



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال و علم المكتبات



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

الموضوع:

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة -

إشراف الأستاذ:

زودة مبارك -

إعداد الطلبة:

- ناخلي نبيلة

- زروال شيماء

- عبيدي رفيقة

السنة الجامعية: 2016 / 2017

شكر و تقدير

الحمد لله الذي منا علينا بكل النعم و منها نعمة العلم و يسر لنا سبله
و من يعيننا على تحصيله و الصلاة و السلام على سيد الخلق و على و صحبه
أجمعين.

نتوجه بالشكر الخاص و الإمتنان و التقدير لأستاذنا المشرف
" زوجة مبارك " الذي أشرفه على هذه المذكرة و لم يبخل علينا بتوجيهاته
و نصائحه القيمة حتى إخراج هذه المذكرة.

إلى جميع أستاذتنا الأفاضل الذين مهدوا لنا طريقا للعلم و المعرفة
كما نتوجه بالشكر إلى جميع موظفي شركة توزيع الكهرباء و الغاز
للشرق بولاية قالمة الذين مدوا لنا يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع.

فشكرا للجميع و الله الموفق

الإهداء :

أهدي ثمرة جسدي و فريحة تخريجِي إلى أعمز الناس لدي

إلى من قال فيهما الرحمن : " و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة "

إلى روح أمي التي تحادرت هذه الدنيا دون أن تفر عينيها بهرحتي هذه

إلى من تقطعت شرايينها في شراييني إلى من يفوح عطرها في قلبها

إلى والدتي الغالية " رحمك الله وجعل مثواك الجنة "

إلى إخوتي و أخواتي خاصة أخي الصغير " سيفه "

الإهداء :

أهدي هذا العمل إلى الأسرة الغالية وبالأخص الوالدين والإخوة
والأخوات

وإلى رفيق دربي زوجي العزيز

الإهداء :

**أهدي هذا العمل إلى الأسرة الغالية وبالأخص الوالدين والإخوة
والأخوات**

وإلى رفيق دربي زوجي العزيز

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	مراحل الصراع	01

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	توصيف العينة العشوائية البسيطة	01
53	يوضح المستويات الثلاث للصراع التنظيمي	02
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
76	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	04
77	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
78	يبين توزيع أفراد العينة حسب الميزة المهنية	06
79	يبين تواجد جهاز للعلاقات العامة من عدمه في المؤسسة	07
80	يبين تسمية القسم الموجود في المؤسسة	08
81	يبين أهمية وجود قسم العلاقات العامة في المؤسسة	09
82	يبين إمكانية وجود متخصصين في العلاقات العامة	10
83	يبين مستوى النشاطات التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة	11
84	يبين نوعية مختلف الأنشطة التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة	12
85	يبين درجة مساهمة العلاقات العامة في المؤسسة	13
86	يبين الأساليب المتبعة من طرف العلاقات العامة في حل الصراعات داخل المؤسسة	14
87	يبين الأساليب التي تلجأ إليها العلاقات العامة في حل الصراعات داخل المؤسسة	15
88	يبين حدوث الصراعات التي عرفتها المؤسسة	16
89	يبين مدة الصراعات التي تحدث في المؤسسة	17

90	يبين العوامل التي أدت إلى ظهور الصراعات داخل المؤسسة	18
91	يبين المستويات التي تحدث فيها الصراعات داخل المؤسسة	19
92	يبين مختلف الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الصراعات بين الموظفين	20
93	يبين العوامل التي تتعلق بالأسباب الداخلية التي تؤدي إلى نشوء الصراع داخل المنظمة	21
94	يبين العوامل التي تتعلق بالأسباب الخارجية المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي	22
95	يبين الجهات التي يلجأ إليها الموظف في حالة وجود صراع داخلي	23
96	يبين مساهمة العلاقات العامة في حل هذه الصراعات الداخلية	24
97	يبين الجهة المكلفة بتشخيص الصراع ومتابعته	25

ملخص الدراسة

تحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على أحد المواضيع الهامة في المنظمات الكبيرة و الصغيرة و هي ظاهرة الصراع التنظيمي التي تعمل على عرقلة سير المنظمة بشكل يجعل من الصعب على الأفراد و الجماعات المتصارعة العمل مع بعضهم في مكان واحد

ولهذا كان لزاما على المنظمة إيجاد الحلول المناسبة من خلال تفعيل دور العلاقات العامة من اجل تسوية هذه الصراعات بأسب الطرق وتحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية.
ومن هذا المنطلق جاء التساؤل الرئيسي كالتالي:

ما هو دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق بولاية قالمة؟
و عليه حاولنا الإجابة على تساؤلات الدراسة التالية:

- ما هي أهم الأنشطة التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق بولاية قالمة؟
- ما هي الصلاحيات المخول بها جهاز العلاقات العامة في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق بولاية قالمة؟
- ما هي أشكال ومستويات الصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق بولاية قالمة؟
- كيف يساهم جهاز العلاقات العامة في إدارة مختلف نماذج الصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق بولاية قالمة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات وضعنا عدة فرضيات وهي كالتالي:

- لجهاز العلاقات العامة أنشطة ومهام مهمة في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق بولاية قالمة.
- يتمتع جهاز العلاقات العامة بصلاحيات كبيرة في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق بولاية قالمة.
- تختلف أشكال ومستويات الصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق بولاية قالمة.
- يساهم جهاز العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بمختلف نماذجه في شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق بولاية قالمة.

ومن خلال دراستنا هذه توصلنا الى عدة نتائج ومن بينها:

- معظم الصراعات التي تحدث في المؤسسة تتميز بأنها صراعات خانقة.
- ترجع أسباب الصراع في المؤسسة لأسباب شخصية بالدرجة الاولى
- تساهم العلاقات العامة بدرجة كبيرة في تسوية الصراعات القائمة في المؤسسة إذ تعتبر الجهة المكلفة بتشخيص الصراع التنظيمي ومتابعته.

قمنا بعد ذلك بإختيار المنهج الوصفي والعينة العشوائية البسيطة بإعتبارهما الأنسب لهذه الدراسة ،ثم

قمنا بتصميم إستمارة الإستبيان إلى جانب إستخدام الملاحظة البسيطة حيث كانت بمثابة بوابة للجانب الميداني.

Adtract:

This study attempt to shed light on impotant topic in the organization of large and small, phenomenon of orgazitional conflict , wich obstruct the functioning of the organization in such away as to make it difficult for individuals and conflicting groups to work together in one place.

It was therefor imperative for the organization to find appropriate solutions by activating the role of public relation in order to settles these conflict in the most appropriate ways and to achieve the highest degree of organizisional effectivness

From this point of view, the main question came as follows:

-what is a role of public relation in management in of organizasional conflict in the distribution of bride and gas to the East in the state of Guelma?

Therefore, we tried to answer the following question:

-what is the most important activities carried out by the public relation in the distribution of electricity and gaz to the East in the state of guelma?

-what are the powerres authorized a public relation apparatus in the Electriscity and Gaz distribution company in the East in the state Guelma?

-what are the forms and levels of organizational conflit in the Electriscity and Gaz distribution company in the East in the state Guelma?

-how the public relation apparatus contributes to the management of various organizational conflicts models in a company Electriscity and Gaz distribution company in the East in the state Guelma?

To answer this question, we put foward the following hypotheses:

-the public relation agency as important of activities and functions in the Electriscity and Gaz distribution company in the East in the state Guelma?

-the public relation agency has significant powers in the Electriscity and Gaz distribution company in the East in state Guelma?

-the various forms organizational conflict in the Electriscity and Gaz company of the East in the state Guelma

-the public relation apparatus contribut to the management of conflict in its various models in the company of Electriscity and Gaz distribution in the East state Guelma.

Throught this study we have reached several result , including:

-most of the conflict that accur in the organization are characterised as siffucating conflict

-the reason fort the conflict in the foundation are primarily due a personal reason

-public relation contribute significantly to the settlement of conflict in the instition

We than chose the descriptive approach and the simple random sample as the ratios for this study, and then we desiegned the questionnaire and the simple absevation

مقدمة:

إن تقدم الحياة الاجتماعية وازدهار الحياة الاقتصادية والسياسية أدى إلى زيادة اعتماد الأفراد على بعضهم البعض وذلك لأن الإنسان إجتماعي بطبعه ويتطلع إلى الآخرين، ويرجو منهم الإحترام والفهم المتبادل، ونتيجة الأفراد إلى المجال الصناعي منذ قديم العصور لإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية وبعد توفير القدرات الإدارية أمرا ضروريا، في العصور الحديثة لتحقيق حاجات ورغبات المواطنين في كافة المجالات الخدمية والصناعية. فالإدارة مهنة لها مسؤولية اجتماعية وعليها واجبات اتجاه العاملين. واتجاه كافة الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.

وقد أفضت المصلح المشتركة إلى تنمية نشاط حديث يطلق عليه العلاقات العامة. حيث ظهرت تسمية هذا المصطلح في أدبيات الإدارة في أوائل القرن الثامن عشر. وقد تطور مفهومها وممارستها نتيجة الجهود الكبيرة التي قام بها الرواد الأوائل. وقد إزداد الإهتمام بالعلاقات العامة مع إتساع حجم المنظمات وتزايد المنافسة. وكذلك التقدم الذي طرأ على وسائل الإعلام حيث بدأت الإدارة تعي جيدا أن إقامة أساس سليم للفهم والتبادل أمر ضروري مع العاملين وكافة الجماهير الأخرى للمنظمة. ومن هنا ظهرت الحاجة للعلاقات العامة التي أصبحت بمثابة الوسيلة الفعالة للتواصل لا مع البيئة الخارجية للمنظمة. والتي تهدف إلى ممارسة مجموعة من الأنشطة المختلفة ذات العلاقة المباشرة بأداء المنظمة ومن ثم تساهم في المحافظة على الصورة الذهنية لدى جمهورها العريض وبما ان الأفراد يميلون للتعايش مع بعضهم البعض فمن البديهي أن يكون هناك إختلاف في توجهاتهم وأفكارهم وأهدافهم مما ينتج عنه صراع سواء بين الجماعات أو صراع تنظيمي. فإذا أخذ الصراع يبين الأفراد فإن أصحاب النظرة الكلاسيكية ينظرون إليه على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي وعلى ضعف قنوات الإتصال وعدم وضوح الأهداف.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة إهتماما ملحوظا بظاهرة الصراع التنظيمي باعتباره أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة حتمية في كافة المنظمات. ولكن إهماله وعدم معرفة جميع أشكاله وأساليب معالجته وإستراتيجيات إدارته. قد يؤدي الى آثار وخيمة وبالتالي إنخفاض معنويات العمال وإنخفاض مستوى آدائهم في المنظمة. وزيادة المشاكل داخل المنظمة مما ينجر عليه إنخفاض في فعالية المنظمة. ومن هنا تظهر الحاجة لإدارة تتسم بالصرامة والفاعلية من يؤهلها للتعامل مع هذه المواقف بإستخدام أنجع السبل لمعالجة هذه المشاكل التي تعرقل سيرورته نحو التقدم وتهدد استقراره ومكانتها. ومنه فالمنظمات بحاجة لجهاز العلاقات العامة الذي يملك من الأساليب والإستراتيجيات للحفاظ على إستقرارها.

إنطلاقا مما ذكر كن الدافع إلى محاولة البحث والإلمام بجميع العناصر والمعطيات تكونها حتى نتمكن من الإحاطة بجوانب الدراسة بما يخدم أغراض البحث. وفي ذلك اتبعنا تسلسل منطقي. حيث جاءت الدراسة في أربعة فصول:

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار المنهجي والمفاهيمي

حيث تضمن: الإشكالية وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني تطرقنا فيه للعلاقات العامة

حيث تضمن: تمهيد، مفهوم العلاقات العامة، تعريف العلاقات العامة، مبادئ العلاقات العامة، أهمية العلاقات العامة، أهداف العلاقات العامة، دوافع الإهتمام بالعلاقات العامة، وظائف العلاقات العامة، الخلاصة.

الفصل الثالث تطرقنا فيه للصراع التنظيمي ودور العلاقات العامة في

إدارته

حيث تضمن: تمهيد، مفهوم الصراع التنظيمي وأشكاله، مستويات الصراع التنظيمي، أسباب الصراع التنظيمي، مراحل الصراع التنظيمي، نماذج الصراع التنظيمي، آثار الصراع التنظيمي، دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي، الخلاصة.

الفصل الرابع تطرقنا فيه المجال التطبيقي حيث اشتمل على التعريف

بالمؤسسة وهيكلها ومصالحها وأنشطتها، ثم عرض وتحليل بيانات الإستمارة نتائج الدراسة النتائج العامة والخاتمة المراجع والملاحق وملخص الدراسة.

الفصل الاول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي

1. الاشكالية وتساؤلاتها

2. فرضيات الدراسة

3. أسباب إختيار الموضوع

4. أهمية الدراسة

5. أهداف الدراسة

6. تحديد مفاهيم الدراسة

7. منهج الدراسة

8. عينة الدراسة

9. أدوات جمع البيانات

10. مجالات الدراسة

11. الدراسات السابقة

1. الإشكالية وتساؤلاتها:

لقد نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وكوظيفة حيوية داخل العديد من المنظمات والدول المتقدمة خلال الثلاثي عاما الماضية، ولقد جاء جاء هذا الاتجاه كنتيجة لاتساع نشاط وكبر حجم هذه المنظمات، وما ظهر من تعقدات وتشابكات بين مختلف التقسيمات الإدارية داخل هذه المنظمات، ولقد لمست هذه الأخيرة أهمية العلاقات العامة نظرا لدورها في إيجاد التعاون بين الأفراد والجماعات من جهة وداخل المنظمة نفسها من جهة أخرى، وتمثل العلاقات العامة جانبا هاما من جوانب الإدارة فهي لا تخرج عن كونها نشاط رسميا يكسب ثقة وتأييد الجماهير المختلفة لأهداف وسياسات وإنجازات المنظمة وخلق جوا من الألفة والتعاون بين المنظمة وجمهورها الخارجي والداخلي، حيث يعرف هذا الأخير نوع من الاختلاف في الاتجاهات وتعارض المصالح مما ينتج عنه خلافات ونزاعات تنمو وتتطور لتصبح بعد ذلك ظاهرة تعرف بالصراع التنظيمي الذي يأخذ شكلا من أشكال المقاومة المستمرة ويشمل كل أنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة، حيث يتراوح الصراع التنظيمي ما بين جوهري ومدمر، كما يمكن أن يحدث على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة وعلى مستوى المنظمة نفسها، ولهذا فالصراع التنظيمي هو أمر حتمي لا يمكن تجاهله أو تجنبه، وهو من الأمور التي تزعج الإدارة في المنظمات الحديثة التي تتعرض لها وتحد من فاعليتها وقدرتها على الاستقرار والإستمرار، وهو ما يلزم الإدارة على إمتلاك من المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع هذه الصراعات بين العاملين، واستخدام كل المعارف السلوكية التي يمتلكها الفاعلون في معالجة هذه الظاهرة وتوظيفها بشكل إيجابي لصالح المنظمة ككل، وهنا ظهرت الحاجة إلى وجود جهاز العلاقات العامة يمتلك من الكفاءة ما يخوله لإدارة هذه الصراعات داخل المنظمة.

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي:

ما هو دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي؟

ويتفرع منه عدة تساؤلات فرعية:

1. ما هي أهم الأنشطة التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة؟
2. ما هي الصلاحيات المخول بها جهاز العلاقات العامة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة؟
3. ما هي أشكال ومستويات الصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة؟
4. كيف يساهم جهاز العلاقات العامة في إدارة مختلف نماذج الصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة؟

II. فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض الطريق الرابط بين العمل النظري والميداني، فالفروض تحدد أو توضح سير عملية البحث العلمي، وهذا ما يزيد من إستطاعة الباحث في فهم الظاهرة المدروسة، وتساعد في تحديد مشكلة الدراسة تحديدا دقيقا.

1. يقوم جهاز العلاقات العامة بأنشطة ومهام مهمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة.
2. يتمتع جهاز العلاقات العامة بصلاحيات كثيرة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة.
3. تختلف أشكال ومستويات الصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة.

4. يساهم جهاز العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بمختلف نماذجه في شركة توزيع والكهرباء بولاية قالمة.

III. أسباب اختيار الموضوع:

1. الأسباب الذاتية:

- الإرتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا.
- التعرف على مكانة العلاقات العامة في المؤسسة.
- الرغبة في التعرف على نماذج الصراعات التنظيمية في المؤسسة.
- تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة.

2. الأسباب الموضوعية:

- كون الموضوع ظاهرة تتطلب البحث والدراسة.
- نظرا لمكانة العلاقات العامة في المؤسسة وكونها من أهم الركائز لنجاحها واستمرارها.
- محاولة الكشف عن أسباب نشوء مختلف الصراعات والنزاعات في المؤسسة.
- تقسيم الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في إدارة مختلف نماذج الصراع التنظيمي في المؤسسة.

IV. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نبخته والمتمثل في تسليط الضوء على جهاز العلاقات العامة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة وتتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. نظرا لكون الموضوع يتناول أهم القضايا التي يمكنها التأكيد على أداء الموظفين في المؤسسة.
2. إبراز دور العلاقات العامة في إدارة الصراع في التنظيم.

3. نظرا لأهمية العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي الذي يندرج ضمن مهامها في المؤسسة.

4. الآثار الناجمة عن الصراع التنظيمي ومدى مساهمة العلاقات العامة للحد منها وتجنبها.

5. إثراء بعض الدراسات المهمة بموضوع الصراع التنظيمي.

V. أهداف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة وعليه فالدراسة تهدف إلى:

1. معرفة مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
2. تحديد الأساليب والإستراتيجيات المتبعة من طرف العلاقات العامة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.
3. الكشف عن الأسباب الحقيقية للصراع التنظيمي في المؤسسة.
4. الوقوف على دور العلاقات العامة وكيفية التعامل مع الصراع التنظيمي بين الموظفين في المؤسسة.
5. تقييم نشاطات العلاقات العامة في المؤسسة.
6. تقديم بعض النتائج التي من شأنها ان تساهم في التعامل مع الصراع التنظيمي.

VI. تحديد مفاهيم الدراسة:

لقد شهدت الدراسة على العديد من المفاهيم حيث أنه لا يمكن الوصول إلى درجة من التجدد والدقة العلمية إلا إذا تم توضيح هذه المفاهيم لأنها الكلمات المفتاحية لهذه الدراسة وهي كالتالي:

1- تعريف الدور:

أ- التعريف اللغوي:

الدور هو عودة الشيء إلى ما كان عليه " النوبة " الطبقة من الشيء المضاد بعضه فوق بعض، ودور الممثل هو أحد المواقف التي يظهر فيها الركب والتي تتكون منها المسرحية وقام بدور خطير على مسرح السياسة أي اظهر مقدرة كانت أثر بارز وفاعلية لها وزنها في هذا الميدان.

ب- التعريف الإصطلاحي:

يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والانتروبولوجيا بمعاني مختلفة، فينطلق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين، يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة تخضع لتقييم معياري إلى حد ما قبل أولئك الذين يكون في الموقف، ومن قبل الآخرين ويعرفه لينتوون ويقول " إن الدور هو المظهر الديناميكي للمكانة فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور"¹

التعريف الاجرائي :

مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف تفاعل اجتماعي ومنهم من صرح بأنه مجموعة من الخدمات غذ تعلق الأمر بالجماعة ومجموعة من الدوافع إذ تعلق الأمر بالقدر.

2- تعريف العلاقات العامة:

أ- التعريف اللغوي:

إن المفهوم الذي يرمز له مصطلح العلاقات العامة يكون أكثر دلالة وأوفى غرضاً إذا عرفنا بدقة معنى المصطلح من خلال معرفة الكلمتين " العلاقات " و " العامة " .

¹ قاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرّس ألف بائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر (د - ت)،

إن كلمة العلاقات تعني الصلات والروابط وخبوط الاتصال بين الإدارة والعامّة، أما العامّة يقصد بها عامّة الناس، الشعب، جماهير متعاملة مع الإدارة والمؤسسة¹.

ب- التعريف الإصطلاحي:

أما إصطلاحاً فالعلاقات العامّة هي مجموعة الجهود التي تبذلها أي منظمة من المنظمات وهذا بهدف ضمان الثقة والتفاهم المتبادل بين هذه المنظمات والجمهور الذي تتعامل معه بمختلف أقسامه نشاط إداري وإتصالي².

التعريف الاجرائي:

نجد أن العلاقات هي مجموعة السياسات والنشاطات المختلفة، التي يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماهيرها³

3- تعريف الصراع:

أ- التعريف اللغوي:

الصراع هو الخصام والشقاق أي المعارضة سواء اتخذت شكلاً مادياً أو معنوياً. والصراع عند ابن منظور هو كالاتي: " الصرع الطرح بالأرض صارعة فصرعه يصصره صرعا فهو مصروع وصرع والجمع صرعى ورجل صراع وصرع بين الصراعة وصروع ضديد الصرعة وصرعة كثير الصرع لأقرانه، وقد تصارع القوم واصطرعوا مصارعة وصرعا والصراعات⁴.

¹ صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية، 2003، (د- ط)، ص 37.

² عبد العزيز صالح، الإدارة العامّة المقارنة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 203.

³ سليمان الحربي، العلاقات العامّة، دار الكتاب والطباعة للنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981، ص 34.

⁴ الإمام بن الفضل جمال الدين ابن منظور الإفرقي المصري، لسان العرب، المجلد الثامن، دار الطباعة للنشر، بيروت، ص 197.

ب- التعريف الإصطلاحي:

يعرف الصراع بأنه حالة تفاعلية تؤدي إلى الانخراط والتورط في المواقف نزاع حول المعتقدات، أو رغبات أخرى مفضلة أو من أجل الحصول على الموارد والسلطة والمكانة.

ويعرفه روبينز (Robbins) بأنه العملية التي تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلبا أو يوشك أن يؤثر سلبا نحو شيء ما يهتم به الطرف الأول.

كما يعرفه كل من كوك وهانساكر بأنه: " عدم اتفاق بين فردين أو أكثر مع إدراكهم بأن لديهم اهتمامات متعارضة"¹.

التعريف الاجرائي:

الصراع عبارة عن ظاهرة اجتماعية تتجسد فيها الاختلافات بين الأفراد والجماعات، والتي تتعارض فيما بينها من أجل تحقيق مصالحها الخاصة على حساب الأفراد والجماعات الأخرى، وباستعمال وسائل وطرق مختلفة حسب حدة وشدة هذا الصراع.

4- تعريف الصراع التنظيمي:

أ- التعريف اللغوي:

النزاع والخصام، أو المشادة والتنافر، أو الخلاف والشقاق ويجمع بينهما قاسم مشترك، ألا وهو العداوة بين فريقين والخلاف بين إثنين ويسمى شقاقا، لان كل فريق من فريق العداوة قصد شقا أي ناحية غير شق صاحبه².

¹ سليمان بن ابراهيم عبد الكريم، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة، الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الملك، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، السعودية، 2007، ص ص 14، 15.

² الأزهرى محمد بن أحمد، تهذيب اللغة، دار القومية للطباعة، القاهرة، 1964، ص 248.

ب- التعريف الإصطلاحي:

هو الإختلاف أو التعارض بين طرفين يحملان ثقافتين أو عقيدتين مختلفتين، داخل مؤسسة ما، وقد يكون على مستوى أكبر من جزئين أو تنظيمين متعارضين في صراع على السلطة والحكم.

التعريف الإجرائي:

النزاع أو الخلاف الذي ينشأ بين أشخاص أو مجموعات داخل النظام المدرسي أو المنظومة.

5- تعريف الإدارة:

تعددت تعاريف الإدارة، وذلك راجع لتعدد الدراسات التي تناولها الباحثون ورجال الإدارة والمفكرين كل حسب إختصاصه، حتى أصبح من الصعب تحقيق الإجماع على تعريف واحد للإدارة، يرجع لبعض عدم الاتفاق إلى كون الإدارة مفهوم حديثا نسبيا، فيمكن أن يشير المفهوم إلى العملية التي يتبعها المديرون لإنجاز الأهداف التنظيمية، كما يمكن أن يستعمل ليشير إلى هيكل من المعرفة، كما يمكن استعمال مصطلح الإدارة ليحدد بدقة الأفراد الذين يوجهون ويرشدون المنظمات، أو ليظهر بوضوح المهمة التي يتم تخصيصها لمهمة توجيه وإرشاد المنظمات.

فالتعاريف التقليدية ترى أن الإدارة هي مجموعة الأنشطة الأنانية التي يتم بمقتضاها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو بمشاركتهم.

أما التعاريف الحديثة فتري أن الإدارة هي تهيئة داخلية محفزة للأفراد والجماعات تعمل بإرادتها في اتجاه تحقيق أهدافهم الذاتية في النهاية¹.

- يعرف " سيمون " الإدارة على أنها:

" عبارة عن أنشطة لمجموعات المتعاونة الاختيارية برضاهم لتحقيق هدف

مشترك"².

¹ سعيد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 7، 8.

² محمد قاسم القروي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط 3، ص 24.

- يعرف " فروست " « Frost » الإدارة بأنها:

" فن توجيه النشاط الإنساني " .

- كما جاء أن الإدارة عبارة عن مجموعة من الأنشطة تؤدي إلى الاستخدام الفعال والكف للموارد المادية والبشرية الملائمة مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل¹.

وكما سبق الإشارة إليه حول اختلاف رجال الفكر الإداري في تعريفهم للإدارة نجد أن " فريديريك تايلور " يعرفها بأنها:

" المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وبأقل التكاليف " .

ويعرفها " هنري فايول " بأنها:

" الجهة التي تنشأ بها وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب " .

كما يرى " شيلدون " بأن الإدارة هي:

" الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإفراز الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ للمنشأة " .

ويعرف " موني " الإدارة بأنها:

" الشرارة الحيوية التي تنشط وتوجه، وتراقب الخطة والإجراءات عند المنشأة " .

6- تعريف التنظيم:

يستخدم مفهوم التنظيم في العديد من المجالات بين أوساط الباحثين والمفكرين وحتى في الحياة العامة أيضا، فالمصطلح يشير إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل: المصنع، الجامعة، المستشفى،... بمعنى أن

¹ جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة،

كلمة تنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة ذات طابع صناعي، إداري أو فلاحى، بشرط أن يكون هناك التنسيق بين جميع العناصر لتحقيق الأهداف المرغوبة.

- ويقول محمد عبد الوهاب أن عبارة تنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكل، فالأول عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم، حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق أهداف محددة وتكون معروفة للجميع، أما الثاني أو هيكل التنظيم فالمقصود به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

ويذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية أن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية، والتي تنشأ في نفس الوقت مركبا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.

ويشمل التنظيم تحديد الواجبات، والاختصاصات وتجميع الواجبات بدورها في وظائف، وهذه بدورها في أقسام وإدارات ومن عناصره والاختصاصات، السلطة، المسؤوليات، الإشراف، مستويات الوظائف، علاقات العمل الداخلية.

VII. منهج الدراسة:

إن الإختيار الجيد لمنهج الدراسة يؤدي حتما إلى الوصول إلى معلومات دقيقة ولهذا ونظرا لتناسب عنوان دراستنا مع المنهج الوصفي، فقد تم الاعتماد عليه من أجل وصف وتحليل الظاهرة وتفسيرها بمختلف أبعادها.

1. تعريف المنهج الوصفي:

يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج إستخداما في جميع أنواع البحوث حيث يلجأ إليه الباحثون نظرا لبساطته، إذ يصف الظاهرة أي كان نوعها دون التعمق في أسباب حدوثها ولهذا يسمى منهجيا وصفيا¹.

كما يعرف المنهج الوصفي على أنه الطريقة التي يعتمد عليها الباحثون قصد الحصول على معلومات وافية ودقيقة، تصور الواقع الاجتماعي الذي يؤثر في الأنشطة الثقافية والعلمية ويساهم في تحليل ظواهره، ويهدف المنهج الوصفي إلى جمع المعلومات الوافية والدقيقة من مجتمع أو مجموعة أو ظاهرة من الظواهر أو نشاط من الأنشطة².

حيث تندرج دراستنا ضمن الدراسات المسحية ونوع الدراسة هو المسح بالعينة، وينطوي هذا الأسلوب حاليا على المعاينة الاحتمالية الذي يسمح بتقدير دقة النتائج التي يتم الحصول عليها من بيانات المسح.

VIII. عينة الدراسة:

لقد وقع إختيارنا في دراستنا هذه على العينة العشوائية البسيطة لكونها تعطي فرصا متكافئة لكل مفردات مجتمع البحث المراد دراسته. حيث تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها:

1. العينة العشوائية البسيطة:

هي العينة التي تختار وحداتها من الإطار الخاص بها على أساس يعطي فرص إنتقاء متكافئة لجميع مفردات المجتمع المسحوبة منه.

¹ شعبان إسماعيل، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، كيف تكتب مذكرة تخرج، ط 1، الجزائر، 2005، ص

² قنديلجي عامر، البحث العلمي واستخدام معاد المعلومات التقنية والإلكترونية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر

2. من بين مزاياها:

- هي أبسط أنواع العينات وأهمها إذ لا بد من استخدامها في مرحلة من مراحل البحث الاجتماعي.
- خالية تماما من خطأ التحيز.
- ويتحقق الاختيار العشوائي نظريا بكتابة أسماء وحدات العينة على قطع ورق مماثلة من الورق ثم نضعها في وعاء ثم نخلطها ثم نسحب الوحدة تلو الأخرى إلى أن نستوفي جميع الوحدات¹.
- توصيف العينة من حيث متغيرات الجنس والخبرة المهنية والفئة العمرية.

جدول رقم (01): توصيف العينة العشوائية البسيطة

المجموع	أنثى									ذكر									
	الفئة الثالثة 40 سنة فأكثر			الفئة الثاني 39 - 30 سنة			الفئة الأولى 29 - 20 سنة			الفئة الثالثة 40 سنة فأكثر			الفئة الثاني 39 - 30 سنة			الفئة الأولى 29 - 20 سنة			
	10 فأكثر	10 - 5	5 - 1	10 فأكثر	10 - 5	5 - 1	10 فأكثر	10 - 5	5 - 1	10 فأكثر	10 - 5	5 - 1	10 فأكثر	10 - 5	5 - 1	10 فأكثر	10 - 5	5 - 1	
60	3	2	2	5	0	6	3	3	4	14	0	0	1	2	0	0	0	9	التكرار
100%	5	3,3	3,3	8,3	0	1	5	5	6,6	23,33	0	0	1,6	13,33	0	0	0	15	النسبة

تظهر هذه الأرقام والنسب أن الفئة العمرية الثالثة هي الفئة التي لها أعلى نسبة 13,33 % ذكور ونسبة 10 % إناث وهي الفئة التي لها أكبر خبرة مهنية في المؤسسة.

- فيما جاءت أصغر نسبة بالنسبة للعينة العمرية الأولى والثانية بالنسبة للذكور، أما بالنسبة للإناث فقد جاءت النسب متساوية بالنسبة للفئتين الأولى والثانية.

¹ سلاطينة بلقاسم، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ط 2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 133.

IX. أدوات جمع البيانات:

كل دراسة أو بحث يعتمد على مجموعة من الأدوات التي من شأنها أن تسهل على الباحث القيام بدراسة على أفضل وجه، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الأدوات منها:

1. تعريف الإستبيان:

يعرف الإستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في إستمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو تسلم إليهم باليد¹. وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع معين يتم إرسالها إلى المبحوثين للإجابة على الأسئلة².

حيث تضمنت إستمارة الإستبيان ثلاثة محاور:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية.
- المحور الثاني: تضمن أنشطة ومكانة العلاقات العامة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة.
- المحور الثالث: تضمن الصراع التنظيمي، مستوياته ومساهمة العلاقات العامة في إدارته.

2. الملاحظة البسيطة:

بالإضافة إلى أداة الإستبيان إعتدنا الملاحظة كأداة لجمع البيانات في دراستنا وهي من أهم وسائل جمع البيانات التي يعتمد عليها الباحث لما لها من أهمية في الدراسة والبحث للحصول على نتائج دقيقة.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، الجزائر، 2002، ص 123.

² عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996، ص 124.

X.مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

ويتعلق الأمر بالحيز المكاني الذي ستجري فيه الدراسة حيث تمت الدراسة الميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة وهي فرع من فروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

2. المجال الزمني:

ويتعلق الأمر بالفترة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة الميدانية حيث إمتدت فترتها من 9 جانفي 2017 إلى غاية 14 مارس 2017.

3. المجال البشري:

إقتصرت دراستنا على عينة من مجمل موظفي الشركة والمكونة من 60 موظف وموظفة من إجمالي الموظفين المقدر بـ 200 موظف.

XI.الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار مرجعي أو نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه والإستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح. أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها وكل هذا يساعد ويكون له عونا مرشدا في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء. ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحساب.

الدراسة الأولى: واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية

- دراسة ميدانية ببلدية قسنطينة
- مذكرة لنيل شهادة الماجستير مقدمة لقسم علوم الإعلام والاتصال - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة قسنطينة - 2008 / 2009.

- من إعداد الطالبة: عيواج عذراء
- والهدف من هذه الدراسة هو معارضة واقع العلاقات العامة في الإدارات المحلية الجزائرية والأهمية التي حققتها حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
 - الكشف عن واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية ومكانتها في التنظيم الهيكلي.
 - الكشف عن طبيعة المجهودات التي تبذلها الإدارة المحلية في سبيل تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي والخارجي من خلال ترقية الاتصال بواسطة العلاقات العامة.
 - محاولة معرفة المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية.
 - محاولة إثارة اهتمام مسؤولي الإدارة المحلية لأهمية العلاقات العامة ودورها في إنجاح العمل الإداري داخل الإدارة المحلية.
- وقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:
 - ✓ أكدت الدراسة على أهمية ودور العلاقات العامة في اي مؤسسة وضرورة ممارستها من خلال جهاز إداري مختص تتوفر لديه الإطارات المختصة والقادرة على الاتصال الدائم بالجمهور الداخلي والخارجي.
 - ✓ خلصت الدراسة إلى قلة استخدام وسائل الاتصال الجماهيري في الإدارة المحلية مقارنة مع وسائل الاتصال الشخصي.
 - ✓ الغموض الذي يكشف وظيفة العلاقات العامة.
 - ✓ كشف الدراسة عن الإهمال الذي يعاني من العلاقات العامة وعدم إحتلالها المكانة المناسبة لها.
 - ✓ توصلت الدراسة إلى جملة من المشاكل التي تواجه العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية.

الدراسة الثانية: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين

- مذكرة لنيل شهادة الماجستير مقدمة لقسم علم الاجتماع والتنظيم - جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2013 / 2014.

- من إعداد الطالبة: زرعوي آمال

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع على رضا العاملين في مؤسسة الكوابل في بسكرة حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تقسيم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

• إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة.

- تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف- الإتصال - الفروق الاجتماعية والفروق الثقافية) ومستوى الرضا الوظيفي.

حيث خلصت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

✓ تداخل خطوط الاتصال وانتشار الإشاعات بسبب الصراع مما أدى إلى عدم الرضا الوظيفي.

✓ لجوء العمال إلى التفكير في تفسير مكان عملهم للهروب من الصراع لأنهم يرون بأن الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائيا وتجنب آثاره.

✓ غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهذا ما أدى إلى الشعور بالتهميش وعدم الرضا لدى الموظفين.

✓ عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال وتفسيرها على أنها تعاليا من طرفه.

✓ عدم التكيف مع الأسلوب المتبع في المؤسسة مما أدى إلى عدم الرضا.

الدراسة الثالثة: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية

الجزائرية

- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - عنابة
- مذكرة لنيل شهادة الماجستير - مقدمة لقسم علم الاجتماع تخصص علاقات عامة - كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية - جامعة باجي مختار عنابة -

2011 / 2010

- من إعداد: هشام بوخناف

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- محاولة الكشف والإستطلاع والبحث في مختلف الأنساق الخفية المرتبطة بالظاهرة المدروسة والتي لها علاقة بوظيفة العلاقات العامة.
- وصف العلاقات الترابطية بين وظيفة العلاقات العامة ومدى تأثيرها على مستوى المورد البشري وعلى مستوى تحسين الأداء المؤسسي.
- الوقوف على واقع العلاقات العامة والأنشطة التي تمارسها.

حيث خلصت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- ✓ نظريا تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية حديثة النشأة تنشط في مجال تكنولوجيا الاتصالات وتعتمد على الوظائف الإدارية الإستراتيجية الحديثة ومنها وظيفة العلاقات العامة.
- ✓ أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة إقتصادية تحل مكانة جد مميزة في الاقتصاد الوطني.
- ✓ رغم كل هذه العوامل التي تساعد على نجاحها فإنه يوجد تباين بين الجانب النظري والتطبيقي.

الدراسة الرابعة: دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء

علاقات مع مجتمع الطلبة

- أطروحة دكتورا مقدمة إلى قسم العلاقات العامة - كلية الصحافة والإعلام - جامعة لاهاي - مملكة هولندا - سنة 2011
 - من إعداد: رافع أولزين دراغمة
- وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية تجاه الطلبة حيث حدد الباحث عدة أهداف منها:
- إيضاح الدور الذي تقوم به دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية.
 - إيضاح الطريقة المناسبة التي تتأكد منها دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية من نجاح برامجها ووصولها لجمهور الطلبة.
 - التعرف على مدى إلمام جمهور الطلبة بالدور الذي تقوم به دوائر العلاقات العامة في الجامعات.
 - التعرف على مدى رضا الطلبة على الدور الذي تقوم به دوائر العلاقات العامة في الجامعة.
 - الوصول إلى نتائج تقييمية واضحة للدور الذي تقوم به دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية.
- وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج منها:
- ✓ تشير النتائج إلى وجود تقصير من قبل دوائر العلاقات العامة في استقطاب طلبة الثانوية العامة من خلال نشر إعلانات خاصة بهم في التلفاز وتنظيم لقاءات إرشادية معهم وتشجيعهم على الالتحاق بالجامعة.
 - ✓ تشير النتائج إلى وجود تقصير من قبل دوائر العلاقات العامة في بناء صورة إيجابية لدى الطلبة المسجلين فيها من خلال مشاركة الطلبة في الأنشطة التي تقوم بها دوائر العلاقات العامة ونقل صورة طيبة وحقيقية عن الجامعة ونقل آراء الطلبة واقتراحاتهم.

✓ تشير النتائج إلى وجود نقص من قبل دوائر العلاقات العامة في الحفاظ على صورتها الإيجابية لدى الطلبة الخرجين من خلال التواصل معهم عبر الوسائل المختلفة ودعوتهم للمشاركة في الأنشطة الجامعية وتوفير قاعدة بيانات للتواصل معهم.

الدراسة الخامسة: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين

- أطروحة دكتوراه - مقدمة لكلية العلوم المالية والمصرفية - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - الأردن - 2008

- من إعداد: توفيق حامد طوالب

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يكمن في تحديد أثر الأنماط القيادية المختلفة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتبعة لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن. حيث تهدف هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

• تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

• تحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

• تحديد النمط القيادي الأكثر فعالية في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

• تقديم بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها مساعدة المديرين في المؤسسات العامة في الأردن على تحديد الاستراتيجية الأمثل للتعامل على الصراع التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

✓ أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها (النمط التسلطي الاستغلالي، النمط التسلطي الخير، النمط الاستشاري، النمط المشارك، النمط التحويلي) كان لها التأثير الواضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرين المؤسسات العامة في الأردن، ومنه فقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة بعد إختيار الفرضيات المتعلقة بمتغيري الشخصية والوظيفة أن متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي) ليس لها تأثير على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي بينما أظهرت النتائج أن لمتغير الخبرة المهنية أثر كبير على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

الإستفادة من الدراسات السابقة:

- الإستفادة من هذه الدراسات من الإطار المنهجي في مجال العلاقات العامة.
- الإستفادة من هذه الدراسات من الإطار المنهجي في مجال الصراع التنظيمي.
- تحديد وبلورة المشكلة البحثية وتحديد أبعادها ومجالاتها.
- معرفة التطور التاريخي للموضوع قيد الدراسة وتأويله حسب أهداف الدراسة.
- تحديد الفجوات المعرفية التي لم تحظى بالبحث والدراسة الوافية.
- التعلم من الأخطاء التي وجدت في الدراسات في الإطار المنهجي وتجنب تكرارها.

الفصل الثاني:

العلاقات العامة

تمهيد

١. مفهوم العلاقات العامة

٢. تعريف العلاقات العامة

٣. مبادئ العلاقات العامة

٤. أهمية العلاقات العامة

٧. أهداف العلاقات العامة

٦. دوافع الإهتمام بالعلاقات العامة

٧. وظائف العلاقات العامة

الخلاصة

تمهيد:

فرض الاتساع في الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المجتمعات نموا كبيرا في مؤسساتها وزيادة حاجة بعضها إلى البعض الآخر، وضرورة التنسيق فيما بينها سواء فيما يتعلق بحصولها على مستلزماتها أو في ترويج منتجاتها، نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به العلاقات العامة في المؤسسات تعي وتدرك هذه الأخيرة أهمية القيام بهذا النشاط، حيث برزت نتيجة لزيادة حدة المنافسة وازدياد وعي المستهلك واعتماد قرار اختيار في كثير من الأوضاع على اعتبارات رمزية.

وبناء عليه بدأت الإدارة العليا في معظم المنشآت باعتماد وقبول فكرة إقامة علاقات طيبة وكسب ثقة وتأييد الجماهير المتصلة بها، من ثم زاد أهمية العلاقات العامة ودورها في رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة، وارتفعت مكانتها إلى مستوى الإدارة العليا.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم العلاقات العامة وتاريخ نشأتها وإعطاء بعض التوصيفات الخاصة بوظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسة من حيث أهدافها ومبادئها ووظائفها ومعرفة مهامها.

1. مفهوم العلاقات العامة:

على الرغم من أن العلاقات العامة علم حديث نسبياً، إلا أن مفهومها كظاهرة إجتماعية قديمة نسبة إلى إهتمام الإنسان منذ فجر التاريخ بالتعايش مع الناس والتعاون معهم وتبادلهم الرأي¹.

وعرفت العلاقات العامة بمفهومها الحديث في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، حيث كانت نتيجة التقدم الصناعي في المجتمعات الغربية وظهور الثورة الصناعية الضخمة التي تعتمد على الإنتاج الكبير، كما تضاعفت أعداد الجماهير التي تتعامل معها هذه المؤسسات، الأمر الذي شكل صعوبة على المؤسسات في الإتصال بهذه الجماهير الجديدة، حيث حرصوا على كسبهم والحصول على رضاهم وأول من يرجع إليه الفضل في تلك الفترة هو " إيفي لي " الذي دعا إلى معاملة العاملين معاملة أخلاقية إنسانية منبها إلى ضرورة رعاية مصالح الجماهير².

II. تعريف العلاقات العامة:

عرفها قاموس " ويسترن " بأنها:

" الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل المتبادلة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق الأهداف مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة للمجتمع.

كما أضاف أن العلاقات العامة هي مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها هيئة أو إتحاد أو حكومة أو تنظيم إجتماعي من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور مستخدمين ومستهلكين وجملة الأسهم وكذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكسب رضاهم³.

¹ حسين محمد علي، المدخل المعاصر لمفاهيم العلاقات العامة، القاهرة، الطبعة الفنية الحديثة، 1976، ص 3.

² حسين رشوان، العلاقات العامة، ط 2، القاهرة، علم الكتب، 1995، ص 33.

³ بسام عبد الرحمن الجرايدة، إدارة العلاقات العامة، ط 1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 32.

- تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة: بأنها:

" وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنشأة العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان لتحقيق تعاون مثمر ومقابلة المصالح بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها " ¹.

- ويعرف أحمد كمال وعدلي سليمان في كتاب الخدمة الاجتماعية والمجتمع:

" العلاقات العامة بأنها عملية لقياس وتحليل الرأي العام لتوصيل رأي الجمهور للمؤسسات من ناحية، أو لتوصيل رأي المسؤولين في المؤسسات إلى الجمهور من ناحية أخرى، وهي عملية مستمرة في نشاط المؤسسة " ².
وفي ضوء ما سبق يمكن إستخلاص تعريف العلاقات العامة من خلال النقاط التالية:

1. أن العلاقات العامة عملية لقياس وتوصيل ونشر بيانات ومعلومات من وإلى الجماهير والتنظيمات في مجالات العمل المتعددة.
2. أن العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم والمهن الاجتماعية والتي من بينها مهنة الخدمة الاجتماعية.
3. تهدف العلاقات العامة إلى إيجاد توازن مستمر بدون رأي المختصين والعاملين في المؤسسات من جانب، وبين رأي الجمهور من جانب آخر، فالجمهور له أهميته الخاصة بالنسبة للمؤسسات والعاملين بها.
4. أنها تحتاج إلى متخصصين على مستويات من التدريب والمهارة المهنية والتطبيقية لتحقيق أهدافها بصورة إيجابية.

¹ د. أنعام حسن أيوب: وآخرون، العلاقات العامة والإتصال في الخدمة الاجتماعية، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص 14.

² نفس المرجع، ص 14.

5. أنها وسيلة هامة لتدريب وإعداد الجماهير لتقبل أفكار وآراء جديدة أو للقيام بمسؤوليات مطلوبة في إطار طبيعة وأهداف المهن المختلفة ومن بينها مهنة الخدمة الاجتماعية.

6. تضمن العلاقات العامة التفاهم بين المؤسسات وجماهيرها وتعمل على الترابط وتحقيق التعاون بينهما، وهي عملية لازمة لنجاح المهنة المختلفة ثم نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

7. تستخدم العلاقات العامة الاتصال والإعلام والبحوث العلمية لتحقيق أغراضها بما يتفق مع إيديولوجية وثقافة المجتمع.

8. تساعد العلاقات العامة القائمين على المنظمات في مجالات العمل المختلفة على توضيح حجم ونوع المجهودات المبذولة لخدمة الجماهير وتوضيح أفضل السبل للانتفاع بها.

9. العلاقات العامة في المجتمع المعاصر أصبحت أحد الأنشطة الضرورية في كافة المؤسسات (الإنتاجية والخدمائية) التي تمارس فيها مهنة الخدمة الاجتماعية.¹

III. مبادئ العلاقات العامة:

يسترشد المشتغلون بالعلاقات العامة في المجال العلمي بالمبادئ التالية:

- كسب ثقة الجمهور.
- نشر الوعي بين أفراد المجتمع.
- احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام فأراء الجمهور هي مقياس لمدى نجاح عمل المؤسسة.
- مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية نحوه.
- الابتعاد عن التكتم إتباع سياسة كشف المعلومات للجمهور، فالصراحة تبعث بالثقة في المؤسسة.

¹ د. أنعام حسن أيوب وآخرون، المرجع السابق، ص 15.

- إتباع الأسلوب العلمي.
- العلاقات العامة تبدأ من الداخل غلى الخارج.
- تعاون المؤسسات فيما بينها إذ لا يمكن لمؤسسة ما أن تتجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها.
- إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة بعد هذا المبدأ أساسا لنشاطها، بعيدا عن الروح الدكتاتورية وسيطرة القلة وتتاح الفرصة للإبداع الابتكار عرض المقترحات.¹
- العلاقات العامة وظيفة استشارية بمعنى أن مدير العلاقات العامة ينصح الإدارة ويشجعها على اتخاذ القرارات التي تلاقي قبل الجماهير ويحذرهما من تلك التي لا يرضى عنها.
- إن الإيمان بهذه المبادئ والالتزام بها ينتج عن التطبيق السليم للعلاقات العامة بمفهومها العلمي الحديث، ذلك بتبصير الجماهير بإمكانيات المؤسسة مهدها، بالعقبات الصعاب التي تواجهها، حتى يتحقق بذلك عنصر التضامن والتماسك بين الطرفين، وبهذا تكن للعلاقات العامة أهداف اجتماعية.²

IV. أهمية العلاقات العامة:

تبرز أهمية العلاقات العامة في أن المنشأة تسعى دائما إلى تنمية الاتصالات وتكوين آراء حول سلع ومنتجات المؤسسة، وإذا لم تكن إدارة العلاقات العامة في المنشآت الصناعية على مستوى علمي عالي من الخبرة والكفاءة فلا شك أن علاقتها مع جمهورها الداخلي والخارجي سوف تتأثر بذلك، وقد يحدث أن تواجه المنشأة مواقف سيئة وصعبة تحتاج إلى القدرة واللباقة والحكمة في معالجتها، حتى لا يظهر أي رأي

¹ حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، المؤسسات الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص 159.

² حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، المرجع السابق، ص 159.

مضاد أو كراهية للمنشأة ومنتجاتها وخاصة في مجال المنافسة، وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات.

وتتضح أهمية العلاقات العامة في الدور الذي تقوم به في تحسين العلاقات بين المنظمة وجمهورها. ولقد نمت العلاقات العامة وتطورت كمفهوم إداري وكوظيفة حيوية في المنظمات الحكومية في الدول المتقدمة خلال ثلاثين عام الماضية.

وتظهر أهمية العلاقات العامة في أنها تؤدي وظيفة مهمة وحيوية للإدارة العامة، إذ أصبح من واجب الإداريين أن يجسوا الرأي العام قبل هذه السياسات، ومن حقهم أن يردوا على الانتقادات ويبرروا تصرفاتهم التي تشغل الرأي العام.

وقد ظهرت الحاجة إلى العلاقات العامة على إثر التغيير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة، فقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله وتكوينه وطبيعته من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وبمعنى آخر أن العلاقات العامة لا بد أن يكون لها قاعدة صلبة داخل المؤسسات وهيئتها التي تعمل بها تمهيدا للإطلاق خارجها، أي ان يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتهم، فلا بد أولاً من خلق روح الجماعة والعمل الفريقي والتعاون بين أفراد القوى العاملة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك نبدأ في خلق وتنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة و جماهيرها الخارجية.¹

V. أهداف العلاقات العامة:

إن الهدف الرسمي للعلاقات العامة والذي تلتقي حوله باقي أهدافها الأخرى هو كما يقول الدكتور " إبراهيم إمام " تحقيق الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعترضه التغيرات السريعة في نظم الحكم والسياسة والمخترعات العلمية والمستحدثات الجديدة التي غيرت وجه التاريخ، التي خلقت التخصص وأوجدت المؤسسات المسؤولة

¹ د. أنعام حسن أيوب وآخرون، المرجع السابق، ص 23.

عن توثيق أوامر المجتمع حتى لا يحل الصراع من أجل الربح العاجل دون اعتبار الصالح العام¹.

لذلك فإن الأهداف العامة الرئيسية التي يجب أن تنطلق من خلالها إدارات العلاقات العامة تكمن في:

1. توضيح الأهداف الفلسفية التي تقوم عليها المؤسسة.
 2. بناء سمعة طيبة للمؤسسة داخل محيطها الداخلي والخارجي.
 3. دعم سياسات المؤسسة وتقبل الجمهور لها.
 4. تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الجماهير.
 5. تشكيل صلة من التوافق المصلي بين المؤسسة وجماهيرها.
 6. تقييم اتجاهات الجمهور والتنبؤ بها والاستجابة لها.
 7. العمل كنظام تحذير مبكر يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات في حالة الأزمة.
 8. تنمية شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة كسب تأييدهم وولائهم بها.
- وتشير إحدى الدراسات التي تم إجرائها إلى 85 مؤسسة أمريكية إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارات العلاقات العامة إلى تحقيقها، هذه الأخيرة، تبت بحسب أهميتها²

- زيادة المبيعات.
- تفهم للمؤسسة وسياستها.
- بناء سمعة طيبة للمؤسسة.
- إرضاء العاملين المساعدة في تعيين عاملين جدد.
- تنمية روح التفاهم بين الإدارة والعاملين كوسيلة لزيادة الإنتاج.
- شرح الدور الذي تلعبه المؤسسة في الاقتصاد الأمريكي.

¹ محمد حجاب، سحر محمد وهيبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، مصر، 1999، ص 59.

² محمد عبد الله عبد الرحيم، مدحت مصطفى راغب، إدارة العلاقات العامة، الشركة العربية للنشر، مصر، ص.ص

- حماية نظام الاقتصاد الحر.
- تقديم المؤسسة ومنتجاتها للجمهور.
- إمداد العاملين بالمعلومات الكاملة عن المؤسسة وأنشطتها وعملياتها.

VI. دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة:

ويرى الدكتور محمد عبد الله عبد الرحيم أن هناك عدد من العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية العلاقات العامة وجعلها عملية متخصصة تحظى باهتمام الإدارة ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين¹:

المجموعة الأولى: وتشتمل التغيرات التي طرأت على المناخ التنظيمي وبيئة العمل.

المجموعة الثانية: تشمل التغيرات التي طرأت على الفكر الإداري في نظرته لطبيعة التفاعل بين المؤسسة والمناخ التنظيمي المحيط بها.

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالعلاقات العامة كمنشآت إداري متخصص يحظى باهتمام الإدارة العليا في معظم المشروعات ويلاحظ أن هذه العوامل متداخلة في طبيعتها وتأثيرها على تزايد أهمية هذا النشاط.

نذكر من بينها:

- ظهور الأنظمة الديمقراطية.
- الثورة الصناعية وظهور الإنتاج الكبير.
- المنافسة الحادة بين الشركات.
- انتشار التعليم وتزايد الوعي الجماهيري.
- الثورة الهائلة في عالم الاتصالات.
- مكانة إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة.
- اتساع العلاقات الاعتمادية في التعاملات.¹

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، المرجع السابق، ص 35.

VII. وظائف العلاقات العامة:

تختلف الوظائف التي تمارسها إدارات العلاقات العامة في المؤسسات ومنظمات الأعمال المختلفة ذلك استنادا إلى العوامل المختلفة كطبيعة عمل المؤسسة وحجمها، ومجال عملها وحجم الجماهير التي تتعامل معها وحجم الموارد المتاحة المخصصة لإدارة العلاقات العامة، وطبيعة المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعمل فيه إدارة العلاقات العامة وإدراك الإدارة العليا للمؤسسة لمفهوم العلاقات العامة.

يقسم " فيليب ليز لي " " p.lesly " فيحدد هذه الوظائف في أربعة محاور

هي:

1. النصح والمنشور
2. الإعلام
3. الأبحاث والتحليل
4. بناء الثقة الشاملة.²

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، مدحت مصطفى راغب، المرجع السابق، ص 36.

² حسين محمد علي، المرجع السابق، ص 99.

الخلاصة:

مما سبق نستنتج أن العلاقات العامة تعد نشاطا حيويا من أنشطة الإدارة التي أصبحت ضرورية لاغنى عنها داخل أي مؤسسة، وبالرغم من حداثة هذا النوع من فروع المعرفة إلا أنه بدأ يلقي العناية باعتباره اتصال يؤثر في نجاح المؤسسة لإيجاد مكان لها في محيطها وبناء صورة لها ودعم علاقات جيدة قوية ومستمرة بين جماهيرها.

ومن هنا يظهر جليا أهمية ممارسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسات والأعمال الحديثة، لما يمكن أن تقوم به من أجل بقائها واستمرارها غير أن هذا النجاح لن يكون إذا لم تضع هذه الأخيرة في إطار إداري يسمح لها بالتعاون مع باقي أنشطة المؤسسة الأخرى.

الفصل الثالث:

الصراع التنظيمي

ودور العلاقات العامة في إدارته

تمهيد

١. مفهوم الصراع التنظيمي وأشكاله
٢. مستويات الصراع التنظيمي
٣. أسباب الصراع التنظيمي
٤. مراحل الصراع التنظيمي
٥. نماذج الصراع التنظيمي
٦. آثار الصراع التنظيمي
٧. دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي

الخلاصة

تمهيد:

إن الإنسان ومنذ كينونته يعيش في صراع دائم، وهذا الصراع إما أن يكون داخليا أو خارجيا ناجما عن تفاعله مع ما يحيط به، فهو صراعه مع ذاته إنما يريد إثبات نفسه ووجوده عن طريق تحقيق رغباته الفكرية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية أما في صراعه مع ما يدور حوله من أفراد وجماعات حتى الطبيعة فهي ناجمة عن إمكانية حدوث نوع من الإحباط الداخلي لديه نابع من شعوره بأن ما يحيط به سوف يحرمه من تحقيق غاياته وأهدافه، فمن الممكن أن يكون شخص واحد لديه إهتمامات متعددة ومتفاوتة وأحيانا متساوية في أهميتها ولكن الظروف المحيطة وأحيانا إمكاناته الفردية تمنعه وتحبطه من تحقيقها مجتمعه، فإذا كانت الرغبات موجودة لتحقيق أكثر من هدف وكلها متساوية في أهميتها، فإن الإنسان يبدأ بالشعور بحالة من الصراع في أي من هذه الأهداف التي يعمل من أجلها ويسعى لتحقيقها، والصراع يثير ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء إذ أن الصراع إحدى الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقاليد والمحاكات...

من الظواهر الطبيعية في العلاقات والتفاعلات الاجتماعية ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية ولذا فإن الصراعات غالبا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة لذا فقد حظي الصراع باهتمام واسع النطاق من مختلف المفكرين والباحثين وعلماء الإدارة للصراع التنظيمي.

1. مفهوم الصراع التنظيمي وأشكاله:

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

تعني كلمة الصراع في اللغة العربية:

النزاع والخصام أو المشادة والتنافر، أو الخلاف والشقاق، ويجمع بينها قاسم مشترك، ألا وهو العدوان بين فريقين والخلافة بين إثنين ويسمى شقاقا، لأن كل فريق من فريقى العداوة قصد شقا أي ناحية غير شق صاحبه¹.

أما كلمة Conflict فهي من أصل لاتيني وتعني: العراك أو الخصام نتيجة التعارض بين المصالح والآراء.²

ويعرفه مصطفى بأنه: " عملية الخلاف أو النزاع التي تنشأ كنتيجة حتمية التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تغير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم هؤلاء الأفراد ".³

ويمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه: " عبارة عن الظرف، أو المجال الذي يحدث فيه تعارض المطالب واهتمامات وأهداف كل من الطلاب، المدرسين، الموظفين، الإداريين داخل المدارس، وذلك فإن الصراع يمثل في الموقف السلبي التي يكون مشترك بين الأفراد ".⁴

وقد عرفه " كوسر " Coser بأنه: " كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تجسيد خصومهم أو القضاء عليهم ".

¹ الأزهرى، محمد بن أحمد، تهذيب اللغتين دار القومية للطباعة، القاهرة، 1964، ص 248.

² العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ط2، ص 356.

³ مصطفى يوسف، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، عمان، 2005، ص 377.

⁴ حسن طه، إستراتيجيات إدارة صراع، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1، ص 15

ومن التعاريف السابقة نجد أن الباحثين في تعريفهم للصراع التنظيمي ركزوا على الجانب السلبي للصراع فقط ويمكن إجمال تلك التعاريف في تعريف مهدي الذي عرفه:

" عملية تحدث نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات ومن خلال ذلك يتم إدراك وجود مصالح متعارضة ... في القيم، أو عدم توازن في توزيع الموارد مشتركة، مما يبرز سلوكا يتسم بالتعارض والإحباط لمصالح ..."¹ وقد عرفه المهدي وهيبة على أنه:

" ظاهرة طبيعية الحدوث في أي مؤسسة من المؤسسات التابعة للمجتمع، فقد تحدث بين فرد وآخر وبين فرد ومجموعة أو بين المجموعات داخل المؤسسة أو بين المؤسسات المختلفة، وشيء من الصراع، من التضارب بين أهداف الأفراد والجماعات، أو بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة ككل"².

ويرى بينيس بينيس Bennes, Bennes بأن الصراع التنظيمي قد يعني:

" العنف والتدمير أو الضغط غير الحضاري للأمر، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية، ولكن من الممكن أن يعني أيضا المغامرة والتجربة المنيرة، والتحديث والإبداع والنمو والعقلانية الجدلية"³.

أما الحمود فيعرف الصراع بأنه:

" ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات على حد سواء، فالصراع أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة، ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات

¹ المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ط 1، ص 42.

² المهدي وهيبة، استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية وعلم النفس، مج 4، ص 222.

³ العميرة محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 3، ص 223.

تستدعي التطوير والتغيير، ولأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، لذا فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغييرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة".

يرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم الصراع التنظيمي يختلف من شخص لآخر فالبعض ينظر للصراع على أنه مفهوم سلبي يؤدي إلى التواضع وانهيار العلاقات، ويرى آخرون أن الصراع أمر إيجابي ينبغي تعزيزه في بعض الأحيان لأنه يؤدي إلى التغيير والتطوير ويذكي روعي التنافس الشريف.¹

2. أشكال الصراع التنظيمي:

قد ينشأ الصراع في مستويات متعددة في المنظمة وقد صنف الصراع بحسب منشئه إلى عدة مستويات وهي:

- الصراع داخل الفرد نفسه Interpersonnel Conflit
- الصراع بين الأفراد Interpersonnel Conflit
- الصراع ضمن المجموعة الواحدة Intragroupe Conflit
- الصراع بين المجموعات Intragroupe Conflit
- الصراع داخل المنظمة Intraorganisationnel Conflit
- الصراع بين المنظمات Intraorganisationnel Conflit

وتم التركيز في هذه الدراسة على مستويات للصراع هي: الصراع داخل الفرد، الصراع بين الأفراد، والصراع داخل المنظمة لعلاقتها بموضوع الدراسة.

أ- الصراع داخل الفرد:

هو الذي ينشأ عند الفرد نفسه ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول أو رفض شيء محدد الإقدام على سلوك معين أو الأحجام عنه وعلى الرغم من أن هذا النوع من الصراع يحدث داخل الفرد إلا أنه ينعكس على سلوكه وعلاقاته وتحقيقه لأهداف

¹ الحمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 19.

المنظمة ويحدث هذا المستوى من الصراع نتيجة تعارض الأدوار التي لا تتوافق وخبراته أو إهتماماته أو أهدافه أو قيمته (Rahim, 2001, 96) ومن أنماطه:¹

- صراع الهدف: Goal Conflit

الذي ينشا عند الفرد عندما يكون في موقف الاختيار بين هدفين إيجابيين لهما أهمية متساوية (إقدام / إقدام) أو الصراع بين هدف إيجابي وهدف سلبي وذلك عندما توجد بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس الموقف (إقدام / أحجام) أو الصراع بين هدفين سلبيين وذلك لأن على الفرد أن يختار الهدف الأقل ضررا (أحجام / أحجام)².

- صراع الدور: Role Conflit

يظهر صراع الدور عندما يواجه الفرد دورين متعارضين لعدم استطاعة الفرد الوفاء بتوقعات الدورين في انسجام أو بسبب تناقض متطلبات الدور مع حاجات الفرد وقيمة واتجاهاته، أو بسبب تداخل الأدوار، ويتوقف صراع الدور في كثير من الأحيان على عاملين هما طبيعة الموقف مثل درجة تعارض وتتافر الأفراد، وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات، وشخصية الفرد ويتضمن ذلك القدرة على التكيف حسب الموقف، والقدرة على تجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار³.

ب- الصراع بين الأفراد:

يحدث هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر ضمن مجموعة العمل وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد، وثقافتهم وقيمتهم، وميولهم فلسفاتهم وأدوارهم، أو نتيجة لتباين وجهات النظر فيما بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي،

¹ حسين، إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار اليازوني للنشر والتوزيع، مصر، ص 20.

² القصيمي خليل إبراهيم، إدارة الصراع التنظيمي، رسالة دكتورا، جامعة خليجية، ص 53.

³ عبد الواحد مؤمن خلف، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، ص 31.

وبشكل عام فإن هذا النوع من الصراع، إذا ما حدث في أية مدرسة يمكن رده إلى مصدرين رئيسيين هما:

الأول: يشمل عدم الاتفاق على الأهداف أو على الإجراءات وحالات الاختلاف على اجراءات بلوغ الأهداف التربوية، والتي تقع ضمن الطرائق والسائل الكثيرة وبالتالي فإن إمكانية حدوث الصراع كثيرة.

الثاني: يشمل الأمور العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تتعكس في صورة الغضب وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة وخاصة بين الرئيس والمرؤوسين، وفي معظم الأحيان تكون هذه المشاعر السلبية تراكمية أو سابقة لموقف الصراع¹.

ج- الصراع داخل المنظمة:

أصبح ينظر إلى الصراع داخل المنظمات على أنه أمر محتوم، وفي أغلب الأحيان يكون مشروعاً، ذلك لأن الأفراد والجماعات في الإطار الاجتماعي متواكلون وأنهم منشغلون باستمرار في العمليات الدينامية لتعريف وإعادة تعريف طبيعة ومدى هذا الاعتماد المتبادل بينهم، والحقيقة المهمة في دينامية هذه العملية الاجتماعية أن المحيط الذي يحدث فيه هذه العملية يكون أيضاً في تغير مستمر، لذلك تشهد المنظمة صراعات مستمرة قد تكون بسيطة وثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية وهي ليست بالضرورة دائماً سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون إيجابية، فالصراع داخل المنظمة كثيراً ما يساعد على إحياء معايير موجودة أو بينهم في إظهار معايير جديدة ويمكن أن يكون الصراع آلية لتكييف المعايير لتصبح ملائمة لأوضاع جديدة أو متغيرة.

وهناك مفهومان يستخدمان كأساس لتشخيص الصراع داخل المنظمة:

الأول: يبحث في فهم الدينامية الداخلية للأحداث التي تحدث في أثناء عملية

الصراع.

¹ ليلي عبد الحليم قطينات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، 1426، 2006، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، عمان.

الثاني: يبحث في تحليل الأثيرات الخارجية التي تسعى إلى تكوين الصراع. هذا وتؤثر العوامل التنظيمية في طبيعة الصراع في المنظمة فالقوانين والأنظمة والإجراءات (مكتوبة وغير مكتوبة، رسمية وغير رسمية) التي تنظم السلوك داخل المنظمة تعمل على تجنب أو إدارة الصراع، ولكن كثيرا ما تخلق هذه الأنظمة والإجراءات الصراع أو تزيد حدته أو تعمل على تعقيد حله عندما تصبح غير عملية أو عندما يبطل مفعولها، وتؤثر معايير أو قواعد المنظمة الاجتماعية في طبيعة الصراع داخل المنظمة والصراع داخل المنظمة إما أن يكون: صراع رأسيا (هرميا)، صراعا أفقيا (خطيا)¹.

II. مستويات الصراع التنظيمي:

- **على المستوى الفردي:** يتكون عندما لا يستطيع فردا أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما.
- **على المستوى الجماعي:** يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل، أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.
- **على المستوى التنظيمي:** يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة.
- **الصراع بين الجماعات:** يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف في آيات العمل.
- **الصراع على مستوى المنظمة:** ويأخذ أحد الأشكال التالية:
 - **الصراع الافقي:** يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

¹ المهدي، إستراتيجية الإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ص 193.

• **الصراع العمودي:** يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.

- **الصراع بين الموظفين والإستشاريين:** ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **صراع الدور:** ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدوار منفعة في مجال عمله.
- **الصراع بين المنظمات:** يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.

1. في حالة الصراع الفردي:

- يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع:
- **السمو:** يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية.
- **التعويض:** يحاول الفرد أو يعوض النقص في قدراته ومهاراته أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع تتمثل فيما يلي:
- **الإنسحاب:** تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.
- **التبرير:** إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعيا.
- **الإسقاط:** إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

2. وفي حالة الصراع على مستوى التنظيم:

- يقسم إلى قسمين:
- **صراع مؤسسي:** يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل الصراع حول اقتسام الميزانية.
- **صراع طارئ:** يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحيانا أو الافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية.

3. الصراع الوظيفي وغير الوظيفي:

- **الصراع الوظيفي:** ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.
- **الصراع غير الوظيفي:** هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تحريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:
 - أ- **تكرار الذات:** أي قيم الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة.
 - ب- **التعاون:** أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.
 - ج- **المنافسة:** يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد.
 - د- **الاختلاف:** ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض.

الجدول رقم (02) يوضح المستويات الثلاث للصراع التنظيمي:

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	متقدم منخفض	ضارة	لا ميالة، جمود، بطء، التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، تأقلم، بحث عن حلول المشكلات تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: العتيبي، طارق بن موسى، الصراع التنظيمي وأساليب التعامل معها دراسة منحنية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمدرية الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 17.

III. أسباب الصراع التنظيمي:

تتباين الظروف التي تسهل ظهور علاقات الصراع بين المشاركين في التنظيم، ويفضل اختلافهم في النوع والعمر والثقافة والتعليم، وكذلك بوسائل الانتاج والثورة والقوة.

ويفضل أدوارهم المتباينة ومكانتهم، فضلا عن الاختلاف في الملبس والمظهر، والأذواق الترفيهية، وعدم التكامل هنا يكون جراء عدم ثقة وضعف الأفراد اتجاه تحصيل للمعلومات الضرورية عن الإدارة¹.

ولذلك يمكن حصر الأسباب في أسباب تنظيمية وأخرى شخصية.

1. الأسباب الداخلية:

أن المظهر السلبي للنظام البيروقراطي السائد الذي يفرض قواعد مجحفة في حق العمل، يؤدي إلى عدم ارتياح الأفراد داخل عملهم وبتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم في العمل، إضافة إلى بناء السلطة في المنظمة وكذلك مسائل متعلقة بالهيئة التنظيمية وفرض الترقية².

وتتمثل الأسباب الداخلية هنا في:

- نمط اتخاذ القرار:

أشار " تايلور " إلى أن العامل مطالب بالاهتمام بالعمل من حيث الإنجاز والتنفيذ، في حين تهتم الإدارة بصناعة واتخاذ القرار، وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب، كما نادى بمركزية اتخاذ القرار مركزا هذه الوظيفة على المشرفين³.
وأشار كل من " مارش " و " سيمون " إلى أن المنظمات تقوم على مبدأ تقسيم العمل، والتخصص، ولهذا لمبدأ أهمية بالنسبة للمستويات العليا في رسم اتخاذ القرار، بالإضافة لأهميته في المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية، وخاصة إشراكها في اتخاذ القرار، حتى تكون لها الفاعلية، وتحقيق أهدافها ضرورة اختيار الأفعال السليمة، وأهمية الوصول إلى القرار النهائي، ولدوره الهام في الإدارة العقلانية الحديثة،

¹ عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع الضباعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 259، 260.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع: دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 203، 204.

³ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994، ص 67.

أولا الطابع العقلاني الرسمي، وثانيا على طابع الترشيح التي تختار بدقة فائقة أهمية التخصص لدى الأعضاء ولاءتهم حسب طبيعة الأفراد، والتركيز على أهمية اتباع والاختيار الأفضل للوسائل أو البدائل من جانب صانعي القرار واعتباره وسيلة هامة بين الافراد¹.

ومن ناحية أخرى قام " جولدنز " بدراسة الجوانب الوظيفية، حيث وضح أن كلما كان تطبيق القرارات والإجراءات صارم داخل التنظيم، كلما أدى إلى تحويل الإنسان إلى آلة، وإقصاء الجوانب الإنسانية، مما يؤدي إلى انغلاق التنظيم على ذاته، وعدم تفاعله مع المستجدات التي تحدث وبالتالي تطفو على السطح مشاكل، وهنا يحدث صراع قائم بين متخذي القرار ومنفذيها، وهذا يؤثر على رضا العاملين، فعلى المنظمة حسب " جولدنز " التنازل عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمروسيه².

واستنادا لهذا الطرح يجب الموازنة بين الاسهام والمكافآت، واتخاذ القرار داخل التنظيم، وبناء على هذا فإن عدم إحساس الأفراد بالرضا والاتباع الفني تدريجيا على مستوى التنظيم، وبالتالي لابد من مراعاة والأخذ في الحسبان مشاركة العمال في اتخاذ القرار لكي لا يحدث صراع، لأن العامل عندما يصبح مجرد آلة لتنفيذ القرارات فقط يشعر بالإحباط، وبالتالي تنشأ صراعات بين الإدارة العليا صاحبة القرار وبين المرؤوسين، وذلك لتجاهل حاجاتهم الاجتماعية والتنظيمية معا، وهذا يؤدي إلى الشعور بعدم التعاون مع متخذي القرار، وبالتالي تؤثر على الإدارة والإنتاجية، وهذا يؤدي إلى إحساس الفرد بعدم الراحة داخل التنظيم، ويصبح غير راضي عن عمله.

¹ محمد علي محمد عبد الرحمن وآخرون، علم اجتماع الصناعي، باكر براون تشايلد، سميث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989، ص 170، 171.

² عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع الصناعي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 259، 260.

وهنا يرجع الخلل في الهيكل التنظيمي، وعدم تلاؤمه مع حاجات وأهداف التنظيم، وأن الصراع يؤثر في أغلب الأحيان في رضا الافراد، وأدائهم الجيد وهو بذلك ظاهرة سلبية، وهذا نظرا إلى الاهتمام بالأمور التقنية، وإغفال جوانب عدة مرتبطة بالعلاقات العامة ومختلف الجوانب الثقافية التي تتحكم في السلوك، وهذا الاختلاف في التوجيهات والثقافات داخل التنظيم يدفع بالقادة عادة إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى نمط السلطوي ولهذا يلجأ إلى تعظيم الاختلافات بينهم، ولذلك تزيد حدة الصراع، وهذا ما يؤدي إلى مناخ غير مريح للعمل، إضافة إلى ظهور التكتلات داخل التنظيم¹.

- الفروق في القوة:

إن تعدد الواجبات الإدارية، واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر وهي الصراع بين الوحدات على الموارد².

ومن أشهر الدراسات التي أجريت للتعرف على نمط الإشراف لتقييم العمل هي دراسة " هوفستد " في شركة " أي، بي، أم " حيث احتوت الدراسة على كل العاملين في المستويات الدنيا، والمديرين في المستويات العليا وقد خلص " هوفستد " إلى وجود أربعة أهداف أساسية تؤدي إلى الاختلافات في القيم:

- التوزيع الغير عادل في مراكز القوة.
- تجنب عدم التأكد، هو المدى الذي لا يتغير فيه أفراد المنظمة بالراحة لتعاملهم كوجود المرافق الغامضة.
- الثقافات المدعمة لقيم رجل امرأة: التمييز بين ادوار الرجل والمرأة وتدعيم سيطرة الرجل، في حين أن المرأة لا نفرق بينها وبين الرجل في الأدوار.

¹ المرجع السابق، ص 260، 261.

² زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان

- الفروق الجماعية:

حيث ان المبادرات الفردية تخرق الأعمال الجماعية داخل العمل وبالتالي يحدث تأثير خاصة في المنظمات التي تؤمن بالقيم الجماعية كالمنظمات اليابانية¹. كما يرى كل من " لورنس بول " و " لورش " أن أصحاب التخصصات المختلفة، لا يختلفون في طريقة التفكير فحسب، بل يختلفون في القيم وأن الحل الفاعل للنزاع يعتبر الأساس للتكامل ويتم فيه معالجة الصراع بواسطة المديرين من خلال تهدئة المشكلات وعدم ترك الطرف الذي يتمتع بنفوذ كبير بفرض حله على الآخرين².

كما يرى " زميل " على أن مصدر الصراع التنظيمي هو الإختلاف في مصالح الأفراد وتعارضها داخل المنظمة، ولتحقيق هذه المصالح يتم الاعتداء على مصالح الآخرين، فالأفراد الأقوياء يجبرون الأفراد الاقل قوة على الدخول في صراع غير عادل.

كما يدخل الأفراد في صراع باعتبارهم ممثلين للجماعات والأفكار العامة، وأنهم يشعرون بالإحترام، وأنهم لا يعاملون من أجل دوافع شخصية، وهكذا يؤدي النضال من أجل مصلحة عليا، والتجرد من الاهتمامات الفردية.

وتدعو فكرة " زميل " إلى تركيز كل القوة من أجل عمل موحد في اتجاه واحد، وميز " زميل " الصراع الذي يكون المشتركون فيه أفراد محددين، والصراع الذي يشترك فيه الأفراد باعتبارهم ممثلين لجماعات أو تكتلات³.

¹ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

² إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة روادها في العالم، سيرة ذاتية واسهامات علمية وعملية بحوث ودراسات، الرياض، د ط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 36.

³ سعد عبد مرسي بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،

IV. مراحل الصراع التنظيمي:

إن الصراع التنظيمي الذي ينشأ عند الفرد، أو بين الأفراد والجماعات لا بد وأن يكون قد مر بمراحل متعددة قبل الظهور في سلوك الأفراد.

وتعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع " ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى وأن ظهر فجأة فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات¹.

وهناك خلاف حول تقسيم مراحل الصراع: فنجد أن المومني يقسمها إلى خمس

مراحل عن لويس بوندي (Louis Bondy)

1. مرحلة الصراع الضمني: وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف

المسببة لنشوء الصراع، مثل الاعتمادية بين الأفراد والجماعات.

2. مرحلة الصراع المدرك: يبدأ أطراف الصراع ادراك أو ملاحظة وجود

الصراع، وهنا تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صورة ومدركاته.

3. مرحلة الشعور بالصراع: يتضح فيها الصراع ويبتلو أشكال من القلق

الفرد والجماعي مما يشجع على الصراع.

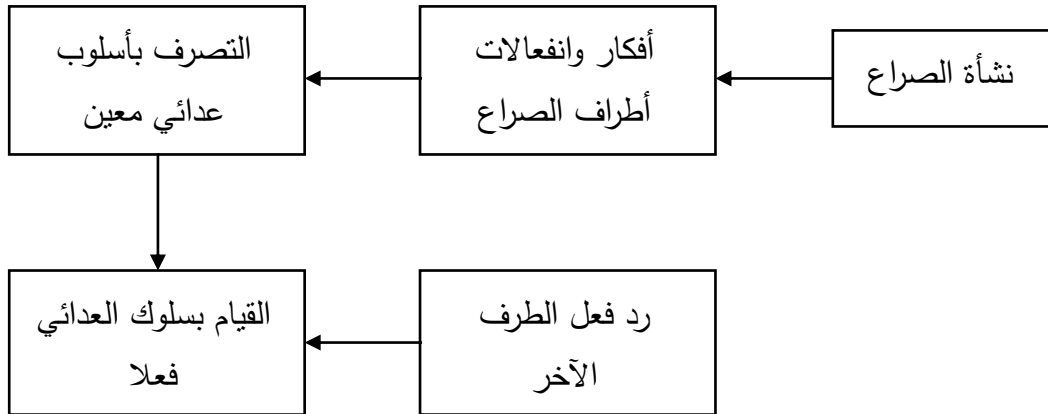
4. مرحلة الصراع العلني: يتم فيها انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن

الصراع ضد الطرف الآخر.

5. مرحلة ما بعد الصراع العلني: وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع.

¹ حسين، إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ص 35.

شكل رقم (1) يوضح مراحل الصراع:



ومما سبق يتضح أن الصراع عملية ديناميكية متغيرة، ولا يظهر فجأة بل يمر بسلسلة من المراحل يعززها التوتر، ولا تغني هذه المراحل بأن كل صراع يجب أن يمر بها الواحدة تلو الأخرى، كما لا تعني أن طرفي الصراع هما في نفس المرحلة¹.

وقد أورد المغربي² مراحل تطور الصراع عن رحيم (Rahim) وعددها خمس مراحل، وهي كما يلي:

1-الوقوف على ظروف ومسببات الصراع: التي قد تكون سلوكية أو ديموغرافية.

2-حدوث التغيرات السلوكية: والتي تبدو من خلالها تعارض المصالح واختلاف الاتجاهات والقيم، فيظهر التباين في السلوك.

3-تشكيل الهيكل: حيث يأخذ الصراع الشكل الرسمي له فيصرح كل طرف عن متطلباته وأهدافه بوضوح وفقا لخلافة مع الطرف الآخر.

4-إتخاذ القرار: حيث يثير على مواجهة الصراع بطريقة عملية من وجهة نظر كل طرف سواء اتفق الطرفان أو اختلفا.

¹ الدهان أميمة، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، ص 152.

² المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، الأردن، ص 123.

5- نتائج الصراع: حيث ينتج اتجاهان الأول تفهم الموقف والتوصل إلى حل والثاني احساس البعض أنه خسر وبالتالي يكون الصراع خفي وتستمر دورة الصراع¹.

7. نماذج الصراع التنظيمي:

هناك العديد من النماذج التي حاولت تفسير ظاهرة الصراع، ولكننا سنعرض ثلاثة نماذج رئيسية أوردتها أدبيات الدراسة وهي:

1. نموذج عملية الصراع:

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ويعتبر هذا النموذج مفيداً عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

2. النموذج الهيكلي للصراع:

ويركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع، حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل مواقف الصراع:

- النزاعات والميول السلوكي لطرفي الصراع، وهي تعكس شخصية كل منها.
- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع وهي تنشأ من البيئة المحيطة.
- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينهما.
- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.

¹ مرجع سابق، ص 124.

ويطلق على هذا النموذج - النموذج الهيكلي - نظراً لأن هذه الضغوط والقيود تقسم بالثبات النسبي والتغير البطيء، ويعتبر هذا النموذج مفيداً في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعي لتسهيل أنماط سلوكية معينة¹.

3. نموذج النظم:

ويقوم هذا النموذج على أن للصراع نتائج إيجابية وأخرى سلبية، ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر وهي:

- **مدخلات النظام:** وتمثل مصادر الصراع، ومن بينها التناقض على الموارد النادرة وتعارض الأهداف.

- **الأساليب والطرق:** المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

- **مخرجات النظام:** وتتمثل في نتائج الصراع سواء أكانت إيجابية أم سلبية.

ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع².

VI. آثار الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية، وقدرة مدير المؤسسة على إدارته هي التي تحدد تلك الآثار، وهنا سوف نذكر الآثار الإيجابية والسلبية للصراع.

1. الآثار الإيجابية:

قد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد والتنظيم، مما يعكس أثراً إيجابياً على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين، ومن أهم الآثار الإيجابية كما يذكرها الراجحي التالي:

¹ العتيبي، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 15 - 16.

² المرجع السابق، ص 16.

- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم، فقد تزيد حدة هذه الخلافات من حيوية وفاعلية المنظمة، وذلك باستثمار هذه الخلافات لإيجاد جو تنافسي يحقق الفائدة المنظمة.
 - يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب إبتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى البحث عن الإستراتيجية التي تكفل حل الصراع فيما بينهم وهذا ينمي قدرات الأفراد ومواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم أثناء العمل.
 - يساعد الصراع أحيانا على اتباع الحاجات النفسية لدى معظم الأفراد، وخاصة ذوي السيول العدوانية.
 - قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية داخل المنظمة.¹
- ويذكر حريم بعض الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:
- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل.
 - يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.
 - عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما بالنتيجة.²
- يضيف العميان على هذه الفوائد:
- يؤدي الصراع ألى تكوين خبرة تعليمية لدى الأفراد العاملين.
 - باعتبار الصراع نوعا من الإتصال، فإنه يفتح طرقا عديدة ودائمة للإتصال.¹

¹ الراجحي، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، رسالة دكتورا، ص 66.

² حريم حسين، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية،

• ويذكر الكاتبان إدريس والمرسي أن من إيجابيات الصراع داخل الجماعة
الواحدة:

- ❖ يزيد من أوتوقراطية القيادة، لأن أفراد الجماعة الواحدة يكونون
في فترة الصراع بحاجة إلى قيادة حازمة.
- ❖ يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجعلهم
يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد
جماعتهم.
- ❖ يركز أفراد الجماعة على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور.
- ❖ قد يستخدم الصراع كأداة فاعلة للرقابة، حيث إن جانبا كبيرا من
عملية الإشراف ما هو إلى محاولة لرقابة الآخرين عن طريق
الاستفادة من الصراع.
- ❖ ويؤكد ملائكة ذلك بقوله: " إن المديرين الناجحين هم الذين
يحاولون علاج الصراعات والإستفادة منها وتحويلها من عامل
هدم إلى عامل نفع، أو على الأقل لا تسبب في حدوث خسارة
لأي فرد أو جماعة أو منظمة"².

2. الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

يورد المومني نقط عن عبد الباقي بعض الآثار السلبية للصراع كما يلي:

- حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
- إنخفاض الأداء بسبب الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إنخفاض الروح المعنوية للعاملين.

¹ العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 97.

² إدريس وآخرون، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية،

- إهدار الوقت والجهد والمال نتيجة لمحاولات إدارته وعلاجه¹.
- ويضيف الطجم والسواط آثار سلبية أخرى هي:
- يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بصالح التنظيم.
- يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تحريف المعلومات، وبيث الإشاعات المغرضة لإحاق الضرر بالطرف الآخر.
- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني².

أما عن عبد الوهاب فيسرد إلى الآثار في نقاط تالية:

- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.
- أن تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة، وأن تقل الأنشطة الإيجابية، وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.
- أن يتسم سلوك كل جماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللباقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة، وتزداد الكراهية والبغضاء.
- أن تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعات الأخرى وتحاول النيل من سمعتها³.

VII. دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي:

إن اكتشاف الصراع وتشخيصه والتعرف على أسبابه من الخطوة الأولى والأساسية للتعامل معه وإدارته بطريقة فعالة، وأن التعامل مع الصراع التنظيمي ليس القضاء عليه بل يعني إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابياً ويعمل على استثارة الفكر المبدع والحيلولة دون الجهود.

¹ المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 57.

² لطمج عبد الله والسواط، السلوك التنظيمي، ط 4، دار حافظ، جدة، 2003، ص 137.

³ عبد الوهاب، أحمد جاد الله، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد، دار الوفاء للنشر، المنصورة، ص 220.

ففي السنوات القليلة الماضية أصبحت القدرة على معالجة وإدارة الصراعات مهارة حيوية يمارسها القادة البارزون في المنظمة، وأصبح من الضروري تلمسها إلى أعلى درجة ممكنة، وهذا نظرا لأن أغلب المنظمات في تغير مستمر وبمعدلات كبيرة مما كانت عليه في الماضي، إضافة إلى تغيرات المحيط السريعة الأخرى.

حيث أن العلاقة بين الصراع التنظيمي والعلاقات العامة تتضح جليا من خلال مساهمة هذه الأخيرة في اكتشاف الصراع التنظيمي مراحل المبكرة مما يساعدها على التقليل من مخاطره وأثاره السلبية، وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته، فعملية التشخيص ما هي إلا مظاهر لأسباب أدت إليها فلا فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة.

وتتطلب إدارة الصراعات التنظيمية من المهارات التي يجب على القائمين بإدارتها في جهاز العلاقات العامة من مهارات الإقناع والتفاوض وإقامة الروابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف في المنظمة.

لذلك لابد مع العلاقات العامة من إيجاد الحلول التي تجعل جميع أطراف الصراع متحالفة حول ما يروونه فائدة ومصلحة للجميع بما فيهم المنظمة نفسها.

وإدارة الصراعات التنظيمية تتطلب من العلاقات العامة وقتا طويلا وتسويتها لا تتحقق في يوم واحد، فلا بد أولا من إيجاد الحلول لصراعات الأفراد المتجذرة في آذانهم وعليه فلا يوجد أسلوب أو إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجة الصراعات التنظيمية، ولهذا فالإدارة الفعالة في المنظمات الناجحة يتوجب عليها أن تقوم بدور كبير لإدارة وتسوية الصراعات التنظيمية حيث يقع على عاتقها

القيام بالبحث والدراسة الدقيقة والإتصال السليم حتى تستطيع التدخل في الوقت المناسب.¹

¹ بورعدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، 2005، ص ص 146، 157.

الخلاصة:

إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل إختلافا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان إحترام الذات، وضعف المقدرة على إتخاذ القرار، التي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة، وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة. وعلى الرغم من هذه الآثار السلبية نجد من جهة أخرى أن جهاز العلاقات العامة يعمل على التخفيف من حدتها من خلال الإستراتيجيات والأساليب التي يعتمد عليها في تسوية الصراعات إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل إختلافا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان إحترام الذات، وضعف المقدرة على إتخاذ القرار، التي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة، وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة. وعلى الرغم من هذه الآثار السلبية نجد من جهة أخرى أن جهاز العلاقات العامة يعمل على التخفيف من حدتها من خلال الإستراتيجيات والأساليب التي يعتمد عليها في تسوية الصراعات التنظيمية في المنظمة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

١. التعريف بالشركة
٢. أهداف الشركة
٣. الهيكل التنظيمي للشركة
٤. تحليل البيانات
٧. نتائج الدراسة

I. التعريف بالشركة:

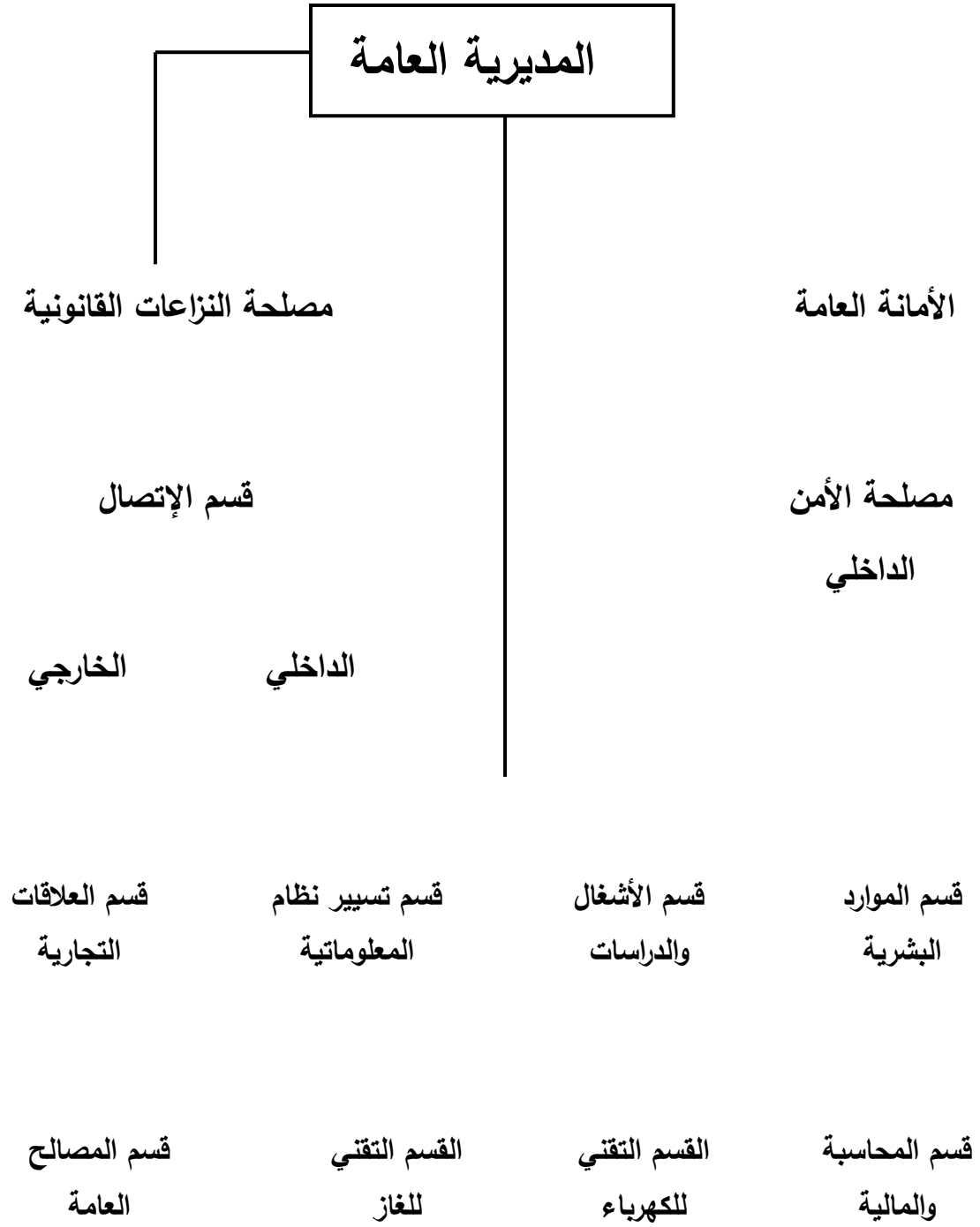
شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة هي شركة تتفرع من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز عبر الوطن، حيث تنشط في مجال نقل الطاقة وتوزيعها.

وبعد العملية المصاحبة لحل شركة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة العمومية الجديدة 1969 في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني ومنحها احتكار كلي لإنتاج الكهرباء والغاز المصفين ونقلهما وتوزيعهما.

II. أهداف الشركة:

1. المراقبة الإستراتيجية والعملية الحقيقية للأسهم وكل القيم المنقولة الأخرى.
2. تشجيع وتطوير الإندماج الوطني في ميدان البحث والهندسة والصناعة والصيانة وإنجاز المشاريع.
3. ممارسة صلاحية الجمعية العامة للفروع وإعداد وتنفيذ إستراتيجية التطوير والسياسة المالية.
4. السهر على ممارسة الفروع التابعة للمجمع لنشاطات إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها إلى جانب توزيع الغاز بواسطة القنوات في حدود القوانين السارية المفعول والقانون الأساسي.
5. السهر على إنجاز البرامج السنوية والمخططات المعدة للإستثمار من طرف الفروع في ميدان الكهرباء.

III. الهيكل التنظيمي للشركة:



1.المديرية العامة:

يمثلها شخص واحد، وهو المسؤول عن المؤسسة له كل صلاحيات اتخاذ كافة التدابير والإجراءات المتعلقة بالمؤسسة للحفاظ على السياسة التجارية واستمرار الخدمات وتأمين المردودية.

2.الأمانة العامة:

يتمثل دورها في استقبال كافة التعليمات سواء كانت داخلية أو خارجية للمديرية بالإضافة خدمة الإتصالات وتحويلها، والفاكس وضبط وتنظيم كل ما يتعلق بالمؤسسة.

3.مصلحة النزاعات القانونية:

مكلفة بتسيير كل المصالح القانونية والإجراءات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة وكذا السير على تسوية مصالح المؤسسة أمام العدالة.

4.مصلحة الأمن الداخلي:

وظيفتها توعية العمال حول طرق العمل والوقاية من الحوادث والأخطار.

5.قسم الاتصال:

وظيفته تكمن على مستويين:

أ-المستوى الداخلي:

- وذلك بإعلام العمال والموظفين بكل الأخبار والمعلومات والقرارات الجيدة بطريقة مباشرة أو عن طريق النشر.
- مكلف بكل النشاطات الإعلامية، الثقافية الوطنية والدينية داخل المؤسسة.
- نشر جو من التفاهم والانفتاح بين العمال في الوسط العملي.
- تقديم النصائح والإرشادات اللازمة للعمال في حالة وجود خلافات وصراعات.

- التصوير والتسجيل أثناء المناسبات.

ب- المستوى الخارجي:

- إعلام الصحافة المسموعة أو المكتوبة بكل المعلومات وكذا المشاريع التي تقررها المؤسسة.

- القيام بحملات تحسيسية للمواطنين والتلاميذ بالمدارس على اختلاف شرائحهم حول أخطار الكهرباء وسوء استعمال الغاز واقتصاد الطاقة...

- القيام بحل مشاكل بعض الزبائن.

6. قسم الموارد البشرية:

مهمته تكمن في التوظيف، متابعة العمال منذ توظيفهم إلى حين إحالتهم إلى التقاعد، أيضا هذا القسم مكلف بالرواتب العمال وتكوينهم وترقيتهم، تسيير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم المهنية.

7. قسم الأشغال والدراسات:

مكلف بدراسة كافة المشاريع الجديدة من الناحية التقنية وكذا تنفيذها على أرض الواقع، سواء كانت مشاريع فردية أو من طرف الدولة، كما يحرص على مراقبة هذه الأشغال والحرص على إتقانها لكي تتم على أحسن وجه سواء تعلق الأمر بالكهرباء أو الغاز.

8. قسم تسيير نظام المعلوماتية:

يعمل على تسيير المؤسسة وتجهيز العمال بأحدث التكنولوجيا في الإعلام كما تحرص على صيانة التجهيزات من الأعطاب وكذا طبع ونسخ كل الفواتير المتعلقة باستهلاك الطاقة الكهربائية والغازية التي توزعها على الزبائن.

9. قسم العلاقات التجارية:

قسم حساس له وظيفة رئيسية تتمثل في الاتصال المباشر مع الزبائن والعمل على حلها في أقصر وقت.

10. قسم المحاسبة والمالية:

يتابع هذا القسم استقبال الطلبات والقيام بالحسابات للمصلحة المالية والتأكد من الفواتير مع مع دفتر الفواتير القادمة للمؤسسة.

11. القسم التقني للكهرباء:

يعمل على مراقبة الشبكة الكهربائية والعمل على صيانتها في حالة حدوث أعطاب، والحرص على استمرار الخدمة المتمثلة في ضمان الكهرباء للزبون على مدار اليوم.

12. القسم التقني للغاز:

يعمل على تموين الزبائن بهذه المادة الضرورية باستمرار مع التدخل السريع في حالة حدوث تسرب للغاز.

13. قسم المصالح العامة:

مكلف بشراء المواد الأولية وتوفير كل الوسائل اللازمة من أجل العمل، ومع صيانة ومراقبة هذه الوسائل.

XII. تحليل البيانات:

بعد طرحنا من خلال إشكالية البحث للسؤال الرئيسي الذي تفرعت عنه أسئلة فرعية ساعدتنا على تحديد مجموعة فرضيات مكننتنا من صياغة استمارة البحث، وبعد خروجنا للميدان وتبويب البيانات المحصل عليها في شكل جداول فإننا الآن بصدد تحليل هذه البيانات لاختيار مدى تحقق الفرضيات المطروحة سابقا.

1. المحور الأول: بيانات شخصية

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
53,33 %	32	ذكور
46,66 %	28	إناث
100 %	60	المجموع

من خلال قرائتنا لهذا الجدول الخاص بالجنس لاحظنا بأن جنس الذكور يحتل المرتبة الأولى بنسبة 53,33 % ونسبة الإناث 46,66 % وتظهر هذه الأرقام والنسب أن فئة الذكور هي أكثر من فئة الإناث وهذا راجع لأهمية الموضوع لدى الذكور دون الإناث.

جدول رقم (04) : توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

المجموع		الجنس				متغير الفئة العمرية
		أنثى		ذكر		
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
21,66 %	13	% 6,66	04	% 15	09	29 - 20
38,33 %	23	% 23,33	14	% 15	09	39 - 30
39,99 %	24	% 16,66	10	% 23,33	14	40 فأكثر
% 100	60	% 46,66	28	% 53,33	32	المجموع

من خلال قرائنتنا لهذا الجدول الخاص بالفئات العمرية والذي تظهر في

الفئة العمرية [40 فأكثر] بنسبة 39,99 % حيث طغت هذه الفئة على عينة

الدراسة بينما جاءت الفئة [39 - 30] بنسبة 38,33 % وجاءت الفئة

[29 - 20] بنسبة 21,66 % في المرتبة الأخيرة.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

		أثنى		ذكر		المستوى البيانات التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 83,33	50	% 40	24	% 43,33	26	جامعي
% 16,66	10	% 6,66	04	% 10	6	دون جامعي
% 100	60	% 46,66	28	% 53,33	32	المجموع

من خلال قرائتنا لهذا الجدول الخاص بالمستوى التعليمي لاحظنا بأن الفئة ذات المستوى الجامعي قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة 83,33 % فيما جاءت الفئة دون الجامعي بنسبة 16,66 %.

وتظهر هذه الأرقام والنسب أن فئة الجامعيين هي الأكثر إهتماما بهذا الموضوع بالنسبة للفئة الأخرى.

جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الميزة المهنية

المجموع		أنثى		ذكر		
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
% 31,66	19	% 16,66	10	% 15	9	1 - 5 سنوات
% 33,33	20	% 20	12	% 13,33	8	5 - 10 سنوات
% 35,00	21	% 10	6	% 25	15	10 سنوات فأكثر
% 100	60	% 46,66	28	% 53,33	32	المجموع

من خلال قرائنتنا لهذا الجدول الخاص بالخبرة المهنية لاحظنا بأن الفئة

[10 سنوات فأكثر] قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة 35 % فيما جاءت الفئة

[5 - 10 سنوات] بنسبة 33,33 % بينما الفئة [1 - 5 سنوات] بنسبة

31,33 %.

2. المحور الثاني: أنشطة ومكانة العلاقات العامة في مؤسسة توزيع الكهرباء

والغاز للشرق بولاية قالمة

الجدول رقم (07): يبين تواجد جهاز للعلاقات العامة من عدمه في المؤسسة

متغير الخيارات	ذكر		أنثى		المجموع	
	لا	نعم	لا	نعم	التكرار	النسبة
1 - 5 سنوات	3	6	2	8	19	31,66 %
5 - 10 سنوات	2	7	3	10	22	36,66 %
10 سنوات فأكثر	5	9	1	4	19	31,66 %
المجموع	10	22	6	22	60	100 %

من خلال قرائنتنا لهذا الجدول لاحظنا بأن الفئة ذات الخبرة المهنية [5

- 10] سنوات هي الفئة التي جاءت بأكبر نسبة 36,66 % فيما جاءت الفئة

ذات الخبرة المهنية [1 - 5] سنوات و 10 سنوات فأكثر بنسبة

31,66 %.

وتظهر هذه الأرقام والنسب بأن الفئة ذات الخبرة المهنية [5 - 10

سنوات والتي أجابت بنعم جاءت بنسبة 27,66 %.

جدول رقم (08): يبين تسمية القسم الموجود في المؤسسة

المجموع		أنثى				ذكر				متغير الخيارات
النسبة	التكرار	قسم العلاقات العامة		قسم الإتصال		قسم العلاقات العامة		قسم الإتصال		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 31,66	19	% 6,66	4	% 10	6	% 5	3	% 10	6	1 - 5 سنوات
% 31,66	19	% 10	6	% 6,66	4	% 3,33	2	% 11,66	7	5 - 10 سنوات
% 36,66	22	% 3,33	2	% 10	6	% 0	0	% 23,33	14	10 سنوات فأكثر
% 100	60	% 19,99	12	% 26,66	16	% 8,33	5	% 44,99	27	المجموع

من خلال قرائتنا لهذا الجدول لاحظنا بأن ذوي الخبرة المهنية 10 سنوات فأكثر والذي أجابوا (قسم الإتصال) هم أكبر فئة والتي جاءت بنسبة 36,66 % فيما جاءت الفئة [5 - 1] سنوات و [10 - 5] سنوات بنفس النسبة والتي قدرت بـ 31,66 % ومن هنا نلاحظ بأن الفئة ذات أعلى خبرة مهنية هي الفئة التي تؤكد على وجود قسم خاص بالاتصال يعمل عمل العلاقات العامة.

جدول رقم (09): يبين أهمية وجود قسم العلاقات العامة في المؤسسة

المجموع		أنثى				ذكر				متغير الخيارات
النسبة	التكرار	دون جامعي		جامعي		دون جامعي		جامعي		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 31,66	19	% 0	0	% 11,66	7	% 3,33	2	% 16,66	10	مهم جدا
% 38,33	23	% 1,66	1	% 21,66	13	% 1,66	1	% 13,33	8	مهم
% 30	18	% 5	3	% 6,66	4	% 5	3	% 13,33	8	غير مهم
% 100	60	% 6,66	4	% 39,98	24	% 9,99	6	% 43,32	26	المجموع

من خلال قرائتنا لهذا الجدول نلاحظ بأن الفئة ذات المستوى الجامعي والتي أجابت بـ " مهم " هي أكبر فئة والتي قدرت نسبتها بـ 38,33 % فيما جاءت نسبة الذين أجابوا بـ " مهم جدا " وهي فئة ذات مستوى جامعي والتي قدرت نسبتها بـ 31,66 % فيما جاءت الفئة التي أجابت بـ " غير مهم " في المرتبة الأخيرة والتي قدرت نسبتها بـ 30 % ومن هنا نلاحظ أن لقسم العلاقات العامة أهمية كبيرة لدى الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية قالمة.

جدول رقم (10): يبين إمكانية وجود متخصصين في العلاقات العامة

المجموع		أنثى				ذكر				متغير الخيارات
النسبة	التكرار	دون جامعي		جامعي		دون جامعي		جامعي		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 43,33	26	% 0	0	% 25	15	% 1,66	1	% 16,66	10	نعم
% 56,66	34	% 6,66	4	% 15	9	% 8,33	5	% 26,66	16	لا
% 100	60	% 6,66	4	% 40	24	% 9,99	6	% 43,33	26	المجموع

من خلال قرائتنا لهذه الجدول نلاحظ بأن الفئة التي طغت على هذا الجدول هي الفئة الجامعية حيث كانت نسبة الذكور هي الأعلى عن نسبة الإناث وهذه الفئة هي التي اجابت بـ " لا " ومن هنا نلاحظ بأن الفئة الجامعية هي الفئة الأكثر إحتكاكا ومعرفة بالمتخصصين في الأقسام الموجودة في المؤسسة وهي الفئة الأكثر وعيا مقارنة بالفئة دون الجامعي.

الجدول رقم (11): يبين مستوى النشاطات التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة

المجموع		أنثى				ذكر				متغير الخيارات
النسبة	التكرار	دون جامعي		جامعي		دون جامعي		جامعي		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 31,66	19	% 1,66	1	% 6,66	4	% 1,66	1	% 21,66	13	بفاعلية
% 68,33	41	% 5	3	% 33,33	20	% 8,33	5	% 21,66	13	بطريقة جيدة
% 100	60	% 6,66	4	% 39,99	24	% 9,99	6	% 43,33	26	المجموع

من خلال قرائتنا لهذا الجدول نلاحظ أن إجابة " بطريقة جيدة " قد

جاءت بنسبة 68,33 % فيما جاءت إجابة " بفاعلية " بنسبة 31,66 %.

ومن هنا نلاحظ أن مستوى النشاطات التي تقوم بها العلاقات العامة في

المؤسسة مستواها عاليا وهذا من خلال إجابات المبحوثين.

جدول رقم (12): يبين نوعية مختلف الأنشطة التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة

المجموع		أنثى				ذكر				متغير الخيارات
النسبة	التكرار	دون جامعي		جامعي		دون جامعي		جامعي		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 25	15	% 1,66	1	% 8,33	5	% 5	3	% 9,99	6	تحسيس وتوعية
% 43,33	26	% 1,66	1	% 20	12	% 3,33	2	% 18,33	11	إعلام واتصال
% 31,66	19	% 3,33	2	% 11,66	7	% 1,66	1	% 15	9	نقل المعلومة
% 100	60	% 6,66	4	% 39,99	24	% 9,99	6	% 43,33	26	المجموع

من خلال قرائتنا لهذا الجدول يلاحظ بأن الذين أجابوا بـ " الإعلام والاتصال " قد جاءت بنسبة 43,33 % فيما جاءت الإجابة " نقل المعلومة " بنسبة 31,66 % وجاءت في المرتبة الأخيرة إجابة " تحسيس وتوعية " بنسبة 25 %.

ومن هنا نلاحظ بأن نشاط العلاقات العامة في المؤسسة يطغى عليه طابع الإعلام والاتصال.

الجدول رقم (13): يبين درجة مساهمة العلاقات العامة في المؤسسة

المجموع		أنثى				ذكر				متغير الخيارات
النسبة	التكرار	دون جامعي		جامعي		دون جامعي		جامعي		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 36,66	22	% 1,66	1	% 15	9	% 1,66	1	% 18,33	11	عالية
% 30	18	% 3,33	2	% 8,33	5	% 3,33	2	% 15	9	متوسطة
% 33,31	20	% 1,66	1	% 16,66	10	% 5	3	% 9,99	6	ضعيفة
% 100	60	% 6,66	4	% 39,99	24	% 9,99	6	% 43,33	26	المجموع

من خلال قرائتنا لهذا الجدول نلاحظ بأن من أجابوا " عالية " قد جاءت

بنسبة 36,66 % فيما جاءت إجابة " ضعيفة " قد جاءت بنسبة 33,31 %

فيما جاءت إجابة " متوسطة " بنسبة 30 %.

من هنا نلاحظ أن درجة مساهمة العلاقات العامة في المؤسسة تميزت

بفاعلية عالية وهذا من خلال إجابة المبحوثين.

جدول رقم (14): يبين الأساليب المتبعة من طرف العلاقات العامة في حل الصراعات داخل المؤسسة

المجموع		أنثى				ذكر				متغير الخيارات
النسبة	التكرار	دون جامعي		جامعي		دون جامعي		جامعي		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 40	24	% 1,66	1	% 11,66	7	% 3,33	2	% 23,33	14	التعاون
% 15	9	%0	0	% 3,33	2	% 3,33	2	% 8,33	5	السرية
% 15	9	% 1,66	1	% 8,33	5	%0	0	%5	3	التنافس
% 29,99	18	% 3,33	2	%16,66	10	% 3,33	2	%6,66	4	التجنب
% 100	60	% 6,66	4	% 39,99	24	% 9,99	6	% 43,33	26	المجموع

من خلال قرائنتنا للجدول نلاحظ بأن إجابة " التعاون " قد جاءت بنسبة 40 % فيما جاءت الإجابة " التجنب " في المرتبة الثانية بنسبة 29,99 % بينما جاءت الإجابتين " السرية " و " التنافس " بنسبة 15 %.

وهنا نلاحظ بأن الفئة ذات المستوى الجامعي هي الفئة الطاغية على الفئات الأخرى ومنه نلاحظ بأن العلاقات العامة تتبع أسلوب التعاون في حل الصراعات بين الموظفين داخل المؤسسة.

جدول رقم (15): يبين الأساليب التي تلجأ إليها العلاقات العامة في حل الصراعات داخل المؤسسة

المجموع		أنثى						ذكر						متغير الخيارات
النسبة	التكرار	10 سنوات فأكثر		10 - 5 سنوات		5 - 1 سنوات		10 سنوات فأكثر		10 - 5 سنوات		5 - 1 سنوات		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 21,66	13	%1,66	1	%3,33	2	% 5	3	%5	3	%1,66	1	% 5	3	القوة
% 21,66	13	%3,33	2	%5	3	% 3,33	2	%3,33	2	%3,33	2	% 3,33	2	التجنب
% 10	6	%0	0	%3,33	2	%0	0	%3,33	2	%1,66	1	%1,66	1	التهدئة
% 8,33	5	%0	0	%1,66	1	%1,66	1	%5	3	%0	0	%0	0	التحكم
%20	12	%1,66	1	%3,33	2	% 5	3	%6,66	4	%1,66	1	%1,66	1	التفاوض
% 16,66	10	%3,33	2	%3,33	2	%1,66	1	%3,33	2	% 5	3	%1,66	1	الوساطة
% 100	60	9,99	6	19,99	12	16,66	10	13,32	16	13,32	8	13,32	8	المجموع

من خلال قرائنتنا لهذا الجدول نلاحظ بأن اللذين أجابوا " القوة " و " التجنب " قد جاءت بنسبة 21,66 % فيما جاءت إجابة " التعاون " وقد قدرت بنسبة 20 %، بينما جاءت إجابة " الوساطة " بنسبة 16,66 % فيما جاءت إجابة " التهدئة " بنسبة 10 % في حين جاءت إجابة " التحكم " بنسبة 8,33%.

ومن هنا نلاحظ بأن العلاقات العامة في المؤسسة عندما تفشل كل الأساليب السابقة فإنها تلجأ إلى أسلوب القوة والتجنب في حل الصراعات وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين ذوي الخبرة المهنية (1 - 5) سنوات و(5 - 10 سنوات).

3. المحور الثالث: الصراع التنظيمي مستويات ومساهمة العلاقات العامة في

إدارته

الجدول رقم (16): يبين حدوث الصراعات التي عرفتھا المؤسسة

المجموع		أنثى				ذكر				متغير
النسبة	التكرار	لا		نعم		لا		نعم		الخبرة المهنية
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 35	21	% 3,33	2	% 11,66	7	% 6,66	4	% 13,33	8	1 - 5 سنوات
% 40	24	%6,66	4	% 15	9	% 3,33	2	% 15	9	5 - 10 سنوات
% 25	15	% 1,66	1	% 8,33	5	%5	3	%10	6	10 سنوات فأكثر
% 100	60	% 11,66	4	% 34,99	21	% 14,99	9	%38,33	23	المجموع

من خلال قرائنتنا لهذا الجدول نلاحظ بأن ذوي الخبرة المهنية من (5 - 10) سنوات الذين أجابوا بـ " نعم " قد جاءت بنسبة 40 % فيما جاءت إجابة المبحوثين ذوي الخبرة المهنية (1 - 5) سنوات بنسبة 35 % في حين جاءت إجابة المبحوثين ذوي الخبرة المهنية (10 سنوات فأكثر) بنسبة 25 %.

ومن هنا نلاحظ بأن الفئة ذوي الخبرة المهنية (5 - 10) سنوات أكدوا

على أن المؤسسة عرفت حدوث صراعات وهذا من خلال إجابتهم بـ " نعم " .

جدول رقم (17) : يبين مدة الصراعات التي تحدث في المؤسسة

المجموع		أنثى						ذكر						متغير الخيارات
النسبة	التكرار	10 سنوات فأكثر		5 - 10 سنوات		1 - 5 سنوات		10 سنوات فأكثر		5 - 10 سنوات		1 - 5 سنوات		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 6,66	4	%1,66	1	%0	0	% 3,33	2	%0	0	%1,66	0	1,66	1	عادية
% 35	21	%5	3	%6,66	4	% 6,66	4	%5	3	%3,33	4	%5	3	شديدة
% 3,33	2	%0	0	%0	0	%1,66	1	%0	0	%1,66	1	%0	0	خفيفة
%10	6	%0	0	%0	0	%1,66	1	1,66	1	%0	2	3,33	2	متوسطة
%45	27	%5	3	%8,33	5	% 6,66	4	%5	3	%1,66	7	8,33	5	خانقة
% 100	60	11,66	7	14,99	9	19,97	12	11,66	7	13,32	14	18,33	11	المجموع

من خلال قرائنتنا لهذا الجدول نلاحظ بأن إجابة " خانقة " جاءت بنسبة

45% فيما جاءت إجابة " شديدة " بنسبة 35 % بينما جاءت إجابة "

متوسطة " بنسبة 10% ثم جاءت إجابة " عادية " بنسبة 6,66 % وفي حين

جاءت إجابة " خفيفة " بنسبة 3,33%.

ومن هنا نلاحظ أن حدة الصراعات التي تحدث في المؤسسة هي خانقة

وهذا ما طغت عليه إجابة المبحوثين خاصة منهم الفئة ذات الخبرة المهنية (5

- 10) سنوات.

الجدول رقم (18) : يبين العوامل التي أدت إلى ظهور الصراعات داخل المؤسسة

المجموع		أنثى						ذكر						متغير الخيارات
النسبة	التكرار	10 سنوات فأكثر		10 - 5 سنوات		5 - 1 سنوات		10 سنوات فأكثر		10 - 5 سنوات		5 - 1 سنوات		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 30	18	%5	3	%8,33	5	% 3,33	2	%5	3	%3,33	2	%5	3	أسباب شخصية
% 26,66	16	%3,33	2	%3,33	2	% 1,66	1	%6,66	4	%3,33	2	%8,33	5	تعارض المصالح بين الموظفين
% 21,66	13	%3,33	2	%5	3	% 3,33	2	%1,66	1	%3,33	2	%5	3	التفضيل في المعاملة
%6,66	4	%0	0	%1,66	1	0	0	%1,66	1	1,66 %	1	1,66	1	للعلماء دور في ذلك
%15	9	%3,33	2	%3,33	2	% 1,66	1	1,66	1	%3,33	2	1,66	1	أخرى تذكر
% 100	60	15	9	21,66	13	10	6	16,66	10	15	9	21,66	11	المجموع

من خلال قرائتنا لهذا الجدول نلاحظ بأن الذين أجابوا بـ " أسباب شخصية " قد جاء بنسبة 30 % بينما جاءت إجابة " تعارض المصالح بين الموظفين " بنسبة 26,66 % فيما جاء بعد ذلك إجابة " التفضيل في المعاملة " بنسبة 21,66 %، ثم جاءت إجابة " أخرى تذكر " بنسبة 15% وأخيرا جاءت إجابة " للعلماء دور في ذلك " بنسبة 6,66%.

ومن هنا نلاحظ أن العوامل التي تساعد على ظهور الصراعات في المؤسسة هي راجعة لأسباب شخصية وهذا ما أكدت إجابة المبحوثين ذوي الخبرة المهنية (5 - 10) و (10 سنوات فأكثر).

جدول رقم (19) : يبين المستويات التي تحدث فيها الصراعات داخل المؤسسة

المجموع		أنثى						ذكر						متغير الخيارات
النسبة	التكرار	10 سنوات فأكثر		10 - 5 سنوات		5 - 1 سنوات		10 سنوات فأكثر		10 - 5 سنوات		5 - 1 سنوات		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%48,33	29	%3,33	3	%15	9	%5	3	%6,66	4	%10	6	%3,33	4	على مستوى الفرد
% 51,66	31	%8,33	5	%1,66	1	% 13,33	7	%10	6	%6,66	4	13,33 %	8	على مستوى الجماعة
% 100	60	11,66	8	15,66	10	18,33	10	13,32	10	16,66	10	20	12	المجموع

من خلال قرائتنا لهذا الجدول نلاحظ أن الذين أجابوا " على مستوى

الجماعة " قد جاء بنسبة 51,66 % بينما جاء إجابة " على مستوى الفرد "

بنسبة 48,33%.

ومن هنا نلاحظ بأن أغلب الصراعات التي تحدث في المؤسسة إنما

تحدث على مستوى الجماعة وهذا ما أكدته إجابة المبحوثين خاصة ذوي الخبرة

المهنية (5 - 1) سنوات والتي جاءت بأعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى.

جدول رقم (20): يبين مختلف الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الصراعات بين الموظفين

المجموع		أنثى						ذكر						متغير الخيارات
النسبة	التكرار	10 سنوات فأكثر		5 - 10 سنوات		1 - 5 سنوات		10 سنوات فأكثر		5 - 10 سنوات		1 - 5 سنوات		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 41,66	25	3,33	2	%10	6	% 5	3	%5	3	%8,33	5	%10	6	أسباب خارجية
% 11,66	7	0	0	%5	3	% 0	0	%1,66	1	%1,66	1	%3,33	2	تتعلق بسوء الاتصال
% 46,66	28	%8,33	5	%1,66	1	% 13,33	8	%5	3	%1,66	7	%6,66	4	أسباب داخلية
% 100	60	11,66	7	16,66	10	18,33	11	11,66	7	21,66	13	20%	12	المجموع

من خلال قرائنتنا لهذا الجدول نلاحظ بأن المبحوثين الذين أجابوا " أسباب داخلية " قد جاءت بنسبة 46,66 % فيما جاءت إجابة " أسباب خارجية " قد جاءت بنسبة 41,66 % فيما جاءت إجابة " سوء الاتصال " بنسبة 11,66 %.

ومن هنا نلاحظ بأن الأسباب المباشرة لنشوء الصراعات بين الموظفين داخل التنظيم تعود بالدرجة الأولى للأسباب الداخلية وهذا ما أكده المبحوثين من خلال إجاباتهم وخاصة ذوي الخبرة المهنية (1 - 5) سنوات و (5 - 10) سنوات بحيث نلاحظ بأن العنصر الذكري هو الأكثر تعرضاً لهذه الصراعات.

جدول رقم (21): يبين العوامل التي تتعلق بالأسباب الداخلية التي تؤدي إلى
نشوء الصراع داخل المنظمة

المجموع		أنثى						ذكر						متغير الخيارات
النسبة	التكرار	10 سنوات فأكثر		10 - 5 سنوات		5 - 1 سنوات		10 سنوات فأكثر		10 - 5 سنوات		5 - 1 سنوات		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 21,66	13	%3,33	2	%1,66	1	% 3,33	2	%5	1	%3,33	2	%5	3	الفروق الاجتماعية والقيم
% 43,33	26	%5	3	%10	6	% 5	3	%8,33	5	%6,66	4	%8,33	5	نمط اتخاذ القرار
% 6,66	4	%1,66	1	%1,66	1	% 0	0	%1,66	1	%0	0	%1,66	1	مشكلات بيئية
%28,33	17	%6,66	4	%3,33	2	%5	3	%5	3	%5	3	%3,33	2	الثقافات المدعمة للرجل والمرأة
% 100	60	%16,66	10	%16,66	10	%13,33	8	%20	12	%15	9	%18,33	12	المجموع

من خلال قرائتنا لهذا الجدول نلاحظ بأن المبحوثين الذين أجابوا " نمط
إتخاذ القرار " قد جاءت بنسبة 43,33 % فيما جاءت إجابة " الثقافات
المدعمة للرجل والمرأة " بنسبة 28,33 % ثم تليها إجابة " الفروق الاجتماعية
والقيم التعليم " بنسبة 6,66 %.

ومن هنا نلاحظ أن من بين الأسباب الداخلية التي تؤدي إلى ظهور
صراعات بين الموظفين هو نمط اتخاذ القرار حيث أجمع المبحوثين ذوي الخبرة
المهنية (5 - 1) سنوات و (10 سنوات فأكثر) على أن نمط اتخاذ القرارات
داخل المؤسسة هو السبب الرئيسي ونشوء هذه الصراعات.

جدول رقم (22): يبين العوامل التي تتعلق بالأسباب الخارجية المؤدية إلى
نشوء الصراع التنظيمي

المجموع		أنثى				ذكر				متغير الخيارات
النسبة	التكرار	دون جامعي		جامعي		دون جامعي		جامعي		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 53,33	32	% 1,66	1	% 25	15	% 6,66	4	% 20	12	التفاوت في الصفات الشخصية والثقافية
% 46,66	28	% 5	3	% 15	9	% 3,33	2	% 23,33	14	التداخل في الأعمال
% 100	60	% 6,66	4	% 40	24	% 9,99	6	% 43,33	26	المجموع

من خلال قرأنتنا لهذا الجدول نلاحظ إجابة " التفاوت في الصفات الشخصية والثقافية " قد جاءت بنسبة 53,33 % فيما جاءت إجابة " التداخل في الأعمال " بنسبة 46,66 %.

ومن هنا نلاحظ أن المبحوثين الذين يرجعون العوامل الخارجية المؤدية للصراع تتعلق بالتفاوت في الصفات الشخصية والثقافية وأغلب المبحوثين هم ذوي المستوى الجامعي الذي جاءت بنسبة عالية مقارنة بالإجابة الثانية حيث نلاحظ كذلك أن جنس الذكور يطغى على نسبة الإناث وهذا راجع إلى أن الذكور هم أكثر عرضة لمثل هذه الصراعات.

الجدول رقم (23): يبين الجهات التي يلجأ إليها الموظف في حالة وجود

صراع داخلي

المجموع		أنثى						ذكر						متغير الخيارات
النسبة	التكرار	10 سنوات فأكثر		5 - 10 سنوات		1 - 5 سنوات		10 سنوات فأكثر		5 - 10 سنوات		1 - 5 سنوات		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 40	24	%3,33	2	%8,33	5	% 6,66	4	%10	6	%6,66	4	%5	3	المدير
% 23,33	14	%3,33	2	%5	3	% 3,33	2	%6,66	4	%1,66	1	%3,33	2	مجلس الإدارة
%36,66	22	%3,33	2	%6,66	4	% 6,66	4	%8,33	5	%5	3	%6,66	4	جهات العلاقات العامة
% 100	60	%10	6	%20	12	%16,66	10	%25	15	%13,38	8	%15	9	المجموع

من خلال قرائنتنا لهذا الجدول نلاحظ بأن المبحوثين الذين أجابوا "

المدير " قد جاءت بأعلى نسبة والتي قدرت بـ 40 % فيما جاءت إجابة "

جهاز العلاقات العامة " بنسبة 36,66% بينما جاءت إجابة " مجلس الإدارة "

بنسبة 23,33%.

ومن هنا نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا على اللجوء إلى المدير

في حالة وجود صراع داخلي هم معظمهم من ذوي الخبرة المهنية (5 - 10)

سنوات و (10 سنوات فأكثر) وتبين الإحصائيات بأن هذه النسبة يطغى

عليها جنس الذكور دون الإناث.

جدول رقم (24): يبين مساهمة العلاقات العامة في حل هذه الصراعات
الداخلية

المجموع		أنثى				ذكر				متغير الخيارات
النسبة	التكرار	دون جامعي		جامعي		دون جامعي		جامعي		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%46,66	28	% 1,66	1	% 18,33	11	% 6,66	4	% 20	12	نعم
% 53,33	32	%5	3	% 21,66	13	% 3,33	2	% 23,33	14	لا
% 100	60	% 6,66	4	% 40	24	% 9,99	6	% 43,33	26	المجموع

من خلال قرائنتنا لهذا الجدول نلاحظ بأن إجابة " لا " قد جاءت بنسبة

% 53,33 بينما جاءت إجابة " نعم " بنسبة %46,66.

ومن هنا نلاحظ بأن المبحوثين أكدوا بأن العلاقات لا تساهم في حل

المشاكل والصراعات حيث نجد أن فئة الذكور ذوي المستوى الجامعي هي الفئة

التي تحصلت على نسبة عالية.

جدول رقم (25): يبين الجهة المكلفة بتشخيص الصراع ومتابعته

المجموع		أنثى						ذكر						متغير الخيارات
النسبة	التكرار	10 سنوات فأكثر		5 - 10 سنوات		1 - 5 سنوات		10 سنوات فأكثر		5 - 10 سنوات		1 - 5 سنوات		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
% 51,66	31	%3,33	2	11,66	7	% 10	6	%13,33	8	%6,66	4	%6,66	4	جهاز العلاقات العامة
% 48,33	29	%6,66	4	%8,33	5	% 6,66	4	%11,66	7	%6,66	4	%8,33	5	المدير
% 100	60	%10	6	%20	12	%16,66	10	%25	15	%13,39	8	%15	9	المجموع

من خلال قرأنتنا لهذا الجدول نلاحظ بأن إجابة " جهاز العلاقات العامة

" قد جاءت بنسبة 51,66 % فيما جاءت إجابة " المدير " قد جاءت بنسبة

48,33 %.

ومن هنا نلاحظ بأن المبحوثين ذوي الخبرة المهنية (5 - 10) سنوات

(10 سنوات فأكثر) هي الفئة التي طغت على هذه النسبة حيث نلاحظ هنا

بأن فئة الإناث هي التي تحصلت على أعلى نسبة في هذا الجدول وهذا يبين

لنا بأن الإناث لها ثقة كبيرة في جهاز العلاقات العامة.

XIII. نتائج الدراسة:

1. على ضوء الفرضيات:

من خلال الدراسة التي أجريت على فئة من موظفي شركة توزيع

الكهرباء والغاز للشرق بولاية قلمة توصلنا إلى النتائج التالية:

الفرضية الأولى: لجهاز العلاقات العامة أنشطة مهمة في المؤسسة.

- من خلال عملية التحليل يوضح الجدول رقم (09) الذي يوضح أن للعلاقات العامة أنشطة مهمة داخل المؤسسة وهذا ما أثبتته نسبة 38,33 % من إجابات المبحوثين.

- كما يوضح الجدول رقم (11) مستوى النشاطات التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة في المؤسسة وهذا ما أثبتته نسبة 68,33 %.

- كما يوضح الجدول رقم (12) نوعية ومختلف الأنشطة التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة وهذا ما أثبتته نسبة 41,33 % من إجابات المبحوثين وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: يتمتع جهاز العلاقات العامة بصلاحيات كبيرة داخل

المؤسسة

- حيث يوضح الجدول رقم (13) درجة مساهمة العلاقات العامة في المؤسسة وهذا ما أثبتته نسبة 36,33 % من إجابات المبحوثين وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: وجود أشكال ومستويات مختلفة للصراع التنظيمي في

المؤسسة

- من خلال عملية التحليل يوضح الجدول رقم (17) نوعية الصراعات التي تحدث في المنظمة وهذا ما أثبتته نسبة 45 % من إجابات المبحوثين.

- يوضح الجدول رقم (19) مختلف المستويات التي تحدث فيها الصراعات في المؤسسة وهذا ما أثبتته نسبة 51,66 % من إجابات المبحوثين وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الرابعة: مدى مساهمة جهاز العلاقات العامة في إدارة مختلف نماذج الصراع التنظيمي في المؤسسة

- بعد عملية التحليل يوضح الجدول رقم (24) مساهمة العلاقات العامة في حل الصراعات الداخلية في المؤسسة وهذا ما أثبتته نسبة 46,66 % من إجابات المبحوثين وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

- يوضح الجدول (25) الجهة المكلفة بتشخيص الصراع ومتابعته داخل المؤسسة هذا ما أثبتته نسبة 51,66 % من إجابات المبحوثين وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

2.النتائج العامة:

- يحتل جهاز العلاقات العامة مكانة مهمة في المؤسسة.
- إن جهاز العلاقات العامة يقوم بمختلف الأنشطة داخل المؤسسة على أكمل وبطريقة جيدة.

- إن الإعلام والاتصال يعد من بين الأنشطة التي تحتل درجة كبيرة في جهاز العلاقات العامة.

- معظم الصراعات التي تحدث في المؤسسة تتميز بأنها صراعات خانقة.
- ترجع أسباب الصراع في المؤسسة لأسباب شخصية بدرجة الأولى إضافة إلى نمط اتخاذ القرار والتفاوت في الصفات الاجتماعية والثقافية.

- تحدث معظم الصراعات التنظيمية في المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي على السواء.

- تساهم العلاقات العامة بدرجة كبيرة في تسوية الصراعات القائمة في المؤسسة إذ تعتبر الجهة المكلفة بتشخيص الصراع ومتابعته.

الخاتمة:

حقيقة إن العلاقات العامة في أي مؤسسة تعد جزءا هاما فهي صوتها الذي يستمع إليه الجمهور المتلقي ويعرف إنجازاتها من خلاله، كما أنه يمثل وحدة قياس نشاط المؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومن ثم فقد أدركت المؤسسات أهمية إنشاء جهاز العلاقات العامة الذي يقوم بمهام جبارة لمواجهة الصعوبات والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة من خلال تفعيل دور العلاقات العامة للحد من الصراعات التنظيمية التي استفحلت في كافة المؤسسات الحديثة، والتي تستوجب استخدام أساليب فعالة لمعالجتها واستراتيجيات محكمة لإدارتها خاصة إذا كانت هذه الصراعات بين أفراد القوى العاملة في المؤسسة.

حيث أوضحت نتائج الدراسة أهمية العلاقات العامة والدور الفعال الذي تقوم به في المؤسسة من استخدام أنجع الأساليب وأنسب الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة روادها في العالم، سيرة ذاتية واسهامات علمية وعملية بحوث ودراسات، الرياض، د ط، المملكة العربية السعودية، 2008.
2. إدريس وآخرون، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، 2004، مصر.
3. الأزهري محمد بن أحمد، تهذيب اللغة، دار القومية للطباعة، القاهرة، 1964.
4. الأزهري، محمد بن أحمد، تهذيب اللغة، دار القومية للطباعة، القاهرة، 1964.
5. الإمام بن الفضل جمال الدين ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، المجلد الثامن، دار الطباعة للنشر، بيروت.
6. بسام عبد الرحمن الجرايدة، إدارة العلاقات العامة، ط 1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
7. بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، 2005.
8. جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003.
9. حريم حسين، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
10. حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، المؤسسات الجامعية، بيروت، لبنان، 1993.

11. حسن طه، إستراتيجيات إدارة صراع، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط1.
12. حسين رشوان، العلاقات العامة، ط 2، القاهرة، علم الكتب، 1995.
13. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع: دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
14. حسين محمد علي، المدخل المعاصر لمفاهيم العلاقات العامة، القاهرة، الطبعة الفنية الحديثة، 1976.
15. حسين، إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار اليازوني للنشر والتوزيع، مصر.
16. الحمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
17. د. أنعام حسن أيوب: وآخرون، العلاقات العامة والإتصال في الخدمة الإجتماعية، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016.
18. الدهان أميمة، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان.
19. الراجحي، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، رسالة دكتورا.
20. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، الجزائر، 2002.
21. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
22. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
23. سعد عبد مرسي بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
24. سعيد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

25. سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ط 2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
26. سليمان الحربي، العلاقات العامة، دار الكتاب والطباعة للنشر، جامعة الموصل، العراق، 1981.
27. سليمان بن ابراهيم عبد الكريم، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة، الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة الملك، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، السعودية، 2007.
28. شعبان إسماعيل، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، كيف تكتب مذكرة تخرج، ط 1، الجزائر، 2005.
29. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2003، (د- ط).
30. عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع الصناعي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
31. عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 .
32. عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
33. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996.
34. عبد الواحد مؤمن خلف، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير.
35. عبد الوهاب، أحمد جاد الله، السلوك التنظيمي دراسة لسلك الأفراد، دار الوفاء للنشر، المنصورة.

36. العتيبي، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، جامعة نايف، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
37. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994.
38. العميرة محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 3.
39. العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
40. العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ط 2.
41. القصيمي خليل إبراهيم، إدارة الصراع التنظيمي، رسالة دكتورا، جامعة خليجية.
42. قنديلجي عامر، البحث العلمي واستخدام معاد المعلومات التقنية والإلكترونية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
43. لطجم عبد الله والسواط، السلوك التنظيمي، ط 4، دار حافظ، جدة، 2003.
44. ليلي عبد الحليم قطيحات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، 1426، 2006، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، عمان.
45. محمد حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، مصر، 1999، ص 59.
46. محمد عبد الله عبد الرحيم، مدحت مصطفى راغب، إدارة العلاقات العامة، الشركة العربية للنشر، مصر.
47. محمد علي محمد عبد الرحمن وآخرون، علم اجتماع الصناعي، باكر براون تشايلد، سميث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989.
48. محمد قاسم القرويتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط 3.

49. مصطفى يوسف، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، عمان، 2005.
50. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، الأردن.
51. المهدي وهيبه، استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية وعلم النفس، مج 4.
52. المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ط 1.
53. المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثانيا: المعاجم

- قاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرس ألف بائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر (د - ت)، (د - ط).

- ضع العلامة (×) أمام الإجابة التي تختارها :

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية : 29 – 20 30 – 39 40 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي : جامعي دون جامعي
- 4- الخبرة المهنية : 1-5 سنوات 5-10 سنوات 10 سنوات فأكثر

المحور الثاني : أنشطة ومكانة العلاقات العامة في شركة توزيع الكهرباء والغاز

للشرق بولاية قالمة

- 1- هل يوجد قسم مخصص لجهاز العلاقات العامة في مؤسستكم؟
نعم لا
- 2- إذا كان يوجد قسم للعلاقات العامة في مؤسستكم فما هي تسميته:
.....
.....
- 3- إذا كان لا يوجد قسم جهاز العلاقات العامة في مؤسستكم، فما هو القسم المخول بتأدية أنشطة العلاقات العامة:
.....
- 4- كيف ترى مدى أهمية تواجد قسم العلاقات العامة؟
غير مهم مهم مهم جدا
- 5- هل يوجد متخصصين في العلاقات العامة في مؤسستكم؟
نعم لا
- 6- إذا كان يوجد متخصصين في العلاقات العامة بمؤسستكم، فما مدى تأديتهم لأنشطة العلاقات العامة؟
بفاعلية بطريقة جيدة

7- ما هي مختلف أنشطة العلاقات العامة التي يقوم بها قسم الاتصال في مؤسستكم؟

.....

.....

8- ما هي درجة فعالية هذه المساهمة؟

عالية متوسطة ضعيفة

9- ما هي الأساليب المتبعة في حل الصراعات بين الموظفين؟

التعاون السرية التنافس التجنب

10- إذا كانت هذه الأساليب غير مجدية فما هي الطرق التي يشجع بها جهاز العلاقات

العامة لحل هذه الصراعات؟

القوة التجنب التهدة التحكم التفاوض
الوساطة

المحور الثالث : الصراع التنظيمي، مستويات ومساهمة العلاقات العامة في

إدارته

1- هل حدث وعرفت المؤسسة صراعات أو خلافات؟

نعم لا

2- ما هي حدة هذه الصراعات؟

عادية شديدة خفيفة متوسطة خانقة

3- ما هي العوامل والأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الصراعات؟

أسباب شخصية تعارض المصالح بين الموظفين

التفضيل في المعاملة للعملاء دور في ذلك

اخرى تذكر:

.....

.....

4- هل تحدث هذه الصراعات؟

على مستوى الفرد على مستوى الجماعة

5- بما أن هذه الصراعات نتيجة لأسباب معينة فهل تعود إلى:

أسباب داخلية

تتعلق بماذا

.....
.....

أسباب خارجية

تتعلق بماذا

.....
.....

.....

6- في حالة ما إذا كانت هذه الأسباب خارجية فهل يعود ذلك إلى؟

الفروق الجماعية والقيم والتعليم نمط اتخاذ القرار

مشكلات بيئية الثقافات المدعمة للرجل والمرأة

أخرى تذكر:

.....
.....

.....

7- في حالة ما إذا كانت هذه الأسباب خارجية فهل يعود ذلك إلى؟

التفاوت في الصفات الشخصية الثقافية التداخل في الأعمال

8- في حالة وجود صراع داخلي لمن يلجأ الموظف لحل هذه المشكلات؟

المدير مجلس الإدارة جهاز العلاقات العامة

9- هل تساهم العلاقات العامة في حل هذه المشاكل؟

نعم لا

10- غالبا ما يتم اكتشاف الصراعات وتشخيصها في بدايتها فمن هي الجهة المكلفة

بمتابعة هذه الإجراءات؟

جهاز العلاقات العامة المدير

إدارة أخرى تذكر:

.....

الفهرس :

	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المنهجي والمفاهيمي	
06	XII. الاشكالية وتساؤلاتها
08	XIII. فرضيات الدراسة
09	XIV. أسباب إختيار الموضوع
09	XV. أهمية الدراسة
10	XVI. أهداف الدراسة
10	XVII. تحديد مفاهيم الدراسة
17	XVII. منهج الدراسة
18	XIX. عينة الدراسة
19	XX. أدوات جمع البيانات
20	XXI. مجالات الدراسة
21	XXII. الدراسات السابقة

الفصل الثاني : العلاقات العامة

31	تمهيد
32	VIII. مفهوم العلاقات العامة
32	IX. تعريف العلاقات العامة
35	X. مبادئ العلاقات العامة
36	XI. أهمية العلاقات العامة
37	XII. أهداف العلاقات العامة
39	XIII. دوافع الإهتمام بالعلاقات العامة
40	XIV. وظائف العلاقات العامة
41	خلاصة

الفصل الثالث :

الصراع التنظيمي ودور العلاقات العامة في إدارته

44	تمهيد
45	VIII. مفهوم الصراع التنظيمي وأشكاله
51	IX. مستويات الصراع التنظيمي
54	X. أسباب الصراع التنظيمي
58	XI. مراحل الصراع التنظيمي
61	XII. نماذج الصراع التنظيمي
62	XIII. آثار الصراع التنظيمي
66	XIV. دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي
68	الخلاصة

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

71	ا. التعريف بالشركة
79	اا. أهداف الشركة
72	ااا. الهيكل التنظيمي للشركة
75	اااا. تحليل و تأويل البيانات
99	نتائج الدراسة
	قائمة المراجع
	الملاحق