

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية
شعبة: علم الاجتماع



مذكرة ماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر - وحدة بسكرة

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر

إعداد الطالبتين:

- صبرينة مداني
- فرح دربالي

إشراف الأستاذة:

أ. د/ صونية العيدي

لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا	أستاذ	الرتبة	أ.د/ صونية العيدي
رئيسا		الرتبة	العضو 2
مناقشا		الرتبة	العضو 3

السنة الجامعية: 2023-2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية
شعبة: علم الاجتماع



مذكرة ماستر

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر - وحدة بسكرة

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذة:
أ.د/ صونية العيدي

إعداد الطالبتين:
▪ صبرينة مداني
▪ فرح دربالي

لجنة المناقشة:

أ.د/ صونية العيدي	الرتبة	أستاذ	مشرفا ومقررا
العضو 2	الرتبة	رئيسا	
العضو 3	الرتبة	مناقشا	

شكر وتقدير

* الحمد لله على البلاغ ثم الحمد لله على التمام، ما كنا لنفعل لولا أن مكننا الله، فالحمد

لله حين البدء وحين الختام.

* نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الوفير لكل من أعاننا على المضي قدما في هذا البحث،

فواجب الشكر موصول للوالدين" بعد الله سبحانه في علاه،

ومن ثم "للأستاذة الدكتورة صونية العيدي" المشرفة على بحثنا هذا، فنقول: للنجاح أناس

يقدرون معناه وللإبداع أناس يحصدونه، لذا نقدر جهودك المضيئة، فأنت أهل للشكر

والتقدير فلك منا كل الثناء والتقدير*

وكما لا يفوتنا أن نشكر كل أفراد "عائلتنا"، أصدقائنا" وكل من دعمنا وساندنا من قريب

أو من بعيد.

* كما نتوجه بالشكر الى جميع "موظفي مديرية وحدة البريد بسكرة"، ونخص بالذكر

"رئيس قسم المفتشين والاتصال" على طيب الاستقبال فضل المساعدة.

وفي الأخير نرجو أن يكون هذا البحث زادا ينتفع به في المجال العلمي*

فج

صبرنت

ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة للكشف عن الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة، إذ انطلقت الدراسة من تساؤل رئيس مفاده: ما هو الدور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم تفكيكه الى ثلاثة أسئلة فرعية صيغت على النحو الآتي:

1/ ما دور العلاقات العامة في تجنب الصراع التنظيمي داخل مديرية وحدة بريد الجزائر-بسكرة؟

2/ ما دور العلاقات العامة في التهدئة بين المتصارعين في مديرية وحدة بريد الجزائر-بسكرة؟

3/ ما دور العلاقات العامة في خلق التنافس كآلية لإدارة الصراع في مديرية وحدة بريد الجزائر-بسكرة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على "المنهج الوصفي" وتقنية الاستمارة كأداة رئيسة، حيث تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من "2024/04/22 الى 2024/05/01"، وقد تم اعتماد أسلوب "المسح الشامل" للعاملين بالوحدة، ليتحدد لدينا مجتمع دراسة فعلي قدر ب 35 مفردة في ضوء استجابة المبحوثين. وبعد المعالجة الإحصائية للمعطيات تحليل وتفسير البيانات توصلت الدراسة الى نتيجة عامة يصب فحواها في:

- تتعامل العلاقات العامة بمؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة مع الصراع التنظيمي من خلال إدارته بشكل جدي وفعال وتسعى للتحكم فيه ومواجهة انعكاساته، وذلك بتبني الاستراتيجيات الثلاث تراتبيا وبمستويات متباينة بداية بالتجنب، التهدئة بالمنافسة.

Abstract

This study aims to reveal the role that public relations plays in managing organizational conflict in the organization. The study started from a main question: What is the role of public relations in managing organizational conflict in the organization? To answer this question, it was divided into three sub-questions formulated as follows:

1/ What is the role of public relations in avoiding organizational conflict within the Algeria-Biskra Postal Unit Directorate?

2/ What is the role of public relations in calming the conflict between the conflicting parties in the Algiers-Biskra Postal Unit Directorate?

3/ What is the role of public relations in creating competition as a conflict management mechanism in the Algeria-Biskra Postal Unit Directorate?

To achieve the objectives of the study, reliance was placed on the “descriptive approach” and its technique the questionnaire as the main tool. The field study was conducted during the period extending from “04/22/2024 to 05/01/2024”, and the “comprehensive survey” method was adopted for the unit’s employees. We determined an actual study population of 35 individuals in light of the respondents’ response. After statistical processing of the data, analysis and interpretation of the data, the study reached a general result, the content of which is:

- Public relations at the Algeria Postal Corporation - Biskra unit deals with organizational conflict by managing it seriously and effectively and seeks to control it and confront its repercussions, by adopting three strategies hierarchically and at varying levels, beginning with avoidance, appeasement, and competition.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ، ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
04	أولاً: إشكالية الدراسة
04	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
05	ثالثاً: أهداف الدراسة
05	رابعاً: أهمية الدراسة
06	خامساً: الدراسات السابقة والمشابهة
20	سادساً: تحديد المفاهيم
الفصل الثاني: نشأة وتطور العلاقات العامة والمبادئ العلمية	
25	تمهيد
26	أولاً: نشأة وتطور العلاقات العامة

28	تانيا: دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة
29	ثالثا: أهداف العلاقات العامة
30	رابعا: مجالات نشاط العلاقات العامة
32	خامسا: مبادئ العلاقات العامة
32	سادسا: وظائف العلاقات العامة
33	سابعا: تخطيط العلاقات العامة
36	ثامنا: سمات رجل العلاقات العامة
36	تاسعا: وسائل الاتصال في العلاقات العامة
38	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة

40	تمهيد
41	أولا: أسباب الصراع التنظيمي
42	ثانيا: مراحل الصراع التنظيمي
43	ثالثا: أشكال وأنواع الصراع التنظيمي
44	رابعا: مصادر الصراع التنظيمي
45	خامسا: مجالات الصراع التنظيمي
46	سادسا: آثار الصراع التنظيمي
47	سابعا: تطور النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
48	ثامنا: استراتيجيات أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي
50	تاسعا: دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي

51	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة	
53	تمهيد
54	أولاً: مجالات الدراسة:
54	1/ المجال المكاني
56	2/ المجال الزمني
57	3/ المجال البشري
57	ثانياً: مجتمع الدراسة
58	ثالثاً: منهج الدراسة
59	رابعاً: أدوات جمع البيانات:
59	1/ الاستمارة
60	2/ مقياس ليكرت
61	3/ الوثائق والسجلات
61	خامساً: الأساليب الإحصائية
62	سادساً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:
62	1/ عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
67	2/ عرض وتحليل أبعاد الاستمارة
74	سابعاً: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
78	ثامناً: النتيجة العامة للدراسة
79	خلاصة الفصل

81	خاتمة
84	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح عملية توزيع الاستثمارات	59
2	يوضح درجات الاستجابة لدى مجتمع الدراسة	60
3	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	62
4	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	63
5	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	64
6	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	65
7	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	66
8	يبين توزيع درجات الموافقة على عبارات الاستثمار	68
9	استجابة مجتمع الدراسة نحو عبارات البعد الأول	68
10	استجابة مجتمع الدراسة نحو عبارات البعد الثاني	70
11	استجابة مجتمع الدراسة نحو عبارات البعد الثالث	71
12	الاستجابة العامة لمجتمع الدراسة نحو أبعاد الاستثمار الثلاثة	73
13	الاستجابة العامة لمجتمع الدراسة نحو أبعاد الاستثمار ككل	74

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	وظائف العلاقات العامة	1
38	وسائل الاتصال في العلاقات العامة	2
43	مراحل الصراع التنظيمي	3
49	أساليب التعامل مع الصراع	4
62	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	5
63	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	6
64	توزيع أفراد مجتمع الدراسة المستوى التعليمي	7
65	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل	8
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	9

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
الاستمارة الأولى	1
الاستمارة النهائية	2
الهيكمل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر	3
استراتيجيات إدارة الصراعات داخل الفرق والأقسام بالمؤسسة	4
كيفية التعامل مع الصراع في مكان العمل	5
الترخيص بالزيارة الميدانية لمؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة	6
تعهد خاص بالطلبة	7
تصريح شرفي خاص بالإلتزام بقواعد النزاهة العلمية للإنجاز بحث	8

نشأت العلاقات العامة منذ أن بدأ الإنسان بالانضمام للجماعات، فالعلاقات العامة ظاهرة اجتماعية حتمية، فأينما يوجد تجمع إنساني فلا بد من قيام علاقات بين أفراد هذا التجمع أو المجتمع، فالفرد لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن غيره من الأفراد، والمنظمات كالأفراد لا تعيش بمعزل عن محيطها، ومن هنا ظهرت وظيفة العلاقات العامة وأهميتها. هذا وقد أفضت الثورة الصناعية الى تحولات قيمية وتغيرات اجتماعية تبدل فيها سلم الحاجات من النمط التقليدي إلى نمط حديث، أدى بدوره الى الدفع بالمؤسسات الحديثة الى البحث والتفكير في البدائل التنظيمية والإدارية لإشباع هاته الحاجات من جهة، ومن جهة أخرى للحفاظ على البقاء والاستمرارية، مما استوجب خلق عدة وظائف منها العلاقات العامة التي تختص بتنظيم وإدارة المؤسسات الحديثة في إطار البيئة الداخلية والخارجية والاعتناء ببناء صورة إيجابية للمؤسسة في ضوء تحديات المنافسة المتزايدة.

وقد كان لنقدم الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية الفضل في ظهور الحاجة الماسة للدراسة العلمية للأدوار التي تلعبها العلاقات العامة في المؤسسة، فأصبحت إدارة المؤسسات تراعي ضرورة إنشاء قسم خاص للعلاقات العامة يقوم بإعلام الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسات بالمعلومات والحقائق والتغيرات الخاصة بها، وكذا معالجة مختلف المشاكل التي تنشأ بين عناصر المؤسسة، ولعل أبرز المشكلات والظواهر التي تواجه المؤسسات وتعنى العلاقات العامة بمواجهتها ظاهرة الصراع التنظيمي، فهذا الأخير أحد الظواهر الشائعة في المؤسسات على تنوعها ونباينها، وغالبا ما تنشأ نتيجة اختلاف الأهداف والقيم، كما يمكن أن يكون ناتجا عن التنافس على الموارد أو السلطة، أو حتى بسبب اختلافات شخصية وغيرها.

ومن هذا المنطلق فإدارة الصراع التنظيمي بفعالية يعد تحديا حقيقيا أمام العلاقات العامة، وتبعاً لذلك وجب أن تتخذ استراتيجيات واضحة لمعالجتها، وآليات وإجراءات لحل النزاعات بشكل عادل ومستديم، لأن أي نجاح في المؤسسة مرهون بتكوين بيئة عمل إيجابية يسودها السلام والتفاهم المتبادل والسعي نحو الأهداف المشتركة. والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات في دول العالم لا تتأى على ظاهرة الصراع التنظيمي، ومن هذا المنطلق تأتي دراستنا الحالية للكشف عن دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي فيها، وذلك بالاستناد إلى دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر -وحدة بسكرة.

وقد قسمت هذه الدراسة إلى أربع فصول: فصل تضمن الإشكالية والإجراءات المنهجية، فصلين نظريين عالجا متغيري الدراسة، وفصل للدراسة الميدانية، نسردها في الآتي:

❖ **الفصل الأول** تحت عنوان "الإطار العام للدراسة"، سنقوم فيه بعرض إشكالية الدراسة، ثم أسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة، أهمية الدراسة، إلى جانب تحديد المفاهيم، والدراسات السابقة التي تخدم الموضوع.

- ❖ أما **الفصل الثاني** يتعلق ب"نشأة وتطور العلاقات العامة والمبادئ العلمية"، وسيتضمن رؤية عامة عن نشأة وتطور العلاقات العامة ودوافع الاهتمام بها، بالإضافة إلى أهدافها ومجالاتها، مبادئها، وظائفها، إلى جانب تخطيط العلاقات العامة وسمات ووسائل الاتصال فيها.
- ❖ **وفصلاً ثالثاً** سيخصص لـ "إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة"، وسنتطرق فيه إلى أسباب الصراع التنظيمي ومراحله وأشكاله وأنواعه، إلى جانب مصادر الصراع التنظيمي ومجالاته وأثاره المختلفة، بالإضافة إلى تطور النظريات المفسرة للصراعات التنظيمية واستراتيجيات وأساليب التعامل معها، وعنصر آخر مهم ألا وهو دور العلاقات العامة في إدارة هذه الصراعات.
- ❖ **والفصل الرابع** سنتطرق فيه إلى "الإطار الميداني للدراسة"، سيشتمل مجالات الدراسة؛ المجال المكاني، الزمني، والبشري للدراسة، والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى مختلف التقنيات التي ستعتمد في جمع البيانات الميدانية من استمارة ومقياس ليكرت الثلاثي والوثائق والسجلات، وكذا سيتم تفسير وتحليل البيانات الميدانية، انتهاءً باستخلاص النتائج.
- ❖ في الأخير سيتم عرض خاتمة الدراسة، بالإضافة إلى قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

- أولاً: إشكالية الدراسة
- ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
- ثالثاً: أهداف الدراسة
- رابعاً: أهمية الدراسة
- خامساً: تحديد المفاهيم
- سادساً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية وتساؤلات الدراسة:

تعد العلاقات العامة مفهوم إداري ووظيفة حيوية داخل العديد من المؤسسات، حيث نمت وبشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة، ولقد جاء هذا الاتجاه كنتيجة لتزايد نشاط وكبر حجم هذه المؤسسات، وما ظهر من تداخلات وتعقيدات بين مختلف المصالح الإدارية داخل هذه المؤسسات، ولقد أدركت هذه الأخيرة أهمية العلاقات العامة من خلال دورها في تجنب المؤسسة المشكلات التي تؤدي إلى حدوث النزاعات، فجميع أنشطتها البنائية الوظيفية هي مهام وقائية في الأصل.

وللعلاقات العامة دور مهم في ضمان التفاهم في المؤسسات على اختلاف أنواعها، والتفاهم هو عملية متبادلة فكما أن المؤسسة تسعى لأن يفهمها الجمهور فإنه ينبغي عليها أن تفهم رغبات الجمهور واتجاهاته من خلال التفاهم أو التفاوض، وفي حال عدم تحقق ذلك قد تظهر حالات من الصراع أو النزاع في الاتجاهات وتعارض المصالح، تنمو وتتطور لتصبح بعد ذلك ظاهرة تعرف بالصراع التنظيمي، وهو ظاهرة فعلية وتنظيمية متواصلة تظهر عند التفاعل بين العاملين في المؤسسة أفراداً وجماعات، ويمكن أن يؤثر هذا الصراع إيجابياً أو سلبياً على فعالية المؤسسة ككل، وعلى طبيعة العلاقات بين هؤلاء العاملين من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنه يمكن أن يؤثر على قدرة الأفراد في تحقيق أهدافهم الشخصية، ويعتبر التعامل مع الصراع التنظيمي في الوقت الحالي من الضروريات المهمة من أجل ضمان فاعلية أداء المؤسسة وحسن سير أعمالها، من هنا ظهرت الحاجة إلى وجود علاقات عامة تمتلك من الكفاءة ما يخولها لإدارة هذه الصراعات داخل المؤسسة وخارجها، ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الآتي:

ما هو دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي؟

وتفرعت عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

4/ ما دور العلاقات العامة في تجنب الصراع التنظيمي داخل مديرية وحدة بريد الجزائر-بسكرة؟

5/ ما دور العلاقات العامة في التهدئة بين المتصارعين في مديرية وحدة بريد الجزائر-بسكرة؟

6/ ما دور العلاقات العامة في خلق التنافس كآلية لإدارة الصراع في مديرية وحدة بريد الجزائر-بسكرة؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

يمكننا حصر أسباب اختيار موضوع الدراسة بين أسباب شخصية وأسباب أخرى موضوعية، يمكن حصرها فيما يلي:

1/ الأسباب الشخصية:

- محاولة الكشف عن الجوانب المؤثرة في العلاقات العامة لمؤسسة بريد الجزائر.
- تزايد المشاكل التنظيمية التي أدت إلى الصراع، مما دفعنا إلى محاولة معرفة أسبابها وإيجاد حلول لها والكيفيات التي تعالج به هذه الصراعات.
- توفر عدد ونوعية المراجع التي تمكننا من تطوير وإنجاز مذكرة التخرج.

2/ الأسباب الموضوعية:

- ارتأت جماعة البحث تسليط الضوء وبشكل دقيق على مجال مهم من مجالات تخصص علم الاجتماع ألا وهو دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة.
- نظرا لمكانة العلاقات العامة في المؤسسة وما تحتويه من صراعات تنظيمية وطريقتها في التعامل معها.
- تسليط الضوء على المؤسسة وما تحتويه من صراعات تنظيمية وطريقتها في التعامل معها.
- التعرف على الأدوار التي تقوم بها العلاقات العامة في حل الصراع التنظيمي.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
- التعرف على الاستراتيجيات والإجراءات التي تتخذها العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
- التعرف على دور العلاقات العامة في تجنب الصراع داخل المؤسسة.
- التعرف على دور العلاقات العامة في التهدئة بين المتصارعين في المؤسسة
- التعرف على دور العلاقات العامة في خلق التنافس بين أطراف الصراع في المؤسسة لتجاوز الصراع التنظيمي.

رابعا: أهمية الدراسة:

1/ بالنسبة للمؤسسة:

- تظهر أهميتها في تبني أسلوب حديث للقضاء على الصراع التنظيمي.
- أن أهمية العلاقات العامة خاصة في الإدارة هي السريان بين المؤسسة والعاملين بها وجمهورها، وفهم نشاطها ودعمها.

- تكمن أهميته في كون الصراع التنظيمي ظاهرة من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي على كل مؤسسة التعرف عليها وكيفية التعامل معها، فيحقق النجاح لها إذا أحسن إدارته بما يخدم العاملين، إذا لم يتحقق فسيؤثر بشكل سلبي على العاملين وفعاليتهم في المؤسسة.

2/ بالنسبة للطالب:

- توجيه الاهتمام إلى مجال العلاقات العامة لما له من أهمية في شتى مجالات الحياة، خاصة الوظيفية منها.
- نظرا لكون الموضوع يتناول أهم القضايا التي يمكنها التأكيد على أداء الموظفين في المؤسسة.
- إثراء معارفنا برصيد علمي حول العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي يؤهلنا لاكتساب خبرات مفيدة في مجال العمل لاحقا.

خامسا: الدراسات السابقة والمشابهة:

تحتل الدراسات السابقة مكانة هامة في مسار البحوث العلمية كونها توفر للباحثين الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو إجرائية والتي الغاية منها هو الاستفادة والاستعانة بها في مختلف مراحل البحث، ويمكن اعتبارها الأرضية التي ينطلق منها ويرتكز عليها.

وقبل عرض الدراسات السابقة في هذه الدراسة تجدر الإشارة إلى ندرة الدراسات التي عالجت موضوع الدراسة كموضوع كامل بمتغيراته المترابطة "دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة"، إلا أنه تم الحصول على العديد من الدراسات المشابهة.

لذلك سيتم عرض الدراسة السابقة أولا ثم سيتم عرض الدراسات المشابهة حسب متغيرات الدراسة، أولا الدراسات التي عالجت "العلاقات العامة"، ثم الدراسات التي عالجت "إدارة الصراع التنظيمي"، بحيث تم تقسيمها إلى دراسات محلية "جزائرية" ودراسات "عربية" مع وضع تعقيب على هذه الدراسات وتبيان أهم أوجه الاستفادة منها.

1/ / الدراسة السابقة المتضمنة كلا المتغيرين:

❖ دراسة عربية:

✚ للباحثين: منى محمود عبد الجليل، ومحمد حسني حسين بعنوان: "دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة في عينة من الشركات المصرية"، المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال - العدد 22 - يوليو / سبتمبر - 2018.

هدف الدراسة: حاولت الدراسة التعرف على الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على عينة من الشركات المصرية، وذلك من خلال التعرف على أساليب العلاقات العامة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي وكيفية توظيف هذه الأساليب في معالجة هذه الصراعات والسيطرة عليها.

تمثلت تساؤلات الدراسة في:

- ما الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة داخل المؤسسات عينة الدراسة؟
 - ما معدل حدوث الخلافات التنظيمية داخل المؤسسة؟
 - ما مستويات الصراع التي تحدث داخل المنظمة؟
 - ما أنواع الصراع التنظيمي الذي يحدث داخل المؤسسة؟
 - ما الاستراتيجيات التي يتم التعامل بها مع الصراع؟
 - كيف تسهم العلاقات العامة في التقليل من حدوث الصراعات داخل المؤسسة؟
 - ما المرحلة التي تتدخل فيها إدارة العلاقات العامة عند حدوث الصراعات التنظيمية؟
 - ما الذي يعيق العلاقات العامة عن أداء دورها في مواجهة الصراعات داخل المؤسسة؟
 - ما الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الإدارة العامة للمؤسسة للحد من الصراعات؟
- وتمثلت الفرضيات في:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل حدوث الصراعات داخل المنظمة وما تقوم به العلاقات العامة للتقليل من حدوث تلك الصراعات.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة ومستوى حدوث بعض المتغيرات داخل المؤسسة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة وفقا للمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل والمستوى الإداري.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على "المنهج الوصفي التحليلي" لوصف وتحليل الواقع الفعلي من حيث مفهوم الصراع التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي العلاقات العامة في الشركات الهيئات (عينة الدراسة)، إلى جانب

معرفة أسباب حدوث الصراع التنظيمي والآثار الإيجابية والسلبية الناتجة عن حدوثه، والإجراءات التي تتخذها العلاقات العامة لتلافي حدوثه. بالإضافة الى "منهج المسح" بشقيه الوصفي والتحليلي، وذلك للحصول على وصف دقيق للمشكلة، والتأكد من جمع البيانات الضرورية وتحليلها بأكبر درجة ممكنة من الدقة؛ بهدف تصنيفها وتبويبها تبويبا شاملا ومحاولة تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

مجتمع الدراسة والعينة: تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الهيئات المصرية والتي توجد بها إدارة علاقات عامة أو إدارة قائمة بعمل العلاقات العامة. أما عن عينة الدراسة الممثلة للهيئات والمؤسسات المصرية، والتي بلغ عددها ثماني عشرة مؤسسة (24)، بواقع (200) مائتي فرد من ممارسي العلاقات العامة؛ وذلك للوقوف على دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي داخل تلك المؤسسات.

أداة جمع البيانات: تم الاعتماد على "استمارة استبيان" كأسلوب لجمع البيانات طبقت على العاملين بإدارات العلاقات العامة في المؤسسات عينة الدراسة، وروعي في إعدادها التدرج المرحلي للأسئلة وسهولة الصياغة، وقد جمعت بين الأسئلة المغلقة وشبه المغلقة لتسهيل عملية جمع البيانات.

توصلت الدراسة الى:

- عدم ثبوت صحة الفرض الأول القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل حدوث الصراعات داخل المنظمة وما تقوم به العلاقات العامة للتقليل من حدوث تلك الصراعات.
- قبول صحة الفرض الثاني القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة ومستوى حدوث بعض المتغيرات داخل المؤسسة.
- الرفض الجزئي للفرض الثالث القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة وفقا للمستوى التعليمي.

2/ الدراسات المشابهة المتعلقة بالعلاقات العامة:

❖ الدراسات المحلية (الجزائرية):

✚ **الدراسة الأولى:** **فطوم بلقي:** بعنوان: **العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية الخدمائية - دراسة ميدانية ببلدية المسيلة أنموذجا**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، فرع الخدمة الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2004/2003.

تمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في: ما هو واقع ممارسة وظيفة العلاقات العامة كخدمة اجتماعية بالبلدية باعتبارها مؤسسة اجتماعية؟ وتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الجزئية الآتية:

1. هل يعتبر النشاط الخاص بالإعلام والرأي العام المقدم من طرف البلدية نشاطا كافيا إلى حد تكوين رأي عام سليم تجاهها؟

2. ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف العلاقات العامة بالبلدية ميدان الدراسة؟

3. كيف ينظر جمهور البلدية للعلاقات العامة بها؟

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقات العامة بالبلدية، ومحاولة إعطاء قناعات صحيحة

محددة عن طبيعة العلاقات العامة وماهيتها وأهميتها بين المؤسسات الاجتماعية الخدمائية في القطاع العام.

منهجية وتقنيات البحث: اعتمدت الباحثة على "المنهج الوصفي"، كونه المنهج الملائم لمثل هذه الدراسات،

وهذا من أجل وصف واقع العلاقات العامة كخدمة اجتماعية ببلدية المسيلة.

واستعانت بالأدوات التالية في جمع المعلومات الميدانية:

- "الاستمارة": خصصت الباحثة استمارتين: الأولى: للكشف عن واقع العلاقات العامة بالبلدية ميدان الدراسة،

ووجهت للمسؤولين بها كونهم المعنيين والمطالبين بتطبيق العلاقات العامة مع جمهور البلدية سواء الداخلي

أو الخارجي. الثانية: وهي عبارة عن أداة بحث مكملة للاستمارة الأولى، غرضها الكشف عن واقع العلاقات

العامة بالبلدية من خلال آراء الجماهير في هذا الجانب، وخصصت للجمهور الداخلي والخارجي للبلدية.

- "الملاحظة": تم استخدام الملاحظة البسيطة في الدراسة وهي تم توظيفها من أجل رصد بعض المعلومات

الميدانية عن علاقات البلدية مع موظفيها وجمهورها الخارجي.

- أما في "الوسائل الإحصائية" المستخدمة: فتم القيام بحساب التكرارات والنسب المئوية لتحليل نتائج الاستمارة

الأولى والثانية.

مجتمع الدراسة والعينة: تمثل مجتمع الدراسة في هذه الدراسة في جمهورين "داخلي يقصد به موظفي البلدية

الدائمين والذي بلغ عددهم 477 موظف". في حين "الخارجي" هم الأفراد المتوافدين على 06 مصالح من

مصالح البلدية". المجموع الكلي لأفراد العينة هو 108 فردا، 48 فردا من الجمهور الداخلي تم اختيارهم وفق

المعاينة العشوائية المنتظمة. 60 فردا من الخارجي تم اختيارهم بطريقة غير عشوائية عمدية (الغرضية).

تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة ودورها المعاصر ونظرتها السلبية إليها، وهذا ما تم

استنتاجه فعلا من ملاحظة الهيكل التنظيمي للبلدية غياب قسم أو مكتب أو إدارة خاصة بالعلاقات العامة

لعدم اقتناع الإدارة العليا بذلك، مما أدى إلى تهميشها وعدم تركيز أنشطتها ومهامها داخل جهاز تنظيمي واحد، وتشتيت وبعثرة أنشطتها على إدارات وأقسام وجهات متعددة داخل البلدية وفي الأخير سوء تطبيقها.

- عدم وجود الرجل المناسب في المكان المناسب نتيجة انتهاج سياسة التوظيف العشوائي، وعدم استغلال الطاقات الإدارية استغلالاً رشيداً ومحكماً، وذلك بتوزيعها على المصالح دون تخطيط إداري أو استراتيجية لتحسين الأداء وتحقيق أهداف خدمات العلاقات العامة.

✚ وجود قصور في الإلمام بالأصول العلمية في مجال العلاقات العامة نتيجة غياب الدورات التدريبية في هذا المجال. غياب الأطارات الفنية والإدارية المتخصصة في هذا المجال، وعدم وجود مخصصات مالية كافية الممارسة هذه الوظيفة الإدارية على أكمل وجه.

✚ الدراسة الثانية: هشام بوخناف: بعنوان: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - عنابة. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار-عنابة، 2011/2010.

انطلق الباحث من التساؤل المركزي التالي: هل لوظيفة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة تأثير على أدائها المؤسسي؟ وتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي الدرجة التي تحتلها وظيفة العلاقات العامة في التفكير الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة؟

2. كيف يمارس فعل العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة؟

3. ما تأثير فعل العلاقات العامة على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة؟

هدف الدراسة: سعت للبحث في وظيفة العلاقات العامة باعتبارها عملية حيوية ومهمة في مؤسسة اتصالات

الجزائر-عنابة، ومحاولة الوصول إلى الحقائق العلمية التي يتم الإدراك من خلالها المعاني التي تشكلها جملة

الترابطات المكونة للظاهرة، وذلك من خلال أفعال فاعلي البيئة الداخلية الإدارة، والأفراد العاملون، واتجاهات

ومواقف فاعلي البيئة الخارجية وخاصة المستهلكون والزبائن والمتعاملون مع المؤسسة نحو أداءها وفعاليتها.

منهجية وتقنيات البحث: وظف الباحث "المنهج الوصفي" في الدراسة من أجل توصيف وظيفة العلاقات

العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة باعتبارها وظيفة حيوية ومهمة، الى جانب توصيف العملية

التسييرية للمورد البشري داخل نفس المؤسسة وعلاقتها بوظيفة العلاقات العامة.

- أدوات الدراسة:** نوع الباحث في هذا الدراسة في أدوات جمع البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها فتمثلت:
- "المقابلة التشخيصية" والتي وظيفها في محاولة معرفة مكانة وواقع العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة والوظائف التي تؤديها، وكذلك المعوقات التي تعترض أدائها في المؤسسة.
 - "استمارة المقابلة" تم تطبيقها في جمع البيانات واستخلاص الإجابات الصريحة والصادقة، والغرض من استخدامها هو معرفة واقع وظيفة العلاقات العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وكيف تنعكس على الأداء الفردي والمؤسسي وعلاقته بالبيئة الخارجية مع ما تحمله من تغيرات في ظل المنافسة في سوق الاتصالات.
 - "الوثائق والسجلات" المتضمنة لمختلف المعطيات الميدانية (التسويق والإشهار، مخطط البنية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر المركزي، مخطط لمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة ميدان الدراسة. إلخ).
 - تم الاعتماد على "أساليب الفهم والتفسير والتحليل"، الى جانب الاستعانة "بمقياس ليكارت الخماسي" في قياس الاتجاهات.

مجتمع الدراسة والعينة: تمثل المجتمع في 27 فردا عاملا بمؤسسة اتصالات الجزائر-عنابة، وهو ذاته عينة البحث أي ما نسبته 100%، متوزعون بين إطارات سامية، وإطارات التحكم أو الإشراف، والأعوان التنفيذيون.

خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- تعتبر ممارسة العلاقات العامة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة بعيدة كل البعد عن المفهوم الحقيقي للعلاقات العامة، وأنها غير مؤسسة على أسس علمية صحيحة، كما لازالت تعاني الكثير من التهميش وهذا لوجود عدة عوائق تعترضها ما أدى إلى فشلها في الوصول لتحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها.
- عدم اقتناع الإدارة المركزية (العليا) لمؤسسة اتصالات الجزائر، بأهمية العلاقات العامة كوظيفة إدارية لها دورها الأساسي في الأداء المؤسسي، يعتبر نتيجة حتمية للفهم الخاطئ لوظيفة العلاقات العامة الاستراتيجية، ما أدى إلى عدم تركيز عملياتها ومهامها داخل جهاز أو هيئة تنظيمية واحدة، ونشئت وتقسيم عملياتها على مختلف الدوائر والأقسام الإدارية الأخرى، وفي الأخير سوء ممارستها.
- أغلبية المناصب الحساسة والمسؤوليات في مؤسسة اتصالات الجزائر، قد تم منحها للإطارات القديمة التي تعرف القطاع جيداً قبل هيكلته، والمتشعبة بالثقافة التسييرية والممارسات غير الرشيدة التي أفرزتها مراحل تنظيمية سابقة، بحيث أصبحت لا تتماشى ولا تتوافق مع كل التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو ما أثر سلباً على أدائها من جهة، وعلى علاقتها مع المستهلكين من جهة أخرى.

الدراسة الثالثة: فوزي بومنجل، شيماء لحر، بعنوان: "فعالية جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدمائية - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد: 08، العدد 01، 2023.

تمثل التساؤل الرئيسي في: ما مدى فعالية جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدمائية موبيليس ولاية جيجل؟ واندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية:

1. ما نوع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الخدمائية؟
2. ما هو الدور الذي يؤديه جهاز العلاقات العامة قبل أثناء بعد الأزمة بالمؤسسة الخدمائية؟
3. ما مدى توفر الإمكانيات الفنية والتنظيمية لمواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدمائية؟

هدف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها التعرف على مكانة إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عملها، والتعرف على مدى وجود تفاعل بين المؤسسة وجهاز العلاقات العامة، الى جانب محاولة معرفة أنواع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، ومختلف الأساليب والرسائل الاتصالية التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة في مواجهتها.

منهجية وتقنيات البحث: تم الاستعانة "بالمنهج الوصفي التحليلي" بغرض وصف فعالية العلاقات العامة في مواجهة الأزمات وكشف العلاقة القائمة بين كلا المتغيرين، إضافة إلى اكتشاف أهم الآليات والوسائل التي يستخدمها هذا الجهاز في معالجته لمختلف الأزمات والأحداث والمواقف التي تتعرض لها المؤسسة.

أما أدوات جمع البيانات الميدانية فتم الاستعانة "باستمارة استبيان" موزعة على الأفراد العاملين بالمؤسسة الخدمائية موبيليس-جيجل، الهدف منها جمع مختلف المعلومات الميدانية التي تخدم الموضوع.

مجتمع الدراسة والعينة: تم تحديد العينة وفق "المعاينة القصدية" نظرا لصغر مجتمع البحث ومحدوديته، وتمثل مجتمع البحث هنا في "الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية موبيليس بجيجل والبالغ عددهم 17 عاملا".

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى ما يلي:

- تتميز العلاقات العامة بالمؤسسة موضوع الدراسة بفعالية بالغة، وذلك نظرا للأهمية التي يحظى بها جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدمائية موبيليس، كما تسعى لتحقيق جملة من الأهداف وفق برامج معينة يخضع لها جهاز العلاقات العامة حيث تساعدها في أداء وظائفها.
- تقوم المؤسسة الخدمائية موبيليس بالاستعانة بفريق متخصص في إدارة الأزمات يتوفر على المؤهلات الكافية للتعامل معها من خلال الدورات التكوينية والتدريبية التي يتلقاها خاصة وأنها تعرضت لأزمات

سابقة. كما أنها تتوفر على الوسائل والإمكانات الضرورية التي تتيح لهذا الفريق الظروف الملائمة لاحتواء الأحداث الطارئة، حيث تعتمد في معالجتها للأزمات على الطرق الحديثة لإدارتها، إذ يبرز الدور الفعال الذي يؤديه جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة نتيجة توفره على الإمكانيات الفنية والتنظيمية، والذي تحدده قواعد رسمية بالرغم من وجود عراقيل تحد من قيامه بمهامه من خلال الأزمات.

❖ الدراسات العربية:

✚ **الدراسة الأولى:** أحمد خيرى أحمد الجنابي بعنوان: أدوار العلاقات العامة ونماذجها في المملكة الأردنية الهاشمية - دراسة مسحية على أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية العامة والخاصة، رسالة ماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2015.

تمثلت تساؤلات الدراسة في:

1. ما مدى تطبيق ممارسي العلاقات في المؤسسات الإعلامية الأردنية لنماذج (Gruning) الأربع (الوكيل الصحفي، الإعلام العام، ثنائي الاتجاه غير المتناسق ثنائي الاتجاه المتناسق) للعلاقات العامة؟
2. ما مدى وجود أجهزة إعلامية متفرغة لممارسة أنشطة العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية الأردنية؟
3. ما الجهة الإدارية التي يتبع لها جهاز العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية الأردنية؟
4. ما اختصاصات / مهمات ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية الأردنية؟
5. كيف يسهم جهاز العلاقات العامة في اتخاذ القرار في المؤسسات الإعلامية الأردنية؟
6. ما آليات وسبل تطبيق مهمات العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية الأردنية؟
7. ما المعوقات التي تواجه جهاز العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية الأردنية؟

هدف الدراسة: هدفت الى معرفة الجوانب التنظيمية لأجهزة العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية العامة والخاصة وأهميتها في الهيكل الإداري لتلك المؤسسات. الى جانب تحديد الأدوار الاتصالية لممارسي العلاقات العامة في أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية العامة والخاصة، وبيان مدى ممارسة أقسام العلاقات العامة للأنشطة المناطة بها، مع شخيص الصعوبات التي تواجه ممارستها في المؤسسات الإعلامية العامة.

منهجية وتقنيات البحث: اعتمد الباحث على "المنهج الوصفي" لوصف واقع ممارسة العلاقات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية بالمؤسسات الإعلامية العامة والخاصة لمعرفة مدى تطبيق نماذج العلاقات العامة على أدوار ممارستها. كما استعان في جمع المعطيات الميدانية بتقنية "استبانة المقابلة"، وقام بالاعتماد على "أسلوب المسح" لعينة من ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية العامة والخاصة، وتم استخدام

"أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي" وذلك بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية SPSS والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية".

مجتمع الدراسة والعينة: تمثل مجتمع الدراسة في "أجهزة العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية الأردنية العامة والخاصة" بتسمياتها المختلفة، وقام الباحث باختيار أربع مؤسسات وهي "مؤسسة الإذاعة والتلفاز المتمثلة بالتلفاز الأردني، وجريدة الغد، وإذاعة هوا عمان، ووكالة الأنباء الأردنية (بترا)".

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن تطبيق نماذج Gruning الأربعة حاز على مستوى متوسط، وأظهرت أن المتوسط الحسابي لمدى وجود أجهزة إعلامية متفرغة لممارسة أنشطة العلاقات العامة في المؤسسة الإعلامية حصل على مستوى مرتفع.
- أظهرت الدراسة أن الجهة التي يتبع لها جهاز العلاقات العامة هو المدير العام في المؤسسات الإعلامية العامة والخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، وبنسبة بلغت 100%.
- تبين أن جميع المجالات التالية حصلت على مستوى متوسط وهي اختصاصات - مهمات إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية وإسهام جهاز العلاقات العامة في اتخاذ القرار، وآليات وسبل تطبيق مهمات العلاقات العامة والصعوبات التي تواجه العلاقات العامة.

الدراسة الثانية: حافظ ياسين الهيتي بعنوان: "واقع نشاط العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية - دراسة ميدانية"، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، السنة التاسعة، 2017.

جاءت تساؤلات الدراسة كما يلي:

1. ما الجوانب التنظيمية والإدارية المتبعة في إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية؟
2. ما نوعية القوى العاملة في إدارات العلاقات العامة في هذه المؤسسات؟
3. ما الأنشطة المختلفة التي تمارسها إدارات العلاقات العامة؟
4. ما مدى اعتماد إدارات العلاقات العامة على إجراء البحوث ونوعية هذه البحوث إن وجدت؟
5. ما مدى اعتماد التخطيط في ممارسة نشاط العلاقات العامة؟
6. ما طرق ووسائل ممارسة وظيفة الاتصال بوصفها أهم وظيفة من وظائف العلاقات العامة؟
7. ما مدى قيام إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية بوظيفة التنسيق؟
8. ما مدى قيام إدارات العلاقات العامة لتقويم أنشطتها وما هي معايير هذا التقويم؟

9. ما مدى قيام ادارات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية بوظيفة التدريب؟

10. ما هي طبيعة المشكلات والمعوقات التي تواجهها ادارات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية؟

هدف الدراسة: تمثل في التعرف على طبيعة النشاطات والأساليب التي تمارسها إدارات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية ومدى تلبية هذه النشاطات للأهداف ووظائف العلاقات العامة الحديثة، إضافة لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجهها الأجهزة والتي تحول دون الارتقاء بعملها.

منهج الدراسة: إعتد الباحث على "المنهج المسحي" لأنه يسمح بإعطاء عدد كبير من المؤشرات عن الحالة أو الموقف المدروس ومن ثم الخروج بدلالات واضحة ودقيقة عنها.

تقنيات البحث: تم الإعتماد على أداة (إستمارة الإستبيان) في جمع مختلف المعطيات والبيانات الميدانية.

مجتمع الدراسة والعينة: مجتمع الدراسة هنا هم "العاملون في إدارات العلاقات العامة في مؤسسات الدولة العراقية". أما العينة فقد تم إختيار "العاملين في مديرية العلاقات العامة في مقر وزارة الداخلية ومقر وزارة البلديات" وبأسلوب "الحصر الشامل".

نتائج الدراسة: من أبرز النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- وجود تشكيلات إدارية بمستويات عالية لأجهزة العلاقات العامة في العراق ترتبط برأس الهرم القيادي، كما تتنوع مستويات الخبرة في اجهزة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية وهذا مؤشر إيجابي.
- غياب التوصيف الدقيق لأهداف ونشاط العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العراقية لوجود نسبة كبيرة من العاملين ليسوا من ذوي الإختصاص، ووجود خللا وظيفيا يتمثل بقيام إدارات أخرى بإعمال وأنشطة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.
- تنوع المعوقات التي يواجهها نشاط العلاقات العامة بشكل عام توزعت على ثلاث محاور أساسية مادية وإدارية وإتصالية قسم منها خاص بطبيعة المجتمع العراقي مثل معوقات الجانب الأمني.

3/ الدراسات المشابهة المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:

❖ الدراسات المحلية (الجزائرية):

➤ الدراسة الأولى: فؤاد زرار بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية التل لإنتاج الحليب ومشتقاته، وحدة مزلق بسطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور-الجلفة، 2013/2014.

- هدف الدراسة:** سعت للوقوف على ظاهرة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الصناعية وذلك للتعرف على مستويات هذه الظاهرة وأسبابها وأساليب التعامل معها ومدى مساهمة هذه الأساليب في التخفيف من حدتها.
- تمثلت **تساؤلات الدراسة** في: ما هي الأساليب والإستراتيجيات التي يتبناها المسيرون بالمؤسسة؟ وإلى أي حد أسهمت هذه الإستراتيجيات التي يتبعها المسيرون لإدارة صراعات العمال في التخفيف من حدتها؟
- تمثلت **الفرضية الرئيسية** في: إن لجوء المسيرين والمشرفين في هذه المؤسسة لاستراتيجيات وأساليب محددة إتجاه الصراعات بين العمال، من شأنه أن يخفف منها أو يحددها. أما **الفرضيات الجزئية:**
- إن تبني المسيرين والمشرفين لإستراتيجية التعاون بين العمال في صراعاتهم، يقلل من حدة تلك الصراعات بين العمال.
 - إن تجنب المسيرين والمشرفين للصراعات التي تحدث بين العمال، يقللها ويحددها في المؤسسة.
 - كلما عمل المسيرون والمشرفون على تبني إستراتيجية السيطرة كلما قل الصراع بين العمال في المؤسسة.
- منهج الدراسة:** تم الإعتماد على منهجين "المنهج الوصفي" لوصف وتشخيص ظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية قيد الدراسة ومحاولة معرفة أساليب إدارة هذه الصراعات ومدى أثرها في التخفيف من حدتها بالمؤسسة مجال البحث، و"المنهج الإحصائي" لتحليل البيانات والمعطيات الميدانية التي تم التوصل إليها.
- أدوات مع البيانات:** تمثلت في:
- تمثلت في "الوثائق والسجلات" للمؤسسة الصناعية العمومية - ملبنة التل - والتي تم تزويد الباحث بمجموعة من المعلومات ك "الجانب التاريخي للمؤسسة وذلك من خلال بطاقة فنية للمؤسسة ومحطة تاريخية عن نشأتها، الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، النظام الداخلي، الهيكل التنظيمي وغير ذلك".
 - أداة "الملاحظة" تم توظيفها في معاينة للمناخ التنظيمي للمؤسسة قيد الدراسة، وذلك من خلال الوقوف عند بعض أقسام المؤسسة وملاحظة طبيعة العلاقة بين العاملين أثناء أداءهم لعملهم في تلك الأقسام، وهذا خلال فترة زمنية محددة، تمثلت في "الملاحظة البسيطة" التلقائية لعمال المصنع، وذلك بغرض جمع بعض المعطيات والبيانات الأولية، والتي يتم توظيفها أثناء صياغة أسئلة المقابلة وإستمارة الاستبيان.
 - "الإستمارة بالمقابلة": تم إستخدام المقابلة للتأكد من البيانات والمعلومات المتحصل عليها من إستمارة الإستبيان التي تضمنت بدورها (60) عبارة موزعة على أربعة محاور. فالمحور الأول خصص للبيانات الشخصية أما بقية فقرات الإستبيان فخصصت لقياس مدى إتباع المسيرين للإستراتيجيات التي من شأنها أن تدير الصراعات بين العمال وتخفف من حدتها.

مجتمع الدراسة والعينة: تمثل مجتمع الدراسة في كل المسيرين والمشرفين في المؤسسة فتم الإعتماد على أسلوب "المسح" لأن المجتمع صغير نسبيا، بحيث عدد مجتمع البحث هو (79) مسيرا ومشرفا يشملون موظفي الإدارة العامة ورؤساء الأقسام والمصالح والمشرفين. إذن عينة الدراسة متكونة من (79) فردا يعمل كموظف في الإدارة العامة للتنسيق بين جميع الوحدات أو رئيس قسم، أو رئيس مصلحة أو مشرف على العمال.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى:

- هناك علاقة بين أساليب التعامل من طرف المسيرين إتجاه هذه الصراعات وحدتها، كما أن هؤلاء المسيرين يتبنون تلك الأساليب تماشيا مع طبيعة تلك التوترات وحسب تأثيرها على العمل بصورة سلبية ومتطلباته في هذه المؤسسة وذلك ضمانا للسير الحسن في المؤسسة وتحقيقا لأهدافها.
 - تم التوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى تبني الإستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث درجة الإلتباع، فمن اللجوء إلى السيطرة والقوة في أغلب حالات الصراع الذي يحدث بين العمال إلى تبني التعاون أحيانا في أنواع من الصراعات إلى تجنب الصراعات في حالات قليلة، وهذا من وجهة نظر المسيرين والمشرفين، وهو ما يعكس مدى نجاعة الأسلوب الذي يرونه مناسباً لحل خلاقات العمال في هذه المؤسسة.
 - تبين إستخدام المسيرين داخل المؤسسة في تعاملهم مع الصراعات أسلوب السيطرة والتسلط إتجاه الصراعات التي تحدث على مستوى العمال التنفيذيين، وبالتالي يتوجه مسؤولي المؤسسة لإستخدام السلطة بنسبة كبيرة.
- ✚ **الدراسة الثانية: سهام أكرور، بعنوان: تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي-دراسة ميدانية: المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية (2017م - 2018م)** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.

هدفت الدراسة الى تحديد الأثر الذي يعكسه أسلوب القائد في التسيير على التفاعل المستمر القائم بينه وبين المرؤوسين من جهة، وبين الأفراد والجماعات في مختلف مستويات التنظيم من جهة أخرى.

جاء التساؤل الرئيسي كما يلي: ما مدى تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي بصفة عامة وفي المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بصفة خاصة؟

أما التساؤلات الفرعية:

- ما هي الآليات والمهارات التي تساعد القائد على إدارة الصراع التنظيمي؟ وما علاقتها بالنمط ما في الأسباب المؤدية لنشأة الصراع التنظيمي بشكل عام؟ وما هي مستوياته، وما هي أساليب إدارته وبشكل خاص في المديرية العامة وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما هو النمط القيادي السائد في المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما هو النمط القيادي السائد في المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- ما هو النمط القيادي الأكثر قدرة على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- ما مدى تطابق الأسس النظرية للموضوع مع الواقع المعاش في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة جاءت كالتالي:

- تعاني أغلب المنظمات من وجود الصراعات والنزاعات بين الأفراد العاملين فيها.
- بعد النمط القيادي الأوتوقراطي الأكثر سيادة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- توجد علاقة إرتباطية قوية بين إدارة الصراع التنظيمي ونمط القيادة في التسيير.
- يعتبر النمط القيادي الديمقراطي من أكثر الأنماط القيادية قدرة على إدارة الصراع التنظيمي.

منهج الدراسة: إعتمدت الباحثة على "المنهج الوصفي" والذي يتماشى مع طبيعة الموضوع، والذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة التنظيمية السلوكية المراد دراستها.

تمثلت **عينة وأدوات الدراسة** في 100 عامل وعاملة، شملت مختلف المناصب الإدارية، في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وتم إختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية. بحيث تم توزيع إستبيان عليهم بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة مع طبيعة الموضوع.

تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- مستوى وجود الصراع في المؤسسة بلغ درجة المتوسط بحيث قدر المتوسط الحسابي ب (1.80)، والسبب الرئيسي وراء وجود الصراع هو مادي بحث عليه مجموعة الأسباب الأخرى أكدت الخصائص والمحددات التي تم الاعتماد عليها لتحديد النمط القيادي السائد في المؤسسة.
- النمط الديمقراطي هو الأكثر سيادة بنسبة بلغت (51%) من إجابات المبحوثين ككل.
- تبين وجود علاقة إرتباطية قوية بين نمط القيادة المنتهج في الشركة وعملية إدارة الصراع التنظيمي.

- كما أكدت عينة الدراسة تفضيلها للنمط القيادي الديمقراطي، وإعتباره النمط المناسب في إدارة الصراعات والنزاعات بمختلف أشكالها ومستوياتها.

أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة والدراسات المشابهة:

من خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة لمتغير "العلاقات العامة" والتي بلغ عددها (05) دراسات، منها (03) محلية جزائرية و(02) دراسات عربية، ولمتغير "إدارة الصراع التنظيمي" والتي بلغ عددها (03) دراسات، منها (02) محلية جزائرية و(01) دراسة عربية، نلاحظ أن جل الدراسات عالجت المتغيرين وتناولتهما من منظورات مختلفة وزوايا متباينة.

كما يجدر الذكر أنه صعب إيجاد دراسة تضمنت كلا المتغيرين، فتم التوصل إلى دراسة واحدة تضمنت ذلك، وهي دراسة "منى محمود عبد الجليل، ومحمد حسني حسين" 2018 بعنوان: "دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة في عينة من الشركات المصرية".
✓ ومنه يمكننا القول أنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة من عدة جوانب نظريا ومنهجيا طيلة مراحل البحث، حيث تشترك مع هذه الدراسة في جملة من النقاط وتختلف في أخرى، ولعل أهم ما تم الاستفادة منها ما يلي:

- بداية بالجانب النظري للموضوع من خلال تكوين خلفية معرفية علمية وإزالة اللبس والغموض عن المتغيرين "العلاقات العامة" و"الصراع التنظيمي"، وتوجيهنا إلى مختلف المراجع والمصادر المساعدة في فهمهما جيدا وفهم أبعادهما ومؤشراتها، وبناء الفصول النظرية.
- أما في الجانب المنهجي، فساعدتنا في إتباع الطريقة المنهجية السليمة من خلال الاستفادة في تحديد منهج الدراسة وهو "المنهج الوصفي" الذي إعتمدت عليه غالبية هذه الدراسات، إذ يعتبر المنهج الملائم لمثل هذه الدراسات ولطبيعة موضوعاتها، بحيث يهدف الى توصيف الظاهرة محل الدراسة وتفسيرها، بالإضافة الى أساليب "التحليل والتفسير" تباعا.
- كذلك تم التشارك مع الدراسات السابقة في الأدوات المنهجية وتقنيات البحث المتبعة كأداة الإستمارة والتي ساعدتنا المادة المعروضة في صياغتها وضبط محاورها بشكل سليم، فتم التشارك معها في إستخدام "مقياس ليكرت الثلاثي".
- إتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات المعروضة في المجال المكاني وهو القطاع العام (المؤسسة العمومية).

سادسا: تحديد المفاهيم:

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم في البحوث والدراسات العلمية من المراحل المهمة، فالإستغناء عنها يعتبر تقصيرا منهجيا لابد من تقاديه، فهي مرحلة يقدم فيها الباحث تصور كامل لمتغيرات وأبعاد دراسته بغرض فهم موضوعه بشكل أفضل، لذلك وجب عليه ضبطها بشكل دقيق. وإشتملت دراستنا على المفاهيم الآتية:

1/ العلاقات العامة:

إن المفهوم الذي يرمز به لمصطلح العلاقات العامة يكون أكثر دلالة وأوفى عرضا إذا عرفنا بدقة هذا المصطلح من خلال معرفة الكلمتين: "العلاقات العامة".

أ. **العلاقات لغة:** "مصرفه من العلاقة وهي جمع علائق أي ما تعلق به الإنسان من مال وزوجة وولد أو من الصداقة والحب أو ما تبتلع به من الغش والخصومة والمنية". علائق جمعها علاقات وتعني الارتباط والصلة ويقال "ما بينهما علاقة" أي شيئين يتعلق به أحد بهما على الآخر ويقال "لي في هذا علاقة" أي تعلق أي السلطات ذات العلاقة. (المنجد الأبجدي، 1987، الصفحات 711-712)

العامة لغة: جمع عوام من عم وهي مؤنث العامة وتعني عامة الناس أي خلاف خاصتهم ويقال "جاء القوم عامة" أي جميعا. (ابن منظور، 1997، صفحة 409)

ب. العلاقات العامة إصطلاحا:

- لقد أورد حسين عبد الحميد رشوان تعريفا للعلاقات العامة مفاده "أنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو إتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الإجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها".

ومن جهتها تعرف الجمعية المهنية الأوروبية العلاقات العامة بأنها "وظيفة أو نشاط مؤسستي عام أو خاص يهدف إلى توفير وتحسين العلاقات والثقة والتفاهم مع الجماعات، أو ما يعرف بالجمهور وسواء كانت داخل أو خارج المؤسسة فإن هذا الأخير هو الذي يحدد كيانها". (دليو ، 2003، صفحة 50)

- أما المعهد البريطاني فقد أوضح بأن العلاقات العامة "هي الجهود الإدارية المخططة والمستمرة لبناء وصيانة وتدعيم التفاهم المتبادل بين مؤسسة وجمهورها". (جرادات و الشامي، 2019، صفحة 18)

- فيما عرفها الأستاذ (sam blak) بأنها "إتصال ذو طرفين كل المشاكل والمنازعات المتعلقة بتضارب المصالح والمنافع وذلك بالتوعية عن الوجه الصالح لتبادل المنفعة بالإضافة إلى أنها تعنى بإقامة الفهم المتبادل على أساس الحقائق والمعرفة". (جرادات و الشامي، 2019، صفحة 19)

- يقول "ركس هارلو" في كتابه (public relations in war and peace) "إن العلاقات العامة علم وفن ويستند إلى أسس علم الاجتماع الإنساني ويسعى إلى تحسين لعلاقات بين الناس، لا في حياتهم الخاصة وإنما في حياتهم الجماعية". (عيسى، 1970، صفحة 23)

✚ التعريف الإجرائي للعلاقات العامة:

تعرف العلاقات العامة في المؤسسة على أنها وظيفة إدارية تسعى من خلالها المؤسسة لإيجاد جو من التفاهم والتقارب والتعاون بين الإدارة والجمهور الداخلي من جهة وبين المؤسسة والجمهور الخارجي من جهة ثانية، وذلك باستخدام وسائل وأشكال الإتصال المختلفة.

وفي دراستنا هذه سنعتمد على تعريف العلاقات العامة إجرائيا على أنها مجموعة الوظائف الإدارية التي تعمل على إدارة الصراع داخل مؤسسة بريد الجزائر -وحدة بسكرة من خلال مجموعة من الآليات تجنب الصراع التنظيمي، التهدة والمنافسة.

2/ إدارة الصراع التنظيمي

أ- الإدارة:

- يعرف "علي عبد الوهاب" الإدارة بأنها "هي عملية إجتماعية مستمرة للعمل على إستغلال الموارد المتاحة إستغلال أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد". (عبد الوهاب، 2000، صفحة 13)

- أما "جمال الدين لعويسات" فيرى أن الإدارة "عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة". (لعويسات، 2005، صفحة 11)

- يضيف "هارلي تريكر" هي "عملية للعمل مع الأفراد من خلال طرق تعمل على تحديد طاقاتهم وربطها ببعضها البعض بما يجعلهم قادرين على إستخدام كل الموارد المتاحة لهم لتحقيق الأهداف التنظيمية". (عمارة، 2003، صفحة 16)

ب- التنظيم:

- عرّف "تالكوت بارسونز" التنظيم بأنه: "نسق فرعي يدخل ضمن إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، ويرى كذلك أن التنظيمات هي وحدات إجتماعية تتوفر على أهداف محددة، ويشترط أن تكون تلك الأهداف واضحة وتعمل على تحقيقها. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف وجود إجراءات تنظيمية تتضمن تحقيق هذه الأهداف، وبذلك يصبح شرط توضيح الأهداف وتوافر الإجراءات التنظيمية كفيلا بتميز التنظيم عن المجتمع". (وزنجي، 2018، الصفحات 55-56)

- أمّا "براون Braoun" فيرى أنّ التنظيم "هو العملية التي تحدد الدور الذي يريد أن يحققه كل عضو في المنظمة ليصبح أكثر كفاية في تحقيق الأهداف." (قجة و جغولي، 2017، صفحة 91)
- "مفهوم التنظيم بعدة أبعاد لها علاقة بالهدف ووسائل لتحقيق الهدف وبخطة العمل الذي يقود لتحقيق الهدف وبمن ينفذ تلك الخطة ومن يتابع تنفيذها وبمختلف الأعمال التي تؤدي لتحقيق ذلك الغرض وهيكل الأدوار والمسؤوليات". (بوفلجة، 2006، صفحة 13)

ت- الصراع:

- لغة:

- يعرف في "القواميس العربية" أنه النزاع أو خلاف أو تضارب أو تعارض يدرك فيه كل طرف من أطراف الصراع أن الطرف الآخر غريم له ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف. (زويطي، 2014، صفحة 80)
- وهو الخصومة والمنافس والنزاع. (أنجرس، 2006، صفحة 158)
- يعرف "المعجم الوسيط" الصراع من صرع وصرعه صرعا طرحه على الأرض ويقال صرعنه الزرع فهو مصروع وصرع. (منتصر و آخرون، 1989، صفحة 512)
- كلمة **conflict** فهي الأصل لاتيني، تعني الضرب استخدمت في اللغة الإنجليزية بمعنى العراك أو الخصام. (الدهان، 1980، صفحة 161)

- إصطلاحا:

- من ناحية علم الاجتماع يعرف "لويس كوزر coser" الصراع بالإتصال على القيم valeur والمطالبة بالمكانة النادرة scarce statis أو المرموقة، من أجل القوة والاستحواذ على الموارد التي تؤدي إلى هزيمة الخصم. (علام، 1994، صفحة 200)
- كما يعرف على أنه "حالة تفاعلية تظهر عن عدم الاتفاق والإختلافات أو عدم الإنسجام والتوافق داخل الأفراد فيما بينهم". (العمائر، 1999، صفحة 24)
- تعرف "إيلي عبد الحلیم قصيقات" أن الصراع هو بذل جهد مقود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر للجوء إلى شكل من أشكال العوائق تتجم عنها إحباط الشخص الآخر وتشبيطه عن تحقيق أهدافه. (قطيشات، 2006، صفحة 62)
- إذن الصراع هو "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة". (عوض، 2008، صفحة 259)

ث- الصراع التنظيمي:

- إصلاحا:

يعرف "Boulding" هو "وضع تنافسي يكون فيها أطراف الصراع مركبين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، يؤمن كل طرف في الحصول على مركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر". (العيان، 2005، صفحة 363)

يعرف "coser" الصراع التنظيمي بأنه "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة أو المحدودة". (عبصرة و بني أحمد، 2008، صفحة 18)

كذلك هناك من يرى أن الصراع التنظيمي بأنه "الموقف الذي يوجد فيه أهداف ومدركات ومشاعر وغير متوافقة دخل أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث تعارض أو التفاعل العدواني". (سلطان، 2002، صفحة 318).

أيضا "هو عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر على شيء ما يهتم به الطرف الأول". (العطية، 2003، صفحة 261)

إضافة الى ذلك هناك من يقول أن الصراع التنظيمي "عبارة عن الظرف أو المجال الذي يحدث فيه المطالب وإهتماما وأهداف كل من الطلاب، المدرسين، لموظفين، وذلك أن الصراع يمثل في الموقف السلبي التي يكون مشترك بين الأطراف". (ظه، 2007، صفحة 15)

حسب "بوفلجة غيات" الصراع هو "ما ينتجم عن اختلاف حاد بين جهتين نتيجة وقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة أو هيئة في وجهة لتحقيق أهداف ورغبات، هذه الأهداف تكون في شكل مطالب مادية أو رغب في الحفاظ أو بسط السلطة والنقود، كما قد تكون المطالب معنوية وتتمثل في التقدير والاحترام وتكون ضد كل ما يهدد مصالح وأمن الفرد أو الجماعة". (بوهرة، 2017، صفحة 80)

✚ التعريف الإجرائي لإدارة الصراع التنظيمي:

المقصود بإدارة الصراع التنظيمي هو استخدام أحد الاستراتيجيات لمعالجته، وتحويله الى بناء يعود بالفائدة على المؤسسة. بمعنى إدارة الصراع التنظيمي في هذه الدراسة هو مجموعة إجراءات استراتيجية تهدف بها مؤسسة بريد الجزائر إلى فهم وتحليل الصراعات داخلها، وتطبيق التقنيات المناسبة لإدارتها بشكل فعال، سواء كانت صراعات بين الفرق العاملة، أو بين العمال فيما بينهم، أو بين العمال والإدارة، تهدف هذه العملية إلى تعزيز التفاهم والتعاون داخل المؤسسة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل، وذلك من خلا آليات التجنب، التهدة والتنافس.

الفصل الثاني: نشأة وتطور العلاقات العامة والمبادئ العلمية:

تمهيد

- أولاً: نشأة وتطور العلاقات العامة
- ثانياً: دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة
- ثالثاً: أهداف العلاقات العامة
- رابعاً: مجالات نشاط العلاقات العامة
- خامساً: مبادئ العلاقات العامة
- سادساً: وظائف العلاقات العامة
- سابعاً: تخطيط العلاقات العامة
- ثامناً: سمات رجل العلاقات العامة
- تاسعاً: وسائل الإتصال في العلاقات العامة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر العلاقات العامة ظاهرة إجتماعية ضاربة في عمق التاريخ البشري، فرضت نفسها على مستوى تعامل الأفراد فيما بينهم، وبما أن العلاقات العامة لا بد لها أن تتطور بتطور المجتمعات فإن ذلك لا يتعارض مع الحقيقة الثابتة وهي أن العلاقات العامة ظاهرة إجتماعية حتمية لا بد أن توجد في كل مجتمع نتيجة الإحتكاك بين أفراد ومؤسساته وهيئاتها.

وفي هذا الفصل سنحاول التطلع على تاريخ نشأة العلاقات العامة ودوافع الإهتمام بها، بالإضافة الى أهدافها ووظائفها ومبادئها ومجالات نشاطها، الى جانب التطرق الى سمات رجل العلاقات العامة، مع إلقاء نظرة حول عمليات التخطيط الإتصال فيها.

أولاً: نشأة العلاقات العامة:

في الواقع إن الكثير من الناس يعتقدون بأن العلاقات العامة شيء جديد، وأن نشاطها حديث نشأ في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وأنها وظيفة جديدة بدأت تأخذ مكانها في التنظيمات الحديثة فقط، لكن بالنظر إلى تاريخ العلاقات العامة نجد أنها ليست بالشيء الحديث ولكن قديمة قدم المجتمع البشري، فالإنسان كائن إجتماعي بفطرته يسعى للعيش في جماعات، وبما أن البشر مختلفون في قدراتهم ومواهبهم فلا بد لأحدهم أن يكمل الآخر، وبالتالي لا يمكن أن يعيش فرد بمعزل عن الآخرين، ومن هنا تتضح أهمية التفاهم والتعاون بين الأفراد، وبالتالي الجماعات. والعلاقات العامة ظاهرة نشأت مع الحياة الإنسانية، كانت ملازمة لها في تطورها والذي يوضح لنا ملازمة العلاقات العامة للمجتمع الإنساني هو تفهم الرأي العام والتفاعل معه والإتصال به، وذلك من خلال جدية وسائل الإتصال الحديثة، والتي يستعملها العاملون بالعلاقات العامة في إتصالهم بالجمهور والجهود المستمرة التي تبذل لتدعيم وإيجاد علاقات سليمة بين الأفراد والجماعات وبين الهيئات التي يمثلونها. (سالم، 1999، صفحة 06)

من خلال ذلك سنحاول في ما يلي عرض أبرز المحطات التاريخية التي عرفتها العلاقات العامة:

1/ العلاقات العامة عند البدائيين: إذا نظرنا إلى القبائل البدائية وجدنا أنها تحاول دائماً أن تتماسك وتتعاون عن طريق التفاهم المشترك، وتهتم بإقامة علاقات بينها و بين القبائل الأخرى تفاقدا للحروب، وتقوم بالاتصالات الودية لإقامة الصلح، والمعروف أن رئيس القبيلة كان ينتهز مناسبات معينة لإعلام الأفراد بما يريد إبلاغهم به من أخبار وتوجيهات ومبادئ ويحرص دائماً على تدعيم العلاقات الداخلية بين أعضاء القبيلة ويفصل في منازعاتهم حتى يسود الوئام بين فئات المجتمع أو القبيلة، ويمكن القول بأن وظيفة العلاقات العامة قد وجدت منذ وجد البشر، وأنها بدأت في نشاط رؤساء القبائل في بادئ الأمر ثم إتخذت أشكالاً أخرى كالإستعانة بالسحرة والأطباء ومن يجيدون فنون التعبير البدائية.. (محمود صالح، 2004، صفحة 13)

2/ العلاقات العامة عند بابل وآشور: كان لملوك بابل صحف تسجل فيها الحوادث اليومية وتوجه عن طريقها التعليمات، وقد كان الملك حمورابي يدعو عماله وموظفيه في الاقاليم للحضور إلى بابل في الاعياد والمناسبات، وخاصة في عيد حصاد القمح ويذيع اوامره وتعليماته في كافة انحاء المملكة، واستخدم الاشوريون اللوحات الطينية التي تتضمن النشرات المصورة التي تروي حوادث انتصاراتهم وما فعلته جيوشهم بالأعداء ويعرضونها في قاعاتهم وشوارعهم.

3/ العلاقات العامة عند اليونان والرومان: وعند اليونان والرومان كانت العلاقات العامة بالإتصال بأفراد الشعب وتوسعوا في أنشطة العلاقات العامة نظراً لإرتفاع ثقافة الشعب، وكانوا يستخدمون العديد من الوسائل منها القصائد الشعرية مثل إشعار هوميروس والنشرات اليومية عن أعمال مجلس الإشراف لتعريف الشعب بالأحداث.

4/ العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية: إعتى الاسلام بالإنسان وكرامته وأفكاره ورغباته، ولذلك نجد ان الدعوة الاسلامية لم تأخذ نهج الإرغام بل إعتمدت على التعامل الشخصي والتجاري وإقامة علاقات صادقة، وعلى البراهين والإقناع والحجج في نشرها، وإستخدم "الرسول صلى الله عليه وسلم وسائل" الإتصال الشخصي وغير الشخصي حيث كان يوفد الرسل ويبعث الكتب إلى الملوك والأمراء ويدعوهم إلى الدخول في الإسلام، ويعد أسلوب الإقناع من أهم الوسائل الحديثة التي يقوم عليها علم العلاقات العامة. وإهتم الاسلام بعد فتح البلاد بكتابات الفقهاء في التوجيه والإرشاد، وكانوا يرون في تلاوة القرآن أثراً قوياً في رفع الروح المعنوية للمسلمين في الحرب والسلام، وأن الدين الاسلامي دعا إلى المعاملة الحسنة والمعشر الطيب، لما لذلك من أثر في تصفية النفوس وتقريبها بعضها من بعض. (الزبيدي، 2014، الصفحات 19-20)

5/ العلاقات العامة في العصور الوسطى: تسمى بالعصور المظلمة وتردت فيها المجتمعات نتيجة الجهل والفساد، كما إتصفت بالإنحلال الإقتصادي والإجتماعي والفوضى، وبعد الثورة البروتستانية التي قام بها "مارتن لوثر" وتحديه لسلطان الكنيسة الكاثوليكية، وعملت الكنيسة الجديدة على تخريج المتعلمين المتخصصين في الدين والنشر، وذلك عن طريق الكتاب والمسؤولية وغيرها ممن ساهموا في النشر والإعلام وحذت الكنيسة الكاثوليكية حذوها.

6/ العلاقات العامة في العصور الحديثة: لقد عرفت العلاقات العامة بمفهومها الحديث مع بداية القرن العشرين حيث كان من نتيجة التقدم الصناعي في المجتمعات الغربية أن ظهور الثورة الصناعية الضخمة التي تعتمد على الإنتاج الكبير. كما تضاعفت أعداد الجماهير التي تتعامل معها هذه المؤسسات الأمر الذي شكل صعوبة على أصحاب الأعمال في الإتصال بهذه الجماهير العديدة، وكما حرصوا على كسب الجماهير والحصول على رضاهم، وأول من يرجع اليه الفضل في ذلك في هذه الفترة هو "إيفي لي" الذي دعا إلى معاملة المستخدمين معاملة أخلاقية إنسانية تنبئ إلى ضرورة رعاية مصالح الجماهير الخارجية. وبعد الحرب العالمية الثانية تطورت العلاقات العامة وإزدادت أهميتها بصورة ملحوظة فباتت تلعب دور كبير في المجتمعات العصرية، وكان التقدم العلمي والتكنولوجي وتنوع وسائل الإتصال والإعلام المختلفة

من صحافة وإذاعة وتلفزيون وأجهزة طباعة تأثير كبير في زيادة أهمية وفعالية العلاقات العامة. (الزبيدي، 2014، الصفحات 20-21)

ثانياً: دوافع الإهتمام بالعلاقات العامة:

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى زيادة الإهتمام بالعلاقات العامة كمنشآت إداري متخصص يحظى بإهتمام الإدارة العليا في معظم المشروعات. ويلاحظ أن هذه العوامل متداخلة في طبيعتها وتأثيرها على تزايد أهمية هذا النشاط. (العلاق، د س ن، صفحة 02).

ومن أبرز هذه العوامل الآتي:

1/ الثورة الصناعية: أدى ظهور الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر إلى تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه، فنتيجة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية ودراسات الوقت والحركة أمكن التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج وظهرت الصناعات الضخمة التي اجتذبت آلاف العمال وملايين المستهلكين، فظهرت مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل المتمثل في مجلس الإدارة والعمال داخل هذه المصانع. وقد صاحب هذا التطور تكوين نقابات العمال للدفاع عن مصالحهم تجاه الإدارة العليا، وقامت الإضرابات من وقت لآخر إحتجاجاً على سوء المعاملة حيناً والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل أو نظم للدفع تتناسب مع الجهد المبذول ومن ثم زاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال وتلبية مطالبهم، ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة إتصال بين الإدارة والعمال لشرح وجهة نظر المنظمة فيما يتعلق بسياساتها وإجراءاتها.

2/ تزايد المنافسة وزيادة الإنتاج: أدى اتباع الطرق السليمة في الصناعة إلى زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة المعروض، وقد نتج عن هذا التطور زيادة حدة المنافسة بين الشركات في محاولة لإرضاء المستهلك وإشباع رغباته، وقد أدت هذه المنافسة إلى الإهتمام بإرضاء احتياجات ورغبات المستهلكين، وذلك بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها وجماهير الرأي العام المحاولة كسب تأييد وثقة هذه الجماهير، والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للشركة في أعين الجماهير مقارنة بالشركات الأخرى.

3/ تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام: أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم إلى زيادة احتياج الجمهور إلى المعلومات الكاملة الخاصة بالمنتج، وظهرت العديد من الجمعيات للمحافظة على مصالح المستهلكين وحماية حقوقهم ورفض التعامل مع الشركات التي تبين أنها لا تعمل نحو إشباع رغبات واحتياجات المستهلكين، إذ تقوم بإمدادهم بمعلومات خاطئة عن منتجاتها سواء من خلال الإعلان أو البيانات المدونة

على غلاف السلعة، ومن هنا ظهر دور العلاقات العامة في بناء جسر من الثقة والتفاهم بين المنظمة وجمهورها، وشرح أبعاد القرارات التي تتخذها بشأن منتجاتها. (البطريق، 2017، صفحة 26)

4/ **تطور وسائل الإتصال:** لقد ساهم التطور الهائل في وسائل الاتصال الجماهيري في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة، حتى أصبح يطلق عليه قرية صغيرة وكان ذلك سببا من أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي، والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالمي، وفي الوقت نفسه انعكس هذا الإهتمام مرة ثانية على المجال الداخلي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل.

5/ **تزايد العلاقات الإعتماضية:** يتميز العصر الذي نعيش فيه اليوم بالتبعية والإعتماضية المتبادلة بين الأفراد والمنظمات المختلفة، فالأفراد في محاولاتهم لإشباع إحتياجاتهم الإقتصادية والإجتماعية والروحية أصبحوا يعتمدون إلى حد كبير على تعاون الآخرين، سواء أفرادا أو منظمات، فهم يعتمدون على المتاجر في توفير الطعام والملبس، وعلى الحكومة إمدادهم بالمنافع والحماية وغيرها من الإعتمادات وهذه العلاقات ذات الطبيعة الإعتماضية أدت إلى بروز أهمية العلاقات الإنسانية في الحياة المعقدة. (البطريق، 2017، صفحة 29)

ثالثا: أهداف العلاقات العامة:

إن كل إدارة من إدارات المنظمات لها أهداف تسعى إلى تحقيقها، وتظهر أهداف إدارة العلاقات العامة من الدور الذي تقوم به العلاقات في المجال الإداري، أي أن العلاقات العامة تهدف إلى إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها، وكذلك خلق سمعة طيبة وجيدة والمحافظة على الإتصال بينها وبين جماهيرها، وبالتالي تحقيق سمعة جيدة للشركة.

فتتمثل أهداف العلاقات العامة فيما يلي:

- توفير مناخ ملائم يساعد المنظمة على بناء سمعة طيبة (Good Will or reputation) وصورة إيجابية (Good imaging or stereotype) لها لدى جماهيرها الداخلية والخارجية، وتعزيز سمعة المنظمة وترسيخها.
- الترويج لمنتجاتها أو خدماتها وتنشيط المبيعات.
- تقديم المنظمة إلى الجمهور من حيث أهدافها وسياساتها والخدمات التي تقدمها إلى جماهيرها.
- تنمية شعور العاملين بالإنتماء لها وشعورهم بالرضا نحوها وكسب تأييدهم وولائهم.
- كسب ثقة الجمهور الداخلي وتأييده وولائه تجاه المنظمة.
- كسب ثقة الجمهور الخارجي المتعامل مع المنظمة.

- تقديم تفسير للإدارة عن آراء الجماهير بأداء المؤسسة.
- إرشاد الإدارة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات الصحيحة لها. (سرحان و فخر الدين، 2021، الصفحات 25-

(26

حسب (جفال و بوزيد، 2008، صفحة 9) الأهداف العامة التي تشكل خطوطا رئيسية لأخصائي العلاقات العامة تتمثل فيما يلي من النقاط:

- تنمية التفاهم المشترك والمتبادل بين المؤسسة والجمهور.
 - دعم سياسات المؤسسة وتقبل الجمهور لها.
 - تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة.
 - العمل كنظام تحذير مبكر يساعد الإدارة في إتخاذ القرارات.
 - تقييم إتجاهات الجمهور والتنبؤ بها والاستجابة لها.
 - توسيع مجال خدماتها وأسواقها وتقبلها لدى جمهور أوسع، فهي تسعى إلى زيادة شعبية إسم الشركة أو سلعتها وتفضيلها على غيرها، وذلك بالمساعدة على بناء سمعة الشركة التي تقف وراء السلعة أو الخدمة، وترويج بيع منتجاتها أو خدماتها.
 - العمل على تحويل الجمهور إلى زبائن للخدمة أو السلعة التي تقدمها الشركة.
 - سعى المؤسسة لأن تكون رائدة في مجالها، متميزة عن غيرها ممن ينافسوها بحيث يصبح لها هويتها البارزة.
- إن العلاقات العامة داخل المنظمات لا يمكنها تحقيق هذه الأهداف مجملة أو مجزأة ما لم يكن عملها مؤسسا على تفكير علمي مدروس، قائم على البرمجة المنظمة والتخطيط المحكم وإشراك المتخصصين في إدارة العلاقات العامة، من نفسانيين وإجتماعيين وإقتصادييين وسياسيين.

رابعا: مجالات نشاط العلاقات العامة:

يمكن تقسيم مجالات نشاط العلاقات العامة فيما يلي:

- 1/ **المؤسسات العامة:** حيث تعتبر هذه المؤسسات أجهزة إدارية ذات الإستقلال الإداري والمالي تقوم بمختلف النشاطات الإنتاجية والخدماتية والاجتماعية لمواجهة متطلبات العصر ويكون دور العلاقات العامة في هذا المجال إقامة علاقات مع الجماهير لكسب ثقتهم ورضاهم.

2/ **القطاع الخاص:** ويشمل المؤسسات الخاصة وشركات الأشخاص وشركات الأموال، ويتمثل دور العلاقات العامة في اقامة علاقات جيدة مع المستهلكين والموظفين والموردين ومختلف المؤسسات والمجتمع للحصول على رضاهم وثقتهم.

3/ **الإدارة المحلية:** حيث تحرص العلاقات العامة في هذا المجال على نيل رضى الجماهير وكسب تأييدهم وثقتهم تجاه البلدية والمجالس المحلية المختلفة.

4/ **الوزارات والدوائر الحكومية:** تسعى العلاقات العامة في هذا المجال الى توعية الجماهير وارشادهم بالشرح والتفسير لمختلف القوانين والأنظمة بهدف مصلحة الجمهور ومن اجل كسب تأييدهم لهذه القوانين والأنظمة الحكومية، وقد تتصدى العلاقات العامة في هذا المجال لبعض الشائعات أو تقوم بتبرير موقف معين بإبراز الحقائق اللازمة لذلك.

5/ **المجال السياسي:** ويكون على مستوى الاحزاب السياسية وجماعات الضغط حيث يكون للعلاقات العامة دور كبير في استقطاب الجماهير والتأثير عليهم بهدف الحصول على تأييدهم وأصواتهم في الانتخابات فهي في هذا المجال بمثابة حلقة وصل بين السياسيين والجماهير.

6/ **المجال التعاوني:** ويشمل الجمعيات بكافة اشكالها والتي تسعى لأداء خدمات دون ربح مادي حيث يتضمن دور العلاقات العامة في هذا المجال الحصول على تأييد ودعم هذه الجمعيات ومعرفة متطلباتها فيما يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة لهم وجودتها.

7/ **أما مجال الإشهار:** فيختلف عن مجال العلاقات العامة، اذ يختلفان في الأهداف فههدف الإشهار النهائي هو تحفيز المستهلكين نحو شراء السلع والخدمات أما هدف العلاقات العامة فهو تعريف الجمهور بالمنظمة وتعزيز مكانتها وشرح سياستها للمجتمع الذي تنتمي اليه هذه المنظمة، ويعتبر التعريف بالمنتجات من وسائل هذا التعزيز ويعتبر الإشهار من أدوات التعريف بالمنظمة. كما يختلفان أيضا في طبيعة المعلومات فالمعلومات المقدمة في الإشهار مستميلة للمستهلكين وحاجبة للمعلومات غير مرغوبة من قبل الجمهور أما معلومات العلاقات العامة فتكون شاملة ومتكاملة.

8/ **كما أن وسائل الإعلام والاتصال** تفضل معلومات العلاقات العامة وتسعى إليها لأنها توعية وتنقيف للجمهور في حين الإشهار التجاري يسعى لشراء حيز معين من وسيلة أو أكثر من وسائل الإشهار مقابل ثمن محدد لأن الهدف هو تحفيز المستهلكين. (عميرات، 2019، الصفحات 37-38)

خامسا: مبادئ العلاقات العامة:

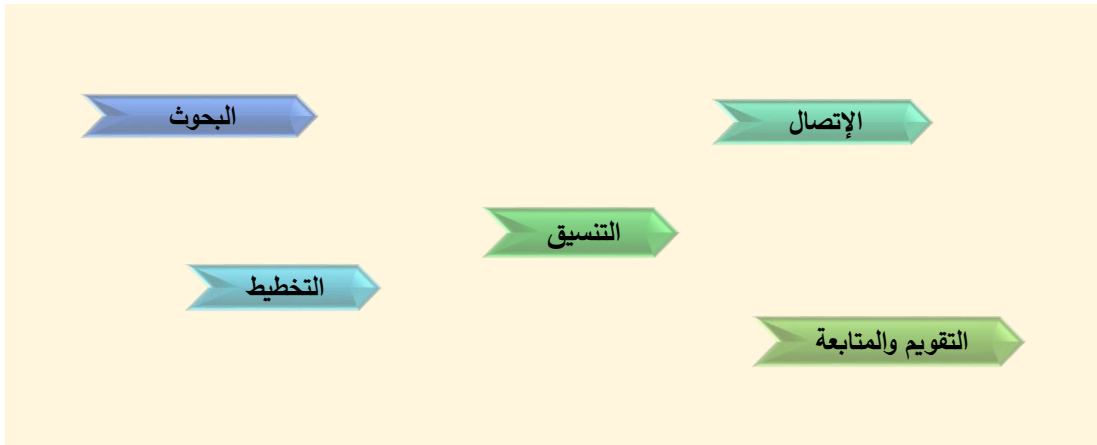
- أجمع جمهور الباحثين والمختصين في العلاقات العامة على المبادئ التالية التي يجب أن تحكم عمل ووظيفة العلاقات العامة توجزها على النحو التالي:
- **الإلتزام بمبادئ الأخلاق السليم:** كالنزاهة والصدق والعدالة، فالعلاقات العامة لا تخذع الجمهور ولا تغشه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنة من خلال الأعمال وليس فقط من خلال الأقوال.
 - **إتباع الأساليب العلمية في البحوث:** بحيث يجب على موظفي العلاقات العامة إتباع الأسلوب العلمي في أعمالهم وأنشطتهم، وأن يبتعدوا عن التحيز الشخصي، ويتصفوا بالموضوعية في عملية إجراء البحوث لكي يصلوا إلى نتائج دقيقة.
 - **عدم إخفاء المعلومات عن الجمهور:** حيث أن إخفاء المعلومات عن الجمهور يثير الشك ويفسح المجال للشائعات المغرضة، ويؤدي إلى عدم وجود ثقة بين المؤسسة والجمهور.
 - **إحترام رأي الفرد:** حيث إنه يجب على العلاقات العامة والعاملين بها الإيمان المطلق بقيمة الفرد واحترام حقوقه الأساسية المنصوص عليها في القانون.
 - **المسؤولية الإجتماعية:** يجب على العلاقات العامة أن تضع أمامها مسؤولية أفراد المجتمع والاهتمام بها جيدا. (سرحان و فخر الدين، 2021، الصفحات 24-25)

سادسا: وظائف العلاقات العامة:

كان من آثار عدم تحديد مفهوم العلاقات العامة تحديدا واضحا أن اختلفت الوظائف التي تقوم بها في المؤسسات والمنشآت المختلفة، فكانت الوظائف تحدد حسب فهم القائمين على الإدارة في هذه المؤسسات العلاقات العامة وحسب إستعدادهم لتقبل فكرتها كجهاز يسهر على راحة الجمهور ويعمل على تحقيق الرفاهية لجميع أفراد المجتمع عن طريق تحقيق الانسجام والتوافق بين أفراد المجتمع وهيئاته. وكثيراً ما ينشأ تضارب في الإختصاصات بين العلاقات العامة وبين غيرها من الوظائف ولكن بشيء من الفهم وسعة الصدر ممكن تذليل هذه الصعوبات وذلك بالتأكد أولاً من أن المستويات الإدارية في المنشأة على علم تام بنطاق العلاقات العامة وأهدافها، ومحاولة الحصول على تحديد واضح لاختصاصات الإدارات المختلفة، ونشر أهداف العلاقات العامة بين أفراد المنشأة على إختلاف مستوياتهم. (صدقي، 2020، الصفحات 143-144)

فيذهب العديد من الكتاب إلى أن هناك خمس وظائف أساسية للعلاقات العامة وهي: البحث والتخطيط، والإتصال والتنسيق والتقييم:

- 1/ **وظيفة البحوث:** ويقصد بالبحوث تلك الدراسات التي يقوم بها الباحثون وخبراء العلاقات العامة، والمتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المؤسسة في الداخل والخارج وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة بمقاييس إحصائية دقيقة.
- 2/ **وظيفة التخطيط:** يقصد بها القيام برسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة وذلك بتحديد الهدف والجماهير المستهدفة وتصميم البرامج الإعلامية وتوزيع الاختصاصات وتحديد الموازنة وتوزيعها على الأنشطة التي ستقوم إدارة العلاقات العامة بتنفيذها.
- 3/ **وظيفة الإتصال:** والمقصود بالإتصال هو القيام بتنفيذ الأعمال أو الخطة عن طريق الإتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الإتصالية المختلفة والمناسبة لكل جمهور والإتصال بالهيئات والأفراد في الخارج والقادة في المجتمع ومراكز المعلومات المختلفة.
- 4/ **وظيفة التنسيق:** ويقصد بالتنسيق التعاون بين الإدارات والعمل على أن تتكامل خطة العلاقات العامة مع الخطة الشاملة للمؤسسة، وذلك من خلال إقناع الإدارة العليا بها.
- 5/ **وظيفة التقويم والمتابعة:** ويقصد بالتقويم القيام بقياس النتائج الفعلية المتحققة من تنفيذ برامج العلاقات العامة والقيام بالإجراءات التصحيحية في حال الكشف عن وجود إنحرافات في النتائج عما هو مخطط له؛ وذلك لضمان فعالية البرامج وتحقيق الخطة لأهدافها. (البطريق، 2017، صفحة 29)



شكل رقم (01) يوضح: "وظائف العلاقات العامة"

المصدر: من إعداد "الطالبين"

سابعا: تخطيط العلاقات العامة:

1/ مفهوم التخطيط في العلاقات العامة: يقصد بالتخطيط في إطار العلاقات العامة الإختيار الأمثل للموارد والطاقات المتاحة لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة، ومن هذا يتبين أن المتغيرات الأساسية التي تحكم عملية التخطيط هي الأهداف المطلوب تحقيقها، والموارد والإمكانات، والوقت المتاح للتنفيذ. (الجمال، 2014، صفحة 83)

2/ أنواع خطط العلاقات العامة:

1. التصنيف على أساس الهدف العام للخطة:

- التخطيط الوقائي: هو التخطيط المستمر الذي يعتمد عليه العلاقات العامة، ويرتبط هذا النوع باستخدامه عند مواجهة مشكلة ما وفي أوقات الأزمات والكوارث فنشاط العلاقات العامة يضمن للمؤسسة التكيف مع البيئة المحيطة ويقلل من فرص نشوء المشكلات قبل حدوثها وهو التخطيط الدوري والمستمر للمؤسسة.
- التخطيط العلاجي: يستخدم لمواجهة مشكلة تواجهها المؤسسة تستخدمه العلاقات العامة لعلاج أعراض غير عادية مما يجعل أنشطة العلاقات العامة مجرد ردود أفعال لما يحدث في بيئة المؤسسة.

2. التصنيف على أساس المدة الزمنية:

- خطط قصيرة المدى: تتراوح ما بين 03 و 06 أشهر وهي دائماً متعلقة بموقف أو مناسبة لها فترة زمنية قصيرة.
- خطط متوسطة المدى: سياسات تمتد إلى سنة واحدة.
- خطط طويلة المدى: تحدد الإدارة الإطار العام لسياستها وأهدافها العريضة في الخطة طويلة المدى التي قد تمتد إلى خمس سنوات.

3. تصنيف خطط العلاقات العامة على أساس عدد مرات تنفيذها:

- خطط الإستخدام الواحد هي الخطط التي تستخدم مرة واحدة، كالخطط العلاجية التي توضع لمواجهة موقف معين ومن النادر مواجهته مرة أخرى.
- خطط الثابتة أو المنتظرة هي الخطط المعدة مسبقاً لاستخدامها عند نشوء طارئ معين، فهي إذا خطط الطوارئ التي لم تستخدم بعد وسوف تستخدم عندما تواجه المؤسسة مشكلة يتوقع حدوثها.
- خطط المستمرة هي الخطط الروتينية الاعتيادية التي تقوم بها العلاقات العامة وتنفذها باستمرار وهي بمعنى آخر كالخطط الوقائية. (عامر، 2021، صفحة 30)

3/ مراحل التخطيط في العلاقات العامة: تمر عملية التخطيط في العلاقات العامة بمجموعة من المراحل هي: تحديد الأهداف، رسم الخطة، تحديد الميزانية، موضوعية من حيث المال والجهد والعاملين الذين يسعون

إلى تحقيق الأهداف بنجاح، تشكيل هيئة فعالة للتنفيذ، تحديد الخطوط الأساسية للحملة الإعلامية واختيار موضوعاتها، إختيار وسائل الإعلام، التدقيق. (عامر، 2021، صفحة 31)

4/ مقومات التخطيط الجيد في العلاقات العامة: يلزم للقيام بعمليات التخطيط لبرامج العلاقات العامة مجموعة

من المقومات أو المتطلبات الأساسية يمكن تلخيصها في التالي: (الجمال، 2014، صفحة 84)

- تحديد الأهداف العامة بعناية وتقدير الإستراتيجية والإتجاهات الهادفة لتطويرها.
- رغبة في الوصول إلى الأهداف المحددة بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.
- التخطيط التام لجميع أوجه نشاط العلاقات العامة وإنشاء إطار مرجعي للعمل يكفل دعماً لجهود وحشد جميع الطاقات والإمكانات التي يرجى الاستفادة منها في التنفيذ.
- وضع تخطيط دقيق مفصل يكفل استخدام جميع الوسائل الإعلامية المتاحة من صحف بريد إذاعة تليفزيون، إنترنت، فضلاً عن إستخدام مطبوعات المنظمة المختلفة من كتيبات ونشرات ومجلة الشركة ... إلخ.

5/ أهداف التخطيط للعلاقات العامة: يعتمد التخطيط للعلاقات العامة على الأهداف التي يضعها خبير

العلاقات العامة نصب عينه، وتعتبر الأهداف عن الغايات التي من أجلها توضع الخطة، ولا بد من توشي الدقة في تحديد الأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى التي تساير الأيديولوجية الإجتماعية والتي ترسم الخطة الإعلامية من أجل تحقيقها، لذلك لا بد من البداية أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق، وفي إطار الوسائل والإمكانات المتاحة، وتهدف خطط العلاقات العامة إلى:

- ضمان حسن العلاقات بين المؤسسة و جماهيرها النوعية المختلفة.
- الترويج لسلعة أو إنتاج ما بين جمهور المستهلكين في عالم إشتدت فيه المنافسة يوماً بعد يوم. (الجمال، 2014، صفحة 89)

6/ مشكلات تخطيط العلاقات العامة ومعوقاته:

- عدم إعتراف الإدارة بعملية التخطيط في ممارسة أنشطة العلاقات العامة.
- إعتبار إدارة العلاقات العامة غير ملزمة بموافقتها على الأهداف التي تضعها المؤسسة والتي تتطلب تنفيذ.
- شعور إدارة العلاقات العامة بحاجتهم إلى الوقت وشعورهم بضغط التخطيط اليومي بمشكلاته المتجددة.
- عدم تعاون إدارة العلاقات العامة مع باقي الإدارات داخل المؤسسة خلال محاولتهم لتبادل الجهود والتنسيق وعرض أعمالهم وخططهم.
- عمليات التخفيض المستمر لميزانيات العلاقات العامة بحجة ترشيد الإنفاق وتقليل المصروفات دون إدراك لمفهوم العلاقات العامة الصحيح في ترشيد الإنفاق وزيادة الإنتاج. (عامر، 2021، الصفحات 32-33)

ثامنا: سمات رجل العلاقات العامة:

لابد من توافر شروط في القائمين بأعباء العلاقات العامة، وتنقسم هذه الشروط إلى ما يأتي: (البطريق، 2017،
صفحة 30)

- 1/ **الشروط الموروثة:** وتتعلق بالدوافع الفطرية التي تعد الأساس الأول للسلوك الإنساني، وتظهر هذه الدوافع بعد الولادة مباشرة، ولا تكون نتيجة خبرة أو تعلم أو تجربة، ولذلك ينبغي أن تكون شخصيته مكتملة، وأن يتميز بالنضج العاطفي والذاكرة القوية والعقل المنظم، ومن المرغوب أن يكون من يعمل في مجال العلاقات العامة مؤدبا، لبقا، سريع الخاطر، مخلصا حازما، شجاعا، مقداما، متفائلا، ويتميز بقوة غريزة الإستطلاع.
- 2/ **الشروط التعليمية:** يقصد بها توفر الحد الأدنى من المستوى التعليمي والتعلم والتدريب الجامعي الذي يؤهل المتخصص في العلاقات العامة للعمل في هذا المجال. ولا شك أن التعليم الأكاديمي يساعد على نجاح رجل العلاقات العامة، وأن يكون قد حصل على المواد الآتية: اللغات - الصحافة - علم النفس علم الاجتماع - الفلسفة - المنطق - الإدارة العامة - القانون - الاقتصاد - إدارة وتنظيم المشروعات التسويق - والإعلان - الإحصاء النظري والتطبيقي - العلاقات العامة، وغيرها من المواد الدراسية.
- 3/ **الشروط المكتسبة:** وتختلف هذه عن الدوافع الفطرية، في أن الإنسان لا يولد مزودا بها، ولكنها تكون نتيجة لحياة الفرد في بيئة معينة وتأثره بها. وتحقق كل من الشروط التعليمية والمكتسبة صفات يحتاج إليها المشتغل بالعلاقات العامة مثل: القدرة على الإدراك الواضح، والتنظيم، والحكم العادل الموضوعي، والقدرة على تقدير المواقف والتنبؤ به ومقاومة الضغوط والمرونة والقدرة على التعامل مع المشكلات المختلفة.

تاسعا: وسائل الإتصال في العلاقات العامة:

يستخدم الإتصال في العلاقات العامة داخل المنظمة على إختلاف أنشطتها جل الأدوات والوسائل المتاحة في المجتمع والتي تجدها ملائمة لأنشطتها، هذه الوسائل يقسمها الباحثين والأكاديميين في علوم الإعلام والإتصال وعلم الإدارة (Management) تقسيمات مختلفة.

ومن بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:

أ. **وسائل الإتصال التي تنتجها العلاقات العامة:** هذه الوسائل والأدوات بإمكان أي منظمة أعمال إنتاجها

على مستوى بيئتها الداخلية بهدف تبيان وشرح الأنشطة الممارسة من قبل المنظمة. (محمودي، 2020،

صفحة 102)

ب. وسائل الإتصال التي تستخدمها العلاقات العامة: هذه الوسائل والأدوات لا يمكن للمنظمة إنتاجها على مستوى بيئتها الداخلية وعليه تلجأ إلى المحيط الخارجي لها لاستخدامها بهدف الوصول إلى عدد هائل من جمهورها الخارجي. (محمودي، 2020، صفحة 107)

ومن أبرز وسائل الإتصال التي تنتهجها وتستخدمها العلاقات العامة ما سيتم عرضه:

1/ وسائل الإتصال الشخصي: وتعد أفضل من وسائل الاتصال الأخرى في قدرتها على التأثير، حيث يظهر صدى الإتصال فوراً لدى المستقبل، فيوجهه ويعدله مما يساعد على أحداث التأثير المنشود ويتميز هذا الإتصال بإنخفاض تكلفته قياساً بالوسائل الأخرى وبإمكانية توجيه الرسالة مباشرة إلى الجمهور دون وسيط، كما أنه يتميز بتلقائية حصول الإتصال خلال اللقاءات غير الرسمية والعابرة التي تتم بين ممثلي المؤسسة وجمهورها الخارجي، ويتم الإتصال الشخصي من طريق وسائل كثيرة: كالخطب الرسمية، مؤتمرات، المائدة المستديرة، مناقشات المختصين، المناقشات المفتوحة، المحادثات غير الرسمية، الإتصال بقيادة الرأي وغير ذلك. (جفال، 2014، صفحة 38)

2/ وسائل الإتصال الجمعي: تحتاج المؤسسة في مناسباتها الخاصة إلى إستخدام وسائل الإتصال الجمعي، وأهمها ما يلي: النشرات والكتيبات، البيانات الصحفية، الخطب، المؤتمر الصحفي، المناسبات الخاصة، الإجتماعات. (جفال، 2014، صفحة 39)

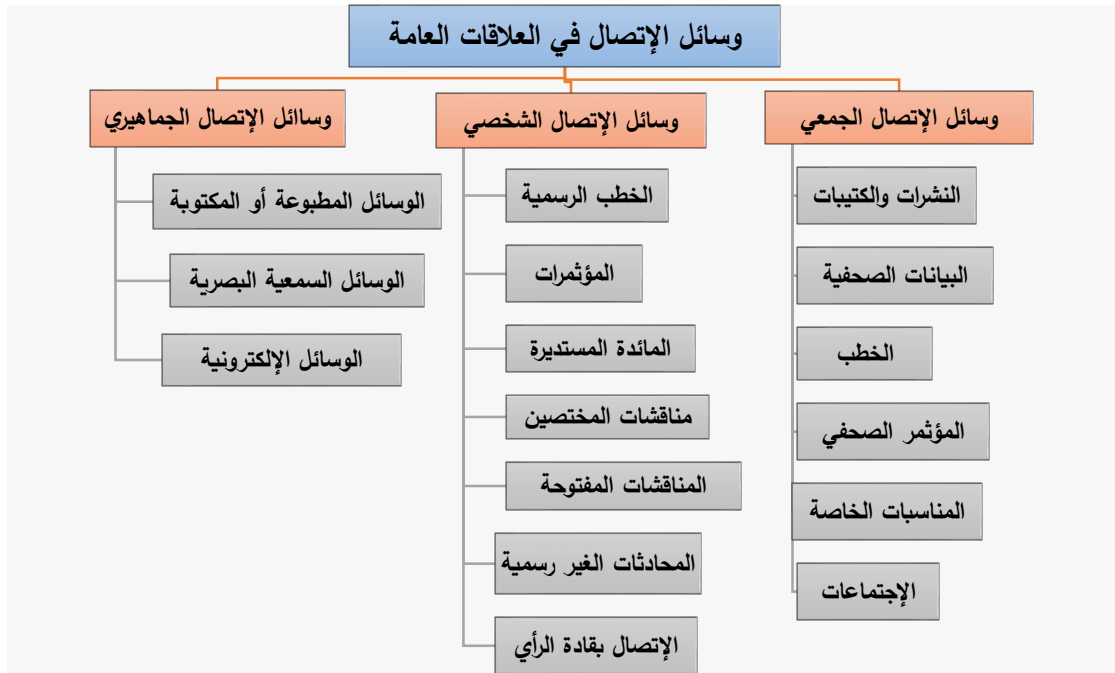
3/ وسائل الإتصال الجماهيري: تتراوح وسائل الإتصال الجماهيرية التي تستخدمها العلاقات العامة بين الوسائل المكتوبة والمسموعة والوسائل المرئية وكذا الوسائل الالكترونية وذلك على النحو التالي:

1. الوسائل المطبوعة أو المكتوبة: وهي الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في توصيل رسائلها إلى الجمهور، وتتمثل هذه الوسائل في: مجلة المؤسسة. الملصقات. التقرير السنوي. التسويق. الفاكس.

2. الوسائل السمعية البصرية: يرجع إهتمام العلاقات العامة بمهارات الكتابة للإذاعة والتلفزيون إلى كونها إحدى أهم الوسائل التي يمكن الوصول بها لكافة شرائح المجتمع، فالإذاعة تستخدم العديد من الأشكال الاتصالية وذلك في تقديم مضامينها الإعلامية. ويعد التلفزيون من أكثر وسائل الاتصال الجماهيري شعبية وأكثرها إقبالا من قبل الجمهور، فهو يعتبر بالنسبة للإدارات العلاقات العامة نافذة واسعة لتمثيل مضامينها الاتصالية عبره.

3. الوسائل الإلكترونية: شهد العصر الحالي نمواً متسارعاً في تطور وسائل النشر خاصة مع وجود شبكة الانترنت، فقد رافق تطور النشر على الأنترنت تطوراً في الأدوات والأساليب والتقنيات، والتي يمكن

استخدامها في عملية نشر المضامين الموجهة للمستخدمين. وقد أتاحت التقنيات الحديثة نشر المعلومات بطرق وأساليب متعددة بما يساعد في تقديمها بأفضل شكل ممكن، وبما يحقق فوائد كبيرة للأنشطة العلاقات العامة، وذلك في تسخير هذه التقنيات لإنتاج مضامينها الاتصالية. وتتميز عملية النشر عبر الانترنت بالسرعة في الوصول للمعلومات وقلّة التكلفة النسبية للمستخدمين، وسهولة البحث والوصول إلى المعلومات المطلوبة. (جفال، 2014، الصفحات 40-43)



شكل رقم (02) يوضح: "وسائل الإتصال في العلاقات العامة"

المصدر: من إعداد "الطالبين"

خلاصة الفصل:

نتيجة لما تم عرضه يتضح أن لتقدم الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية الفضل في ظهور الحاجة الماسة للدراسة العلمية للعلاقات العامة وكيفية التعامل معها وزيادة الاهتمام بها، فأصبحت غالبية إدارة المؤسسات تراعي ضرورة إنشاء جهاز أو قسم خاص بالعلاقات العامة يقوم بإعلام الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسات بالمعلومات والحقائق والتغيرات الخاصة بها، وكذا معالجة مختلف المشاكل التي تنشأ بين عناصر المؤسسة، لأن أي نجاح في المؤسسة مرهون بتكوين علاقة إيجابية بين جمهورها الداخلي والخارجي، وتعزيز التفاهم المتبادل، والعمل على تحسين والحفاظ على سمعة المؤسسة وميزتها التنافسية.

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة:

تمهيد

- أولاً: أسباب الصراع التنظيمي
- ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي
- ثالثاً: أشكال وأنواع الصراع التنظيمي
- رابعاً: مصادر الصراع التنظيمي
- خامساً: مجالات الصراع التنظيمي
- سادساً: آثار الصراع التنظيمي
- سابعاً: تطور النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
- ثامناً: إستراتيجيات وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي
- تاسعاً: دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الصراع التنظيمي يعد نزاع أو تنافس أو شجار يقع بين الأفراد داخل المؤسسة حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة، حين يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية أو الحالية مما يحدث توتر ويزيد فجوة بينهم، إذ يسعى كل طرف من أطراف الصراع إلى تحقيق مصالحه الشخصية، حتى لو كان على حساب المصالح الجماعية، والصراع ينشأ بين الرئيس والمرؤوسين أو المرؤوسين فيما بينهم، فمن الصعب تجنب الصراع بين الأعضاء في بيئة العمل، ولقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلبية بإعتبار الفرد والعامل مجرد آلة، دون مراعاة الجوانب الإنسانية له وإعتباره كذلك ظاهرة خطيرة تؤثر على إستمرار وإستقرار المؤسسة، وفي هذا الفصل سنحاول إلقاء نظرة شاملة على مفهوم الصراع التنظيمي داخل التنظيمات.

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي:

تختلف أسباب الصراع التنظيمي وتفسيراته باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم، لكن غالبيتهم يقسمون أسباب الصراع التنظيمي إلى قسمين "أسباب شخصية" وأخرى "تنظيمية".

1/ الأسباب الشخصية:

- نمط وطبيعة الأشخاص لا ترغب بالتعاون مع الآخرين، فهناك أشخاص فرديون إنعزاليون، هذه الشخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي يحكم تعريف العمل الجماعي.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، أي أن التنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة، ولكن هذه الأسباب تعكس ضرورة التوفيق بين أصحاب والخلفيات، والتي لا بد وأن تنعكس بظهور الصراعات داخل التنظيم وضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضا. (حريم، 2002، صفحة 247)
- الشعور بالحد نتيجة لتمييز الفرد عنه ببعض المزايا والصفات.
- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمور.
- الإتصال السيئ بين الفرد والآخرين.
- خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين. (ماهر، 2003، صفحة 264)

2/ الأسباب التنظيمية:

- تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت، إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما إهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع. (العيمان، 2005، صفحة 364)
- نمط إتخاذ القرار رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب إتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالا لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للإختيار من بينها.
- عدم وضوح إختصاصات الوظائف يعد من أهم الأسباب التي تنشأ عليها الصراعات لأنه يؤدي الى التداخل بين إختصاصات الوظائف ويؤدي لنشأة الصراع. (البحيري و محمد صبري، 1994، صفحة 23)

- العلاقات الإعتماضية هي علاقات قائمة على إعتماذ الأفراد والجماعات في المنظمة على بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم الإنتاجية.
- إختلاف الأهداف يتضمن الإختلاف حول إتجاه الجماعة والمعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء والإنجاز، كما يعتبر من أكثر الأسباب لحدوث الصراع. (سيزلاقي و والاس، 2006، صفحة 14)
- غموض وعدم وضوح المسؤوليات.
- نظام المرتبات والتعويضات.
- رغبة الإدرات في التميز عن غيرها من الإدرات والأقسام.
- إعتماذ الإدارات والأقسام الداخلية والجماعات على بعضها البعض. (ماهر، 2006، صفحة 14)

تانيا: مراحل الصراع التنظيمي:

تمر عملية الصراع التنظيمي بمجموع من المراحل متداخلة وبشكل تسلسلي، يمكن حصرها في خمس مراحل كالآتي:

1/ مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع أي يكون هناك مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف الإعتماضية بين الأفراد والجماعات حيث يساهم هذا المصدر في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن مدفون ومكبوت، ويشار إلى هذه المرحلة عند بعض الباحثين بمرحلة التوقع مثل "مؤسسة تريد إدخال بعض العتاد والتجهيزات الجديدة، هذا سوف يؤدي إلى خفض العدد ويغير من طبيعة الأعمال عند خروج هذه المعلومة فتوقع ظهور إختلاف في آراء الواردة". (حريم، 2002، صفحة 15)

2/ مرحلة إدراك الصراع: هذه المرحلة يبدأ الأفراد بإدراك وملاحظة الصراع، وهنا يتخذ أحد الأطراف موقفا معينا معتمدا على معلومات غير صحيحة أو غير كافية. (ثنية، 2007، صفحة 77)

3/ مرحلة الشعور بالصراع والإحساس: يتبلور الصراع بشكل واضح في هذه المرحلة حيث تتولد فيها أشكال من القلق، التوتر والغضب الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤية في طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا ويصبح كل طرفا منهم في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة. (بوفورة، 2012، صفحة 24)

4/ مرحلة الصراع المكشوف (الظاهر، العلني): وهنا يظهر الصراع إلى العيان ويطفو على السطح ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكيا، حيث يسعى كل طرف بصورة معتمدة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون

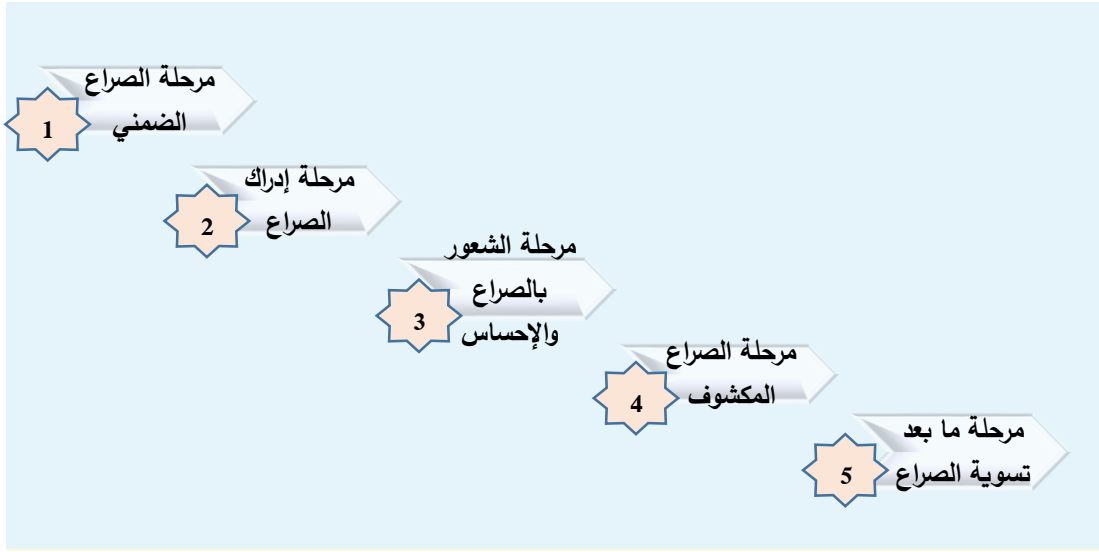
والتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معا وهذا الأسلوب مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

(بن خالد و بن خالد، 2021، صفحة 1225)

5/ مرحلة ما بعد تسوية الصراع: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة

الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن

تزداد الأمور سوءاً. (بلال، 2005، صفحة 182)



شكل رقم (03) يوضح: "مراحل الصراع التنظيمي"

المصدر: من إعداد "الطالبين"

ثالثاً: أشكال وأنواع الصراع التنظيمي:

يأخذ الصراع في المنظمات أشكالاً وأنواعاً متعددة نبرزها فيما يلي:

1/ الصراع بين المنظمات: وهو الصراع الذي يحدث بين منطمتين أو أكثر أو بين المنظمة والنقابات العمالية أو المهنية.

2/ الصراع داخل الجماعة: إن الجماعات التي تتصارع يظهر بينها مفهوم احنا ضدهم كما أن الفريق الآخر "عدوهم"، ومن ثم تصبح العلاقات أكثر عدائية ونقل الاتصالات مع الجماعة الأخرى. وهذا الصراع داخل الجماعة يمكن التنبؤ بآثاره السلبية والإيجابية. ومن آثاره الإيجابية زيادة تحالف وترابط الجماعة مما يساعد على التركيز على الوظائف والولاء الأكثر للجماعة. ويجب التأكيد على ان المنافسة داخل الجماعات يجب

إدارتها بعناية ومهارة حتى لا تتحول إلى صراع سلبي. (باشري، مذكور، و فهمي، 2017، صفحة 191)

3/ الصراع داخل الفرد: توجد أنواع متعددة لهذا الصراع منها:

- الصراع بين الأدوار Interrole Conflict وهو الصراع الذي ينشأ نتيجة الأدوار المتعددة في حياة الشخص وهذا الصراع يطلق عليه صراع العمل / المنزل Work Home Conflict، وهو ما يواجه كل العاملين في المنظمات حيث دوره كعامل يصطدم مع دوره كأب، فعلى سبيل المثال حينما يكون الطفل مريض نجد الأب يترك العمل لرعاية طفله والأمثلة عديدة على التعارض بين العمل والمنزل والذي يواجه الكثير من الوظائف في المنظمات الحديثة كالأطباء والممرضات وغيرهم الكثير.
- الصراع داخل الدور الواحد وهو يحدث عندما يستقبل الفرد رسائل متعارضة من مرسلي الدور عن كيفية أداء دور معين.

4/ صراع الشخص-الدور: ويحدث هذا الصراع عندما يكون الفرد في دور خاص متوقع منه أن يؤدي سلوكيات قد تتعارض مع قيمه. فعلى سبيل المثال نجد أن البائع مطلوب منه أن يبيع منتج غالى الثمن للعميل مع أن الظاهر أمامه أن العميل لا يقدر على اقتناء هذا المنتج أو أنه مطلوب منه كبائع يبيع كمبيوتر غالى الثمن لطالب وهو يعلم أن مميزاته محدودة، وهذا الصراع قد يتعارض مع قيم البائع الدينية والشخصية

5/ الصراعات بين الأشخاص: ومن الممكن أن يكون الصراع بين شخصية أو أكثر. ويطلق على الصراع بين شخصين أو أكثر على أنه صراع شخصي Interpersonal Conflict، حيث أن الاختلاف يرجع لإختلاف شخصياتهم وإتجاهاتهم وقيمهم وإدراكهم. وإدارة الصراع الشخصي من المفيد فهم شبكة القوة في المنظمات.

(باشري، مذكور، و فهمي، 2017، الصفحات 191-192)

رابعاً: مصادر الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

1/ مشكلات الإتصالات الإدارية: معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف إتجاهاتهم وتتضمن الإتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخفي خطوط السلطة.

2/ معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي: وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات. (رضوان و آخرون، 2012، الصفحات 34-35)

3/ معوقات أو مشكلات تسببها البيئة: تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع هي:

1. الظروف كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.
2. إدراك الصراع: كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.
3. ترجمة الصراع كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات. (رضوان و آخرون، 2012، الصفحات 35-36)

خامساً: مجالات الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي هو جزء لا يتجزأ من حياة أي منظمة، ويمكن أن ينشأ في عدة مجالات داخلية وخارجية للمنظمة.

ومن بين أهم مجالات ما يلي:

- الصراع على مستوى الإدارة العليا بين القيادات الإدارية بعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، ذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، ذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها أو بين العاملين.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى. (العتيبي، 2006، صفحة 14)

سادسا: آثار الصراع التنظيمي:

أجمع جمهور الباحثين والمختصين في الصراع التنظيمي على أن له آثار على التنظيمات والمؤسسات، لكن اختلفت وجهات النظر حول طبيعتها، فهناك من يرى أن له آثار سلبية فقط، بالمقابل هناك من يرى أن له بالرغم من تأثيراته السلبية توجد آثار إيجابية وجوانب إيجابية لظاهرة الصراع التنظيمي.

1/ الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة.

وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن

الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يمكن للصراع أن يكون خبره تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة. (كافي، 2015، الصفحات 76-77)

2/ الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

يمكن حصر الآثار السلبية للصراع دخل المنظمات فيما يلي:

- الصراع يؤدي إلى إنفعال سلبي يمكن أن يكون محبطا جدا.
- الصراع يعوق الإتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام وبذلك يؤدي الى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يشتت الإنتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
- الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالبا إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى نمط السلطوي في القيادة، وبلغة أخرى فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في إتخاذ القرار الى إتخاذ القرار بأنفسهم. (إبراهيم شحاته، 1988، صفحة 7)
- عدم الشعور بالرضا وإنخفاض الروح المعنوية وإنخفاض الإنتاجية لدى الموظفين.
- حدوث آثار ضارة بالصحة الجسمية والنفسية مما يؤدي إلى إتجاهات وسلوكيات سلبية إتجاه الأفراد بعضهم البعض. (عبد الباقي، 2004، صفحة 262)
- ضعف الإتصال الذي يؤدي الى صنع قرارات غير دقيقة وغير ملائمة لأهداف المؤسسة. (عسلي، 2008، صفحة 15)
- إنه مرض لصحة المؤسسة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية. (عياصرة و بني أحمد، 2008، صفحة 47)

سابعا: تطور النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

إختلفت وجهات النظر حول مفهوم الصراع التنظيمي وتعددت بتعدد الباحثين وتخصصاتهم والمدارس النظرية والإسهامات والإتجاهات الفكرية التي ينتمون إليها، ولعل أن أبرز التوجهات الفكرية التي عالجت هذا المفهوم ما يلي:

1/ النظرة الكلاسيكية (التقليدية):

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال.. الإختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو إحتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه، إن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وغالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الإفتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات

الإتصال، وتحديد المهام، والإختصاصات الوظيفية، والإهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية كوسائل أساسية لعلاج الصراع، وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي. (رضوان و أخرون، 2012، صفحة 28)

2/ النظرية السلوكية للصراع التنظيمي:

ترى النظرية السلوكية للصراع أن عملية الصراع توجد في المنظمات بصورة طبيعية حتمية، تصاحب التفاعلات التنظيمية داخل أية منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته لتحقيق أقصى إستفادة ممكنة منه، وتتطابق النظرة للصراع في هذه المرحلة ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية وإعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة. (رضوان و أخرون، 2012، صفحة 29)

وتبين فكرة الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة. (المغربي، 1995، صفحة 310)

3/ النظرية الحديثة للصراع التنظيمي:

يرى المفكرين الإداريين أنه يمكن توظيف لصراع التنظيمي لصالح المنظمة والعاملين بها، وذلك من خلال حسن إدارته والتحكم فيه، لأن النظرة الحديثة تعتبر الصراعات ظاهرة طبيعية حتمية في حياة المنظمات، وتسعى لإدارتها والإستفادة منها، وجعل إدارة الصراع وظيفة مهم من وظائف المدير الإداري. (سعد عيد، 1992، الصفحات 196-197)

كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه بإعتبار أن الصراع يطور شيئا من التحدي والإثارة خاصة عندما سيجد المديرين أن المنظمة وصلت الى درجة توجد فيها أفكار جديدة تستحق الإهتمام، أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تتم الإستفادة من الصراعات بشكل إيجابي الى التقدم والتطور والتغيير. (المعشر، 2005، صفحة 77)

ثامنا: إستراتيجيات وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي:

1/ التجنب: يتم إتباع هذه الطريقة حينما يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها، كما أن الوحدة متخاذلة ومدافعة وليس لديها أي قدرة من الوضوح في طلباتها أو في طرق حل موضوع الصراع، ويأتي هذا الوضع حينما يكون هنالك صلة أو تعاون مسبق بين الودعتين المتصارعتين، وبالتالي يكون الحل هنا هو بعدم حل المشكلة أو بتناسيها أو تأجيلها كما لو أن الزمن كفيل بحلها أو أن المشكلة ستحل تلقائيا، وحينما يرغب الطرفان في تجميد الأمور

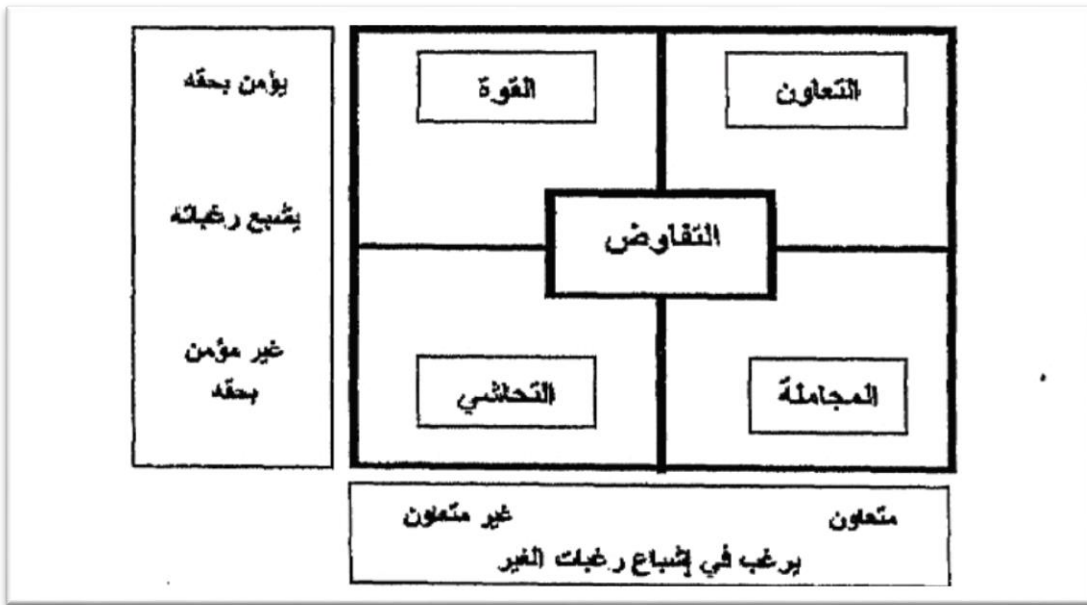
وقتيا فإن تجنب الحل هو النسبي، قد يشير الوضع أيضا إلى رغبة الـوحدتين إلا عدم حلها حتى ولو أدى أن الأمر إلى إتفاقهما لاحقا، الأمر الذي قد يستدعي تدخل مستوى تنظيمي أعلى في وقت لاحق، لذلك يجب استخدام هذه الطريقة بحذر وفي أقل الظروف. (cook & huns-aker phiplipe, 2001, p. 375)

2/ **المنافسة:** هو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة إهتمامات ومصالحه الخاصة به وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، ذلك باستخدام كافة وسائل القوة والسلطة لكي يربح موقع الطرف الآخر في نمط حازم غير تعاوني. (القهيوي، 2015، الصفحات 218-219)

3/ **التهدئة:** حيث يتم تجاهل الصراعات والإختلافات والوصول إلى نوع من المصالحة من خلال الإعراب عن الرغبة في التعاون وتقديم عبارات المديح والثناء على الإنجازات التي يحققها أحد الأطراف وتجنب الإتهامات والإتفاق على عدم إثارة الخلافات ومعارضة القوم والمعتقدات. (الخطيب و معاينة، 2009، صفحة 490)

4/ **التخفيف:** يدخل في هذه العملية التقليل من شأن نقاط الإختلاف وإبراز أوجه المصالح المشتركة والتركيز عليها حتى تدرك الجماعات أنها ليست متباعدة ومتعارضة الأهداف. (محمد حمدان، 2007، صفحة 90)

5/ **التنازل:** يكون فيها إهتمام برغبان الآخرين على حساب الحاجات الشخصية، وذلك من أجل التأقلم والتكيف مع الآخرين، وهذا الأسلوب سلبي في حل الصراع كونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق، فالموافقة العمياء من قبل الفرد لا تساعد على الإستفادة من الطاقات الموجودة بشكل سليم. (مؤمن خلف، 2008، صفحة 61)



شكل رقم (04) يوضح: "أساليب التعامل مع الصراع"

تاسعا: دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي:

إن المنظمة لا تعمل في معزل عن بيئتها الداخلية والخارجية بمتغيراتها المختلفة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ولا بد من تكيفها مع بيئتها لضمان عدم حدوث الصراعات التي تعرقل تحقيق أهدافها، وتعد وظيفة إدارة الصراعات داخل المنظمة من المهام الرئيسية للعلاقات العامة؛ حيث تقوم العلاقات العامة بإعداد الجمهور لتقبل الأفكار والآراء الجديدة أو للقيام بالمسؤوليات المطلوبة، وتعد العلاقات العامة مقياسا لثقافة المنظمة لأنها بمثابة قاعدة للمعلومات والبيانات التي تتدفق خلالها، وعلى هذا النحو تسيير برامج العلاقات العامة الفعالة جنبا إلى جنب مع ممارسة الإدارة للعملية الإدارية. (منى محمود و محمد حسني، 2018، الصفحات 80-81)

وتمارس العلاقات العامة دورا بارزا في زيادة الوعي بآثار الصراع السلبية، وتعتمد في ذلك على أدواتها البحثية ووسائلها الإتصالية، من خلال المراحل الآتية:

1/ الرصد والتنبؤ: حيث تستخدم العلاقات العامة البحوث لمراقبة التوجهات والتغيرات التي تطرأ على المنظمة داخليا وخارجيا، وكذلك التعرف على القضايا المثارة ذات العلاقة بالمنظمة.

2/ تحديد وتشخيص المشكلات: تسهم العلاقات العامة في جمع وتحليل البيانات حول الصراعات داخل المنظمة وخارجها وتحديد الأسباب المتوقعة لها، وأيضا التفكير المنهجي في كيفية التغلب عليها.

3/ إقناع الأفراد بالحوار الفعال: تستطيع العلاقات العامة وضع خطة علمية وعملية لإقناع العاملين بأهمية وحتمية الحوار فيما بينهم على نحو يمنع الصراعات بينهم ويحقق مصالحهم الشخصية من ناحية، والصالح العام من ناحية أخرى، كما تستطيع العلاقات العامة التغلب على الصراعات المتوقعة من خلال التصدي لنقص المعلومات الذي يؤدي إلى سوء الفهم، من خلال المناقشات والإجتماعات العلنية وإستخدام وسائل الإتصال الفعالة التي تجيب للعاملين عن الأسئلة التي تهمهم وتولد لديهم الإحساس بالقلق وعدم الأمان من فقدان الوظيفة، وما يدور في بالهم عن مسائل الراتب وساعات العمل والإجازات وغير ذلك؛ حيث يعد نقص المعلومات من أهم الأسباب التي تجعل العامل يشعر بالقلق والتوتر اللذين يسببان الصراع فيما بعد.

4/ تحقيق التنمية الذهنية والنفسية للجمهور: تقوم العلاقات العامة بدور كبير في مجال تحقيق التنمية الذهنية والنفسية المطلوبة من جانب المديرين ومن جانب العاملين أيضا والتي تدعم ملائمتهم وتكيفهم مع الأوضاع المتغيرة داخل المنظمة وخارجها.

5/ شرح الخطط للعاملين: إن الإتصال الفعال للعلاقات العامة هو ذلك الإتصال الذي لا يكتفي بإصدار التعليمات فقط، بل يعمل على شرحها وتحديد الأسباب التي أدت إليها ليقنع العاملين بها، فلا يحدث غضب أو تدمير يؤدي إلى حدوث صراعات.

6/ التقييم المستمر لخطط العلاقات العامة: حيث تقوم العلاقات العامة بوظيفة التقييم للتأكد من مدى تحقيق الخطط للأهداف المنشودة منها، وإدخال التعديلات المناسبة في الوقت المناسب وتدارك مواطن الضعف والقصور من خلال تتبع وتحليل. (منى محمود و محمد حسني، 2018، صفحة 81)

خلاصة الفصل:

على الرغم من كون الصراع التنظيمي ظاهرة اجتماعية طبيعية في المنظمات؛ حيث ينتج عن الاختلاف سواء في القيم أو المصالح أو حتى الأهداف الشخصية بين الأعضاء، فيترتب على ذلك زيادة مستوى المنافسة مما يدفع إلى زيادة مستوى الأداء والعمل على تحسين مستويات الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد، إلا أنه تزيد أحيانا مستوياته عن الحدود المطلوبة المرغوبة ليتحول إلى مصدر سلبي لاختلالات وظيفية في بيئة العمل، لما يترتب عليه من آثار سلبية كالتوتر النفسي والقلق، فقدان احترام الذات، وضعف المقدرة على اتخاذ القرارات، الأمر الذي يستتفر جهود جهاز العلاقات العامة بمختلف مكوناته ووظائفه للتخفيف من حدة هذه المشاكل من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والآليات لتسوية الصراعات والعمل على تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفيين.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة:

تمهيد

- أولا: مجالات الدراسة
- ثانيا: مجتمع الدراسة
- ثالثا: منهج الدراسة
- رابعا: أدوات جمع البيانات
- خامسا: الأساليب الإحصائية
- سادسا: عرض وتحليل بيانات الدراسة
- سابعا: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
- ثامنا: النتيجة العامة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية محطة هامة في أي دراسة بحثية، يقوم الباحث فيها ويحاول الإجابة على تساؤلات الدراسة والوقوف على مختلف جوانبها الامبريقية، وهذا بالاعتماد على إجراءات منهجية معينة وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة.

وسنتطرق في هذا الفصل لمختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها نتعامل مع الجانب الميداني وذلك بتحديد مجالات الدراسة؛ المكاني، الزماني، البشري والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة، وبعد ذلك الكشف عن الأدوات المنهجية، والوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وتحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير.

فمن خلال جمع مختلف المعلومات والبيانات المطلوبة حول الموضوع سنقوم بعرضها وتفسيرها وتحليلها، ومن ثم مناقشة نتائج الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

1/ المجال المكاني:

1. لمحة عن مؤسسة الدراسة (بريد الجزائر):

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة العديد من الإصلاحات التي شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة هذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات فترجمه هذا بصدور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات النوعية وفي ظروف موضوعية مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاقدين.
- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد والى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

2. وظائف ومهام مديرية وحدة بريد الجزائر:

للمؤسسة عدة مهام يمكن إيجازها فيما يلي:

➡ **مديرية البريد:** على رأسها المدير يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار معين، ويحوز على كامل السلطات

ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم بـ:

- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة.
- إمضاء العقود وإجراء الصفقات والاتفاقيات في الإطار القانوني والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها.

- يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- استقبال الشكاوى من طرف الزبائن في ظروف ملائمة ومناسبة.
- ✚ الأمن الداخلي والمكلف بالاتصال: تتكفل هذه المديرية بـ:
- الحرص على سلامة وأمن تنقل الأموال عبر المكاتب البريدية.
- الحرص على تأمين المكاتب البريدية بما فيهم المديرية من خلال إدراج برنامج دوري العمال الحراسة.
- الحرص على استمرارية عقود الشركات المتعاقدة مع بريد الجزائر والمتخصصة بمرافقة السيارة المكلفة بنقل الأموال وذلك بالأسلحة.
- التبليغ عن أي طارئ قد يحدث؛ سرقة شجار حادث ... وذلك عن طريق إعداد تقرير مفصل وإرساله إلى السيد المدير مرفوق بنسخة للمديرية العامة.
- ✚ مديرية المصالح البريدية: تتكفل هذه المديرية بـ:
- السهر على حسن أداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقاتها مع الخارج.
- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد.
- تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص وبريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية.
- ✚ مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية بـ:
- التنظيم والسهر على حسن الأداء لمختلف المصالح الملحقة بها (مركز الصكوك -مركز الحوالات -مركز التوفير).
- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية.
- تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، ومع الخزينة العمومية للبنوك.
- معالجة مختلف النزاعات القانونية والاستعلامات.
- ✚ مديرية المالية والمحاسبة: وتتكفل هذه المديرية بـ:
- إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة.
- تأطير مختلف الهياكل والميادين الحاسبي والمالي.
- توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة.
- توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل.

- متابعة مساهمة المؤسسة.
- ✚ **مديرية الوسائل العامة:** وتتكفل هذه المديرية ب: إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالتمويل والصيانة والنقل والحماية والأمن.
- ✚ **مديرية الموارد البشرية:** وتتكفل هذه المديرية ب:
 - السهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، وتكوين الشؤون الاجتماعية.
 - المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.
- ✚ **مديرية الإعلام الآلي:** وتتكفل هذه المديرية ب:
 - إعداد البرامج لتجهيز النظام الإعلامي
 - إنجاز ووضع حيز لتطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح.
 - إنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها.

2/ المجال الزمني:

- يقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية المستغرقة في إنجاز الدراسة الميدانية، بحيث تعبر عن سيرورة عمل الباحث منذ الفترة الاستطلاعية الى غاية النزول الى ميدان الدراسة والتطبيق الفعلي، والتي يمكن حصرها في دراستنا هذه من "بداية شهر مارس إلى غاية بداية شهر ماي"، ويمكننا تقسيمها إلى 03 مراحل:
- ✓ **المرحلة الأولى:** وقد استمرت هذه المرحلة من بداية شهر مارس الى غاية 21 أفريل 2024، وسبب طول هذه الفترة هو صعوبة الحصول على قبول المؤسسة الأولى التي كان مزعم اتخاذها ميدانا للدراسة، الأمر الذي اضطرنا لاستبدال المؤسسة ليستقر الحال على وحدة بريد الجزائر - بسكرة.
- بعدها تم اجراء الدراسة الاستطلاعية وجمع المعلومات الأولية حول المؤسسة محل الدراسة الميدانية وكذلك المجتمع البشري لها، لمباشرة بناء الأداة الرئيسية للدراسة والمتمثلة في الاستمارة؛ حيث: تم تحديد تصور عام من خلال ضبط محاوره ومؤشراته بغرض تصميم الاستمارة الأولية ومناقشتها مع الأستاذة المشرفة، فبعد عدة مناقشات تم إجراء عدة تعديلات بناء على توجيهات وملاحظات الأستاذة وتمثلت التعديلات في:
- الاحتفاظ بأبعاد الاستمارة الثلاث (التجنب، التهدئة، المنافسة) مع تصويب مؤشرات هذه الأبعاد بحذف بعض العبارات التي لا تخدم الموضوع وإجراء تعديلات على أخرى، وتغيير قياس الاستجابات من المقياس "الخماسي" الى المقياس "الثلاثي" (غير موافق، محايد، موافق). (انظر الملحق رقم (1))

- وقد تم موافقة الأستاذة المشرفة على الاستمارة النهائية في شكلها المعتمد في الدراسة الميدانية (أنظر الملحق رقم (2) المتضمنة 18 عبارة بالإضافة الى 05 عبارات للبيانات شخصية ووظيفية.

✓ **المرحلة الثانية:** والمتمثلة في النزول الرسمي بناء على الترخيص الإداري بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة بريد الجزائر-بسكرة، بتاريخ 22 أبريل 2024، الى غاية 01 ماي 2024، وقد تم في هذه الفترة الحصول على بعض الوثائق والمعلومات اللازمة عن ميدان الدراسة من (بطاقة تعريفية عن المؤسسة، مهامها ووظائفها، هيكلها التنظيمي)، الى جانب ضبط مجتمع الدراسة من حيث الحجم والخصائص...، ثم توزيع الاستثمارات بشكل نهائي واسترجاعها في نفس الفترة.

✓ **المرحلة الثالثة:** حيث تم تفرغ المعطيات في جداول وأشكال بيانية ومن تم تفسيرها وتحليلها، ومن تم استخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك من تاريخ استرجاع الاستثمارات.

3/ المجال البشري:

يعتبر المجال البشري مجموع مجتمع الدراسة الذي تطبق عليه الدراسة الميدانية. حسب "فضيل دليو" مجتمع الدراسة "يتألف من جميع الوحدات التي سيتم تطبيق نتائج البحث عليها، ويمكن تعريفه بإعتباره مجموعة من العناصر التي تكون كل الملاحظات الممكنة، ومجموعة من التدابير أو الإجراءات المتعلقة بحساب جميع الوحدات التي تتوافر على سمة مشتركة. (دليو، 2015، صفحة 14)

✓ وحسب هذه المؤسسة "مؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة" يقدر المجال البشري في مجموع الموظفين فيها وعددهم (57) عاملا بمختلف درجاتهم الوظيفية، هذا حسب إحصائيات هذا العام 2023-2024.

ثانيا: مجتمع الدراسة:

✓ بما أنّ الدراسة الميدانية كانت في بريد الجزائر-وحدة بسكرة، فقد بلغ مجتمع الدراسة فيها 57 عاملا بهذه الوحدة فتمّ الاعتماد على "أسلوب المسح الشامل" بحكم أن مجتمع الدراسة حجمه وخصائصه معلومة ومحدودة.

ويعتبر المسح الشامل طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة. (ربحي، 2001، صفحة 160)

✓ ومن خلال مختلف الزيارات الميدانية تمّ التمكن من وضع 57 إستمارة بالمؤسسة؛ فتم إسترجاع (40) إستمارة) منها بحكم غياب بعض المفردات والتزاماتهم المختلفة والممثلين في فئة الإطارات السامية وذوي

المناصب العليا (كمدير الوحدة، ورؤساء المكاتب)، وبعد مراجعة الاستثمارات المستردة تحصلنا على (35) منها صالحة للتفريغ والتحليل.

ثالثا: منهج الدراسة:

إن طبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لها تبعا للضرورة المنهجية التي تتطلب الإنسجام والترابط بين موضوع البحث والمنهج المستخدم، وبما أن الموضوع يحاول الكشف عن دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة، فإن هذه الدراسة تتطلب إتباع "المنهج الوصفي".

"المنهج الوصفي" يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير العلمي للوصول الى أغراض محددة لوضعية إجتماعية معينة او طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (شروخ، 2007، صفحة 145)

ومنه فإن الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، كونها تسعى الى وصف الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي المؤسسة وكيفية إدارته، من خلال تسليط الضوء على أبرز الإستراتيجيات وما تتضمنه من آليات وأساليب في إحتواء الصراعات والحد منها ومن إنعكاساتها على البيئة التنظيمية.

رغم أن للمنهج الوصفي عيوب الا أن مزاياه عديدة وهي:

- إعتقاد الوصف العلمي على التحليل والعقل والموضوعية.
- يرتبط بالواقع قدر الإمكان ولذلك فهو يهتم بالدراسات ذات صلة بواقع الأفراد والجماعات والمؤسسات والدول ووصف الماضي والأنشطة وآثار ذلك ويكون شاملا.
- يستخدم الأسلوب الكمي أو الكيفي أو الإثنين معا.
- الأكثر إنتشارا في العلوم الإجتماعية والإنسانية.
- يهتم بجمع كم كبير من المعلومات عن الظاهرة.
- يوفر أقصى حد ممكن من البعد عن التحيز في طرح الآراء. (المشهداني، 2019، صفحة 129)

✓ ساعد إتباع المنهج الوصفي؛ أولا في جمع عدد كبير من المعلومات والمعطيات حول الموضوع، وتانيا في تحليل الظاهرة المدروسة تحليلا موضوعيا، بالإضافة الى أنه سمح لنا بمعرفة الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة بريد الجزائر - وحدة بسكرة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات للظاهرة المدروسة والواقع، إن إعتاد الباحث منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات. (شطاء، 1997، صفحة 256)

✓ والأدوات التي تم اللجوء إليها لمعالجة الجوانب التطبيقية في هذا البحث تمثلت في "الإستمارة"، "مقياس ليكرت" "الوثائق والسجلات".

1/ الإستمارة:

تعرف الإستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو المشكلة ما، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد. (كيران، 2008، صفحة 54)

✓ تضمنت الإستمارة في دراستنا على محورين:

❖ محور أول خاص بـ "البيانات الشخصية والوظيفية" وعدده (05 بيانات).

❖ محور ثاني تضمن (18 عبارة) موزعة على ثلاث أبعاد، وجاء توزيعهم على النحو التالي:

- البعد الأول: تضمن عبارات حول "التجنب"، من "العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 06".

- البعد الثاني: تضمن عبارات حول "التهدئة"، من "العبارة رقم 07 الى العبارة رقم 12".

- البعد الثالث: تضمن عبارات حول "المنافسة"، من "العبارة رقم 13 الى العبارة رقم 18".

✓ بالرغم من الصعوبات التي تم موجهتها أثناء عملية التوزيع، من ضغط المهام لدى المستجيبين وعدم الحصول على الإستجابة المرجوة منهم، تم وضع 57 إستمارة في المؤسسة "57 مفردة" أي "57 عامل وعاملة بمختلف درجاتهم الوظيفية" بمؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة".

وتمثلت عملية التوزيع والإسترداد كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01 بوضوح: "عملية توزيع الإستمارات":

النسبة %	العدد	
100%	57	عدد الإستمارات الموزعة
نسبة تمثيل مجتمع الدراسة		
70,18%	40 من 57	عدد الإستمارات المسترجعة
نسبة الإسترداد		
29,82%	17 من 57	عدد الإستمارات غير المسترجعة

12,5%	05 من 40	عدد الإستمارات الملغية
87,5%	35 من 40	عدد الإستمارات القابلة للتفريغ والتحليل

2/ مقياس ليكرت:

يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس إستخداما في قياس الإتجاهات ويحتوي على عدد من العبارات التي لها علاقة بإتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف، ويشتمل الوزن لكل عبارة على درجات ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه بإختيار الدرجة التي تتفق مع إتجاهه، وبعد ذلك يقوم الباحث بإعطاء درجات، ومن تم القيام بالعمليات الحسابية الإحصائية للوصول الى النتائج. (جلدة، 2009، صفحة 93) وأسلوب تصميم مقياس ليكرت يتضمن الخطوات التالية:

- إختيار عدد كبير من العبارات أو المقترحات المتعلقة بصورة مباشرة بالموضوع المطلوب دراسة مواقف الناس حوله.
- إختزال هذه العبارات أو المقترحات بعدد أصغر؛ شريطة أن تكون العبارات المختارة واضحة ومختلفة بمعناها وشدتها ومكاملة الواحدة للأخرى على المقياس.
- الطلب من المبحوثين تحديد مواقفهم تجاه هذه العبارات من حيث موافقتهم أو عدم موافقتهم عليها. وردود أفعالهم تجاهها يمكن أن تقسم الى خمس فئات الموافقة.
- تحديد درجات الأصناف الخمسة لردود أفعال المبحوثين.
- فحص درجة الترابط بين الفئات العددية لردود أفعال المبحوثين على العبارات المدرجة في القياس. (عماد، 2007، صفحة 142)

✓ تمثلت عبارات "المقياس الثلاثي" الذي تم الإعتماد عليه في بناء الإستمارة في دراستنا ودرجات الإستجابة نحوها كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 02 يوضح: "درجات الإستجابة لدى مجتمع الدراسة"

غير موافق	محايد	موافق	الإستجابة
1	2	3	الدرجة

3/ الوثائق والسجلات:

تُعد الوثائق والسجلات من بين الأدوات التي يلجأ إليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي تعينه في الدراسة التي هو بصدد القيام بها.

✓ حيث تم الحصول عليها في هذه الدراسة عن طريق "رئيس قسم التفتيش والاتصال" وهو "المكلف باستقبال طلبة التكوين والجامعات" بمؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة، والتي تضمنت مختلف المعلومات المتمثلة في "التعريف بالمؤسسة، ونشأتها، وتطورها، ومهامها ووظائفها الأساسية، وهيكلها التنظيمي، وعدد العمال"، والتي تم الاستفادة منها في مختلف مراحل الدراسة الميدانية.

خامسا: الأساليب الإحصائية:

للأساليب الإحصائية ضرورة هامة في سيرورة البحث العلمي، نظرا لأهمية التي تكتسبها في تحليل وقراءة مختلف البيانات والمعطيات التي يتم جمعها، فالهدف من الاستعانة بمختلف الأساليب الإحصائية سواء كانت وصفية أو استدلالية هو الوصول الى نتائج علمية دقيقة وموضوعية.

✓ وقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب في هذه الدراسة المتوافقة مع موضوعها، والمتمثلة فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.
- الجداول الإحصائية البسيطة والمركبة.
- الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية نظرا لكونه أكثر البرامج الحساب الآلي انتشارا في مجال تحليل بيانات البحوث الاجتماعية، تم الاعتماد عليه لاستخراج معاملات الارتباط والصدق والثبات للأداة.

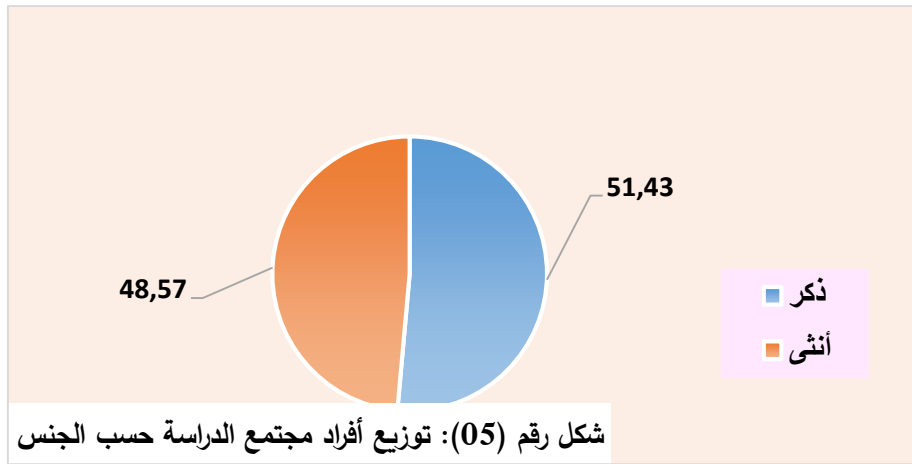
سادسا: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1/ عرض وتحليل "البيانات الشخصية والوظيفية":

يمكن اعتبار "البيانات الشخصية والوظيفية" تصور عام عن مجتمع البحث الجاري إجراء الإستقصاء الميداني عليها، بواسطة هذه البيانات يمكننا جمع مختلف المعلومات والمعطيات التي تساعد أولا في معرفة مختلف توزيعات المجتمع من جهة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الدرجة الوظيفية) ومن جهة أخرى في فهم الإستجابات والفروق والإحتياجات في سياق موضوع الدراسة ومن تم تحليل العلاقات والتوجهات والظاهرة المدروسة.

✓ الجدول رقم 03: يُبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	51,43%
أنثى	17	48,57%
المجموع	35	100%



المصدر: (من إعداد الطالبتين بالاعتماد على السؤال رقم 01 من الاستمارة).

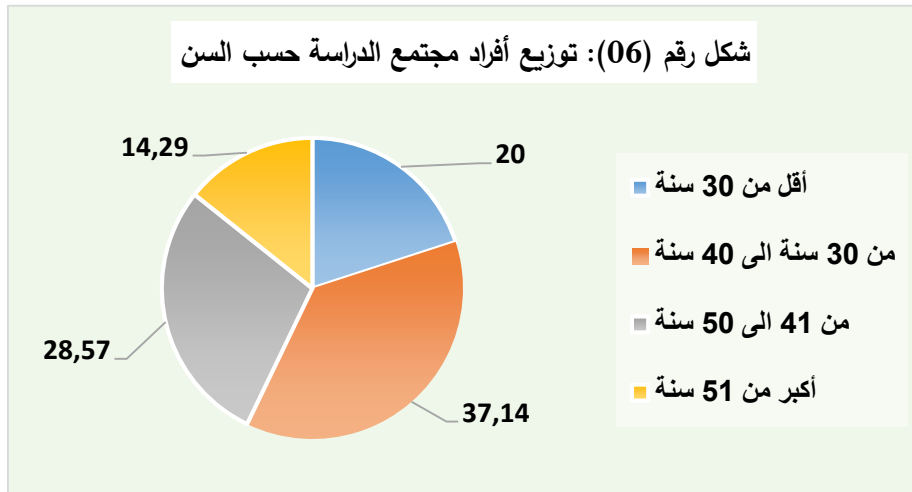
من خلال البيانات التي يتضمنها الجدول رقم (03) والشكل رقم (05) تبين أن كلا الجنسين متواجدان في مجتمع الدراسة، فجاءت النسب متقاربة جدا، فبلغت نسبة "الذكور" 51,43% من النسبة العامة، في حين نسبة "الإناث" جاءت نسبتها 48,57%.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على توزيع وتوفير فرص العمل المتاحة لكلا الجنسين، فتنهج سياساتها التوظيفية أسلوب التنوع الجنسي الذي يعزز التنوع في الأفكار والمهارات والمعارف في أداء

العمل، بالإضافة الى تحسين الإبداع وإتخاذ قرارات من وجهات نظر متنوعة، وتقليل التمييز الجنسي في بيئة العمل.

✓ الجدول رقم 04: يُبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن:

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	07	20,00%
من 30 سنة الى 40 سنة	13	37,14%
من 41 الى 50 سنة	10	28,57%
أكبر من 51 سنة	05	14,29%
المجموع	35	100%



المصدر: (من إعداد الطالبتين بالإعتماد على السؤال رقم 02 من الإستمارة).

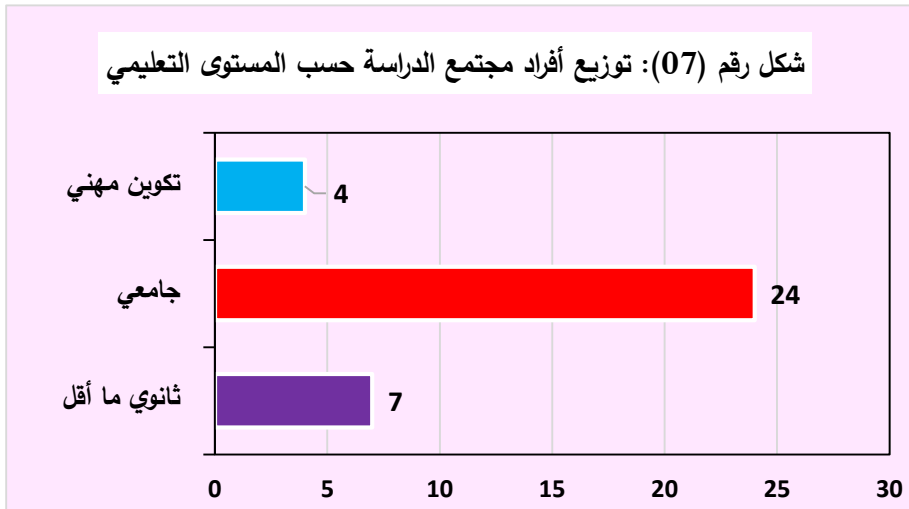
يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية "من 30 الى 40 سنة" هي الفئة العمرية الأكبر في مجتمع الدراسة؛ بحيث قدرت نسبتها بـ 37,14%، ثم ليها الفئة العمرية من "41 الى أقل 50 سنة" بنسبة 28,57%، ثم تأتي باقي الفئات العمرية الأخرى بنسب أقل نسبيا وهم فئة "أقل من 30 سنة" بنسبة 20% وفئة "أكبر من 50 سنة" بـ 14,29%.

يتضح من خلال ذلك أن إدارة مؤسسة البريد تعمل على تحقيق الإستقرار في هيكلها البشري من خلال الحفاظ على العاملين بها بمختلف درجاتهم الوظيفية، فما يمكن ملامسته من خلال الفئات العمرية هو أن المسؤولين يرون أن فئة العاملين ذوي العمر من "30 الى غاية 50 سنة" والذين هم غالبية العاملين بالمؤسسة

تراهم ركيزة العمل لتوفرهم على الخبرات والتجارب التي تسد متطلبات الوظائف؛ بحيث يكون لهم دراية أكبر بميدان العمل وطبيعته، لكن هذا لا يمنع ضرورة وجود فئات سنوية أقل نسبياً لنقل تلك الخبرات والتجارب والمعارف من الأجيال الأكبر سناً إلى الأصغر، وضمان الإستمرارية في الأعمال وتنمية الموارد البشرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى لتلبية إحتياجات السوق وتعزيز التنوع والشمولية داخل في العمل.

✓ الجدول رقم 05: يُبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	الحالة
20,0%	07	ثانوي ما أقل
68,6%	24	جامعي
11,4%	04	تكوين مهني
100%	35	المجموع



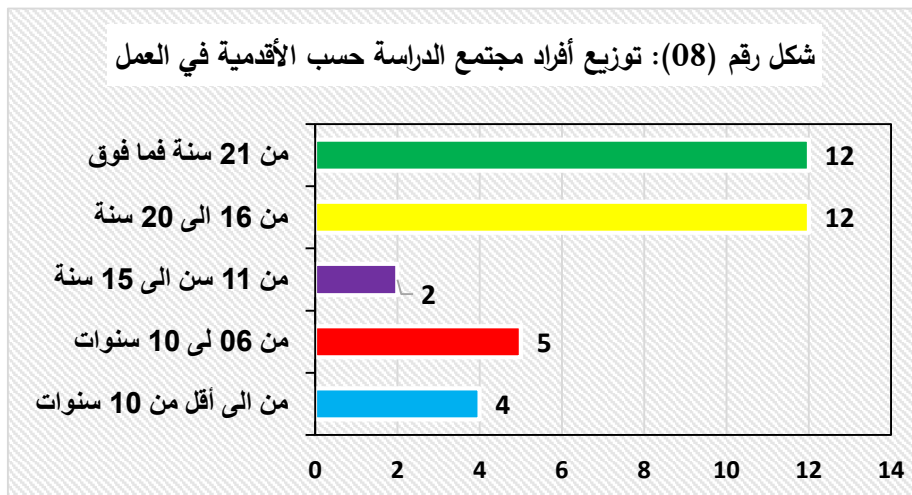
المصدر: (من إعداد الطالبتين بالإعتماد على السؤال رقم 03 من الإستمارة).

تشير معطيات الجدول رقم (05) والشكل رقم (07) أن العاملين الذين مستواهم التعليمي "جامعي" هم المبحوثين ذوي النسبة الغالبة في المجتمع؛ فجاءت نسبتهم 68,6%، وهذا بحكم الخصائص المرتبطة بعملية التوظيف بالمؤسسة التي تعتمد وجود هذا المستوى، يليها العاملين بنسبة قليلة مؤهلهم العلمي "ثانوي ما أقل" نسبتهم 20%؛ وهذا يمكن تفسيره بكون هؤلاء العمال تم توظيفهم في فترات سابقة، في حين هناك "04" عمال ذو مستوى تعليمي "تكوين مهني".

ويتضح من خلال ذلك أن إدارة المؤسسة تعمل على منح الوظائف لكفاءات تحمل مستويات عالية ومؤهلاتهم العلمية تكون مرتفعة، ومنه فالتركيز يكون في إستقطاب شريحة "الجامعيين"، على عكس ذوي المستويات المنخفضة الذين تكون معارفهم أقل، إلا أنه يلاحظ إنخفاض في التنوع في طبيعة الشهادات والمؤهلات التي يتم على أساسها نيل الوظيفة، والإنخفاض في التنوع هنا نقصد به التنوع بين ما هو أكاديمي 'الشهادات الجامعية' وبين ما هو مهني 'شهادات مراكز ومعاهد التكوين المهني"، فالتنوع بينهما يؤدي بطريقة عكسية الى الرفع من الجودة في الأداء ونوع الخدمات المقدمة.

✓ الجدول رقم 06: يُبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة	التكرار	الفئة
11,4%	04	من الى أقل من 10 سنوات
14,3%	05	من 06 الى 10 سنوات
05,7%	02	من 11 سنة الى 15 سنة
34,3%	12	من 16 الى 20 سنة
34,3%	12	من 21 سنة فما فوق
100%	35	المجموع



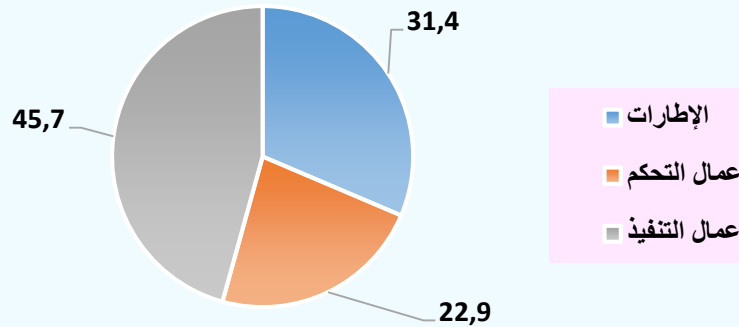
المصدر: (من إعداد الطالبتين بالإعتماد على السؤال رقم 04 من الإستمارة).

الملاحظ من مضامين الجدول رقم (06) والشكل رقم (08) أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم أقدمية في العمل "من 16 الى 20 سنة" و"من 21 سنة فما فوق"؛ بحيث بلغت نسبتهم 34,3% لكلا الفئتين، في حين العاملين الذين لديهم من "11 سنة الى 15 سنة" أقدمية فتمثلتوا في عاملين إثنين "02" فقط. أما من لهم من "06 الى 10 سنوات" و"من 10 سنوات الى ما أقل" فبلغت نسبتهم على التوالي 14,3% و11,4، وهذا ما تم الإشارة إليه سابقا فيما يخص ضعف عمليات توظيف لعاملين أقل سنا وخبرة. ومنه يتضح أن الأقدمية في العمل في المؤسسة وإدارتها تشكل عنصر هام وأحد أهم الركائز التي تستند عليها، فتعمل على الحفاظ على تعداد الموظفين، فتتبنى النظرة التي ترى أن العمال ذوي الأقدمية في العمل جزء لا يتجزأ من تاريخ المؤسسة وثقافتها العملية، هذ من جهة شيء إيجابي من ناحية تحقيق الإستقرار والتبائ وأداء الأعمال بنوع من السهولة والكفاءة دون الحاجة الى تكوينات وتوجيهات ومراقبة، ومع ذلك قد تؤدي هذه الثقافة والنظرة الى صعوبة في قبول الأفكار الجديدة والتغييرات مما يقيد الإبتكار والإبداع والتطور في أساليب العمل الحديثة.

✓ الجدول رقم 07: يُبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:

النسبة	التكرار	المركز
31,4%	11	الإطارات
22,9%	08	عمال التحكم
45,7%	16	عمال التنفيذ
100%	35	المجموع

شكل رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية



المصدر: (من إعداد الطالبتين بالإعتماد على السؤال رقم 04 من الإستمارة).

من خلال بيانات الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العاملين بالمؤسسة هم "عمال التنفيذ" بنسبة 45,7%، وبنسبة أقل قليلاً نجد فئة "الإطارات" بنسبة بلغت 31,4%، أم فئة "عمال التحكم" فبلغت نسبتهم 22,9% من النسبة العامة.

الملاحظ أن الدرجات الوظيفية في مجتمع الدراسة متنوعة بين التأطير والتحكم والتنفيذ، لكن هناك غلبة لوظيفة التنفيذ على الوظائف بالمؤسسة، ويرجع هذا إلى حجم العمل والطلب؛ بحيث أن الوظيفة التنفيذية لها العديد من المهام والأنشطة والتي تستدعي وجود أعداد كبيرة من عمال التنفيذ لتنفيذ العمليات اليومية.

✚ من خلال المحور الأول الذي تضمن البيانات الشخصية والوظيفية نستنتج جملة ما يلي:

أن العاملين بمؤسسة البريد-وحدة بسكرة جنسهم متوازن بين ذكور وإناث أي توزيعهم تقريبا بالتساوي، والنسبة لسنهم فالغالبية منهم يتجاوزن 30 سنة، ومستواهم التعليمي جامعي، كما أن أغليبيتهم يشغلون مناصب تنفيذية وذوي أقدمية في العمل فاقت 16 سنة.

2/ عرض وتحليل أبعاد الإستمارة:

كما سلف الذكر أنه تم الإعتماد على "المقياس الثلاثي" في بناء المحور الثاني للإستمارة؛ والمعنون بـ "الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي"، بحيث يتضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد نقيس بها هذا الدور وهي:

- بعد: "التجنب"، (06 عبارات).

- بعد: "التهدئة"، (06 عبارات).

- بعد: "المنافسة"، (06 عبارات).

أي "18 عبارة" كمجموع لعبارات الأبعاد، فجاءت الإتجاهات منحصرة بين (غير موافق / محايد / موافق). ولتوضيح كيفية حساب الإتجاهات؛ سواء إتجاه أفراد مجتمع الدراسة نحو كل عبارة أو إتجاه أفراد المجتمع نحو محور كامل. بإستعمال "مقياس ليكرت الثلاثي" تعطى الدرجات على النحو التالي:

▪ (موافق = 3 درجات).

▪ (محايد = درجتين إثنين 2).

▪ (غير موافق = درجة واحدة 1).

لتحديد إتجاه أفراد مجتمع الدراسة نحو العبارة:

0.66

$$\frac{2}{3} = \frac{1-3}{3} = \frac{\text{أكبر درجة} - \text{أقل درجة}}{\text{عدد البدائل}}$$

أي أننا في كل مرة نضيف قيمة "0,80"، كما موضح فيما يلي:

✓ الجدول رقم 08: يُبين توزيع درجات الموافقة على عبارة الإستمارة:

الإتجاه	غير موافق	محايد	موافق
درجة الموافقة	1 - 1,66	1,67 - 2,33	2,34 - 3

▪ البعد الأول: "التجنب":

سيتم فيما يلي عرض إستجابات مجتمع الدراسة نحو عبارات بعد (التجنب)، والخروج بإتجاهه نحو كل عبارة ونحو البعد بشكل عام.

✚ جدول رقم 09: إستجابة مجتمع الدراسة نحو عبارات البعد الأول:

رتبة العبارة	إتجاه مجتمع الدراسة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	درجة الموافقة رقم ومحتوى العبارة
					التكرار	التكرار	التكرار	
					النسبة	النسبة	النسبة	
2	موافق	94,33%	0,453	2,83	01	04	30	1/ تعمل إدارة العلاقات العامة على تويدكم على تجنب الصراع على أمل أن يتحسن تلقائيا.
					02,9%	11,4%	85,7%	
1	موافق	95,33%	0,430	2,86	01	03	31	2/ تشجعكم إدارة العلاقات العامة على الإبتعاد عن المواضيع والنقاشات التي تثير الجدل.
					02,9%	08,6%	88,6%	
4	موافق	91,33%	0,505	2,74	01	07	27	3/ تنصحكم إدارة العلاقات العامة بأسلوب التغافل وعدم المواجهة في بعض المواقف الجدلية.
					02,9%	20,0%	77,1%	
3	موافق	92,33%	0,490	2,77	01	06	28	4/ تتجنب إدارة العلاقات العامة إتخاذ قرارات يمكن أن تثير الجدل والنقاش.
					02,9%	17,1%	80,0%	

6	موافق	82,00%	0,741	2,46	05	09	21	5/ يتجنب مسؤولو العلاقات العامة زيارة الأماكن التي يزداد فيها الإحتكاك بالأطراف المتصارعة.
					14,3%	25,7%	60,0%	
5	موافق	85,67%	0,655	2,57	03	09	23	6/ تحت إدارة العلاقات العامة على الإبتعاد عن المناقشات المفتوحة وتجنب النقاش خارج مواضيع العمل.
					08,6%	25,7%	65,7%	
موافق		90,17%	0,546	2,70	35 عامل وعاملة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)			المجموع / الدرجة الكلية للمحور

من خلال بيانات الجدول رقم (09) المتضمن لعبارات بعد "التجنب" إتضح ما يلي:

- ❖ إحتلت عبارة "تشجعكم إدارة العلاقات العامة على الإبتعاد عن المواضيع والنقاشات التي تثير الجدل" المرتبة الأولى بين عبارات البعد بمتوسط حسابي بلغ (2,86)؛ بحيث جاء إتجاه مجتمع الدراسة نحوها "موافق" بنسبة مئوية مرتفعة جدا بلغت (95,33%). تليها في المرتبة الثانية عبارة "تعمل إدارة العلاقات العامة على تويدكم على تجنب الصراع على أمل أن يتحسن تلقائيا" بحيث تم "الموافقة" عليها بمتوسط حسابي بلغ (2,83) ونسبة مئوية بلغت (94,33%).
- ❖ فيما يخص المرتبة الثالثة والمرتبة الرابعة فجاءت لعبارات "تتجنب إدارة العلاقات العامة إتخاذ قرارات يمكن أن تثير الجدل والنقاش" و" تتصحكم إدارة العلاقات العامة بأسلوب التغافل وعدم المواجهة في بعض المواقف الجدالية" بإستجابة أيضا "موافقة" وبمتوسط حسابي ونسب مئوية بلغت على التوالي (92,33%/2,77) و(91,33%/2,74).
- ❖ كذلك عبارة "تحت إدارة العلاقات العامة على الإبتعاد عن المناقشات المفتوحة وتجنب النقاش خارج مواضيع العمل" جاء إتجاه مجتمع الدراسة نحوها "موافق" بمتوسط حسابي أقل قليلا من العبارات السابقة بلغ (2,57) ونسبة مئوية وصلت الى (85,67%)، في حين المرتبة السادسة والأخيرة إحتلتها العبارة التي مفادها "يتجنب مسؤولو العلاقات العامة زيارة الأماكن التي يزداد فيها الإحتكاك بالأطراف المتصارعة" بدرجة موافقة بلغت (2,46) للمتوسط الحسابي و(82,00%) للنسبة المئوية.
- ✓ ومنه تبين أن إتجاه مجتمع الدراسة نحو عبارات البعد كلها جاء "موافق"؛ فبالنظرة الإستجابة العامة للمجتمع نحو البعد ككل بعبارته الستة موافقة بمتوسط حسابي مرتفع نوعا ما (2,70) بالمقارنة مع الدرجة الأعلى المفترضة للإستجابة "موافق" وهي (03) وبنسبة مئوية مرتفعة وصلت الى 90,17.

■ البعد الثاني: "التهدئة":

فيما يلي سنقوم بعرض إستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو عبارات بعد (التهدئة)، والخروج بإتجاهه نحو كل عبارة ونحو البعد بشكل عام.

✚ **جدول رقم 10: إستجابة مجتمع الدراسة نحو عبارات البعد الثاني:**

رتبة العبارة	إتجاه مجتمع الدراسة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			رقم ومحتوى العبارة
					موافق	محايد	غير موافق	
					التكرار	التكرار	التكرار	
1	موافق	93,33%	0,473	2,80	29	05	01	7/ تعمل إدارة العلاقات العامة على إقناع العاملين بأهمية التعاون في أداء العمل.
					82,9%	14,3%	02,9%	
4	موافق	86,67%	0,604	2,60	23	10	02	8/ تلجأ إدارة العلاقات العامة إلى دعم سبل الحوار وتبادل وجهات النظر بالإعتماد على الإجتماعات والندوات.
					65,7%	28,6%	05,7%	
3	موافق	90,33%	0,519	2,71	26	08	01	9/ تعمل إدارة العلاقات العامة على تعزيز التواصل الفعال وتبادل الأفكار والمعلومات داخل المؤسسة.
					74,3%	22,9%	02,9%	
2	موافق	91,33%	0,561	2,74	28	05	02	10/تعمل إدارة العلاقات العامة على إبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضهم البعض.
					80,0%	14,3%	05,7%	
5	موافق	81,00%	0,739	2,43	20	10	05	11/تنتهج إدارة العلاقات العامة أسلوب توعية وتحسين العاملين حول أهمية إدارة الصراعات بشكل فعال.
					57,1%	28,6%	14,3%	
6	موافق	81,00%	0,698	2,43	19	12	04	12/تعتمد إدارة العلاقات العامة على أسلوب تدريب العاملين عن إيجاد حلول وتسويات للخلافات.
					54,3%	34,3%	11,4%	
					35 عامل وعاملة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)			المجموع / الدرجة الكلية للمحور
موافق		87,28%	0,599	2,62				

إتضح من خلال الجدول رقم (10) المتضمن لعبارات بعد (التهدئة) ما يلي:

- ❖ العبارة الأولى في عبارات البعد والتي مفادها "تعمل إدارة العلاقات العامة على إقناع العاملين بأهمية التعاون في أداء العمل" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة "موافقة" متوسطها الحسابي مرتفع جدا بلغت (2,80) ونسبة مئوية أيضا مرتفعة جدا بلغت (93,33%).

- ❖ تليها في المرتبة الثانية عبارة "تعمل إدارة العلاقات العامة على إبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضهم البعض" بإتجاه "موافق" متوسطه الحسابي بلغ (2,74) ونسبة مئوية بلغت (91,33%).
- ❖ أما العبارات التي احتلت المرتبة الثالثة والرابعة فتمثلت في "تعمل إدارة العلاقات العامة على تعزيز التواصل الفعال وتبادل الأفكار والمعلومات داخل المؤسسة" و"تلجأ إدارة العلاقات العامة إلى دعم سبل الحوار وتبادل وجهات النظر بالإعتماد على الاجتماعات والندوات" بدرجة "موافق" لكليهما ومتوسط حسابي ونسب مئوية جاءت على التوالي (90,33%/2,71) و(86,67%/2,60).
- ❖ فيما يخص المرتبة الخامسة مثلتها العبارة التي مفادها "تنتهج إدارة العلاقات العامة أسلوب توعية وتحسين العاملين حول أهمية إدارة الصراعات بشكل فعال" والعبارة السادسة مثلتها عبارة "تعتمد إدارة العلاقات العامة على أسلوب تدريب العاملين عن إيجاد حلول وتسويات للخلافات" بنفس إتجاه العبارات السابقة لكلاهما وبمتوسط حسابي ونسب مئوية أقل نوعا ما جاءوا هكذا على التوالي (81,00%/2,43) لكلاهما.
- ✓ يتضح في الأخير أن إتجاه مجتمع الدراسة في المجمل العام نحو البعد الثاني "التهدئة" بعباراته كلها جاء إتجاه "موافق" مثل البعد الأول "التجنب" تماما؛ لكن بمتوسط حسابي أقل نسبيا بلغ (2,62) ونسبة مئوية قدرت بـ (87,28).

■ البعد الثالث: "المنافسة":

فيما يلي سيم عرض إستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو عبارات بعد (المنافسة)، والخروج بإتجاهه نحو كل عبارة ونحو البعد بشكل عام.

📊 جدول رقم 11: إستجابة مجتمع الدراسة نحو عبارات البعد الثالث:

رتبة العبارة	إتجاه مجتمع الدراسة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	محايد	موافق	درجة الموافقة رقم ومحتوى العبارة
					التكرار	التكرار	التكرار	
					النسبة	النسبة	النسبة	
3	موافق	85,67%	0,608	2,57	02	11	22	13/ تخلق إدارة العلاقات العامة بيئة محفزة على التنافس الإيجابي.
					05,7%	31,4%	62,9%	

4	موافق	85,67%	0,739	2,57	05	05	25	14/تشجعكم إدارة العلاقات العامة على تطوير الأفكار والإبتكار.
					14,3%	14,3%	71,4%	
1	موافق	90,33%	0,572	2,71	02	06	27	15/تشجعكم إدارة العلاقات العامة على الشفافية لتجنب التفسيرات الخاطئة والتوترات.
					05,7%	17,1%	77,1%	
6	موافق	83,00%	0,658	2,49	03	12	20	16/تعمل إدارة العلاقات العامة على خلق تعامل بين المصالح الخاصة والمصالح العامة.
					08,6%	34,3%	57,1%	
2	موافق	86,67%	0,604	2,60	02	10	23	17/تعمل إدارة العلاقات العامة على توجيه الجهود وتوضيح الأهداف وسبل تحقيقها.
					05,7%	28,6%	65,7%	
5	موافق	85,67%	0,608	2,57	02	11	22	18/تشجع إدارة العلاقات العامة روح الفريق وتعزيز الإنتماء الى المؤسسة.
					05,7%	31,4%	62,9%	
					35 عامل وعاملة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)			المجموع / الدرجة الكلية للمحور
موافق		86,17%	0,632	2,59				

تشير معطيات الجدول رقم (11) الذي يمثل إستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مختلف عبارات البعد الثالث (المنافسة) الى ما يلي:

❖ العبارة التي مفادها "تشجعكم إدارة العلاقات العامة على الشفافية لتجنب التفسيرات الخاطئة والتوترات" إحتلت المرتبة الأولى بإتجاه "موافق" وبأعلى متوسط حسابي بلغ (2,71) ونسب مئوية بلغت (90,33%)، والمرتبة الثانية بإتجاه موافق لعبارة "تعمل إدارة العلاقات العامة على توجيه الجهود وتوضيح الأهداف وسبل تحقيقها" بمتوسط حسابي وصل الى (2,60) ونسبة مئوية (86,67%).

❖ أما المرتبة الثالثة والرابعة فجاءت فيها عبارات "تخلق إدارة العلاقات العامة بيئة محفزة على التنافس الإيجابي" و"تشجعكم إدارة العلاقات العامة على تطوير الأفكار والإبتكار" بإستجابة "موافقة" أيضا وبمتوسط حسابي ونسب مئوية بلغت (85,67%/2,57) لكلاهما.

❖ فيما يخص المرتبة الخامسة فقد إحتلتها العبارة الأخيرة فالبعد عبارة "تشجع إدارة العلاقات العامة روح الفريق وتعزيز الإنتماء الى المؤسسة" بإتجاه "موافق" وبمتوسط حسابي (2,57) ونسبة مئوية بلغت (85,67%)، في حين المرتبة الأخيرة فتمثلت في عبارة "تعمل إدارة العلاقات العامة على خلق تعامل بين المصالح الخاص والمصالح العامة" بإتجاه "موافق" كذلك لكن بأقل متوسط حسابي في البعد بلغ (2,49) ونسبة مئوية (83,00%).

✓ ونصل بالتالي الى ملاحظة الى أن البعد الثالث بعبارته الستة جاء إتجاه مجتمع الدراسة نحوه في المجمل بنفس إتجاه البعدين الأول والثاني وهو إتجاه "موافق"، لكن بمتوسط حسابي ونسبة مئوية الأقل نسبيا بالمقارنة معهم، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2,59) ونسبته المئوية (86,17%).

✚ **جدول رقم 12: الإستجابة العامة لمجتمع الدراسة نحو أبعاد الإستثمار الثلاث:**

الإتجاه العام لمجتمع الدراسة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	90,17	0,546	02,70	▪ البعد 01: "التجنب"
موافق	87,28	0,599	02,62	▪ البعد 02: "التهدة"
موافق	86,17	0,632	02,59	▪ البعد 03: "المنافسة"

يتبين من خلال هذا الجدول رقم (12) أن الأبعاد الثلاثة جاءت إستجابة أفراد مجتمع الدراسة نحوها كلها "موافقة"، لكن تختلف درجة الموافقة من بعد الى آخر.

ف نجد بعد "التجنب" أي أن التجنب تعتمد عليه إدارة العلاقات العامة بمؤسسة البريد في تجنب الصراع التنظيمي بنسبة 90,17 وبمتوسط حسابي بلغ 02,70 وإنحراف معياري 0,546.

في حين البعد الثاني فهو بعد "التهدة" أي أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة تنتهج التهدة كأسلوب في إدارة الصراع التنظيمي بين المتصارعين وذلك بينه أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي وصل الى 02,62 وإنحراف معياري 0,599 ونسبة مئوية وصلت الى 87,28.

أما بعد "المنافسة" أي أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة تعمل على خلق التنافس كألية لإدارة الصراع التنظيمي وذلك حسب المبحوثين بمتوسط حسابي بلغ 02,59 وإنحراف معياري 0,632 ونسبة مئوية بلغت 86,17.

✓ في الجدول الموالي سيتم توضيح إستجابة مجتمع الدراسة وإتجاهه نحو أبعاد الإستثمار ككل أي الأبعاد الثلاثة (التجنب، التهدة، المنافسة).

✚ جدول رقم 13: الإستجابة العامة لمجتمع الدراسة نحو أبعاد الإستثمار ككل:

المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية	الإتجاه العام للمجتمع
2,64	0,592	87,87	موافق

سابعاً: عرض النتائج الفرعية للدراسة ومناقشتها:

بعد جمع مختلف البيانات والمعلومات ذات الصلة بالموضوع وتفريغها وتحليلها، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وفق التساؤلات التي إنطلقت منها، والتي يمكن عرضها ومناقشتها وفقهم، بالإستناد الى الدراسات السابقة والنظريات التي تعالج وتخدم الموضوع.

✚ عرض ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول: ما هو دور العلاقات العامة في تجنب الصراع التنظيمي

داخل مؤسسة بريد الجزائر؟

- أبانت النتائج أن العاملين بمديرية وحدة بريد الجزائر-لولاية بسكرة "موافقون" بدرجة كبيرة على أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة تنتهج إستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي؛ بحيث تبين أن هذه الإستراتيجية هي أكثر الإستراتيجيات المعتمد عليها في مواجهة والتصدي الى الصراعات بين العاملين بالمؤسسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة العاملين على هذا الطرح (2,70) والإنحراف المعياري بلغ (0,546) ومنه تم تأكيد ذلك بنسبة مرتفعة تصل الى (90,17%).
- تم التوصل الى أن تشجيع العمال على الإبتعاد عن المواضيع والنقاشات التي تثير الجدل هي الوسيلة التي تتبعها إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة في تجنب الصراع التنظيمي وهذا ما أكده العاملين بنسبة (95,33%)، كما تعمل على تعويد العمال على تجنب الصراع على أمل أن يتحسن تلقائياً؛ بحيث أبانوا عن ذلك بنسبة (94,33%) ومنه يمكننا القول أن إدارة العلاقات العامة بمؤسسة البريد-وحدة بسكرة تحاول على قدر الإمكان تقليل الجدل والمشاكل بين العمال التي بإمكان تقاومها تطور الصراع والزيادة من حدته، وتركز على تجنب كل ذلك بحيث قد تكون هذه الأساليب فعالة في حالات وفي مراحل معينة وفي المدى القصير فقط، ومنه فالتجنب هو أهم ما تتبعه العلاقات العامة بالمؤسسة ويستجيب العمال معه في مواجهتهم للصراعات، وهذا ما لا تتفق معه وجاءت على نقيضه دراسة "فؤاد زرار" بعنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بالمؤسسة

العمومية التل لإنتاج الحليب ومشتقاته، وحدة مزلوق بسطيف" بحيث توصلت الى أن اللجوء الى السيطرة والقوة في أغلب حالات الصراع بين العمال وتبني التعاون في محاولة مواجهته هم أهم الآليات المتبعة، لكن إتباع التجنب تم في حالات قليلة جداً، وبالتالي يمكننا القول أن آلية التجنب بالمقابل لا تكون فعالة على المدى الطويل لمجموعة من الأسباب من بينها تكديس المشكلات وعدم تشجيع العاملين على مناقشة القضايا، وإنقطاع سبل الحوار والتفاعل البناء بينهم وبالتالي قتل التنوع في الآراء والأفكار والرؤى والإبداع في أداء العمل داخل المؤسسة، وهذا ما أكده رواد مدرسة "العلاقات الإنسانية" وكذلك نفس توجهات "النظرية السلوكية" بحيث يرون من هذه الزاوية أن الصراع أمر ضروري للتنظيمات لا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا التعرف عليه وتحديد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها ويتمشى مع سيرورة العمل.

- تشير النتائج أيضاً الى أن إدارة العلاقات العامة بمؤسسة البريد-وحدة بسكرة تتجنب إتخاذ قرارات يمكن أن تثير الجدل والنقاش وذلك تم التعبير عنه بـ (92,33%)، وتتصح بأسلوب التغافل وعدم المواجهة في بعض المواقف الجدالية وذلك أوضحه العاملين بما نسبته (91,33%)، ومن خلال ذلك يمكننا أن نستنتج أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة تحاول من خلال هذه الأساليب المتبعة من جهة الحفاظ على السلم الداخلي وعدم تصاعد الصراعات بين العمال وبين حتى الفرق العمالية حتى لا يتأثر الأداء العام، ومن جهة ثانية تسعى للحفاظ على الصورة العامة للمؤسسة وتجنب الضرر العام لسمعتها.

- تبين أن من بين الأساليب الأخرى التي تتبعها إدارة العلاقات العامة في تجنب الصراع التنظيمي في المؤسسة لكن بدرجة أقل عن باقي الأساليب الأخرى تتمثل في حث العاملين فيها على الإبتعاد عن المناقشات المفتوحة وتجنب النقاش خارج مواضيع العمل، بحيث تم تأكيد وجود ذلك بنسبة (85,67%)، ومنه يتضح أن رغبة إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة من خلال هذا تكمن في الحفاظ على الإنسجام داخل فرق العمل وتجنب التوترات التي ممكن أن تنشأ نتيجة آراء ووجهات نظر متباينة أو قضايا شخصية.

- بالإضافة الى ذلك إتضح تجنب مسؤولو العلاقات العامة زيارة الأماكن التي يزداد فيها الإحتكاك بالأطراف المتصارعة لخفض مستويات التوتر وهذا ما تم التعبير عنه من طرف العاملين بنسبة (82%)، وقد يعكس هذا النهج المتبع سلبيا على قمع قنوات فعالة للتواصل، الى جانب أنه قد يفقد مسؤولو العلاقات العامة الفهم الحقيقي لتحديات وإحتياجات الأطراف المتصارعة إذا لم يكن لديهم فرصة التفاعل المباشر معهم مما قد يزيد فجوة الإتصال وعدم الثقة بين العمال والإدارة، وفي هذه النقطة بالذات أي من الناحية الإتصالية ترى "النظرية الكلاسيكية" أنه لمعالجة الصراع لا بد على إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة تحسين قنوات

الإتصال، بحيث يمكنها ذلك من توفير فرص أفضل للتفاهم والتواصل مع العاملين وتعزيز الثقة والشفافية في العلاقات العمالية وتخفيف حدة التوترات.

➤ عرض ومناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني: ما هو دور العلاقات العامة في التهدئة بين المتصارعين في مؤسسة بريد الجزائر؟

- توصلت النتائج الى أن العاملين بمديرية وحدة بريد الجزائر-لولاية بسكرة "موافقون" بدرجة كبيرة على أن إدارة العلاقات العامة بمؤسستهم تنتهج إستراتيجية التهدئة عبر مختلف أساليبها ووسائلها وألياتها المتنوعة كإستراتيجية في التهدئة بين المتصارعين، وبالتالي إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة، وقد إتفق العاملين على إنتهاج هذه الإستراتيجية بما نسبته (87,28%) وبمتوسط حسابي بلغ (2,62%) وإنحراف معياري قدر بـ (0,599).

- تبين الى أن أبرز ألية تعتمد عليها إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة في التهدئة بين المتصارعين تتمثل في إقناع العاملين على ضرورة وأهمية التعاون في العمل؛ بحيث أكد العاملين ذلك بنسبة مرتفعة جدا تصل الى (93,33%)، وهذه النتيجة تتفق معها وتؤكدها دراسة "منى محمود عبد الجليل ومحمد حسني حسين" المعنونة بـ "دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية على ممارس العلاقات العامة في عينة من الشركات المصرية" حيث بينت بأن العلاقات العامة تقوم بإقناع العاملين بأهمية التعاون والألفة والنتائج المترتبة عليها، وبالتالي إعتداد التعاون في العمل يعكس إستراتيجية لتخفيف الصراع التنظيمي بطريقة بناءة وإيجابية، فيهدف هذا الأسلوب الى تعزيز روح التفاهم لدى العاملين والشعور بالإنتماء والمسؤولية إتجاه المؤسسة المنتمين إليها وضرورة السعي المشترك نحو تحقيق أهدافها، الى جانب تعزيز الأداء ضمن فرق ومجموعات عمل يسودها تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات، بالإضافة الى ذلك خلق بيئة عمل محفزة وصحية خلية من التوترات وتحد من الإغتراب الوظيفي للعاملين.

- تم التوصل الى أن إدارة العلاقات العامة بمؤسسة البريد-وحدة بسكرة تعمل على إبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضهم البعض وهذا ما أبان عنه العاملين بإستجابتهم بالموافقة بما نسبته (91,33%)، كما تعمل على تعزيز التواصل الفعال وتبادل الأفكار والمعلومات في إطار العمل بنسبة (90,33%)، بالإضافة الى اللجوء الى الإجتماعات والندوات لدعم سبل الحوار وتبادل وجهات النظر وقد تم تأكيد ذلك بنسبة (86,67%)، الى جانب إنتهاج أسلوب توعية وتحسين العاملين حول أهمية إدارة الصراعات بشكل فعال بنسبة قليلة بالمقارنة مع الأساليب الأخرى السابقة وجاءت هذه النسبة مقدره بـ (81%)، أيضا بنفس النسبة

العمل على تدريب العاملين على إيجاد حلول وتساويات لمختلف الخلافات التي تحدث بينهم، وبالتالي نستنتج أن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة محل الدراسة تحاول التنوع في أساليب التهدئة من حدة الصراعات الداخلية، كما أن إستجابات العاملين نحوها وموافقهم عليها بشكل إيجابي تتباين مستوياتها ويتباين مدى تقبلهم لهذه الأساليب حسب خصائص كل عامل؛ من بينها خصائص مرتبطة بالعمل كالدرجة الوظيفية والخبرة الميدانية ونوع المؤهل العلمي الذي يحمله العامل وثقافته الإدارية، وخصائص أخرى شخصية كالجنس والسن والحالة الإجتماعية.

✚ عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث: ما هو دور العلاقات العامة في خلق التنافس كألية لإدارة الصراع في مؤسسة بريد الجزائر؟

- توصلت النتائج الى أن العاملين بمديرية وحدة بريد الجزائر-لولاية بسكرة إستجابتهم نحو المنافسة كإستراتيجية معتمد عليها من قبل إدارة العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسستهم إستجابة إيجابية أي أنهم موافقون على أنه يتم إنتهاج وإعتماد هذه الإستراتيجية، لكن بالمقابل تبين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإستراتيجيات الثلاث (التجنب، التهدئة، المنافسة" أنها الإستراتيجية الأقل أهمية وإهتماما من قبل المسؤولين في إدارة العلاقات العامة، وقد تم ملامسة ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2,59%) وانحرافها المعياري الذي قدر بـ (0,632) ونسبة مئوية بلغت (86,17%).

- فيما يخص أهم الأساليب المتبعة في استراتيجية المنافسة في المؤسسة محل الدراسة هي التشجيع على الشفافية في العمل لتجنب التفسيرات الخاطئة والتوترات وقد أكد العمال ذلك بما نسبته (90,33%)، الى جانب توجيه الجهود وتوضيح الأهداف وسبل تحقيقها وذلك معبر عنه بنسبة (86,67%)، وبالتالي يمكننا إبراز علاقة مشتركة بين هاذين الأسلوبين، بحيث نستنتج أن الشفافية في العمل تعزز الثقة بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين والمسؤولين كما تسهم في توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة وتعزيز إدارة الصراعات التنظيمية، فمن خلال توضيح الأهداف وسبل تحقيقها بشفافية يتمكن العمال من فهم أدوارهم ومهامهم والمسؤوليات الموكلة لهم بشكل أفضل، دون حدوث سوء تفاهم أو تفسيرات خاطئ أو حتى تضارب للمصالح، بالإضافة الى تحقيق التنسيق والتعاون والانسجام بين الأقسام والمصالح المختلفة في المؤسسة.

أوضح العاملون بالمؤسسة أن إدارة العلاقات العامة تعمل نوعا ما على خلق بيئة عمل محفزة على التنافس والتشجيع على تطوير الأفكار والابتكار، وكذلك تشجيع روح الفريق والانتماء للمؤسسة، وقد أبان العاملين عن وجود كل ذلك بنسبة (85,67%)، بالإضافة الى خلق تعامل بين المصالح الخاصة والمصالح العامة وهذا معبر عنه بنسبة (83%)، ومنه فالإدارة هنا تحاول تحسين وتطوير المناخ التنظيمي بما يخدم التنظيم ككل، وفي هذا الصدد نتفق مع ما توصلت إليه دراسة "سهام أكرور" في دراستها المعنونة بـ "تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي-دراسة ميدانية بالمديرية العمدة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية (2017-2018) بحيث تؤكد الباحثة هنا بأن إستغلال الفوائد الإيجابية للصراع تكمن في تعزيز المنافسة الإيجابية، ويمكن التعقيب على ذلك من خلال التأكيد على أن المؤسسات الحديثة هي المؤسسات التي تعمل على الاستفادة من مختلف مظاهر الصراع وتحويلها الى فرص لتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة والتكيف مع مختلف التحولات السريعة وتحقيق التميز والإبداع في بيئة العمل، وفي هذا الصدد تشير "النظرية الحديثة للصراع التنظيمي" إلى أنه يمكن توظيف الصراع التنظيمي لصالح المؤسسة والعاملين بها وذلك من خلال حسن إدارته والتحكم فيه؛ وتقبله كظاهرة طبيعية حتمية في حياة المؤسسة يتم السعي للاستفادة منها وجعل إدارته وظيفة مهمة تستحق العناية، فهو حسبهم عامل للتحدي والإثارة والحصول على أفكار وتوجهات ورؤى مختلفة وجديدة تستحق الاهتمام وتخلق أليات تنافسية تساعد على التطور والتقدم والتغيير الإيجابي.

ثامنا: النتيجة العامة للدراسة:

بعد تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية، وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فرعية أجابت على التساؤلات الفرعية الثلاث المنبثقة على التساؤل الرئيس الذي فحواه: ما دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة بريد الجزائر وحدة بسكرة؟

تأكد لدينا أن للعلاقات العامة باستراتيجياتها الثلاث التجنب والتهدة والمنافسة كآليات لإدارة الصراع التنظيمي تنتهجها العلاقات العامة أن لهذه الأخيرة دور مهم وفعال في ادارة الصراع التنظيمي من خلال تفعيل استراتيجيات التجنب أولا، ثم التهدة بدرجة ثانية، وبعدها خلق التنافس بدرجة ثالثة حسب الترتيب الذي تحقق في الدراسة.

خلاصة الفصل:

خلاصة القول بعد الانتهاء من الدراسة الميدانية والتي قمنا فيها بمجموعة من المراحل، بداية من تبويب في جداول وبيانات إحصائية مختلف المعلومات والمعطيات التي جمعها من ميدان الدراسة، ومن ثم التعليق عليها وتفسيرها ومناقشتها للوصول الى مجموعة من النتائج يتم بها استخلاص في الأخير إجابات عن التساؤلات الفرعية التي انطلقت منها الدراسة، ومن تم إبراز مدى توافق نتائجها مع الدراسات السابقة المستند إليها ومختلف الإسهامات النظرية المعالجة للموضوع.

خاتمة

خاتمة:

في سياق إدارة الصراع التنظيمي تلعب العلاقات العامة دورا مهما وحيويا في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة، فالعلاقات العامة من خلال إدارتها تتبع مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات والأساليب تهدف بها إلى احتواء الصراعات التنظيمية والحد منها ومن انعكاساتها على البيئة التنظيمية للمؤسسة وعلى مختلف أهدافها، بالإضافة الى السعي الى الاستفادة من هذه الصراعات والتعامل معها بشكل بناء لتحويل جوانبه السلبية الى جوانب إيجابية.

من خلال دراستنا الموسومة بـ "دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة" وبكلا شقيها النظري والتطبيقي، وعن طريق تحقيق ميداني تم إجراءه في "مديرية وحدة بريد الجزائر-لولاية بسكرة" بإعتماد أسلوب المسح الشامل للعاملين بالوحدة، والمتوزعين بين كلا الجنسين وبين الدرجات الوظيفية الثلاث "إطارات، أعوان تحكم، وأعون تنفيذ"، إتضح أن "العلاقات العامة دور مهم وفعال في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة" عبر إستراتيجياتها الثلاث "تجنب الصراع التنظيمي"، تهدئة الصراع التنظيمي"، و"خلق التنافس كألية لإدارة الصراع التنظيمي"، وهذا ما تم تأكيدها في المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال الإستقصاء الميداني تم التوصل الى مجموعة من النتائج يمكن عرضها كالآتي:

- ✓ إدارة العلاقات العامة بمؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة تتعامل مع الصراع التنظيمي بشكل جدي وفعال وتسعى لإدارته والتحكم فيه ومواجهة إنعكاساته.
- ✓ تنتهج إدارة العلاقات العامة بمؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة الإستراتيجيات الثلاث "التجنب، التهدئة، المنافسة" في إدارة الصراع التنظيمي، لكن بمستويات متباينة.
- ✓ إستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي هي الإستراتيجية الأكثر تأكيدا من طرف العاملين بمدى تطبيقها وتفاعلهم معها بمؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة.
- ✓ إستراتيجية خلق التنافس كألية لإدارة الصراع التنظيمي هي الإستراتيجية الأقل اعتمادا عن باقي الإستراتيجيات بمؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة.
- ✓ الألية الأبرز المعتمد ضمن إستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي من قبل العلاقات العامة بمؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة هو التشجيع على الابتعاد عن المواضيع والنقاشات التي تثير الجدل.
- ✓ أهم ألية معتمدة ضمن إستراتيجية التهدئة في إدارة الصراع التنظيمي من قبل العلاقات العامة بمؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة هو إقناع العاملين بأهمية التعاون في أداء العمل.

خاتمة

✓ أبرز آلية يتم الإعتماد عليها ضمن إستراتيجية المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي من قبل العلاقات العامة بمؤسسة بريد الجزائر-وحدة بسكرة هو التشجيع على الشفافية لتجنب التفسيرات الخاطئة والتوترات.

✓ من الناحية السلبية؛ وجود نوع من التجاهل الصراع وتم ملامسته في عدم زيارة مسؤولو العلاقات العامة بالمؤسسة للأماكن التي يزداد فيها الإحتكاك بالأطراف المتصارعة. ووجود نوعا ما نقص في الإعتماد على تدريب العاملين في إيجاد حلول وتسويات للخلافات. بدرجة أقل يتم ملامسة ضعف في العمل على خلق تعامل بين المصالح الخاصة والمصالح العامة بالمؤسسة.

من خلال ما أسفرت عليه دراستنا نستنتج بأن مؤسسة "بريد الجزائر-وحدة بسكرة" تقوم بمواجهة الصراعات التنظيمية التي تحدث فيها عبر مختلف الإستراتيجيات والأساليب، وبالرغم مختلف النقائص إتضح أنه تحاول إحتواء الصراعات التنظيمية والتصدي لها وتحويل ما تضمنه من تباينات في الآراء والافكار والتوجهات الى مجموعة من العوامل والظروف المؤدية الى خلق بيئة عمل صحية محفزة على الأداء الوظيفي الجيد وعلى التميز والإبداع والتغيير الى الأفضل لصالح المؤسسة والعاملين فيها.

ومن جملة الإقتراحات التي يمكننا وضعها ما يلي:

- ❖ تطوير إستراتيجيات الإتصال، بحيث يتم تعزيز قنوات التواصل وتبادل وجهات النظر والأفكار.
- ❖ الإهتمام بالجانب الإجتماعي والنفسي للعاملين وبالأخص خلال فترات الصراع.
- ❖ وضع إجراءات واضحة ومعلنة فيما يخص أليات الإبلاغ عن النزاعات ومعالجتها بشكل فعال وعادل.
- ❖ التركيز على البرامج التدريبية، بالقيام بشكل دوري بجلسات وورش تدريب وتوعية للعاملين.
- ❖ التشجيع على التنوع والتفاعل الإيجابي والإحترام والتعاون بين مختلف الفئات والثقافات في بيئة العمل.
- ❖ الإهتمام بأساليب القيادة الحديثة التي تنتهج أسلوب التفتح والشفافية في التواصل والدعم والتوجيه.

قائمة المصادر والمراجع

المعاجم والقواميس:

- 1/ إبراهيم أنس عبد الحليم منتصر، و آخرون (1989): المعجم الوسيط، المجلد ج2، تركية: دار الدعوة.
- 2/ ابن منظور (1997): لسان العرب، م4، ط1، بيروت، لبنان: دار صادر للطباعة والنشر.
- 3/ المنجد الأبجدي (1987): ط1، بيروت، لبنان: دار المشرق.

الكتب:

- 4/ أحمد الخطيب، و عادل سالم معاينة (2009): الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، الأردن: عالم الكتب.
- 5/ أحمد ماهر (2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، د.ط، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 6/ أحمد ماهر (2006): كيف تسيطر على الصراعات، د.ط، مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 7/ إسماعيل محمد عامر (2021): العلاقات العامة والتطور الرقمي. ط1: د،ب، نشر شخصي للمؤلف.
- 8/ إسماعيل مصطفى سالم (1999): العلاقات العامة في الخدمة الإجتماعية، مصر: مطبعة هشام بكفر الشيخ.
- 9/ إعتقاد محمد علام (1994): دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، القاهرة، مكتبة الأنجلومصرية.
- 10/ أميرة عميرات (2019): مهارات الإتصال في العلاقات العامة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 11/ أندرو دي سيزلاقي، و مارك دي والاس (2006): السلوك التنظيمي والأداء، د.ط، (ترجمة: أحمد جعفر أبو القاسم)، مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 12/ بدر سعد عيد (1992): الإيديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي: الإسكندرية: دار المعارف الجامعية.
- 13/ بشير العلاق (د س ن): إدارة حملات العلاقات العامة وتخطيطها، ط1، أكاديمية التعلم.
- 14/ جازية كيران (2008): محاضرات في منهجية علم الإجتماع. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 15/ جمال الدين لعويسات (2005): مبادئ الإدارة. بوزريعة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 16/ حسن طه (2007): إستراتيجيات إدارة الصراع، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 17/ حسين حريم (2002): إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 18/ رؤوف حسين الزبيدي (2014): مبادئ العلاقات العامة، المملكة الأردنية الهاشمية: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- 19 / سامر جلدة (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 20 / سعد سلمان المشهداني (2019): منهجية البحث العلمي، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 21 / سيد علي شتاء (1997): المنهج العلمي والعلوم الإجتماعية، مصر: مكتبة الأشعة الفنية.
- 22 / صلاح الدين شروخ (2007): منهجية البحث العلمي، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 23 / صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004): السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة: الدار الجامعية للنشر.
- 24 / عامر عوض (2008): السلوك التنظيمي الإداري، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 25 / عبد الغني عماد (2007): منهجية البحث في علم الإجتماع "الإشكاليات، التقنيات، المقاربات"، ط1، بيروت: دار الطليعة.
- 26 / عبد الكريم سرحان، و عائدة فخر الدين (2021): مدخل الى العلاقات العامة والإتصال، فلسطين: دار الشامل للنشر والتوزيع.
- 27 / عبد المحي محمود صالح (2004): العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الإجتماعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 28 / عبد الناصر أحمد جرادات، و لبنان هاتف الشامي. (2019): أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 29 / علي محمد عبد الوهاب (2000): إستراتيجيات التحفيز الفعال. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- 30 / غادة البطريق (2017): العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، ط1، مصر: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- 31 / غيات بوفلجة (2006): مقدمة في النفس الصناعي والتنظيمي، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 32 / فضيل دليو (2003): إتصال المؤسسة، إشهار علاقات عامة وعلاقات مع الصحافة، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 33 / فضيل دليو (2015): تقنيات المعاينة في العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 34 / كامل محمد المغربي (1995): السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- 35 / ليلي عبد الحليم قطيشات (2006): إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 36 / ماجدة العطية (2003): سلوك المنظمة، ط1، عمان، الأردن: دار الشروق.
- 37 / محمد إسماعيل بلال (2005): السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإصدار د.ط، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 38 / محمد جاب الله عمارة (2003): الإدارة في الخدمة الإجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 39 / محمد حسن العماير (1999): مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 40 / محمد سعيد سلطان (2002): السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- 41 / محمد صدقي (2020): العلاقات العامة - علم وفن وعمل، مصر: وكالة الصحافة العربية.
- 42 / محمد طلعت عيسى (1970): العلاقات العامة كأداة للتنمية، القاهرة: دار المعارف.
- 43 / محمود سليمان العميان. (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 44 / محمود عبد الفتاح رضوان، و أخرون (2012): إدارة النزاعات والصراعات في العمل، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 45 / مصطفى عليان ربحي (2001): البحث العلمي "أسسه، مناهجه وأساليبه"، الأردن: بيت الأفكار الدولية.
- 46 / مصطفى يوسف كافي (2015): إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 47 / معن محمود عياصرة، و مروان بني أحمد (2008): إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 48 / محمد حسن محمد حمدان (2007): وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، عمان: دار الحامد.
- 49 / موريس أنجريس (2006): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وأخرون، ط2، الجزائر: دار القصبه للنشر.
- 50 / نجلاء الجمال (2014): العلاقات العامة والإعلان الدولي، ط1، نشر شخصي للمؤلف.
- 51 / نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، و رباب فهمي (2017): السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

المقالات العلمية:

- 52/ الحاج بن خالد، و جمال بن خالد (2021): الصراع التنظيمي: قراءات في المفهوم في ظل تجربة الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 11، العدد 02.
- 53/ أميمة الدهان (1980): الصراع في المنظمة، مجلة البحوث الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 04، المجلد 08.
- 54/ رضا قجة، و يوسف جغولي (مارس، 2017): المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 7.
- 55/ سارة زويتى (ديسمبر، 2014): الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 7.
- 56/ زياد يوسف المعشر (2005): الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لإتجاهات الرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
- 57/ سامية جفال (2014): الإتصال في العلاقات العامة-الوسائل والجمهور، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 33.
- 58/ سامية جفال، و سليمة بوزيد (جوان، 2008): العلاقات العامة في المنظمة بين المفهوم والوظيفة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العددان الثاني والثالث.
- 59/ عبد الجليل منى محمود، و حسين محمد حسني (سبتمبر، 2018): دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة في عينة من الشركات المصرية، المجلة العربية لبحوث الإعلام والإتصال، مصر، العدد 22.
- 60/ عيسى يونسى، و أخرون (2021): العينة وأسس المعاينة في البحوث الإجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية والإنسانية، جامعة غليزان، العدد 2.
- 61/ ليث عبد الله سليمان القهيوي (2015): أثر الصراع على التمكّن التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 15، العدد 01.
- 62/ نجلة بوهوررة (2017): الصراع التنظيمي، مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد ب، جامعة قسنطينة 2، العدد 10.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 63 / بسام وزناحي (2018): المنظومة الثقافية وعلاقتها بفعالية التنظيم الرسمي بالمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه تنظيم وعمل، جامعة باتنة-1.
- 64 / زوين بوفروة (2012): أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3.
- 65 / سالم توفيق إبراهيم شحاته (1988): أثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديروا المدارس الإعدادية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة للجامعة الأردنية، عمان.
- 66 / طارق موسى العتيبي (2006): الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 67 / عبد الغفار البحيري، و هشام محمد صبري (1994): الأساليب المختلفة لإدارة الصرع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- 68 / عبد الواحد مؤمن خلف (2008): الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- 69 / محمد بشير محمودي (2020): الوظيفة الإتصالية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم الإعلام والإتصال، تخصص الإتصال الجماهيري. باتنة.
- 70 / محمد رضا ثنية (2007): إستراتيجية إدارة الصراع بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري "قسنطينة، سطيف، بسكرة"، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية.
- 71 / نور الدين عسلي (2008): إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة الحضنة بولاية المسيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر.

الملاحق

ملحق رقم 01: "الاستمارة الأولى"

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
- أقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة من 41 الى 50 سنة أكبر من 31
3. المستوى العلمي: ثانوي ما أقل جامعي تكوين مهني
4. الأقدمية في العمل:
- من الى أقل من 5 سنوات من 6 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة من 16 الى 20 سنة من 21 سنة فما فوق

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
التجنب:						
01	يحاول مساهمو العلاقات العامة تعويدكم على تجنب الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا.					
02	تشجعكم العلاقات العامة على الإبتعاد عن المواضيع والنقاشات التي تثير الجدل وتقاوم الوضع.					
03	تنصحكم الإدارة بالتهرب في بعض الحالات والمواقف للتقليل حدة الصراع.					
04	ترى العلاقات العامة بأن التظاهر بعدم القدرة على المواجهة يمكن أن يكون أسلوب ناجح في التقليل من الصراعات.					

					يتجنب مسؤولو العلاقات العامة إتخاذ قرارات يمكن أن تثير الجدل والنقاش.	05
					يتجنب مسؤولو العلاقات العامة زيارة الأماكن التي تزداد فيها إحتمال المواجهات وحدة الصراعات.	06
					تقرض الإدارة الإبتعاد عن المناقشات المفتوحة سواء بين المسؤولين والعمال أو العمال فيما بينهم وتقرض معالجة مشاكل العمل بكل سرية وعملية.	07
التهئية:						
					يعمل جهاز العلاقات العامة على إقناع العاملين بأهمية ثقافة التعاون والتفاهم والنتائج الإيجابية المترتبة عليها.	08
					تلجأ العلاقات العامة إلى التفاوض لدعم سبل إدارة الصراع إعتماًداً على الإجتتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر المختلفة.	09
					يعمل ممارسو العلاقات العامة على تعزيز التواصل الفعال وتبادل الافكار والمعلومات بين الإدارة والموظفين، وبين الأقسام المختلفة للمؤسسة مما يقلل من فرص حدوث سوء التفاهم.	10
					يعمل جهاز العلاقات العامة على تشجيع وتحفيز الموظفين على التعاون والتعاطف مع بعضهم البعض، مما يقلل من تصاعد الصراعات ويزيد من الروح العمل وفق فرق داخل المؤسسة.	11
					ينتهج جهاز العلاقات العامة أسلوب التوعية والتطور والتدريب للعاملين حول أهمية التواصل البناء وإدارة الصراعات بشكل فعال، مما يقلل من حدوث الصراعات التنظيمية.	12
					يتدخل جهاز العلاقات العامة في حالات الأزمات للتحكم في السيناريوهات والتعامل مع الأوضاع بشكل فعال، من خلال وضع حد للصراع قبل الوصول الى نتائج سلبية.	13
					تعمل العلاقات العامة على بناء صورة إيجابية للمؤسسة بين العاملين، مما يزيد من مستوى الرضا والولاء ويقلل من إحتمالية حدوث الصراعات.	14

المنافسة:

					يشجعكم جهاز العلاقات العامة على المنافسة بشكل إيجابي عن طريق تحفيزكم وخلق لكم بيئة عمل منافسة تمكنكم من التحسين المستمر في أدائكم وإنجازتكم.	15
					تنتهج العلاقات العامة أسلوب المنافسة السليمة التي تشجعكم على تطوير أفكار جديدة وابتكارات تساهم في حل مشاكل الصراع والتقليل منه.	16
					يتبنى جهاز العلاقات العامة المنافسة المحفزة للتعاون الإيجابي بين الأقسام والفرق داخل المؤسسة، حيث يعمل كل فريق على تحقيق أفضل أداء لصالح المؤسسة بأكملها.	17
					تحاول العلاقات العامة التخلص من إهتمامات الفرد بمصالحه الخاصة على حساب مصالح الآخرين وإهتماماتهم.	18
					يوزع المسؤولون المهام والصلاحيات على العمال في كافة المستويات بشكل عادل ووفقا لمعايير وظائفهم ومعايير العمل كالخبرة والكفاءة.	19
					يحدد المعنيون الأهداف والمعايير بشكل واضح للأداء والإنجاز، مما يساعد في توجيه جهودكم نحو تحقيق الأهداف المحددة.	20
					يشجع جهاز العلاقات العامة العمال على تعزيز روح الفريق والى الإنتماء إلى المؤسسة، بحيث يعمل كل فرد على دعم وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق وتحقيق النجاح المشترك.	21

ملحق رقم 02: "الاستمارة النهائية"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر _ بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: العلوم الإجتماعية

شعبة: علم الإجتماع

موضوع الدراسة:

” دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة ”

دراسة ميدانية بمديرية وحدة بريد الجزائر - بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة: العيادي صونية

إعداد الطالبة:

- مداني صبرينة

- دريالي فرح

في إطار إنجاز بحث علمي لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الإجتماع التنظيم والعمل، نضع هذا الإستبيان بين أيديكم ونستسمحكم عذرا في تخصيص جزءا من وقتكم في الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة، ونحيطكم علما أن كل المعلومات المدلى بها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2024 / 2023

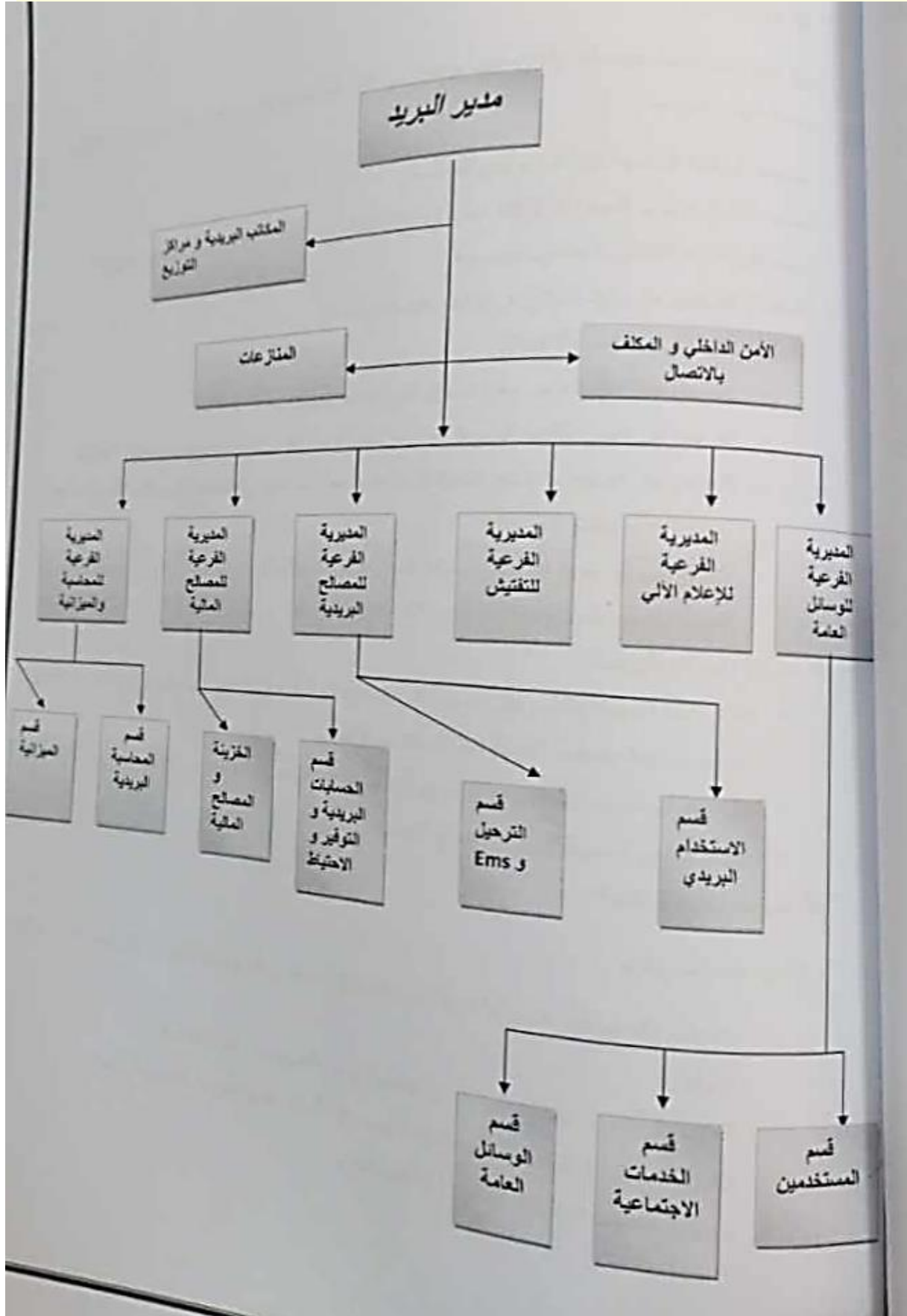
المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 41 الى 50 سنة أكبر من 51 سنة
3. المستوى العلمي: ثانوي ما أقل جامعي تكوين مهني
4. الأقدمية في العمل: من الى أقل من 5 سنوات من 6 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة من 16 الى 20 سنة من 21 سنة فما فوق
5. الدرجة الوظيفية: إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
التجنب:				
01	تعمل إدارة العلاقات العامة على تعويدكم على تجنب الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.			
02	تشجعكم إدارة العلاقات العامة على الإبتعاد عن المواضيع والنقاشات التي تثير الجدل.			
03	تنصحكم إدارة العلاقات العامة بأسلوب التغافل وعدم المواجهة في بعض المواقف الجدالية.			
04	تتجنب إدارة العلاقات العامة إتخاذ قرارات يمكن أن تثير الجدل والنقاش.			
05	يتجنب مسؤولو العلاقات العامة زيارة الأماكن التي يزداد فيها الإحتكاك بالأطراف المتصارعة.			

			06 تحت إدارة العلاقات العامة على الإبتعاد عن المناقشات المفتوحة وتجنب النقاش خارج مواضيع العمل.
التهدئة:			
			07 تعمل إدارة العلاقات العامة على إقناع العاملين بأهمية التعاون في أداء العمل.
			08 تلجأ إدارة العلاقات العامة إلى دعم سبل الحوار وتبادل وجهات النظر بالإعتماد على الإجتماعات والندوات.
			09 تعمل إدارة العلاقات العامة على تعزيز التواصل الفعال وتبادل الأفكار والمعلومات داخل المؤسسة.
			10 تعمل إدارة العلاقات العامة على إبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضهم البعض.
			11 تنتهج إدارة العلاقات العامة أسلوب توعية وتحسيس العاملين حول أهمية إدارة الصراعات بشكل فعال.
			12 تعتمد إدارة العلاقات العامة على أسلوب تدريب العاملين على إيجاد حلول وتسويات للخلافات.
المنافسة:			
			13 تخلق إدارة العلاقات العامة بيئة عمل محفزة على التنافس الإيجابي.
			14 تشجعكم إدارة العلاقات العامة على تطوير الأفكار والابتكار.
			15 تشجعكم إدارة العلاقات العامة على الشفافية لتجنب التفسيرات الخاطئة والتوترات.
			16 تعمل إدارة العلاقات على خلق تعامل بين المصالح الخاصة والمصالح العامة.
			17 تعمل إدارة العلاقات العامة على توجيه الجهود وتوضيح الأهداف وسبل تحقيقها.
			18 تشجع إدارة العلاقات العامة روح الفريق وتعزز الإنتماء إلى المؤسسة.

ملحق رقم 03: "الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة بريد الجزائر"



ملحق رقم 04: "إستراتيجيات إدارة الصراعات داخل الفرق والأقسام بالمؤسسة"



ملحق رقم 05: "كيفية التعامل مع الصراع في مكان العمل"



ملحق رقم 06: "الترخيص بالزيارة الميدانية لمؤسسة بريد الجزائر - وحدة بسكرة"

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الرقم المرجعي: 46/ق.ع.ا / 2024

إلى السيد: صدير
وحدة البريد لولاية
بسكرة

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم بسيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني/ تريض ميداني حول:

دور العلاقات العامة في إدارة الصرافة الشبكية
في صيرورة خدمة العملاء في بنك الجزائر

وذلك ابتداء من: (المدة لا تتجاوز 10 أيام) من 2024 إلى 2024

للمطلبة الآتية أسمائهم:

- صدير صدير

- د. التاج غني

إشراف الأستاذ(ة):
العميد محمد خيضر

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

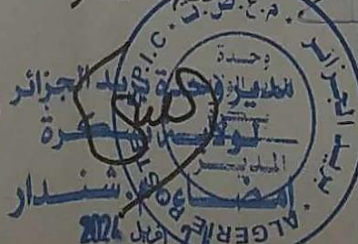
بسكرة في: 2024/04/21

رئيس القسم



طلب مقبول. يتولى مسؤول
الامن اداخلي الاشراف على
الزيارة اتيه ان شاء الله

مسؤول الشعبة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: الطالبة صابحة حسينية
مسجل (ة) بـ: كلية العلوم الاجتماعيه قسم علم اجتماع تطويع وعملان
في المؤسسة: جامعة الجزائر

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرره: 03/06/2020 في الجزائر

التوقيع

صابحة حسينية

24- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاق بالجامعة

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: الطالب: درياي فراح
مسجل (ة) بـ: كلية العلوم الإجتماعية قسم علم الاجتماع لتطبيق و
في المؤسسة: مسجد خريجو بسكرة عمل

أصرح أنني قد اطّلت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو
المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاق بالجامعة (نسخة 2020)، وألتزم باحترام
نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرره بـ: 2023/06/04 في بسكرة.....

التوقيع

ملحق رقم 08: "تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث"

ملحق بالقرار رقم 10816... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.
السيد(ة): محمد الحية حمصر الصفة: طالب، أستاذ، باحث كلمة
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 2034449 والصادرة بتاريخ 30 09 2018
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإدارية قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: تسوية العلاجات الجامعية في إدارة الصراع التنظيمي في
صحة مستشفى كرويل الجزائر وحسن بمسرة
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2020/10/03

توقيع المعني (ة)

M. Per

ملحق بالقرار رقم 1081/... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.
السيد(ة): درياكي فراح الصفة: طالب. أمناذ. بالبحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 28887/1014 والصادرة بتاريخ 2014-04-20
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الاجتماعية: قسم علم الاجتماع والتربية وعمل
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: دور العولمة في إدارة الصراع الاجتماعي في مؤسسة
.....
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والتزامه الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2020/06/03

توقيع المعني (ة)