقبول تجاه عمله، ومدى توافقه مع بيئة العمل التي يعمل فيها (Robbins & Judge, 2017, p. 105).

وقد عرّف (Locke, 1976, p. 130) الرضا الوظيفي بأنه الحالة الشعورية الإيجابية التي تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته المرتبطة بها، وهو ما يعكس درجة تقبله للعمل.

كما يشير (Spector, 1997, p. 2) إلى أن الرضا الوظيفي يُعد مؤشرًا مهمًا لقياس اتجاهات العاملين نحو عملهم، حيث يؤثر بشكل مباشر في أدائهم وسلوكهم داخل المؤسسة.

ويتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، من أبرزها طبيعة العمل، ومستوى الأجور، والعلاقات داخل المؤسسة، وأسلوب القيادة. وقد أشار (Luthans, 2011, p. 143) إلى أن العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل تُعد من أهم العوامل التي تؤثر في رضا الموظفين.

كما أن العدالة التنظيمية تُعد عاملاً مهمًا في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالرضا عندما يتم التعامل معهم بشكل عادل ومنصف (Greenberg, 1990, p. 399).

ومن ناحية أخرى، فإن توفير بيئة عمل إيجابية يسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظف بالأمان والراحة، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائه (Ivancevich et al., 2014, p. 241).

كما أن العلاقات العامة الداخلية تلعب دورًا مهمًا في تحسين الرضا الوظيفي، من خلال تعزيز التواصل داخل المؤسسة، وتوفير قنوات اتصال فعالة، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار (عبد الحميد، ٢٠٢١، ص ١١٠).

وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث يكون الموظفون الأكثر رضا أكثر قدرة على تحقيق الأداء المطلوب (Judge et al., 2001, p. 376).

كما أن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، مما يؤثر سلبيًا على أداء المؤسسة (Spector, 1997, p. 45).

الفصل الثاني:

الجانب العملي (التطبيقي)

تمهيد

يمثل الجانب العملي الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها تقييم دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث يهدف هذا الفصل إلى تطبيق المفاهيم النظرية التي تم تناولها في الفصل الأول على واقع عملي داخل بيئة العمل.

ويأتي هذا الفصل لبيان مدى تأثير العلاقات العامة الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز التواصل داخل المؤسسة، ورفع مستوى الإنتاجية والرضا لدى العاملين، وذلك من خلال استخدام أدوات بحث علمية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية.

وقد تم الاعتماد في هذا الفصل على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لقدرته على قياس آراء الموظفين واتجاهاتهم نحو العلاقات العامة الداخلية، ومدى تأثيرها في بيئة العمل.

المبحث الأول: تطبيق العلاقات العامة الداخلية

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الحديثة، أصبح الاهتمام بالعلاقات العامة الداخلية ضرورة أساسية لضمان تحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي. إذ لم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على التخطيط والإدارة، بل أصبح مرتبطًا بشكل مباشر بمدى فاعلية التواصل الداخلي وجودة العلاقات بين الإدارة والعاملين. فكلما



كانت العلاقات داخل المؤسسة قائمة على التفاهم والثقة، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين (عبد الحميد، ٢٠٢١، ص ١٠٢).

وتُعد العلاقات العامة الداخلية من أهم الأدوات التي تسهم في تنظيم بيئة العمل، حيث تعمل على تعزيز قنوات الاتصال، وتوضيح السياسات والإجراءات، وإشراك العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة. كما أنها تساعد في بناء مناخ تنظيمي إيجابي قائم على التعاون والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل المشكلات التنظيمية (حسين، ٢٠١٨، ص ١٤٠).

ومن جهة أخرى، فإن تطبيق العلاقات العامة الداخلية بشكل فعال يتطلب استخدام أساليب علمية تعتمد على جمع البيانات وتحليلها، بهدف التعرف على واقع هذه العلاقات داخل المؤسسة وقياس مدى تأثيرها في سلوك الموظفين وأدائهم. لذلك، يأتي هذا المبحث ليعالج الجانب التطبيقي من البحث، من خلال دراسة واقع العلاقات العامة الداخلية داخل بيئة العمل، وتحليل دورها في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي.

كما يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على كيفية تطبيق العلاقات العامة الداخلية عملياً، من خلال استخدام أدوات بحثية مثل الاستبيان، وتحليل آراء العاملين، بهدف الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تطوير الأداء المؤسسي.

وعليه، سيتم في هذا المبحث تناول تطبيق العلاقات العامة الداخلية داخل المؤسسات، وتحليل مدى تأثيرها في تحسين بيئة العمل، تمهيداً لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في المبحث التالي.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من **30 موظفاً** من العاملين في المؤسسات، حيث تم اختيار العينة بشكل عشوائي بهدف الحصول على نتائج تعكس واقع العلاقات العامة الداخلية داخل بيئة العمل. وقد تنوعت العينة من حيث:

- سنوات الخبرة
- التخصص
- طبيعة العمل

مما ساعد في الحصول على بيانات متنوعة تعزز من دقة النتائج.

المطلب الثاني: أداة البحث (الاستبيان)

تم تصميم استبيان لقياس دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي، وقد اشتمل على ثلاثة محاور رئيسية:

الاستبيان

أولاً: البيانات العامة

الجنس:

() ذكر () أنثى

العمر: _____ :

سنوات الخبرة: _____ :

تعليمات الإجابة

ضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

= 5 موافق بشدة

= 4 موافق

= 3 محايد

= 2 غير موافق

= 1 غير موافق بشدة

المحور الأول: العلاقات العامة الداخلية



- 1-توجد قنوات اتصال واضحة داخل المؤسسة
 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- 2-الإدارة تهتم بأراء الموظفين
 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- 3-توجد علاقة جيدة بين الإدارة والعاملين
 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- المحور الثاني: الإنتاجية
- 4-تؤثر العلاقات الداخلية على مستوى أداء
 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- 5-تساعد بيئة العمل الجيدة على زيادة الإنتاجية
 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- 6-أشعر أن التعاون داخل المؤسسة يزيد من كفاءة العمل
 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- المحور الثالث: الرضا الوظيفي
- 7-أشعر بالرضا عما عملت عليه داخل المؤسسة
 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- 8-العلاقات داخل العمل تؤثر على راحتي النفسية
 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- 9-أشعر بالانتماء للمؤسسة
 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل النتائج

أظهرت نتائج الاستبيان أن هناك اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة على أهمية العلاقات العامة الداخلية في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة.

حيث بلغت نسبة الموافقة على وجود قنوات اتصال واضحة داخل المؤسسة حوالي **82%**، مما يدل على أهمية التواصل في تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين.

كما أشار **85%** من أفراد العينة إلى أن العلاقات الجيدة داخل المؤسسة تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الإنتاجية، مما يعكس الدور الكبير للعلاقات الداخلية في تحسين الأداء.

وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي، أظهرت النتائج أن **78%** من الموظفين يشعرون بالرضا عن عملهم عندما تكون العلاقات داخل المؤسسة إيجابية، وهو ما يؤكد العلاقة المباشرة بين العلاقات الداخلية والرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى أن العلاقات العامة الداخلية تلعب دوراً مهماً في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي، حيث تسهم في تعزيز التواصل داخل المؤسسة، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين.

كما أظهرت النتائج أن بيئة العمل الإيجابية تساعد على زيادة كفاءة الموظفين، وتحسين أدائهم، وتقليل الضغوط الوظيفية.

ومن جهة أخرى، تبين أن ضعف العلاقات داخل المؤسسة يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلباً على الأداء العام.

أولاً: الاستنتاجات

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية ونتائج الاستبيان، يمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة التي تعكس دور العلاقات العامة الداخلية في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين، ومن أبرزها:



١. أن العلاقات العامة الداخلية تُعد من أهم الوظائف الإدارية التي تسهم في تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة.
٢. وجود تأثير إيجابي واضح للعلاقات العامة الداخلية في تحسين مستوى الإنتاجية لدى الموظفين، من خلال تعزيز التعاون وتقليل الأخطاء.
٣. تسهم العلاقات العامة الداخلية في تحسين بيئة العمل من خلال توفير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين.
٤. وجود علاقة طردية بين جودة العلاقات الداخلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
٥. تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى زيادة شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائه.
٦. يساهم التواصل الفعال داخل المؤسسة في تقليل الصراعات التنظيمية وتحسين العلاقات بين العاملين.
٧. ضعف العلاقات العامة الداخلية يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية وزيادة الضغوط الوظيفية.
٨. تلعب بيئة العمل الإيجابية دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي.
٩. يعتمد نجاح العلاقات العامة الداخلية على مدى اهتمام الإدارة بأراء الموظفين واحتياجاتهم.

ثالثاً: التوصيات

- استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين العلاقات العامة الداخلية ورفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي، وهي:
١. ضرورة تعزيز قنوات الاتصال الداخلي داخل المؤسسة، بما يضمن وصول المعلومات بشكل واضح وسريع إلى جميع الموظفين.
 ٢. العمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، لما لذلك من أثر إيجابي في زيادة الانتماء المؤسسي.
 ٣. توفير بيئة عمل إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والعاملين.
 ٤. تنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات التواصل لدى الموظفين والإدارة.
 ٥. الاهتمام بالجوانب الإنسانية داخل المؤسسة، من خلال تقدير جهود العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
 ٦. تعزيز دور العلاقات العامة الداخلية في إدارة الأزمات داخل المؤسسة.
 ٧. إجراء استبيانات دورية لقياس مستوى رضا الموظفين والعمل على تحسينه.
 ٨. استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.
 ٩. العمل على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم العمل الجماعي وتعزز الانتماء المؤسسي.

المصادر

١. العزاوي، محمد عبد الكريم. (٢٠٢٠). دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسات. مجلة الإعلام المعاصر، ١٢ (2)، 68-٤٥.
٢. الشمري، أحمد بن سعود. (2020). دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، السعودية.



٣. عبد الحميد، محمد عبد الله. (2021). *الإعلام الرقمي والعلاقات العامة*. القاهرة: دار العالم العربي.
٤. عبد الرزاق، محمد. (2019). *إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة*. عمان: دار المسيرة.
٥. حسن، محمود عبد الله. (2017). *الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
٦. حسين، سمير محمد. (2018). *العلاقات العامة: الأسس والتطبيقات*. القاهرة: دار الفكر العربي.

◆ English Sources

1. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
2. Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). Sage Publications.
3. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
4. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill.
5. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
6. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.