

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



عنوان المذكرة

إستراتيجيات العلاقات العامة وإدارة الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن - بولاية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع العلاقات العامة

إشراف الأستاذة:

* بودريوة فوزية

إعداد الطلبة:

بوربيع فاطمة الزهراء)

غاوي خديجة)

لجنة المناقشة:

1.رئيسا

2.مشرفا ومقررا

3.مناقشا

السنة الجامعية: 2016 - 2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَقَالُوا الْفَضْلُ لِلَّهِ

الَّذِي مَدَانَا لِقَدًّا وَمَا كُنَّا لِنَفْتَحِيهِ لَوْلَا أَنْ مَدَانَا اللَّهُ ...

النجاح كلمة لها بريق الذهب لكنها أسمى

و لها طعم العسل لكنها أسمى

و اما سموح الجبل لكنها أسمى

فطيمة

خديجة

اللهم لا تجعلنا نُصاب بالغرور إذا نجحنا
ولا باليأس إذا أخفقنا
وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح
اللهم إن أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا
وإن أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا
اللهم اختم بالسعادة أحلامنا
وحقق لنا بالزيادة
أمين

شكر وتقدير

إلى الذي ملأ الوجود نوره فلا نور سواه.. إلى الذي يسر العسير وأنار السبيل وأزاح ثقل المشوار.. إلى الذي رفعت إليه الأيدي مجيب الدعوات.. الله ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

إلى من كانت مُرشدة عند مفترق الطرق وتشتت الأفكار وعجز اتخاذ القرار.. الدكتورة: "بودريوة فوزية" التي نُحیی فیها تواضعها الكبير ورحابة صدرها وإصرارها على التدقيق في كل صغيرة وكبيرة من الدراسة. إلى كل يد مدّت إلینا لإتمام هذا البحث، وإلى كل من كان له نصيب في إنجاز هذا العمل أساتذتي: "شيهب عادل" و"شحاط سعاد" و"بن يحيى سهام".

إلى كافة هيئة التدريس بقسم علم الاجتماع... شكراً لا يناقضه عتاب على مجهوداتهم وسهرهم على تجسيد نجاحنا فدمتم لنا الشعاع المنير وجزاكم الله عنا كل خير

إلى من كانوا في هذه الحياة قدوتنا ومشعل نورنا.. وحلمنا دوماً أن نكون لهم خلفاً فهم دوماً سيكونون أساتذتنا في مدرسة العلم والحياة. إلى كل الذين شاركونا في إعداد هذا العمل المتواضع.. إلى كل من ساعدونا ولم يبخلوا علينا ولو بكلمة طيبة.. إلى كل الأصدقاء والصديقات الذين وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.. أتمنى لكم النجاح والتوفيق في الدراسة والحياة.

إلى كل من قابلناهم في مشوار دراستنا احترامناهم فقدرونا وكانوا نبلاء في معاملتنا.

إلى كل من دونوا أسمائهم بأحرف من ذهب في ذاكرتنا ولن ننهي كلمات الشكر قبل أن نرفع امتناننا لكل من امتدت يده لنا من

قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل!

ملخص الدراسة باللغة العربية:

ظلت إشكالية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية منها على وجه الخصوص، تتقاذفها بحوث الدراسات بين فترة وأخرى، لكل منهم نظرياته الخاصة وتصوره للعملية والأساليب والآليات الواجب اعتمادها لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الإنتاجية في مواقع الإنتاج والميزة التنافسية ورسم صورة مؤسساتية حسنة مقارنة بمثيلاتها في سوق العمل، لا سيما في ظل تزايد تعقد الهياكل الصناعية وتشابك العلاقات وظهور التكنولوجيات الحديثة و تعاظم أهمية رأس المال البشري باعتباره أضحى فاعلا ومؤسساتيا والمعول عليه في إنجاز الأعمال والمهام...ومن بين الآليات المنصوح بها إدارة للعلاقات العامة والتي أصبحت ضرورة مؤسساتية تعمل بالتنسيق مع باقي الوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف المسطرة...وحتى يتسنى لنا إبراز أهمية وفاعلية هذا الوجود الحيوي (إدارة العلاقات العامة) في المؤسسة تم تناول ذلك من خلال دراسة ميدانية نظرية لاستراتيجيات العلاقات العامة وإدارة الصراع التنظيمي...

إذن استراتيجية الاتصال والتخطيط للعلاقات العامة ودورها للتصدي وإدارة المشاكل والصراعات التنظيمية في المؤسسة ممثلة في المؤسسة المينائية- جن جن- موضوع اعتمادنا فيه خمس فصول بحثية، خصص (الفصل الأول) الإطار المفاهيمي للدراسة لذكر الأسباب والأهداف والأهمية المرجوة من الموضوع فضلا عن تحديد مفاتيح الدراسة (تحديد المفاهيم الأساسية) لتصاغ في مشكلة بحثية تمثلت في إبراز حتمية وضرورة تواجد إدارة متخصصة (إدارة للعلاقات العامة) من خلال ما تزخر به من إمكانيات مادية، بشرية وتنظيمية ومن خلال تموضع مناسب لها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تناول جوانب تنظيمية إدارية على قدر من الأهمية والحساسية (داخلية على وجه الخصوص) هي جوانب عديدة إذ تم انتقاء موضوعين بحثيين فرعيين ذات صلة بالموضوع الراهن تمثلا في موضوع استراتيجيات العلاقات العامة (الفصل الثاني) من خلال إبراز دور استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الصراعات التنظيمية هذه الأخيرة التي خصص (الفصل الثالث) لها حيث تم التطرق للموضوع الرئيسي لدراستنا بشكل مفصل

يجعلها وظيفة لنسق، من خلال إبراز جهود أخصائي العلاقات العامة في الميدان وصولاً إلى صياغة تساؤل رئيسي يلخص لنا المشكلة البحثية والذي مفاده:

هل تساهم الاستراتيجيات التي تتبعها العلاقات العامة في إدارة الصراعات التنظيمية ؟

لنتفرع عن هذا الأخير التساؤلات الفرعية أدناه.

- هل تساهم استراتيجية الاتصال في تشخيص أسباب الصراع في المنظمة ؟
- هل تساهم استراتيجية الاتصال في تحديد أبعاد الصراع في المنظمة ؟
- هل تساهم استراتيجية التخطيط في التدخل لإدارة الصراع في المنظمة ؟

أما في (الفصل الرابع) فقد اعتمدت مجموعة البحث في تناولها لهذا الموضوع المنهج الوصفي أسلوباً لوصف الظاهرة والكشف عن العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة من الناحيتين النظرية والميدانية كإمداد البحث النظري والميداني معتمدة مصادر ثانوية إلى جوانب أخرى أولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، مصدرين أساسيين والتي تم الحصول عليها من مفردات العينة من مجتمع البحث والمقدر مفرداته ب 1288 مفردة موزعون كآتي:

ج) فئة الإطار و المقدر عددهم ب 103 إطاراً.

ج) فئة عمال التحكم والمقدر عددهم ب 287 عاملاً.

ج) فئة عمال التنفيذ والمقدر عددهم ب 898 عاملاً.

مع اعتماد مجموعة البحث استمارة مقابلة وزعت على المبحوثين مع مجموعة أخرى من الأدوات المنهجية المساعدة ممثلة في الملاحظة المقابلة، السجلات والوثائق، ل يتم في (الفصل الخامس) تحليل البيانات المجمع يدويًا دون اللجوء لاستخدام برنامج (SPSS) نظراً للوقت الذي يتخذه هذا الأخير في تفرغ البيانات المتضمنة في الاستمارات الموزعة.

و يمكننا تقديم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة وبشكل مختصر في النقاط التالية:

ل ضرورة نجاح العملية الاتصالية وانعكاسات غيابها على المنظمة.

ل يسعى قسم العلاقات العامة من خلال نشاطاته خصوصا الإستراتيجية الاتصالية إلى تحقيق نوع

من التوازن والاستقرار ، لتسهيل بلوغ الأهداف وضمان استمرار المؤسسة.

ل يمارس قسم العلاقات العامة بعض الإستراتيجيات من بينها إستراتيجية التخطيط خصوصا في

مواجهته لبعض المشكلات التنظيمية ، وتجنب الوقوع فيها لاحقا.

ل وجود التفاعل والاتصال داخل التنظيم يساعد على الإبداع والابتكار في أداء العمل.

ل توفير المكافآت للعمال يزيد من الدافعية لديهم ويقضي على التوترات والصراعات الموجودة بينهم.

ل الأفراد العاملين داخل التنظيم ، لابد أن يكون لهم الحق في عملية اتخاذ القرار.

Résumé de l'étude :

La problématique du conflit dans l'entreprise, économique en particulier est restée pendant longtemps, le sujet préféré des études et des chercheurs, à chacun sa théorie propre et sa vision de l'opération et des techniques et mécanismes capables de réaliser les plus hautes performances de productivité de l'entreprise au sein de la concurrence, ainsi que donner l'image d'une entreprise florescente comparée à ses semblables sur le marché du travail surtout dans une conjoncture où les structures industrielles se sont de plus en plus compliquées et l'apparition de nouvelles technologies avec l'importance croissante du capital humain sur lequel l'entreprise compte énormément pour l'accomplissement de ses missions et de ses différentes tâches.

Parmi ses mécanismes, et non des moindres, le domaine des relations publiques qui est devenu un besoin institutionnel qui agit en coordination avec les autres branches de la direction pour réaliser les buts tracés par l'entreprise.

Dans le but de démontrer l'importance et l'efficacité de cette branche vitale pour l'entreprise, nous avons abordé ce sujet dans une étude théorique et sur le terrain, des stratégies des relations publiques de la gestion des conflits organisationnels, et donc la stratégie de communication et de planification des relations publiques de son rôle pour affronter et gérer les différents dans l'organisation et ce au sein de l'entreprise portuaire « DJENDJEN ». Cette étude est venue dans cinq chapitres dont le premier (sujet de l'étude) «le cadre conceptuel de l'étude» porte sur les causes, les buts et l'importance espérer du sujet, préciser les clés de l'étude, mettre les notions principales sous forme de problématique d'étude, consistant à démontrer la nécessité et l'importance de l'existence d'une branche spécialisé. D'où le deuxième chapitre «les stratégies des relations publiques» vu son positionnement dans la structure de l'entreprise, et les ressources matérielles, humaines et réglementaires pour traiter et gérer des sujets administratifs (intérieures surtout) aussi importants que sensibles en démontrant les efforts que peut fournir le chargé des relations publiques sur le terrain . Ceci nous mène au troisième chapitre qui aborde vraiment le sujet principal de l'étude, et à la question principale :

- les stratégies qu'adoptent les relations publiques contribuent-elles à gérer les conflits dans l'organisation? Et à partir de là sont apparus trois autres questions secondaires en relation directe avec le sujet principale et qui se formulent comme suit :

- Les stratégies de communications contribuent-elles dans le diagnostic des causes des conflits dans l'organisation?
- Les stratégies de communications parviennent-elles à cerner l'ampleur des conflits dans l'organisation?
- La stratégie de planification intervient-elle dans la gestion des conflits dans l'organisation?

Mettant en évidence le rôle des relations publiques dans la gestion des conflits dans l'organisation. Au quatrième chapitre et dans son traitement de ce sujet et dans «les procédures de l'étude systématique» le groupe d'étude a adopté la méthode descriptive comme méthode d'étude pour décrire le phénomène et découvrir les relations existantes entre les variables de l'étude sur les plans théorique et pratique en se référant à d'autres sources d'informations, principales, comme les œuvres des chercheurs et spécialistes en la matière, et secondaires comme les études précédentes qui ont traité le même sujet; aussi a-t-on eu recours à d'autres moyens de la recherche scientifique et de la méthodologie tels que l'observation, l'entretien... vu le facteur temps qui a fait défaut on était dans l'obligation d'analyser manuellement les informations recueillies sans avoir recours au système (SPSS). Ceci nous mène au cinquième chapitre de cette étude intitulé présentation, analyse et interprétation des résultats de l'étude et on peut résumer les résultats auxquels nous sommes arrivés comme suit :

- la nécessité de la réussite de l'opération de la communication et les répercussions de son absence dans l'organisation

- la fonction des relations publiques œuvre à créer l'équilibre et la stabilité afin d'atteindre les buts tracés par l'organisation.

- parmi les stratégies des relations publiques la planification afin de remédier et d'éviter d'éventuels conflits.

- la contribution des relations publiques dans la motivation des individus au travail et les conséquences que ça entraîne sur la productivité de l'organisation.

- Les individus évoluant au sein de l'organisation doivent avoir le droit de prendre des décisions.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	بسملة
	دعاء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
5-1.....	فهرس المحتويات
7-6.....	فهرس الجداول
9-8.....	فهرس الأشكال
ج-أ.....	مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

16.....	تمهيد
17.....	أولاً: أسباب إختيار الموضوع
18.....	ثانياً: أهداف الدراسة
19.....	ثالثاً: أهمية الدراسة
20.....	رابعاً: تحديد الإشكالية
22.....	خامساً: فرضيات الدراسة
23.....	سادساً: مفاهيم الدراسة
33.....	سابعاً: الدراسات السابقة
41.....	خلاصة

- تمهيد..... 43
- المبحث الأول: نظرة عامة للعلاقات العامة..... 44
- أولاً: نشأة وتطور العلاقات العامة..... 44
- ثانياً: أهمية العلاقات العامة وأسباب الاهتمام بها..... 48
- ثالثاً: خصائص العلاقات العامة..... 53
- رابعاً: أهداف العلاقات العامة..... 54
- خامساً: وظائف ومبادئ العلاقات العامة..... 56
- المبحث الثاني: الإتصال في العلاقات العامة..... 61
- أولاً: عناصر الإتصال في العلاقات العامة..... 61
- ثانياً: أهداف الإتصال في العلاقات العامة..... 63
- ثالثاً: مواصفات أخصائي العلاقات العامة..... 65
- رابعاً: مبادئ الإتصال في العلاقات العامة..... 66
- خامساً: وسائل الإتصال في العلاقات العامة..... 68
- سادساً: دور الإتصال في إدارة الصراع..... 75
- المبحث الثالث: التخطيط في العلاقات العامة..... 78
- أولاً: أهمية التخطيط في العلاقات العامة..... 78
- ثانياً: أهداف التخطيط في العلاقات العامة..... 81
- ثالثاً: أسس ومبادئ التخطيط في العلاقات العامة..... 82
- رابعاً: أنواع التخطيط في العلاقات العامة..... 87
- خامساً: مراحل التخطيط في العلاقات العامة..... 89

93.....سادسا: العقبات التي تعترض التخطيط.....

98.....خلاصة.....

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

100.....تمهيد.....

101.....المبحث الأول: الصراع التنظيمي.....

101.....أولا: أسباب الصراع التنظيمي.....

103.....ثانيا: خصائص الصراع التنظيمي.....

103.....ثالثا: أهمية الصراع التنظيمي.....

104.....رابعا: مراحل وأنواع الصراع التنظيمي.....

113.....خامسا: مستويات الصراع التنظيمي.....

114.....سادسا: الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي.....

119.....المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي.....

119.....أولا: العوامل المساعدة في إدارة الصراع التنظيمي.....

121.....ثانيا: نماذج إدارة الصراع التنظيمي.....

125.....ثالثا: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....

133.....المبحث الثالث: النظريات المفسرة للموضوع.....

133.....أولا: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي.....

133.....1-نظرية الصراع.....

137.....2- النظرية البنائية الوظيفية.....

141.....ثانيا: النظريات المفسرة للعلاقات العامة.....

141.....1- نظرية النسق.....

143.....2- نظرية التبادل.....

146.....خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

149.....تمهيد

150.....أولاً: مجالات الدراسة

152.....ثانياً: منهج الدراسة

153.....ثالثاً: أدوات جمع البيانات

164.....رابعاً: عينة الدراسة

172.....خامساً: الأساليب التحليلية لمعالجة البيانات

174.....خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

176.....تمهيد

177.....أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة

222.....ثانياً: نتائج الدراسة

222.....) تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى

224.....) تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية

226.....) تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

227..... ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الأهداف

228..... رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

232..... خامساً: النتائج العامة للدراسة

233.....خلاصة

235.....	خاتمة
236.....	الاقتراحات والتوصيات
239.....	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
89	مقارنة بين التخطيط طويل الأجل وقصير الأجل	01
110	نموذج تحليل ديناميكية الصراع "نافذة جوهاري"	02
114	مستويات الصراع التنظيمي	03
165	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
166	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
168	توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي	06
169	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	07
170	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة	08
171	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة في المؤسسة	09
177	إطلاع المؤسسة عمالها بالمستجدات المتعلقة بها	10
178	المواضيع التي تطلع المؤسسة عليها العاملين بها	11
179	الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما في المؤسسة	12
181	أسباب عدم مشاركة العاملين في المستجدات التي تحدث داخل المؤسسة	13
182	تقييم العمال لكفاءة الوسائل الإتصالية الموجودة في المؤسسة	14
184	أهداف ونتائج سهولة التواصل بين العمال في المؤسسة	15
185	ما يحققه نجاح التواصل في المؤسسة	16
187	تلقي الإدارة لشكاوي العمال	17
188	موقف الموظفين في حالة عدم أخذ إدارة المؤسسة شكواهم بعين الإعتبار	18
189	مشاركة الإدارة لممثلي العمال في إتخاذ القرارات لحل النزاعات	19
191	ردة فعل العمال من عدم عدل المؤسسة في دعمها لهم	20
192	نتائج تقديم إدارة المؤسسة الرعاية لعمالها	21
194	أهمية الخدمة الإجتماعية في تحقيق الإستقرار في العمل	22
196	إعتماد المؤسسة لنظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية	23
198	إستفادة العمال من الإمتيازات والمكافآت في المؤسسة	24
199	المعيار الذي تعتمد عليه المؤسسة في منح الحوافز	25
201	الحالات التي تستدعي تواصل العاملين مع الرؤساء في العمل	26

202	تأثير صعوبة تواصل العمال فيما بينهم داخل المؤسسة	27
204	إنعكاس عدم العدل في توزيع المهام على الموظفين	28
206	إشراك العامل في التخطيط داخل المصلحة التي يعمل بها	29
208	طريقة مساهمة الملتقيات الخاصة بتسيير الصراعات الفردية والجماعية	30
210	نتائج التوزيع العادل للمهام	31
212	أهمية إختيار الأسلوب المناسب في العمل	32
213	دور القائد الفعال في المؤسسة	33
215	إمكانية تعويض الزملاء لبعضهم البعض في العمل وما يتوجب عليهم القيام به	34
217	الحلول التي تعتمدها المؤسسة في حث الموظفين على الإنجاز والعمل	35
219	سعي المؤسسة لحل المشكلات التنظيمية وكيفية قيامها بذلك	36

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل يبين مضمون العلاقات العامة	52
02	شكل يوضح عناصر عملية الاتصال	61
03	شكل يوضح خطوات التخطيط	93
04	شكل يوضح مراحل الصراع الخمس	107
05	شكل يوضح نموذج "توماس" و "عمان" لإدارة الصراع	121
06	شكل يوضح أساليب حل الصراع في نموذج "بليك" و "موتون"	123
07	شكل يوضح نموذج "رحيم" في إدارة الصراع التنظيمي	124
08	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	166
09	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	167
10	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي	169
11	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية فس العمل	170
12	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة	171
13	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة في المؤسسة	172
14	دائرة نسبية تمثل إطلاع المؤسسة عمالها بالمستجدات المتعلقة بها	177
15	أعمدة بيانية تمثل المواضيع التي تطلع المؤسسة عليها العاملين بها	179
16	أعمدة بيانية تمثل الوسائل الإتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة	180
17	أعمدة بيانية تمثل أسباب عدم مشاركة العاملين في المستجدات التي تحدث داخل المؤسسة	182
18	دائرة نسبية تمثل تقييم العمال لكفاءة الوسائل الإتصالية الموجودة في المؤسسة	183
19	أعمدة بيانية تمثل أهداف و نتائج سهولة التواصل بين العمال في المؤسسة	185
20	أعمدة بيانية تمثل ما يحققه نجاح التواصل في المؤسسة	186
21	دائرة نسبية تمثل تلقي الإدارة لشكاوي العمال	187

فهرس الأشكال

189	أعمدة بيانفة تمثل موقف الموظفين في حالة عدم أخذ إدارة المؤسسة شكواهم بعين الإعتبار	22
190	دائرة نسبية تمثل مشاركة الإدارة لممثلي العمال في اتخاذ القرارات لحل النزاعات	23
192	أعمدة بيانفة تمثل ردة فعل العمال من عدم عدل المؤسسة في دعمها لهم	24
194	أعمدة بيانفة تمثل نتائج تقديم المؤسسة الرعاية لعمالها	25
195	أعمدة بيانفة تمثل أهمية الخدمة الإجتماعية في تحقيق الإستقرار في العمل	26
197	أعمدة بيانفة تمثل إعتماء المؤسسة لنظام الحوافز و المكافآت المادية و المعنوية	27
199	أعمدة بيانفة تمثل إستفااء العمال من الإمتيازات و المكافآت في المؤسسة	28
200	أعمدة بيانفة تمثل المعيار الذي تعتمد عليه المؤسسة في منح الحوافز	29
201	أعمدة بيانفة تمثل الحالات التي تستدعي تواصل العاملين مع الرؤساء في العمل	30
204	أعمدة بيانفة تمثل تأثير تواصل العمال فيما بينهم داخل المؤسسة	31
206	أعمدة بيانفة تمثل إنعكاس عدم العدل في توزيع المهام على الموظفين	32
208	أعمدة بيانفة تمثل إشراك العامل في التخطيط داخل المصلحة التي يعمل بها	33
210	أعمدة بيانفة تمثل طريقة مساهمة الملتقيات الخاصة بتسيير الصراعات الفردية و الجماعية	34
211	أعمدة بيانفة تمثل نتائج التوزيع العادل للمهام	35
213	أعمدة بيانفة تمثل أهمية إختيار الأسلوب المناسب في العمل	36
215	أعمدة بيانفة تمثل دور القائد الفعال في المؤسسة	37
217	أعمدة بيانفة تمثل إمكانية تعويض الزملاء لبعضهم البعض في العمل أو ما يتوجب عليهم القيام به	38
219	أعمدة بيانفة تمثل الحلول التي تعتمد عليها المؤسسة في حث الموظفين على الإنجاز و العمل	39
221	أعمدة بيانفة تمثل سعي المؤسسة لحل المشكلات التنظيمية و كيفية قيامها بذلك	40

مقدمة



مقدمة:

يعتبر الصراع داخل المنظمة من المظاهر الأساسية طالما أنها تتعامل مع البشر، فمن البديهي أن يتكون الصراع، وبما أنه من عادة البشر الاتفاق في بعض الجوانب والاختلاف في أخرى، حيث أن الأفراد يختلفون في أفكارهم وأهدافهم لذلك يوجد التعارض فيما بينهم الذي بدوره يتطور إلى حد الاختلاف والصراع لتحقيق هذه الأهداف المتعارض عليها.

فلا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، فليس لكل تفاعل واحتكاك يحدث اختلاف وصراع، إذ يمكن أن يكون هناك صلح بين الطرفين فليس لكل الصراعات نتائج وأثار سلبية فهناك آثار إيجابية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد معا، فهو يحرك المشاعر ويحفز الإبداع، يبعث روح التنافس بين الأفراد والجماعات وينمي الحماس والنشاط، ومن هنا ونظرا لحتمية الصراع وحدوثه بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات فإن إدارته تتطلب توفر مهارات واستراتيجيات فعالة لدى قسم العلاقات العامة، هذه الأخيرة التي أصبحت جديرة بالدراسة والبحث والاستقصاء، فلا تخلو مؤسسة أيا كانت طبيعتها من قسم أو مصلحة خاصة تعمل على رسم سياسات، وإعداد خطط وبرامج عمل تبنى على أسس علمية مدروسة وذلك ما يشترط في نجاحها بدءا بعملية البحث، وذلك للتعرف على طبيعة الجمهور، رغباته ومطالبه كتدعيم روابطهم ببعضهم البعض والاهتمام بالمناوشات والاختلافات والتوترات التي قد تحدث بين العمال داخل المنظمة الواحدة، هذه الأخيرة التي قد تؤثر على مستوى أداء الأفراد وأيضا الأداء الكلي للمنظمة، وهذا يتوقف بدون أدنى شك على مدى قدرة الإدارة لتحديد المشكلات إذ يتعين عليها اختيار الأسلوب المناسب لإدارتها والتعامل معها وفق خصائص هذه المشاكل، مسبباتها واقتراح الحلول التي تتلائم وطبيعة العمل مما يساعد على التخلص من هذه المشاكل البارزة في المؤسسة، فالمهمة التي تقع على عاتق أخصائي العلاقات العامة أو إدارات المؤسسة هي نفسها، وذلك من خلال تحديد استراتيجيات خاصة لإدارة هذه الصراعات حسب مستوياتها القائمة ووفق الظروف المحيطة بها.

ويكتسي موضوع الدراسة " استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة الصراع التنظيمي " أهمية كبيرة لأنه يسلط الضوء على أحد المجالات الحيوية داخل أي منظمة (استراتيجيات العلاقات العامة، الصراع) وتزداد أهمية الموضوع من خلال الهدف الرئيسي الذي تسعى الدراسة إلى معرفته والمتمثل في الاستراتيجيات المتبعة الخاصة بالعلاقات العامة لإدارة الصراعات التنظيمية.

وفي ضوء هذا تضمنت الدراسة الراهنة جانبين؛ الأول نظري والثاني ميداني تطبيقي، حيث تضمن الجانب النظري ثلاث فصول؛ الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان: "الإطار المفاهيمي للدراسة"

ويتضمن الأسباب والمبررات الأساسية التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع، أهدافه، أهميته، المشكلة البحثية، فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم الأساسية، بالإضافة إلى الدراسات المشابهة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني من الجانب النظري فقد جاء تحت عنوان: "استراتيجيات العلاقات العامة" وقد ضم ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول: نظرة للعلاقات العامة من خلال التطرق إلى عدة عناصر وهي: نشأة وتطور العلاقات العامة، أهميتها وأسباب الاهتمام بها، خصائصها، أهدافها، ثم وظائفها وأخيرا مبادئها.

المبحث الثاني فقد جاء تحت عنوان: "الاتصال في العلاقات العامة" وتناولنا فيه عناصر الاتصال في العلاقات العامة، أهدافه، مواصفات أخصائي العلاقات العامة، مبادئ الاتصال في العلاقات العامة، وسائله وأخيرا دور الاتصال في إدارة الصراع حيث تم ربط المتغيرين ببعضهما في هذا العنصر.

وبالنسبة للمبحث الثالث والأخير لهذا الفصل: "التخطيط في العلاقات العامة" وتناولنا فيه أهمية التخطيط في العلاقات العامة، أهدافه، أسسه، مبادئه، أنواعه ومراحله وأخيرا العقبات التي تعترضه في العلاقات العامة.

أما بالنسبة للفصل الثالث من الجانب النظري للدراسة فقد جاء تحت عنوان: "إدارة الصراع التنظيمي" وقد ضم هذا الأخير ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول: "الصراع التنظيمي" من خلال ذكر أسباب حدوثه داخل المنظمة، خصائصه، أهميته، مراحله، أنواعه وأخيرا مستويات الصراع التنظيمي بالمنظمة.

أما المبحث الثاني كان: "إدارة الصراع التنظيمي" حيث تطرقنا فيه إلى بعض العناصر هي: العوامل المساعدة في إدارة الصراع التنظيمي، نماذج إدارة الصراع التنظيمي وأخيرا استراتيجيات إدارته.

أما آخر مبحث في هذا الفصل فكان بعنوان: "النظريات المفسرة للموضوع" حيث تم تقسيمه إلى عنصرين: الأول خاص بالنظريات المفسرة للصراع التنظيمي وهما: نظرية الصراع والبنائية الوظيفية، أما الثاني خاص بالنظريات المفسرة للعلاقات العامة وهما: نظرية النسق ونظرية التبادل.

أما الجانب التطبيقي فضم فصلين هما:

الفصل الرابع والذي جاء بعنوان "الإطار المنهجي للدراسة" حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة (المكاني البشري والزمني)، منهج الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، عينة الدراسة وأخيرا الأساليب التحليلية لمعالجة البيانات.

بينما خصص الفصل الخامس والأخير، والذي جاء بعنوان: "عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة" لتفريغ البيانات وتفسيرها، وكذا تحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال مناقشة فروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية، وفي ضوء الدراسات السابقة، كما تم تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي رأتها دراستنا ضرورية، قبل ختم الباحثان دراستهما بالخاتمة كحوصلة نهائية لبحثهما وأهم المراجع المستخدمة والملاحق.

الحائب النظري



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

- 1/ إشكالية الدراسة
- 2/ فرضيات الدراسة
- 3/ أهداف الدراسة
- 4/ تحديد مفاهيم الدراسة
- 5/ أسباب اختيار الموضوع
- 6/ أهمية الدراسة
- 7/ الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

الكل يتفق على مرحلة اختيار موضوع الدراسة بأنها مهمة جدا فنجاح البحث العلمي يتوقف على مدى إلمامنا لجميع جوانب موضوع بحثنا، ولهذا كان إختيارنا لموضوع حساس نوعا ما ألا وهو الصراع التنظيمي، ولما لدور العلاقات العامة في إدارته من من خلال الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة العلاقات العامة، ومن هذا المنطلق سنعالج هذا الموضوع من حيث تحديدنا الدقيق للإطار النظري للدراسة وذلك وفق العناصر الآتية: أهداف الدراسة، بيان أهمية الدراسة، وضع المشكلة البحثية وتحديد فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

في الحقيقة إن عملية اختيار الباحث لموضوع معين لا يكون اعتباطياً، أو عشوائياً بقدر ما هو مبني على دوافع تدفعه لتناول موضوع دون غيره ولهذا فإن اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة لتضافر مجموعة من الأسباب:

الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة في خوض تجربة ميدانية معمقة حول الموضوع.
- ✓ الرغبة في اكتساب خبرات علمية وعملية وتطوير معارفنا حول دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي.
- ✓ القصور الواضح في الاعتماد على العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين الموظفين والذي يؤدي بدوره إلى نشوب صراعات داخلية بالمؤسسة الواحدة.

الأسباب الموضوعية:

- ✓ الصلة الوثيقة التي تربط موضوع البحث بمجال تخصصنا (علم الاجتماع علاقات عامة).
- ✓ قابلية الموضوع للبحث والمناقشة وتوفر الشروط العلمية والتسهيلات الميدانية لإجراء الدراسة.
- ✓ القيمة العلمية والعملية للموضوع، وتوفر الوثائق والمراجع حول استراتيجيات العلاقات العامة من جهة والصراع التنظيمي من جهة أخرى.
- ✓ غموض مصطلح العلاقات العامة ودوره الحيوي في المؤسسات الاقتصادية.

ثانياً: أهداف الدراسة

لكل عمل منظم أهداف يسعى إلى تحقيقها، وذلك عن طريق تقصي الحقائق ووضع التساؤلات حتى يتمكن من إبراز الظاهرة، لذا هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ جمع أكبر ممكن من المعلومات والبيانات حول موضوع استراتيجيات العلاقات العامة والصراع التنظيمي.
- ✓ إبراز دور قسم العلاقات العامة في إدارة الصراعات التنظيمية.
- ✓ إظهار مدى مساهمة الاتصال في تحسين علاقة الأفراد مع بعضهم داخل المنظمة.
- ✓ محاولة معرفة المشاكل أو النقائص التي يعاني منها الأشخاص العاملين داخل المنظمة.
- ✓ إبراز دور البرامج التي تساهم في التصدي للأزمات أو المشاكل التي قد تقع فيها المؤسسة.
- ✓ الكشف عن طبيعة الجهود التي تبذلها المنظمة من خلال وضع خطط عمل علمية مدروسة لسير نشاطاتها في أجالها المحددة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

- ✓ تهتم هذه الدراسة بإحدى المهارات الأساسية لنجاح المنظمة وهي إستراتيجيات إدارة الصراع، حيث أن القدرة على إدارة الصراع هي إحدى العوامل الهامة في توضيح الفارق بين الحفاظ على المستوى المطلوب أو تدينه.
- ✓ تدريب علمي ومنهجي أرقى من التدريب الذي سبقه، يمكننا من التحكم في أدوات البحث الميداني واكتساب معارف نظرية واسعة الإطلاع.
- ✓ معرفة أهمية سياسة العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية وكيفية توجيهها للسلوك التنظيمي للعاملين مما يؤدي إلى تسيير حسن ومنظم لجميع أعمال المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ الاستفادة من الآثار الناتجة عن الصراع لدراسة إمكانية التحكم بما يخدم مصلحة المؤسسة.

رابعاً: تحديد الإشكالية

الصراع ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الإنسان وهو مظهر من مظاهر الحياة فقد كان محل اهتمام العديد من العلماء أمثال: كارل ماركس، دافيد لوك، رايت ميلز، لويس كوزر ... وآخرون، إذ ترجع أصول الصراع إلى إسهامات كارل ماركس التي قدمها من خلال تحليلاته لبناء المجتمع فالنظرية الصراعية تفرض أن الصراع يعد جزءاً حتمياً من التفاعل الاجتماعي الحاصل، وقد اختلفت وجهات النظر بخصوصه إذ يرى أصحاب النظرية الكلاسيكية أن الصراع غالباً ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة المؤسسة بينما يبني أصحاب النظرية السلوكية فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم، حيث يعد ظاهرة طبيعية تفرزها مجمل التفاعلات الاجتماعية، في حين أن وجهة النظر الحديثة ترى في الصراعات بأنها واقعية ظاهرة صحيحة وبدرجة ما مطلوبة.

التنظيمات عموماً لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة تربط أفرادها ببعضهم البعض، هذه العلاقات قد تتباين أحياناً باختلاف المصالح والرؤى والفروق الفردية للأفراد إلى حد أن الصراعات التنظيمية أصبحت ظاهرة استقطبت ولا تزال اهتمام ثلثة من العلماء المنظرين بمختلف توجهاتهم واختصاصاتهم نظراً لأهميتها وتأثيراتها على المستوى الفردي الجماعي والتنظيمي.

الصراع التنظيمي ما هو إلا مجرد حالة من الاختلاف والتعارض بين الأفراد والجماعات أو بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية نتيجة تباين الأهداف والمصالح أو تداخل للصلاحيات والأنشطة أو هو نتاج ندرة للموارد والتنافس عليها، أو هو ذو صلة بجوانب ممارسة السلطة وسوء العلاقات التنظيمية...

وبغض النظر عن إيجابيات الصراع التنظيمي إلا أن له سلبيات يجب أخذها بعين الاعتبار تسييرها وإدارتها بالكيفية التي تخدم النسق التنظيمي بمختلف وحداته وأجزائه الدقيقة لنمزج فيما بينها خدمة للمصالح العام، وفي هذا السياق تعددت إستراتيجيات العلاقات العامة بشأنه من بينها وأكثرها أهمية ما يراه علماء الاتصال : كلود شانون، ويفر، هارولد لاسوال، وآخرون... في الاتصال من ضرورة لابد منها على مستوى أنساقنا التنظيمية، فالتنظيمات المتميزة متوقعة على مدى الكفاءة العلمية الاتصالية ومدى سيولة المعلومات وتدفقها بين مختلف الوحدات الإدارية... فتوفر المعلومة وتدفقها كدلالة على كفاءة العملية الاتصالية غالباً ما يخلق نوعاً من الاتساق فيما بين الأعمال يؤدي إلى تحقيق جانب من الانسجام والتفاهم فيما بين الأفراد، ولا تقف أهمية الاتصال على هذا فحسب بل يساعد الأفراد على فهم طبيعة أعمالهم ومواجهة المشاكل المهنية، وتنسيق العمل من خلال توحيد الجهود بين الموظفين، فيتطوير

قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن شكاوي الأفراد وحالات عدم الرضا والتذمر ومعالجتها، كما تدفع فاعلية الاتصالات في المنظمة الأفراد إلى تعزيز ومساندة كل منهم للآخر باستخدام كافة القدرات ومصادر القوى الذاتية على إنجاز الأعمال (المهام)، كذلك تساهم إستراتيجية الاتصال في تشخيص الصراعات التنظيمية إذ يعتبر هذا الأخير مرحلة حساسة من مراحل إدارة الصراعات، فنجدته يهتم بتحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها للسيطرة عليها وحصرها وعدم توسعها أكثر وأكثر.

لا يمكن الحديث عن إدارة الصراع التنظيمي من خلال التركيز هنا على العملية الاتصالية وأهميتها وفعاليتها هذه الأخيرة دون تناولنا لعملية إدارية على قدر من الأهمية هي الأخرى ألا وهي العملية التخطيطية، من منطلق أن التخطيط هو نشاط أساسي تنتهجه أي إدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة وهو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين فهو يقوم بدور أساسي في تحسين العلاقات، كما يساهم في وضع الإطار العام لنشاط المنظمة الذي يقود إلى تحسين وتطوير أداء العاملين والقيام بوظيفة المنظمة بطريقة أفضل بالإضافة إلى مهمته في تحديد إطار موحد لاتخاذ القرار وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط في المنظمة يعني غياب الهدف.

لذلك يمكن اعتبار العلاقات العامة نسقا اجتماعيا محدد يسعى للعمل لتحقيق أهداف مرسومة ولهذا النسق الاجتماعي عناصر ومدخلات تعمل للمحافظة على توازنه، استقراره واستمراره ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذا النسق ومدخلاته، هذا ما يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على استخدام إستراتيجيات، وأساليب تساعد على التخفيف من حدة وإثارة هذا الصراع، ومن هنا تبلورت مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي:

➤ هل تساهم الإستراتيجيات التي تتبعها العلاقات العامة في إدارة الصراعات التنظيمية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية:

1) هل تساهم إستراتيجية الاتصال في تشخيص أسباب الصراع في المنظمة؟

2) هل تساهم إستراتيجية الاتصال في تحديد أبعاد الصراع في المنظمة؟

3) هل تساهم إستراتيجية التخطيط في التدخل لإدارة الصراع في المنظمة؟

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

➤ تساهم الإستراتيجيات التي تتبعها العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

ل تساهم إستراتيجية الاتصال في تشخيص أسباب الصراع في المنظمة.

الفرضية الثانية:

ل تساهم إستراتيجية الاتصال في تحديد أبعاد الصراع في المنظمة.

الفرضية الثالثة:

ل تساهم إستراتيجية التخطيط في التدخل لإدارة الصراع في المنظمة.

سادسا: مفاهيم الدراسة

1- مفهوم الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية أنها: "التكتيك أو الأسلوب الواجب إتباعه في مواجهة مواقف معينة فهي بذلك تعتبر منهجا لتفكير يعتمد على التنسيق والتنظيم السليم بغية الوصول إلى الهدف بانتقاء الوسيلة المناسبة".⁽¹⁾

تعرف: "أنها تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط، وهي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة".⁽²⁾

نلاحظ من خلال هذا التعريف: أن الإستراتيجية هي فن استخدام الإمكانيات والمواد بطريقة مثلى تحقق الأهداف المنشودة.

تعرف أنها: "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه الطويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها، ووضع وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق ذلك الأهداف في ضوء المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) ذات العلاقة".⁽³⁾

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في الأمد الطويل.

تعرف الإستراتيجية: بأنها "تمثل الأشياء **Things** التي تقوم بها المنظمة والطرق **Paths** التي تسلكها والقرارات **Decisions** التي تتخذها للوصول إلى نقطة معينة

أو مستوى معين من النجاح أي لتحقيق أهداف معينة".⁽⁴⁾

تعرف بأنها: " خطة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة لتحقيقه، وهي تتضمن الاعتبارات

(1) محمد منير حجاب: المدخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الاتصالي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط4، 2006، ص78.

(2) سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2010، ص28.

(3) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، ط2، عمان، 2006، ص03.

(4) منصور محمد إسماعيل الرقي: الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، 2011، ص27.

الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وآثارها على عمل المنظمة⁽¹⁾.

تعرف أنها: "عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالا من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة، وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف كما تتضمن أساليب التقويم المناسبة"⁽²⁾.

تعرف أنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأغراض والغايات"⁽³⁾.

التعريف الإجرائي لمفهوم الإستراتيجية:

هي مجموع السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت وجهد ممكن.

2- مفهوم العلاقات العامة:

يعرف إيفي لي العلاقات العامة: "بأنها مسؤولية كبرى تتطلب دراسة للأحوال السائدة والعمل على الإصلاح وإعلام الناس بذلك، مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام، ونصح المؤسسات بتغيير خططها وتعديل سياستها كخدمة المصلحة العامة ثم إعلام الناس بما تقوم به المؤسسات من أعمال تهمهم وتخدم مصالحهم"⁽⁴⁾.

نلاحظ أن إيفي لي ركز في تعريفه هذا للعلاقات العامة على الجانب الوظيفي لها من خلال ثلاث نقاط أساسية:

✓ الجانب الإعلامي يتمثل في قوله: أن العلاقات العامة تعمل على إعلام الناس بأحوال المؤسسة.

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 04.

(2) طارق أحمد المحمود، سوؤد فؤاد الألويسي: التخطيط الإعلامي وإستراتيجيته، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013 ص 87.

(3) بشير العلق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري للنشر، ط1، الأردن، 2010، ص 118.

(4) جميل أحمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د ط، 1998، ص 22.

✓ التركيز على وظيفتي البحث والتخطيط وذلك عند إشارته إلى دراسات اتجاهات الرأي العام.

✓ ذكر الهدف الرئيسي للعلاقات العامة وهو خدمة المصالح العامة ومصحة المؤسسة في آن واحد.

تعرفها موسوعة المعارف الأمريكية على أنها: " علم وفن إذا نظرنا إليها من الناحية التطبيقية أي التنفيذية كما يدل على تشكيلها جوانب ذاتية حيث أساليب تطبيق مبادئ هذا العلم تختلف من أخصائي إلى آخر متأثرة بمنهجه واستعداده وطريقة إعداده".⁽¹⁾

العلاقات العامة من وجهة نظر دائرة المعارف الأمريكية تستند بالدرجة الأولى على سبل علمية خلال القيام بعمليات التحليل والتأثير والتفسير في إحدى مواضعها.

يعرفها إبراهيم إمام فيري على أنها: " فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم ومعنى ذلك ببساطة هو كسب رضاهم بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان قيمة الإنسان في المجموعة".⁽²⁾

هذا التعريف يشير إلى أن سر نجاح العلاقات العامة في مهنتها يكون بالدرجة الأولى كسب ثقة الأفراد - الجمهور - بالمؤسسة ويتوقف ذلك على مدى احترام قيمة الإنسان كرامته وإنسانيته.

تعرفها موسوعة علوم الإعلام والاتصال بأنها: "مجموع النشاطات الاتصالية الخاصة بمنظمة ما تهدف إلى التعريف بنشاطاتها ومنجزاتها لتحسين صورتها الذهبية تجاه مختلف الجماهير الداخلية، المتمثلة في جمهورها الداخلي كأول جمهور للمؤسسة باعتباره العامل الأساسية الذي يعكس صورة المؤسسة والجمهور الخارجي المتمثل في ممثلي الإدارات والهيئات وممثلي النقابات العمالية والجماعات المتعلقة بالمؤسسة والمستهلكين الحاليين والمحتملين".⁽³⁾

يركز هذا التعريف على الدور الاتصالي للعلاقات العامة داخل المؤسسة وخارجها لما له من أهمية كبرى في التعريف بها وصنع صورة حسنة من كلا الجمهورين الداخلي والخارجي.

⁽¹⁾ مهدي محمد محمود: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2005، ص 69.

⁽²⁾ إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، د ط، 1975، ص 8.

⁽³⁾ Bernard Pamizet, Ahmed Silen : Dictionnaire Encyclopédique des science de l'information et de communication, ellipses, Paris, 1997, p 473.

التعريف الإجرائي للعلاقات العامة:

العلاقات العامة نشاط علم وظيفه وفن وهي مهمة إدارية ضرورية لكل منظمة، تقوم أنشطتها على برامج مخططة مسبقا، يقوم بها أخصائي تتوفر فيه جل المهارات الاتصالية خبير بهذا المجال حتى يبقى على المؤسسة في أحسن صورتها مع جمهورها الداخلي والخارجي، لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية ولتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما.

3- مفهوم الاتصال في العلاقات العامة:

يعرفه الدكتور عاطف العبد بأنه: "نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية ولا نهاية".⁽¹⁾

يركز الدكتور في تعريفه للاتصال على نوع العملية الاتصالية بأنها تتسم بالديناميكية والاستمرارية فهي لا تنتقطع أبدا.

تعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمنى".⁽²⁾

ومن خلال هذا التعريف فإن عملية الاتصال يجب أن تتوفر على مرسل ومستقبل ومضمون باختلاف ما يحتويه شرط وجود تفاهم بين الطرفين.

ويعرفه مصطفى عشوي بأنه: "عبارة عن عملية إرسال واستقبال رموز أو رسائل سواء كانت الرموز شفوية أو كتابية لفظية أو غير لفظية ويعتبر أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة ومتعددة في مختلف المواقف سواء تم ذلك بين شخصين أو أكثر".⁽³⁾

تقريبا نفس التعريف الذي سبقه يركز على المرسل، الرسالة، المستقبل بالإضافة إلى ذكره أن كون الاتصال هو أساس قيام المجتمعات، فبدونه لا وجود لتواصل الأفراد بينهم مع بعضهم البعض.

(1) محمد منير حجاب: الاتصال الفعال في العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص22.

(2) يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، النهضة العربية، ط1، 1990، ص12.

(3) عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص167.

- تشير **جيهان رشتي**: "إلى أن الاتصال هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو بشرا أو آلات، في مضامين اجتماعية معينة وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات - منبهات - بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين".⁽¹⁾
- عرفه **مايكل ويسترون M. weestron** أنه: "نقل المعلومات وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".⁽²⁾
- تعرفه **منال طلعت محمود** بأنه: "الطريقة أو العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، ومن حيث محتوى العلاقات المنظمة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة، أو مجتمع محلي أو حتى المجتمع الإنساني ككل".⁽³⁾
- يرى **تشارلز رايت** أن: "الاتصال هو عملية نقل المعاني بين الأفراد وهو عملية أساسية في كل المجتمعات، نشأت من خلال قدرة الإنسان على نقل النوايا والشعور والمعرفة والخبرات من شخص لآخر، ويشير إلى أن الاتصال عملية لها صفة الاستمرارية وهو يحتاج إلى اللغة وهو الوسيلة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض".⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي لمفهوم الاتصال:

الاتصال عملية حيوية تتسم بالديناميكية تحدث بين طرفين يتم من خلالها نقل المعلومات الأفكار أو المعارف بطرق مختلفة ووسائل متنوعة بغض النظر عن الانسجام بين طرفي العملية الاتصالية من مرسل ومستقبل فهو أساس كل تفاعل اجتماعي.

(1) محمد منير حجاب: المرجع السابق، ص 21.

(2) بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2009 ص 17.

(3) منال طلعت محمود: العلاقات العامة، المكتب الجامعي الحديث، د ط، مصر، 2009، ص 70.

(4) نبيل عارف الجدي: مقدمة في علم الاتصال، مكتبة الإمارات العين، ط 3، الإمارات، 1998، ص 40.

4- مفهوم التخطيط في العلاقات العامة:

يعرفه ميلفين ويبير **Melven webber** بأنه: " عملية اتخاذ قرارات منطقية عن أهداف المستقبل ووسائل تحقيق هذه الأهداف والتي تعتمد على وضوح ورسم الإجراءات والقيم المتضمنة للطرق البديلة للعمل وتباعا تتضمن توضيح التقدم والاختيار بين نظم العمل".⁽¹⁾

يظهر هذا التعريف أهمية التخطيط في كونه وسيلة تتضمن وضع حد للتردد والتأرجح في اتخاذ القرارات، وهو لا يستهدف تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسات والهيئات فحسب بل يعتبر عامل هام في خلق الشعور بالثقة والاستقلال والاعتماد على النفس. يعرفه **علي عجوة** على أنه: " ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة".⁽²⁾

يشير **هنري فايول** إلى أن: " التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".⁽³⁾

نلاحظ من خلال هذا التعريف: أن التخطيط إذن هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر.

ويعرف كذلك بأنه: " عملية تحديد الأهداف التي يسعى خبير العلاقات العامة لتحقيقها والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار الإمكانيات والقيود المحيطة بهذه العملية".⁽⁴⁾

ومن الملاحظ في هذا التعريف أن عملية التخطيط تحدد بتحديد الأهداف وبأسلوب التنفيذ وهذا ما يتطلب حصر الموارد المتاحة بالمؤسسة أو الهيئة، وبحث كيفية الاستفادة منها بفاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف المرتقبة.

⁽¹⁾ محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، د ط، الإسكندرية، 2006 ص123.

⁽²⁾ مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د ط، 2012، ص120.

⁽³⁾ علي محمد منصور: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999، ص106.

⁽⁴⁾ محمد عبد الفتاح محمد: المرجع السابق، ص124.

يعرف صالح خليل أبو أصبع التخطيط على أنه: "عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية".⁽¹⁾

يعرف جورج تيري **George Terry** التخطيط على أنه: "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".⁽²⁾

من الملاحظ من خلال هذا التعريف أن المدير عند قيامه بالتخطيط يستخدم الحقائق والفروض المعقولة ومن هذا كله يقوم بتصوير وتكوين الأنشطة اللازمة وكيف ستتم وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرجوة.

يعرف كذلك هو: "عملية اتخاذ القرارات عما نريد تحقيقه في المستقبل وكيفية الوصول إليه انطلاقاً من واقع الوضع الحالي، ويجب أن تأخذ تلك القرارات في حسابها الموارد المتاحة".⁽³⁾

عرف روبرت إلبيني التخطيط على أنه: "أحد الوظائف الرئيسية للإدارة وأنه عملية اختيار الأهداف ووسائل تحقيقها".

عرف جلبرت وسبكت **Gilbert Spect** التخطيط على أنه: "المحاولة الواعية لحل المشكلات، والتحكم في مسار أحداث المستقبل من خلال البصيرة والتنبؤ والتفكير المنظم والاستقصاء، على أن يؤخذ في الاعتبار عنصر القيم عند الاختيار من بين البدائل".⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي لمفهوم التخطيط:

التخطيط هو عملية ذهنية منهجية منظمة تتضمن دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصوير الاتجاهات المستقبلية، ومن ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، ثم تحديد النشاطات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية والتكتيكية لإنجاز هذه النشاطات، كما أنه لا يقتصر على نشاط معين وإنما يشمل جميع النشاطات في المنظمة.

⁽¹⁾ مدحت محمد أبو النصر: المرجع السابق، ص120.

⁽²⁾ بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية، د ط، الأردن، 2008، ص120.

⁽³⁾ حجازي سعيد أبو غانم: تخطيط وإدارة النشاط والحملات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص124.

⁽⁴⁾ مدحت محمد أبو النصر: المرجع نفسه، ص121.

5- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

➤ مفهوم الصراع التنظيمي: لقد أخذ مفهوم الصراع تعريفات عدة تباينت باختلاف رؤى المدارس والاتجاهات الفكرية ومن بين التعريفات نجد:

ل يعرف مارشال وسايمون **Marchand- Simon** الصراع التنظيمي على أنه:

" عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل".⁽¹⁾

نلاحظ من خلال تعريف كل من مارش وسايمون أن الصراع التنظيمي يلخص في شيئين اثنين وهما: حالة الاضطراب، وتعطيل اتخاذ القرار وذلك راجع لوجود عدة بدائل أمام أفراد المنظمة، كما أن من بين العوامل المعرقة لعملية اتخاذ القرار الصراعات التنظيمية.

ل يعرف بولدنج الصراع التنظيمي على أنه: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".⁽²⁾

ومن الملاحظ أن تعريف بولدنج قد اتجه إلى أن الصراع التنظيمي هو حالة التوتر واللا استقرار التي يوجدها شخص أو أكثر من شخص (جماعة) أو حتى التنظيم ذاته سبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية، والتي تعتبر نادرة في التنظيم .

ل يعرف ليكرت الصراع التنظيمي على أنه: "نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة والتي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداء".⁽³⁾

نلاحظ من خلال تعريف ليكرت أنه يعتبر أن حدوث الصراع يكون ناتج عن اختلاف مكتسبات الأفراد، من خلال إما ثقافتهم أو تعليمهم.

(1) خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص196.

(2) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2، عمان، 2004 ، ص 363.

(3) بوفجلة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص47.

ل يذهب كوسر إلى أن الصراع التنظيمي هو: "كفاح حول القيم والمبادئ و السعي من أجل الترقية المهنية، الأجر، والحوافز، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم".⁽¹⁾

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الصراع التنظيمي يعبر عن حالة الاختلاف والتعارض بين الأفراد والجماعات أو بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية نتيجة اختلاف الأهداف والمصالح أو تداخل الصلاحيات والأنشطة.

ل يعرف الصراع التنظيمي على أنه: "عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتناظر بين الأفراد والجماعات أو داخل التنظيم أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، خاصة في ظل رغبة كل الأفراد في الإستحواذ على موارد يطمح على حصولها كل منهم لسد حاجاتهم الخاصة أو عند وجود حق إداري لأي منهم لسد حاجاتهم الخاصة أثناء مشاركتهم في نشاط معين أو عند تباين الاتجاهات والقيم والمعتقدات والمهارات".⁽²⁾

لقد تم تغلب مصلحة طرف على الآخر رغبة في إشباع الحاجات الخاصة في ظل عدم الإتفاق والتباين بين الأطراف المتفاعلة وهذا النوع من الصراع التنظيمي مضر أكثر مما هو مفيد.

التعريف الإجرائي لمفهوم الصراع التنظيمي:

عبارة عن خلاف وعدم توافق قد ينشأ بسبب تعارض في الآراء، الأفكار، والأهداف أو عدم إدراك المهام والصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات أو محدودية الموارد ويتسبب ذلك في إرباك أو تعديل للأنشطة داخل المؤسسة ينتج عنه توتر، بحيث يسعى فرد أو أكثر إلى إعاقة أهداف ومصالح الآخرين وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج قد تكون إيجابية إذا أحسن إدارته، وقد تكون سلبية إذا تم الفشل في تداركه وإدارته في الوقت المناسب.

⁽¹⁾ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد، ط 1، عمان 2008، ص 18.

⁽²⁾ سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود المملكة السعودية، 2007، ص 34.

➤ مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

ل يعرف أحمد ماهر إدارة الصراع التنظيمي على أنها: " أبسط الصور لعلاج الصراع من خلال البحث عن أسبابه، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب وتفاديها والسيطرة عليها".⁽¹⁾

من الملاحظ في هذا التعريف أن البحث عن أسباب الصراع هو الأساس الأول في القدرة على إدارته والسيطرة عليه بمعنى أن الفكرة المحورية هنا هي البحث عن أسباب الظاهرة الوقائية والسيطرة عليها في حال وقوعها، بمعنى علاجها.

ل يعرف محمد سليمان العميان إدارة الصراع التنظيمي على أنها: " عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة وبيجاد الصراع إذا كان منعدماً".⁽²⁾

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن هناك ثلاث خطوات لإدارة الصراعات التنظيمية هي التشخيص، تحديد حجم الصراع، ثم التدخل إما لإثارة الصراع تفادياً وتجنباً للركود والخمول أو التقليل من حدتها لتجنب أضرارها على الفرد والجماعة والمؤسسة.

ل قد ذهب جرينبيرج وبارون إلى القول بأن: "إدارة الصراع التنظيمي عبارة عن الطرق والمهارات التي يتبعها المدير في المؤسسة للتعامل مع الصراع وتعظيم عائده الإيجابي وتخفيض تكاليفه".⁽³⁾

نجد في هذا التعريف أنه من أجل إدارة الصراع التنظيمي يجب معرفة الطرق والأساليب التي يجب أن يتبعها المسؤولين من أجل التعامل معه وإعادة الأمور إلى مجراها الطبيعي بأقل التكاليف.

ل يعرف محمد القريوتي إدارة الصراع التنظيمي على أنها: "تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها، أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تحصل فيه فردي أو جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة".⁽⁴⁾

(1) أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص275.

(2) محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص381.

(3) جرينبيرج جيراد، وبارون روبرت: ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بوسني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ

للنشر، د ط، السعودية، 2004، ص486.

(4) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002، ص206.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن إدارة الصراعات التنظيمية متوقفة على معرفة مضمونها، أسباب ومستويات حدوثها.

ل يقصد بإدارة الصراع التنظيمي هي: " تلك العملية ذات البعد المهاري والإستراتيجي التي تهدف إلى تشخيص مواطن وأسباب الصراعات التنظيمية، ثم تقديم علاج واقتراحات لها، وهذا بالاعتماد على فنيات، أساليب، إستراتيجيات بهدف إدارة الصراع وجعله صراع بناء وفي خدمة المؤسسة".⁽¹⁾

نلاحظ من خلال هذا التعريف إن إدارة الصراعات التنظيمية قائمة بالأساس على المهارات والفنيات والأساليب والإستراتيجيات المعتمدة للكشف عنها بجعلها صراعات وظيفية وهي تمثل النظرية الحديثة للصراع التنظيمي.

التعريف الإجرائي لمفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

هي العملية التي يتم من خلالها إدارة الصراع ومواجهته من خلال اختبار الأسلوب بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته لتسهيل إدارته.

سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية في العديد من البحوث العلمية، بالرغم من عدم وجود دراسات سابقة لبعض المواضيع الجديدة بل إن توفرها من عدمه أساس استمرار الباحث فيما اختاره كمشكلة بحث وبعد عملية البحث المتواصل حول الدراسات السابقة التي تدور حول موضوع دراستنا لم نتحصل على الدراسات التي تلم المتغيرين معاً، لكن سنحاول في هذا العنصر أن نعرض أهم الدراسات السابقة التي تطرقت إلى أحد المتغيرين كل على حدى.

الدراسة الأولى:

هي دراسة بعنوان: « إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية » وهي دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري (قسنطينة، سطيف، بسكرة) للطالب: محمد

⁽¹⁾ سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة: المرجع السابق، ص31.

رضا شنه من جامعة قسنطينة، وذلك لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية 2006/2007.

هدفت الدراسة إلى معرفة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتحديد أي من الإستراتيجيات الأكثر تطبيقاً التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل الاجتماعي، وكذلك محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات إلى إستراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة.

انطلق الباحث من السؤال الرئيسي: ماهي الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية؟

وقد تفرع من التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية .

هل تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع إستراتيجية التعاون؟

هل تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي التنافس؟

هل تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التجنب؟

وجاءت الفرضية الرئيسية التالية:

إدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الأطراف الفاعلة استخدام إستراتيجيات.

الفرضيات الجزئية:

تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التعاون.

تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التنافس.

تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التجنب.

لقد استخدم الباحث في دراسة المنهج الوصفي التحليلي واستعان بأدوات جمع البيانات تمثلت في إستبانة احتوت على 30 سؤال تغطي في مجملها الإستراتيجيات الأكثر شيوعاً في إدارة الصراعات التنظيمية، ووزعت على عينة الدراسة التي تكونت من 53 فرداً موزعة على المؤسسات المذكورة سلفاً كما تم الاعتماد على أساليب إحصائية في تصنيف البيانات التي تم جمعها (معامل الارتباط بيرسون

للتعرف على درجة ثبات أدوات الدراسة وكذلك الاعتماد على كا^2 لحساب دلالة الفروق بين التكرارات والنسب المئوية).

أهم النتائج:

تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التي شملتها الدراسة الإستراتيجيات الثلاثة: التعاون، التجنب، التنافس. والإستراتيجية الأكثر استخداماً من حيث تكرار التطبيق هي إستراتيجية التعاون (414) تكرر ثم تليها إستراتيجية التجنب ب (366) تكرر، وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية التنافس ب (106) تكرر .

نقد ومواطن الاستفادة من الدراسة:

في تناولنا لدراسة "إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" استطاعت مجموعة البحث من خلالها تحديد بعض المحاور (المشكلات التنظيمية، الإستراتيجيات المتبعة لإدارتها) والتي تضمنتها فصول الدراسة الراهنة في علاقتها بموضوع الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى بعض مفاهيم الدراسة، فضلاً عن الفائدة منها في صياغة إشكالية البحث، تحديد المنهج الملائم للدراسة، وإبراز وتأكيد أهمية الموضوع الراهن والمتمثل في ضرورة إيجاد إستراتيجيات تتبناها العلاقات العامة، والتي من شأنها إدارة الصراعات القائمة في المنظمات، إلى جانب ذلك لاحظنا أن الدراسات التطبيقية لكليهما كانت في المؤسسة الصناعية الاقتصادية، أما نقاط الاختلاف بين دراسة الباحث "محمد رضا شنه" والدراسة الحالية تكمن في الأداة المستعملة لجمع البيانات، حيث اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان فقط في حين استعملنا في دراستنا الحالية كلا من الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

الدراسة الثانية:

الدراسة الثانية هي دراسة بعنوان «الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية» في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء " دراسة ميدانية استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، من إعداد الطالب مؤمن خلف عبد الواحد سنة 2008.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- أنه من الضروري أن تتم مناقشة حسابات الصراع والنتائج المترتبة عليه بوضوح وصراحة حتى يتم التوصل لإستراتيجيات بديلة لعلاج الصراع التنظيمي.
 - في ضوء حتمية حدوث الصراع التنظيمي وأهمية أن يدار بطريقة إدارية إيجابية تستدعي بالضرورة المزيد من البحث للإستراتيجيات المختلفة للصراع التنظيمي والنتائج المترتبة على استخدامها.
 - التعرف على مفهوم الصراع مراحل تكوينه وطبيعته وأساليبه
 - التعرف على أهم الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي.
- وقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟

وجاءت الفرضية الرئيسية كالآتي:

ل يؤثر أسلوب المتبع في إدارة الصراع (المنافسة، التعاون، التجنب، التهدئة والتسوية، التنازل) تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي.

وقد تفرعت من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية هي:

- ل يؤثر أسلوب المنافسة في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي.
- ل يؤثر أسلوب التعاون المتبع في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي.
- ل يؤثر أسلوب التجنب المتبع في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي.
- ل يؤثر أسلوب التهدئة والتسوية المتبع في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي.
- ل يؤثر أسلوب التنازل في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم وتحليل واقع هذه

الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي.

وقام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية حيث تم توزيع 234 إستبانة على مدراء

المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

أما أداة الدراسة فكانت الاستبيان: حيث تحقق الباحث من ثبات الإستبانة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ.

أهم النتائج:

- 1) يميل المدراء لإتباع أسلوب التعاون في إدارة الصراع لأنه يساهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية ويعمل على زيادة إحساس العاملين والمدراء بفاعلية الإدارة عن طريق خلق ودعم الرغبة في العمل وزيادة درجة الانتماء الوظيفي.
- 2) يعمل المدراء لاستخدام أسلوب التجنب، وذلك يعني بأنهم يبذلون الجهد لتجنب الكراهية والتوترات والعمل على غزالة الملل والروتين، وتحقيق الاحتكاكات بين العاملين في أقسام المؤسسة.
- 3) يميل المدراء لاستخدام أسلوب التنازل حيث يحرصوا على عدم إيذاء مشاعر الآخرين أو جرحهم ويحاولوا التشديد على الأشياء المنفق عليها، ويسعى جاهدين للتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف.
- 4) يميل المدراء لاستخدام أسلوب التهذئة والتسوية حيث يمكنهم الاستعانة بالخبراء لحل المشاكل والصعوبات واقتراح أرضية للحل وتقريب وجهات نظر العاملين.
- 5) يميل المدراء لاستخدام أسلوب المنافسة إذ يميل المدراء إلى الحزم في متابعة وتحقيق الأهداف كما يميلون إلى مواجهة الصراع بالحقائق والعمل على حله بجميع الطرق مستفيدا من سلطته وصلاحياته في العمل.

هناك فروق في استخدام هذه الأساليب بمعنى يمكن استبدال أسلوب بأخر، وذلك يؤكد بأن لكل أسلوب ما يميزه في وقت ما، وذلك حسب طبيعة الموقف والمؤسسة والعاملين وما تقتضيه مصلحة المؤسسة بشرط أن يتم فعليا دراسة ظروف كل صراع، ومن ثم اختيار الأسلوب الأمثل لتلك الظروف ومن الطبيعي أن يختلف تأثير تلك الأساليب في تحقيق الجوانب الإيجابية في إدارة الصراع التنظيمي.

نقد ومواطن الاستفادة من الدراسة:

تناولت دراسة " الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية " متغيرات الدراسة الراهنة، إذ توصلت الباحثة من خلالها إلى تأكيد العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات على الرغم من نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية وبين هذه الدراسة فيما يتعلق بالعينة (عينة عشوائية

234 فرد متمثلة في مدرء المؤسسات فقط في الدراسة المعتمدة، عينة عشوائية طبقية 64 فرد موزعة على إطارات، عمال تحكم، وعمال تنفيذ في دراستنا الحالية) كذلك بالنسبة لأداة جمع البيانات (الاستبيان في هذه الدراسة، أما بالنسبة لدراستنا الحالية فقد استخدمنا كل من الملاحظة، المقابلة والاستمارة) إلا أنه أمكن الاستفادة منها في:

- ✓ تناول مفاهيم الفصل الثالث من الدراسة الحالية، من خلال الإطلاع على مختلف المصادر، والمراجع المعتمدة والاستفادة القصوى منها.
- ✓ أخذ صورة عامة وشاملة عن موضوع إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي.
- ✓ موضوع الصراع من المواضيع البحثية المعقدة والشائكة باعتباره ذات صلة وثيقة بطبيعة النفس البشرية وبأدائها، ومن القضايا التي تزال بحاجة ماسة للدراسة والبحث، ولكن من زوايا أخرى (علم الاجتماع علاقات عامة) باعتباره القادر إلى حد ما على سير الذوات الاجتماعية مؤسساتيا من خلال ارتكازه الأكبر على العملية الاتصالية.

الدراسة الثالثة:

هي دراسة بعنوان: « الاتصال الداخلي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة » وهي دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز بالجزائر للطلبة: بودريون فوزية، من جامعة الجزائر وذلك لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية 2007-2008.

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن إستراتيجيات الاتصال الداخلي، وعلاقته بفعالية عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة وتحديد مختلف التأثيرات التي تحدثها عملية الاتصال في اتخاذ القرارات .

التعرف على كيفية تحسين إستراتيجية الاتصال داخل المنظمة من أجل تفعيل عملية اتخاذ القرارات

تحديد نوع الاتصال الداخلي المناسب من أجل زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة.
انطلقت الباحثة من السؤال الرئيسي: هل لإستراتيجية الاتصال الداخلي علاقة بفعالية عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة؟

وقد تفرع من التساؤل الرئيسي أربع تساؤلات فرعية:

- 1) كيف لعملية الاتصال داخل المنظمة أن تؤثر إيجابيا أو سلبيا في عملية اتخاذ القرارات؟
- 2) هل يرجع نقص فعالية اتخاذ القرارات إلى النقص في تدفق المعلومات في المستويات الهرمية للمنظمة؟
- 3) كيف يمكن أن نحسن إستراتيجية الاتصال داخل المنظمة لتفعيل عملية اتخاذ القرارات؟
- 4) ما هو نوع الاتصال الداخلي المناسب للزيادة في فعالية القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المنظمة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الاتصالات كون الاتصال هو الوسيلة الوحيدة المستعملة لتبادل الأفكار والآراء والخبرات، وهو يعتبر الرابط الوحيد بين مختلف الجهود المبذولة في المنظمة، لأن الاتصال هو أحد العناصر الضرورية للمؤسسة .

لقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي وقامت بإعداد دليل المقابلة لإجراء مقابلات نصف موجهة مع مسؤولي المجمع، وذلك من أجل الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات و البيانات، و لغياب أدوات خاصة بقياس إستراتيجية الاتصال الداخلي و فعالية عملية اتخاذ القرارات فلقد قامت الباحثة بتصميم مقياسي لتقدير يقيسان على التوالي إستراتيجية الاتصال الداخلي، و فعالية عملية اتخاذ القرارات.

أهم النتائج:

- 1) أن الجهود التي تبذلها إدارة المجمع لتفعيل إستراتيجية الاتصال الداخلي، و لتفعيل حرارتها الروتينية و الإستراتيجية من خلال الاستفادة من جميع الكفاءات العاملة على مستواها قد حققت مبتغاها لأن الجهود المبذولة من طرف الإدارة لتفعيل نشاطاتها مبني على الاتصال الذي يربط بين جميع أعضاء المجمع، و ذلك جعلها تكتسب بعدا إستراتيجيا.
- 2) أما عملية اتخاذ القرارات فتزداد كلما شارك فيها عدد كبير من العمال، لأن إدارة المجمع تعمل على عقد اجتماعات لمناقشة مختلف الأوضاع و اتخاذ القرارات و رسم الإستراتيجيات.

ل يؤدي نقص كفاءة المشرفين في العمل في المستويات التنفيذية إلى نقص فعالية اتخاذ القرارات التي تتخذها كل منظمة.

ويعود هذا إلى التجربة في الميدان، أما إستراتيجية الاتصال الداخلي تشكل حلقة كاملة تبدأ باتخاذ القرارات في المستويات الهرمية العليا لتأخذ مسار الاتصال النازل على شكل تعليمات محددة، و توزع هذه التعليمات وفق مسار اتصال نازل و نظام أفقي.

نقد ومواطن الاستفادة من هذه الدراسة:

"دراسة الاتصال الداخلي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة " لها مجال مشترك كبير مع دراستنا من خلال تناولها لمتغير العلاقات العامة، حيث نجد أن هناك بعض التشابه في تناول عنصر الإستراتيجية الاتصالية والتي هي جزء من هذه الدراسة، فلم تبتعد كثيرا عن دراسة إستراتيجية العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي سوى في المتغير الثاني (الصراع)، غير ذلك فإن الباحثة " فوزية بودريون " تلح في دراستها على أهمية الاتصال الداخلي في المنظمة وتحديد نوعه، وهذا ما تم تناوله في محاور بحثنا إضافة إلى إمكانية إسقاط نتائجها إلى حد ما على موضوعنا، وثمة تقاطعات أخرى فيما بين هذه الدراسة الراهنة من حيث المنهج المستخدم، الأدوات المعتمدة عليها في جمع المعطيات الميدانية إضافة إلى ذلك تسهيل عملية صياغة تساؤلات أسئلة الاستمارة لا سيما المحور الثاني، الثالث منه والمتعلق بالاتصال.

خلاصة:

تطرقنا إلى موضوع دراستنا حول استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة الصراع التنظيمي من خلال طرحنا لبعض التساؤلات التي سنحاول الإجابة عليها ميدانياً، بالإضافة إلى مفاهيم تخدم موضوع بحثنا والأسباب التي رأيناها أساسية لاختيارنا لموضوع الصراعات التنظيمية، كما ختمنا ببعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوع بحثنا والتي قدمت لنا بعض أوجه الاستفادة أثناء معالجته.

الفصل الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة

تمهيد

المبحث الأول: نظرة عامة للعلاقات العامة

أولاً: نشأة وتطور العلاقات العامة

ثانياً: أهمية العلاقات العامة وأسباب الاهتمام بها

ثالثاً: خصائص العلاقات العامة

رابعاً: أهداف العلاقات العامة

خامساً: وظائف ومبادئ العلاقات العامة

المبحث الثاني: الإتصال في العلاقات العامة

أولاً: عناصر الإتصال في العلاقات العامة

ثانياً: أهداف الإتصال في العلاقات العامة

ثالثاً: مواصفات أخصائي العلاقات العامة

رابعاً: مبادئ الإتصال في العلاقات العامة

خامساً: وسائل الإتصال في العلاقات العامة

سادساً: دور الإتصال في إدارة الصراع

المبحث الثالث: التخطيط في العلاقات العامة

أولاً: أهمية التخطيط في العلاقات العامة

ثانياً: أهداف التخطيط في العلاقات العامة

ثالثاً: أسس ومبادئ التخطيط في العلاقات العامة

رابعاً: أنواع التخطيط في العلاقات العامة

خامساً: مراحل التخطيط في العلاقات العامة

سادساً: العقبات التي تعترض التخطيط

خلاصة

تمهيد :

يعبر عن العلاقات العامة على أنها تلك الجهود المدروسة والمخطط لها، وتبنيها لاستراتيجيات فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق، هدفها المحافظة على كيان المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، وتفعيل مختلف الأنشطة التي تقوم بها، وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على إستراتيجيتين تنتهجهما مصلحة أو قسم العلاقات العامة آلا وهما الاتصال والتخطيط، لأجل التسيير الفعال للمنظمة بالإضافة إلى لمحة قصيرة حول هذا التخصص - العلاقات العامة- لدوره الأساسي والمهم في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية.

المبحث الأول: العلاقات العامة

أولاً: نشأة وتطور العلاقات العامة

لقد عرفت العلاقات العامة تطورات وتغيرات حافلة على مر التاريخ، وذلك منذ ظهورها في أولى أشكالها البدائية إلى أن وصلت وصارت على ما هي عليه اليوم، وقد تعددت الرؤى والمفاهيم للعلاقات العامة مع تعدد الديانات والحضارات، وفيما يلي أهم المحطات التاريخية التي مرت بها العلاقات العامة عبر التاريخ:

❖ العلاقات العامة في العصور القديمة:

أول هذه العلاقات التي كونها الإنسان كانت مع أسرته التي ولد فيها، ثم بعد ذلك اتسعت هذه الوحدة حتى صارت عشيرته تتكون من عدة أسر، ثم تكونت القبيلة مع جمع العشائر وكلما اتسع نطاق الوحدة الاجتماعية التي يرتبط بها الإنسان، كلما اتسعت دائرة علاقاته وتشعبت هذه العلاقات وأصبحت تتجه إلى البساطة والتعقيد⁽¹⁾.

- كما كان رؤساء القبائل يحرصون في مختلف المناسبات على نشر الأخبار والتوجيهات والمبادئ ثم اتخذت العلاقات العامة شكلا تخصصيا بعد ذلك، عندما استعان رؤساء القبائل بالسحرة والأطباء ومن يجيدون فنون التعبير البدائية من إنشاد وقرع للطبول وغير ذلك⁽²⁾.

❖ العلاقات العامة في الحضارة الفرعونية:

عرفت الحضارة الفرعونية هذا المفهوم كمنشأ إنساني منذ القدم، حيث كان على لسان ملوكها وكهنتها يتم نقل وتسجيل الانتصارات، وشرح الإصلاحات، والشعائر والطقوس الدينية، وحتى الإرشادات الدينية وحتى الإرشادات الدينية المختلفة⁽³⁾.

- كما حرص ملوك مصر الفرعونية على الاتصال بالأهالي حيث كان الكهنة ينقلون الأحكام إلهية للناس، كما ينقلون للملك المظالم التي يمكن أن يتعرض لها الشعب، فاتهموا بتسجيل مختلف

(1) محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية الحديثة، د ط، الإسكندرية 2003 ص32.

(2) أحمد بدر: الاتصال بالجمهور بين الإعلام والتطوع والتنمية، دار قباء، د ط، القاهرة، 1998، ص 112.

(3) محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية (أسس ومبادئ)، المكتب الجامعي الحديث، د ط، مصر 1994، ص 167.

الأحداث الهامة في مجتمعهم من انتصارات حربية، ومشروعات كبرى كإقامة الجسور وبناء الأهرامات، كان هذا كله بهدف الإعلام بها وكسب تأييد الجماهير وإقناعهم بأن الحاكم يعمل من أجل رفاهيتهم، وهذا من خلال النقوش والرسوم الحجرية على واجهات المعابد والكتابات على أوراق البردي...⁽¹⁾

❖ العلاقات العامة عند البابليين و الآشوريين:

إهتم ملوك وحاكم بابل وآشور بالتأثير على عواطف الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم في أوقات الأحداث والانقلابات السياسية، وكان لملوك بابل صحف تسجل فيها الأحداث اليومية كما توجه عن طريقها التعليمات، فقد كان الملك **حمورابي** يدعوا عماله وموظفيه في الأقاليم للحضور إلى بابل في الأعياد والمناسبات وفي هذا الوقت يستطيع أن يذيع أوامره وتعليماته، ومما لاشك أن هذا الاختبار فيه دليل على إحكام خطة التوقيت، أي اختيار الوقت المناسب للحملة الإعلامية وذلك على أسس العلاقات العامة⁽²⁾.

أما الآشوريين فقد أدركوا أهمية الإعلام وذلك من خلال تسجيل انتصاراتهم وصور أسرارهم على النشرات الحجرية أو الطينية وكان يعرضونها في القصور والشوارع العامة، وهي توازي اليوم الملصقات واللاصقات واللافتات و التماثيل وأوضحت الآثار أن الآشوريين هم أول من عرفوا النشرات المصورة⁽³⁾.

❖ العلاقات العامة عند اليونانيون والرومانيين:

لقد اعتمد اليونانيون في توصيل الأخبار والأفكار على فن الخطابة لطرح أفكار الفلاسفة، كما استخدموا الاجتماعات والمؤتمرات التي شهدت مناظرات بين أصحاب الفلسفات المختلفة وكان الغرض من ذلك أن يحظى أصحاب كل اتجاه فلسفي بتأييد الرأي العام، وقد آمن الحكام بأهمية النشر وطرق

(1) هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية (أسس نظرية ومجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، د ط مصر، 2011، ص 42.

(2) عبد المحيي محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر 2004، ص 15.

(3) محمود يوسف مصطفى: مقدمة في العلاقات العامة، الدار العربية، ط 2، مصر، 2008، ص 23.

التأثير في الجماهير فقد كان الإسكندر الأكبر يستعين بعدد من الخطباء والشعراء والكتاب من أجل العمل على إنشاء علاقات تسودها المودة وثقة بينه وبين شعبه (1).

- ونجد الحضارة الرومانية قد اهتمت بما يعرف اليوم بتعبير "الرأي العام" ، ورفعت شعار " صوت الشعب من صوت الله" أو أن إرادة الشعب هي من إرادة الله وقد نشط في هذا المجال كل من الشعراء و الأدباء الذين كانوا يتولون توجيه الجماهير إلى أعمالهم أو استخدام يوليوس قيصر صحيفة لنشر نشاط مجلس الشيوخ والترويج للمبادئ والقيم التي كانت سائدة في تلك الحضارة(2).

❖ العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية:

استطاعت الحضارة الإسلامية أن تطور مفهوم العلاقات العامة بفضل اعتمادها على البرهان والإقناع والحجة في نشر الدعوة الإسلامية، وكذلك حرصها على الشورى في الحكم والإنسانية في معاملة الناس، وعرف المسلمون وسائل الإعلام وطرق التأثير في النفوس، وكانت تلاوة القرآن الكريم أسمى الطرق لرفع الروح المعنوية بين الناس في أيام السلم والحرب على السواء، وقد لعب الشعراء دورا هاما في التوجيه و الإرشاد والتأثير في النفوس (3) من خلال القصائد الشعرية القديمة، وقد لعبت أيضا الخطب الدينية دورا خطيرا في العلاقات العامة في العصور الإسلامية وعادة ما يصاحب التوجيه الديني توجيه اجتماعي وسياسي، وكان الفاطميون إقامة الحفلات للدعوة لحكمهم وابتكروا المناسبات العديدة وأبدعوا في استخدام وسائل جديدة للاحتفال بها(4).

❖ العلاقات العامة في العصور الوسطى:

تعتبر العصور الوسطى من أسوأ العصور التي مرت بها البشرية حتى أنه أطلق عليها العصور المظلمة، فجاءت حركة الإصلاح التي أثبتت أهميتها، فكانت أفكار "مارتن لوتن" لتحدي النظام السياسي والاجتماعي الذي استمر فترة طويلة وتركزت فيه السلطة في يد الكنيسة وقد عملت دعوة الإصلاح على تخريج متخصصين في الدعوة الدينية والنشر عن طريق إنشاء معهد خاص بذلك ومن هنا جاء الاهتمام

(1) عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة في التطبيق، دار الجريب للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005، ص 18.

(2) محمد منير حجاب، سحر وهيبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، 1996، ص 16.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط4، مصر، 2004

ص 174.

(4) محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة و وسائل الاتصال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 49.

بالعلاقات العامة واتسع نطاقها وتم استخدامها في المجالات الدينية إلى جانب المجال الاقتصادي والسياسي لكسب ثقة وتأييد الجماهير⁽¹⁾.

❖ العلاقات العامة في العصر الحديث:

- يمكن القول أن جذور العلاقات العامة بشكلها ومعناها الحديث تعود إلى عام 1802 حيث يذكر أن الرئيس الأمريكي الثالث "توماس جيفرسون" أول من استخدم مصطلح العلاقات العامة في رسالته السابعة الموجهة إلى الكونغرس الأمريكي، كما استخدم اصطلاح العلاقات العامة عام 1906 على يد الصحفي الأمريكي "إيفي لي" الذي يعد أول رائد للعلاقات العامة⁽²⁾.
- كما أنه أول من استخدم الإعلان كوسيلة من وسائل العلاقات لتحقيق أهدافها، فهو أول من وضع أسس العلاقات العامة لأغلب مديري الشركات حيث فسرها بأنها عملية مزدوجة الاتجاه تبدأ بمعرفة اتجاهات وآراء الجمهور، ونشر الحقائق والمعلومات عن الشركة بصدق وأمانة، والتي على ضوءها تقوم الشركات بإعادة النظر في خططها وسياستها بما يتفق مع اتجاهات الرأي العام والمصلحة العامة⁽³⁾.
- كما يعتبر الصحفي الأمريكي "أموس تندال" الذي عمل مستشار لشؤون الرأي العام للرئيس الأمريكي "جاكسون" من أبرز الرواد الأوائل الذين أرسوا قواعد العلاقات العامة وأثبتوا أعظم رسائلها⁽⁴⁾.
- وقد ظهر هذا المصطلح سنة 1913 في الأحاديث التي ألقاها مديرو شركات السكك الحديدية في "بليتمون" و "أوهايو" حول السكك الحديدية ومشكلات العلاقات العامة التي تتصل بها، وقد أصبح الاصطلاح شائعاً مألوفاً في العشرينات، عندما ابتدع "بيرتر" عبارة مستشار العلاقات العامة رغم ما قوبل به من سخرية على أنه مصطلح مرادف لعبارة السكرتير الصحفي وإن كان ينطوي على تفخيم سخيف⁽⁵⁾.

(1) فهمي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص54.

(2) محمد ناجي الجوهري: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الراشد العلمية، د ط، عمان، 2000، ص24.

(3) محمد ناجي الجوهري، المرجع نفسه، ص20.

(4) عبد الرزاق محمد النليمي: المرجع السابق، ص19.

(5) عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة سباب الجامعة، د ط، الإسكندرية، 2006 ص37.

- ثم أتيحت للعلاقات العامة فرصة أخرى للنمو والتطور والتقدم وخاصة في الحرب العالمية الأولى حيث استطلاع كثير من قادة العلاقات العامة الحصول على تدريب في لجنة الإعلام القومي بالولايات المتحدة الأمريكية⁽¹⁾، وهكذا توفر لهذه المهنة الجديدة عدد من المتخصصين الذين اكتسبوا دراية كافية لتقديم المشورة للآخرين حول الأساليب الفنية لاكتساب ثقة وتأييد الجماهير، وقد كانت هذه الأساليب تقوم على تطبيق المنهج العلمي في البحث لجمع الحقائق ثم تحليلها تمهيدا للعمل الذي يعتمد بصورة أساسية على المعلومات الدقيقة للموقف ثم تطبيق المبادئ العلمية لاكتساب تأييد الجماهير للأفكار والبرامج⁽²⁾.

وبعد الحرف العالمية الأولى صدر أول كتاب في العلاقات العامة بعنوان: "بلورة الرأي العام" من تأليف " إدوارد بيرنز" وتم نشره عام 1923 وقد أنشأ "بايبور" مؤسسة العلاقات العامة في العالم⁽³⁾.

إذن يمكن القول أن التطور الذي عرفته العلاقات العامة عبر العصور يعكس مدى أهميتها وضرورة وجودها في كل مجالات الحياة.

ثانيا: أهمية العلاقات العامة

تعتبر العلاقات العامة وظيفة إدارية تساعد المؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها على التواصل الدائم مع جماهيرها، ومن هنا تبرز أهمية العلاقات العامة وهي كالتالي:

تهيء الرأي العام لتقبل أفكار وآراء جديدة، وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات والتنظيمات والمؤسسات مما يقوي الروابط بين هذه الهيئات والجماهير ويوفر تعاونا بينهما ويساعد على تماسك المجتمع⁽⁴⁾.

تعمل العلاقات العامة على تحقيق التكيف الإنساني، وكذا التوفيق بين الهيئات أو المؤسسات والجماهير، حيث أن التكيف أصبح من ضروريات المجتمع الحديث المعقد⁽⁵⁾.

(1) محمد بهجت جاد الله كشك: المرجع السابق، ص40.

(2) المرجع نفسه، ص44.

(3) صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2009، ص90.

(4) عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2009، ص37.

(5) محمد بهجت جاد الله كشك، المرجع السابق، ص28.

- تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير وهذا ما يساعد المجتمع والتنظيمات على التغلب على العقبات التي تواجهها⁽¹⁾.
- توضح بحوث العلاقات العامة للمؤسسة الاتجاهات الحقيقية للجماهير وكذلك رغباتهم واحتياجاتهم، وهذا ما يساعد المؤسسة على إجراء تعديلات مناسبة في خططها وسياساتها بما يتماشى مع رغباتها ورغبات جماهيرها⁽²⁾.
- تساهم العلاقات العامة في توجيه وإرشاد الإدارة إلى ما فيه صالح الجمهور، حيث يكون من السهل على الإدارة أن تقف على أداء واتجاهات الجمهور الذي تخدمه المنظمة⁽³⁾.
- تساعد الإدارة على أن تبقى محاطة بالمعلومات ومستجيبة لرأي الجمهور وتحدد وتؤكد على مسؤوليات الإدارة لخدمة مصالح الجمهور.
- تساعد العلاقات العامة على الإقامة والمحافظة على خطوط الاتصال، الفهم، القبول، والتعاون بين المنظمة وجماهيرها⁽⁴⁾.
- تقوم بتقسيم برامجها وخططها تقييماً قلياً مرحلياً (أثناء التنفيذ) وتقييماً بعدياً.
- تعتبر العلاقات العامة جهازاً تنسيقياً بين إدارات المؤسسة المختلفة، وكذلك التنسيق بينها وبين جماهيرها⁽⁵⁾.
- ✓ وعلى نطاق المؤسسات العامة تبرز أهمية العلاقات العامة فيها من خلال عملها في مراجعة القرارات العامة للمؤسسة في مختلف النواحي الإدارية والتسويقية والتأكد من سلامتها من حيث آثارها على العاملين وجمهور المؤسسة والرأي العام بشكل كبير، وواجبها في لفت نظر الإدارة العليا إلى السياسات والإجراءات التي لا تتفق مع مصلحة المؤسسة فهي تعمل على دراسة الاتجاهات العامة للبيئة المحيطة بالمؤسسة، ومحاولة جعل المؤسسة وأهدافها تتفق مع تلك الاتجاهات⁽⁶⁾.

(1) هناء حافظ بدوي: المرجع السابق، ص45.

(2) عبد الرزاق محمد الدليمي: المرجع السابق، ص40.

(3) عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي: المرجع السابق، ص35.

(4) عابد فضيل الشعراوي: الإعلان والعلاقات العامة (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط1، لبنان، 2006 ص2015.

(5) كامل خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والإعلام (التطور، الخصائص، النظريات)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2011، ص384.

(6) علي عبد المجيد عبدة: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، د ط، 1976، ص137.

➤ عوامل الاهتمام بالعلاقات العامة:

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية العلاقات العامة وجعلها عملية متخصصة تحظى باهتمام الإدارة، ويمكن إجمال هذه العوامل فيما يلي:

1. الثورة الصناعية:

في أوائل القرن التاسع عشر ساعدت الثورة الصناعية على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وهذا ما أدى إلى تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه وأجبرت دراسات مختلفة للوقت والحركة ساعدت على التغلب على مشكلة ندرة الإنتاج وظهور الصناعات الضخمة التي تطلبت عدد كبير من العمال، مما أدى إلى خلق مشاكل بين الإدارة وتمثلت في الاضطرابات والاحتياجات والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل وبالتالي ظهرت ضرورة إلى أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال كما أن التطورات التي حققتها الثورة الصناعية في مجالات مختلفة أدت إلى كسب رضا الجمهور وتحقيق أهداف المؤسسة، وكان ذلك مكسبا للعلاقات العامة حيث زاد الاهتمام بها⁽¹⁾.

2. ظهور الشركات المتعددة الجنسيات:

أو الشركة الدولية مما دفع إلى الاهتمام بالأنماط الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في أسواق تلك الشركات التي تغطي قارات العالم⁽²⁾.

3. تطور وسائل الاتصال:

لقد ساهم التقدم الهائل في وسائل الاتصال في تقريب المسافات بين مختلف بقاع العالم، حيث أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه نتيجة لسرعة تداول الأخبار وانتقال المعلومات⁽³⁾.

4. دور نقابات العمال:

رافق التطور الصناعي ظهور مجتمعات ونقابات عمالية أخذت تلعب دورا مهما في عملية الإنتاج وتوجيه جمهور العمال، وأصبح لهذه النقابات قوة مؤثرة تشارك في توجيه العمل بالمؤسسة، مما يتطلب الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المؤسسة النقابية بشكل يخدم المصلحة العامة⁽⁴⁾.

(1) محمد جودت ناصر: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار المحلوي، د ط، عمان، 1997، ص 196.

(2) محمد الصريفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولي للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2005، ص 20.

(3) عبد المحيي محمود صالح وآخرون: المرجع السابق، ص 38.

(4) عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي: المرجع السابق، ص 51.

5. ظهور الأنظمة الديمقراطية:

لقد تزايد الاهتمام بأهمية الرأي العام وأهمية النظم الكبرى وظهر دوره في قيام الحكومات وإسقاطها مما جعل الحكومات تهتم بالتأثير في الرأي العام عن طريق وسائل الإعلام⁽¹⁾.

6. العلاقات العامة والسلوك الإنساني:

من خلال نظرة منطقية شاملة تقوم على التحليل المنطقي والموضوعي التي تهتم بالإنسان والمجتمع معاً، أعطى للعلاقات العامة دفعة قوية إلى الأمام حيث قام علماء النفس والاجتماع والرأي العام بدراسة سلوك الأفراد والجماعات والمجتمعات للوقوف على أساليب التأثير وطرق التغيير والتحول في القيم والمفاهيم والعواطف والمشاعر وفي السلوك والتفكير⁽²⁾.

7. التطور الاقتصادي وبروز ظاهرة المنافسة الحرة:

وهو الأمر الذي تطلب أسواقاً واسعة لتصريف المنتجات في ظل أجواء المنافسة الشديدة، مما استلزم بتطوير وسائل الإعلان والترويج والاستعانة بتلك الوسائل لكسب ثقة الجمهور المستهلك، والتعرف على آرائهم وانطباعاتهم إزاء السلع والخدمات⁽³⁾.

8. دور الحكومة في الإنتاج:

يمكن النظر إلى الحكومة أو الإدارة العامة على أنها تأكيد لاستمرار الحياة اليومية في الدولة بوحداتها المختلفة، وأصبح تدخل الحكومة المباشر أو غير المباشر في تنظيم الاقتصاد الوطني أمر لا بد منه من خلال إشرافها وتنظيم أعمال المؤسسات وإصدار القوانين واللوائح المختلفة التي تحدد طبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين من ناحية والتطور في النظم الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى، فهنا تلعب العلاقات العامة دوراً مهماً في توضيح هذه العلاقات والضوابط وتنسق بين المؤسسات والجهات الحكومية العليا⁽⁴⁾.

(1) محمد منير حجاب، سحر وهبي: المرجع السابق، ص38.

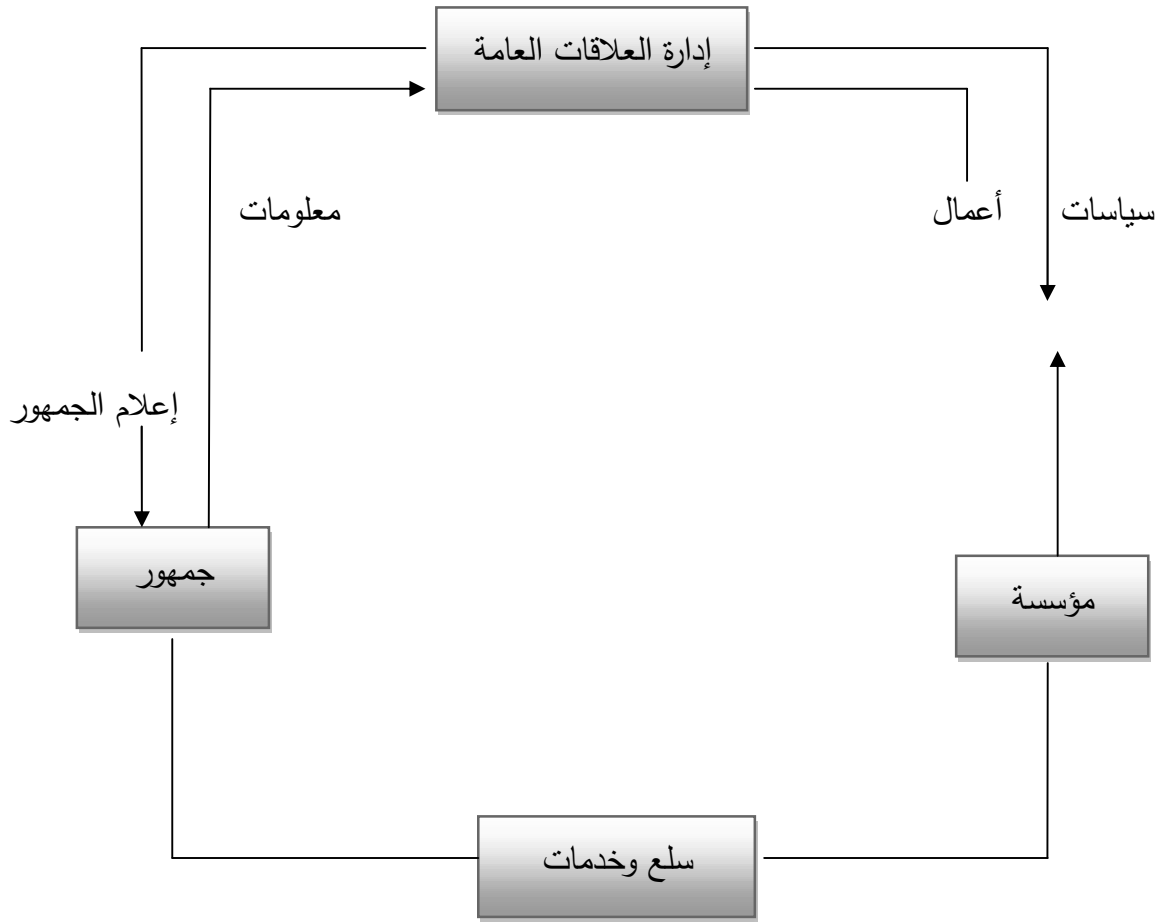
(2) عبد الناصر جرادات، لبنان هاتف الشامي: المرجع السابق، ص53.

(3) محمد الصريفي: المرجع السابق، ص20.

(4) عبد الناصر جرادات، لبنان هاتف الشامي: المرجع السابق، ص51.

9. تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام:

لقد أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم والثقافة بين الفئات المختلفة من المجتمع إلى تزايد الحاجة إلى المعلومات الصحيحة وإلى المزيد من التفسيرات والإيضاحات المتعلقة بالقرارات والسياسات التي يتبعها التنظيم أو على مستوى الدولة ككل، وبهذا لم تعد المؤسسة وحدها القائم بالاتصال بل أصبح الجمهور أيضا يتفاعل مع رسائل المؤسسة، وبذلك أصبحت العملية الاتصالية تسري في اتجاهين لا في اتجاه واحد وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 01: يبين مضمون العلاقات العامة

المصدر: محمد الصيرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، دط، مصر 200، ص 20.

ثالثاً: خصائص العلاقات العامة

من خلال عرضنا لبعض المفاهيم الخاصة بالعلاقات العامة يمكن تحديد بعض خصائص العلاقات العامة، والتي تشترك مع بعض الوظائف الإدارية أو تختلف عنها ويمكن القول أن أهم خصائصها هي:

- ✓ العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية من وظائف الإدارة، وهي وظيفة مستمرة ومخططة لا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية كردود أفعال آنية لمواجهة المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمة⁽¹⁾.
- ✓ العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية قليلة الأهمية، بل تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المنظمات فهي ضرورة تفرضها طبيعة المجتمع الحديث.
- ✓ العلاقات العامة جوهرها الاتصال بالمفهوم العلمي فهي تستخدم وسائل الاتصال.
- ✓ ترتكز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها⁽²⁾.
- ✓ العلاقات العامة وظيفة (استشارية - تنفيذية) استشارية لأنها تقدم للإدارة العليا مشورتها في كيفية التعامل مع الجماهير، وتنفيذية لأنها تنفذ خطط العلاقات العامة وبرامجها وحملاتها.
- ✓ الرأي العام هو مجال عمل العلاقات العامة وهدفها الأساسي من خلال التأثير على اتجاهاته وكسب تعاطفه وتأييده، بما يحقق الصالح العام للمنظمة ولجماهيرها المعنية⁽³⁾.
- ✓ العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما: المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها، سواء الجماهير الداخلية للمؤسسة أو الخارجية وكلاهما مؤثر في نفس الوقت ومن ثم فإن العلاقات العامة تتسم بالديناميكية، الحيوية، الاستمرارية وقوة الفاعلية بين الطرفين⁽⁴⁾.
- ✓ العلاقات العامة همزة وصل بين المنظمة والجمهور، وهذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة.
- ✓ ترتكز العلاقات العامة على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية التي تساعد على تلمس احتياجات الجماهير ودراسة آرائها واتجاهاتها، وتحسين مشكلاتها، ونقل هذه الدراسات بأمانة

(1) كامل خورشيد مراد: المرجع السابق، ص382.

(2) عبد المحيي محمود صالح وآخرون: المرجع السابق، ص54.

(3) فهمي محمد العدوي: المرجع السابق، ص134.

(4) محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص38.

وصدق على المستويات الإدارية العليا، ولهذا فهي لا تعتمد على الارتجال أو الصدفة⁽¹⁾.

✓ العلاقات العامة نشاط يتسم بالقصديّة، بمعنى أنها نشاط مخطط ومرسوم لإحداث تغيير وتأثير مرغوب في وقت محدد وبأسلوب معين.

✓ العلاقات العامة فلسفة للإدارة، بمعنى أن أي منظمة لا تنشأ لتحقيق الأهداف التي ينص عليها مجتمعنا فحسب، وإنما ينبغي أن تلعب دورا في المجتمع ككل ولهذا ينبغي وضع مصالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة⁽²⁾.

✓ تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير، أي أنها تدير بمهارة الأسلوب التأثيري الصاعد والهابط من أجل إحداث التوافق والتكيف والتعاون.

✓ العلاقات العامة عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، لأنها تتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة، ولذلك تحتاج هذه الوظيفة إلى متخصصين لممارسة أنشطتها المختلفة⁽³⁾.

✓ العلاقات العامة تتصف بالشمولية في نشاطاتها، ولا تقتصر على ميدان دون آخر بل تشمل كافة الميادين السياسية، الاقتصادية والاجتماعية وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها.

✓ العلاقات العامة نشاط موقوت، بمعنى أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين برنامج معين من برامج العلاقات العامة أمر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج، بل إن التقصير في توفير هذه القاعدة قد يعني فشل هذا البرنامج ككل أو ضعف أثاره ونتائجه⁽⁴⁾.

رابعاً: أهداف العلاقات العامة

إن الأهداف العامة الرئيسية التي يجب أن ينطلق من خلالها نشاط العلاقات العامة تكمن في أربع أهداف رئيسية:

✓ بناء سمعة طيبة للمنظمة داخل محيطها الداخلي والخارجي.

✓ تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة.

(1) محمد الصريفي: المرجع السابق، ص23.

(2) إبراهيم وهبي فهد: العلاقات العامة وإدارتها (مدخل وظيفي)، مؤسسة الوراق، د ط، 1999، ص33.

(3) محمد منير حجاب: المرجع السابق، ص38.

(4) عبد المحيي محمود صالح وآخرون: المرجع السابق، ص54.

- ✓ المحافظة على جو من الثقة والرضا في المنظمة وجماهيرها.
 - ✓ تشكيل حالة من التوافق المصلحي بين المنظمة وجماهيرها⁽¹⁾.
- ويمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة في إطار علاقتها بالجمهور إلى:

❖ أهداف العلاقات العامة اتجاه الجمهور الداخلي

- ل) بناء الثقة بين المنظمة والجمهور الداخلي.
- ل) نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهمية هذه الأدوار في المنظمة.
- ل) شرح وتوضيح سياسات وخطط المنظمة وتحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات والأهداف⁽²⁾.
- ل) خلق التفاهم المتبادل بين العاملين عن طريق نشر الوعي الذي ينمي الشعور بالانتماء للمنظمة.
- ل) تأمين إمكانية الرضا والاطمئنان للعمال من الناحية المادية والمعنوية بمراعاة جميع الأمور المتعلقة بذات الفرد وكرامته.
- ل) خلق جو من التضامن من أجل توفير أجواء ملائمة للعمل وتسهيل تحقيق الأهداف عن طريق الجهود المختلفة، مما يتيح للعمال الشعور بالمسؤولية اتجاه بعضهم البعض⁽³⁾.

❖ أهداف العلاقات العامة اتجاه الجمهور الخارجي

- ل) إعلام الجمهور الخارجي بالمشروعات والخدمات التي تمكنهم من المشاركة فيها والاستفادة منها.
- ل) تحقيق صورة طيبة للمؤسسة وتدعيم صورتها الذهنية.
- ل) التعرف على حاجات الجمهور الداخلي وميوله ودراساتها وتحليلها وإعلام إدارة المنظمة بالنتائج⁽⁴⁾.
- ل) استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة للعمل مع المنظمة.

(1) محمد نجيب الصرايرة: العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)، مكتبة الرائد العلمية، د ط، الأردن، 2000، ص12.

(2) أبو قحف عبد السلام: هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، د ط، مصر، 2001، ص30.

(3) حسين الحلبي: مبادئ العلاقات العامة، دار منشورات عويدات، د ط، بيروت، 1980، ص23.

(4) محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2010، ص214.

شعور المستهلك بالرضا المستمر والمتزايد⁽¹⁾.

❖ أهداف العلاقات العامة اتجاه المؤسسة

- ل) الترويج لمنتجات المؤسسة وخدماتها والإعلان عنها بهدف زيادة المبيعات.
- ل) إيجاد درجة من الترابط بين المؤسسة والمؤسسات التابعة لها والتنسيق بينهما.
- ل) تطوير أسواق المؤسسة وتوسيعها وذلك يطرح أفكار جديدة يتقبلها الناس، وتفسح المجال لتسويق سلعها وخدماتها⁽²⁾.

خامسا: وظائف العلاقات العامة

- ✓ **البحث:** هو استقصاء منظم يهدف إلى إضافة معارف يمكن توصيلها والتحقق من صحتها عن طريق الاختبار العلمي، فهو تفكير علمي موضوعي يتناول ظاهرة معينة أو موضوعا معيناً أو مشكلة لدراستها وتحليلها، وفق أسس علمية للوصول إلى نتائج تخدم الظاهرة محل الدراسة ونتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي أصبحت هناك طرق وأساليب علمية تعتمد على العلاقات العامة في دراسة اتجاهات الجمهور وجمع المعلومات المختلفة لدراسة المشكلة، وذلك قصد الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للجماهير وتحليل البرامج الإعلامية وفق ما يخدم أهداف وسياسة المؤسسة⁽³⁾.
- ✓ **التخطيط:** هو ذلك النشاط العقلي الإداري يوجه لاختيار أمثل استخدام لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة، وفي فترة زمنية محددة وأهم مراحل التخطيط في العلاقات العامة هي دراسة اتجاهات الجمهور وهذا ما يساعد على التنبؤ بالرغبات والاحتياجات المختلفة، بما يجعل الخطط الموضوعية مستندة إلى أسس علمية ومعرفة شاملة، وتوقع أفضل النتائج⁽⁴⁾.
- ✓ **الاتصال:** ونعني به الاتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور⁽⁵⁾.

(1) أبو فحف عبد السلام: المرجع السابق، ص32.

(2) صالح خليل أبو أصبع: المرجع السابق، ص98.

(3) عبد الرزاق محمد الدليمي: المرجع السابق، ص42.

(4) عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي: **مدخل إلى العلاقات العامة**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2010، ص55.

(5) فاطمة حسين عواد: **الاتصال والإعلام التسويقي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص221.

- ✓ **التنسيق:** حيث تعمل إدارة العلاقات العامة على التنسيق بين مختلف أقسامها والتنسيق بين الإدارات الأخرى في المنظمة، لتحقيق الانسجام بين هذه الإدارات من ناحية وبين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي من ناحية أخرى⁽¹⁾.
- ✓ **الإدارة:** وتعنى بتقديم الخدمات لسائر الأقسام والإدارات ومساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجمهور، فهي تساعد إدارة المستخدمين مثلاً: في اختيار الموظفين والعمال والمساهمة في تدريبهم، وإعداد ما يلزم للعناية بصحتهم وثقافتهم، ويمكن لإدارة العلاقات العامة أن تساعد الإدارات الأخرى⁽²⁾.
- ✓ **الإنتاج:** تقوم العلاقات العامة بالمساهمة في عمليات الإنتاج بصورة مباشرة أو غير مباشرة فتعمل على زيادة الإنتاج وتسويقه ومعرفة البيانات اللازمة عن مصادر الإنتاج أو ما يعرف بمداخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، كما تقوم بتقديم كافة الحملات الإعلامية والاتصال بوسائل الإعلام المختلفة والمساهمة في إعداد النشرات اللازمة التي تشير إلى عمليات الإنتاج وأهداف المؤسسة والعمل على إقامة الندوات...بهدف التعرف على إنتاج المؤسسة والترويج لمبيعاتها وتحقيق مستويات أعلى من الفاعلية والكفاءة والإنجاز للمؤسسة ككل⁽³⁾.
- ✓ **التنفيذ:** ويشمل القيام بالخطط والبرامج من خلال الاتصال بالجمهور المستهدفة، عقد المؤتمرات إنتاج الصور، إعداد المعارض⁽⁴⁾.
- ✓ **التقويم:** يقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج فعالية لبرامج العلاقات العامة، والقيام بالإجراءات الصحيحة لضمان فعالية البرامج وتحقيقها لأهدافها⁽⁵⁾.
- رغم اختلاف تحديد وظائف العلاقات العامة، إلا أنها تتفق كون العلاقات العامة تقوم بوظيفة قياس اتجاهات الرأي العام ومعرفة احتياجات الجمهور الداخلي أو الخارجي وشرح سياسة المنظمة.

(1) محمد فريد الصحن: العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، د ط، مصر، 1997، ص40.

(2) محمد عبد الفتاح محمد: المرجع السابق، ص57.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمان: سيوسولوجيا الاتصال والإعلان (النشأة التطورية، الاتجاهات الحديثة، الدراسات الميدانية)، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2005، ص300.

(4) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص105.

(5) فاطمة حسين عواد: المرجع السابق، ص221.

❖ مبادئ العلاقات العامة

تمثل العلاقات العامة الفلسفة الاجتماعية للإدارة، وهي بهذه المكانة فإن هناك مجموعة من المبادئ التي تلتزم بها في تنفيذ أعمالها، وتحدي إطارها.

وفيما يلي أهم هذه المبادئ التي تعتمد عليها الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة:

- ج الاستناد إلى أداء حقيقي وإنجازات ملموسة.
 - ج المبادأة والمبادرة.
 - ج العلاقات العامة مهمة لجميع العاملين بالمؤسسة.
 - ج العمل وفقاً لمنهج علمي (البحث، التخطيط، التنفيذ، المتابعة).
 - ج العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة.
 - ج العلاقات العامة عملية ديناميكية.
 - ج قيم الفضيلة والأخلاق والجمال غلاف لأنشطة العلاقات العامة .
 - ج الرأي العام أساس عمل العلاقات العامة (احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام)⁽¹⁾.
- 🇲🇦 يجب عليك إذا أردت أن تكون من العاملين في العلاقات العامة أن تسترشد بأسس ومبادئ هذا المجال التي سنذكرها فيما يلي:

○ العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة

من المبادئ المقررة أن العلاقات العامة الجيدة يجب أن تبدأ من داخل المؤسسة أي أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقتها مع الجمهور الداخلي والخارجي ليست على ما يرام فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المنشأة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المنشأة وجمهورها⁽²⁾.

(1) فهمي محمد العدوي: المرجع السابق، ص 136.

(2) محمد منير حجاب، سحر وهبي: المرجع السابق، ص 35.

○ مراعاة الصدق والأمانة وإتباع الأسلوب العلمي

من الضروري مراعاة الصدق والأمانة والتقيد بالعدالة والإخلاص في جميع الأعمال الموكلة للأفراد والعاملين، كما يجب الالتزام في العلاقات العامة بالقيم الأخلاقية والأسلوب العلمي في جميع تصرفاتهم فالصدق والأمانة في نشر الأخبار ضروري لأن استعمال الأخبار الكاذبة والمزيفة لا يزيد من شهرة المؤسسة بل على العكس من ذلك فإنه يعمل على دمارها ويهدد كيانها⁽¹⁾.

○ نشر الوعي بين الجماهير

تتولى العلاقات العامة مهمة شرح نظام المؤسسة وسياستها وتبين مميزاتها وفوائدها والمنافع التي ستعود على كل فرد يعمل بها أو له علاقة خارجية معها، وكل هذا قصد توجيه الرأي العام إلى أحسن السبل للتعاون معها⁽²⁾

○ كسب ثقة الجماهير

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى رضا الجماهير عنها ولذلك يجب على عمال المؤسسة والمكلفين بالعلاقات العامة بصفة خاصة، القيام بكل واجباتهم وتحسين أدائهم لخلق جو من الثقة بينهم وكسب ثقة واحترام الجمهور الواسع⁽³⁾.

○ إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق:

تعتبر الصراحة وبيث الأخبار الصحيحة من أسس العلاقات العامة لأن سياسة عدم إخفاء الحقائق تقضي على كل الشائعات التي تضر المؤسسة وتولد الثقة بين المؤسسة والجمهور، وعليه فإن على المؤسسة إتباع أسلوب المكاشفة وعدم إخفاء الحقائق وذلك للقضاء على كل الأقاويل الكاذبة التي يمكن أن يستعملها بعض المعرضين لإلحاق الضرر بالمؤسسة⁽⁴⁾.

(1) حسن محمد خير الدين: العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، مكتب عين الشمس، د ط، مصر، 1976، ص16.

(2) هناء حافظ بدوي: المرجع السابق، ص42.

(3) رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، دار جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013، ص181.

(4) سمير حسن منصور: منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، د ط، مصر، 2005

○ مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع:

لقد كان الرأي السائد في الماضي أن هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مادي لصاحبه ولكن تغيرت هذه الفكرة الآن وحل محلها أن هدف أي مشروع فردي هو رفاهية المجتمع وأن صاحب المشروع يستحق مكافأة بقدر مساهمة في استبعاد من يعملون له ومن يعمل في خدمتهم، ولا يتعارض هذا المبدأ مع تحقيق أرباح لصاحب المشروع فالمشروع الناجح في النهاية هو الذي يعتمد على تأييد الجمهور داخل المنشأة وخارجها⁽¹⁾.

○ تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى:

إذ لا يمكن لمؤسسة أن تنجح في تأدية رسالتها ما لم تتعاون مع غيرها، فمن المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح، فلا يكفي مثلاً أن تمارس هيئة نشاطها وتوطد علاقاتها وتهمل تعاونها مع الهيئات الأخرى، ومن هنا ننشأ الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات وبعضها للاتفاق على أسس التعاون فيما بينها⁽²⁾.

○ إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة

إن الأخذ بهذا المبدأ ألا يدع مجالاً للديكتاتورية أو سيطرة القلة، وبهذا تسود المؤسسة روح معنوية عالية، وتتاح الفرص للابتكار وعرض المقترحات ولا يستطيع المديرون أن يرفضوا سياستهم الذاتية دون إشراك هيئة الإدارة والعاملين في تحمل المؤسسة، وفي هذا تشجيع للديمقراطية ودعم للمبادئ الإنسانية السليمة⁽³⁾.

(1) محمد بهجت جاد الله كشك: المرجع السابق، ص13.

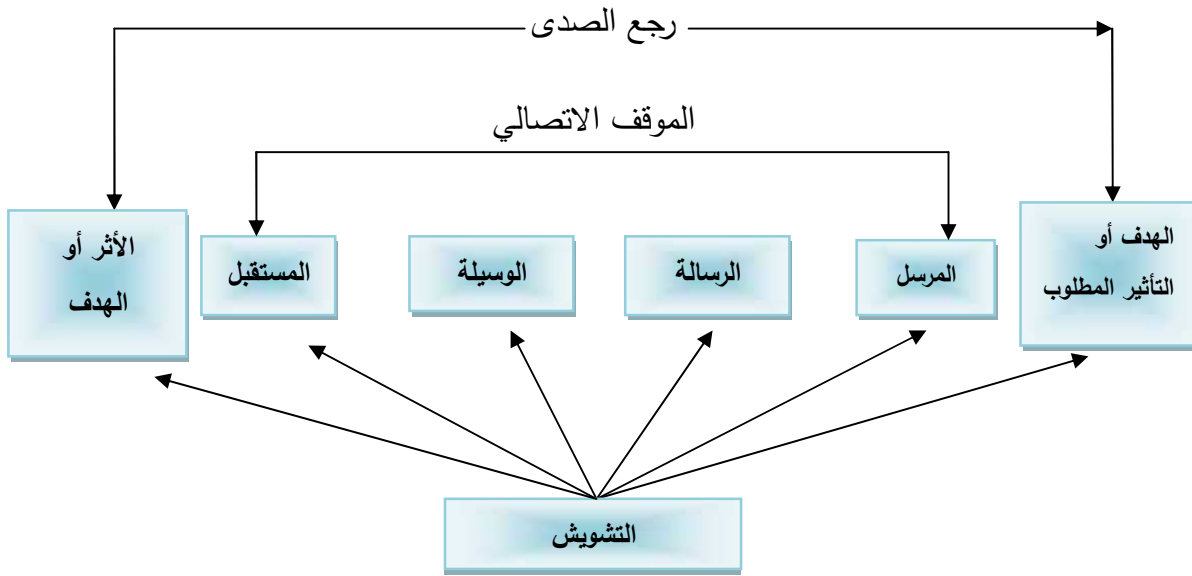
(2) محمد منير حجاب: المرجع السابق، ص49.

(3) فهمي محمد العدوي: المرجع السابق، ص137.

المبحث الثاني: الاتصال في العلاقات العامة

أولاً: عناصر الاتصال في العلاقات العامة

إن عملية أي ظاهرة تتغير خلال فترة زمنية، والاتصال كعملية يعني أنه سلسلة من العمليات أو الأحداث المستمرة المتحركة دائماً تجاه هدف أي ليس كياناً جامداً أو ثابتاً، وهذه العملية تشمل على ثمان نقاط رئيسية هي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، الهدف، التشويش، رجع الصدى والموقف الاتصالي⁽¹⁾:



الشكل رقم 02: يوضح عناصر عملية الاتصال.

المصدر: محمد منير الحجاب، المرجع السابق، ص54.

1- المرسل: هو الفرد العادي أو المعنوي (مؤسسة، شركة، وزارة) الذي يدرك في ضوء الأهداف التي يسعى إليها وإلى تحقيقها بوجود حاجة أو فكرة أو معلومات يريد أن ينقلها إلى طرف آخر أو أشخاص عديدين أو مؤسسة أو شركة أخرى، فيعمل على تحويل هذا الإدراك إلى معاني محددة عن طريق استخدام وسائل التعبير المناسبة لنقل المعنى المقصود⁽²⁾.

(1) محمد منير الحجاب: المرجع السابق، ص54.

(2) بشير العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009 ص ص 20، 21.

2- المحتوى أو الرسالة: وهي المعلومات أو الآراء أو الأفكار أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المرسل في نقلها إلى الآخرين، فالسلوك الاتصالي للإنسان يتضمن كتلة من الرموز التي يكمل بعضها بعض للتعبير عن حالات الإنسان ومعايشات لعوالمه الصغرى والكبرى.

فيجب أن تتسم رسائلنا بالوضوح والبساطة لأن أي معلومة يكتنف بعضها الغموض سيثار حولها تساؤلات وربما ستؤدي إلى سوء فهمها من نوع ما، كما أنها ستحد من إمكانية وصولها إلى أذهان الجمهور وبالتالي ستفشل العملية الاتصالية بمجملها⁽¹⁾.

3-الوسيلة: وهي الطرق المستخدمة لنقل الرسالة وهي عديدة ومتنوعة وتختلف وفقا لحالة الاتصال فهناك أشكال للاتصال الشخصي و وسائل للاتصال الجمعي والجماهيري والتفاعلي ويتم الاختيار وفقا لقدرات الوسيلة الفنية والإقناعية ولقدرة المرسل على الاستخدام وأهدافه وإمكانياته ولطبيعة الرسالة مع ملاحظة أهمية التكامل بين الوسائل الاتصالية لتأكيد التأثير المطلوب لأن هذا التكامل مهم في تحقيق الأهداف المتوخاة وغيابها يلحق الأذى كثيرا بهذه الأهداف فضلا عن أنه يعبر عن العشوائية والارتجالية في أساليب عمل المؤسسة⁽²⁾.

4 - المستقبل: وهو الفرد أو المؤسسة أو الجهة التي تستقبل الرسالة وتترجمها وتفسرها وتتفهمها حتى يمكن الاستجابة لها ولا بد من الاهتمام به لأنه هو الذي يتفاعل أولا يتفاعل مع رسائلنا سلبا أو إيجابا والاهتمام بالقيادات الاجتماعية ذات التأثير الواسع (رجال الدين والتربية والإعلام، ونشطاء الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية) ، وعلى ذلك ينبغي الاهتمام بتوجيه الرسالة الإعلامية لهم واستقبالهم الجيد لها لأن هذا سيكون مفيد جدا في تبنيهم للرسالة ونقلها للآخرين⁽³⁾.

5- الأثر أو الهدف: الأثر هو نتيجة الاتصال بالنسبة للمستقبل أو المتلقي وهو نفسه الهدف للمرسل وقد يكون الهدف هنا التأثير على أفكار المتلقين أو مشاعرهم أو اتجاهاتهم أو لتلقي معلومات، وهو الذي يحدد مدى النجاح لعملية الاتصال وتفاوت أثار الاتصال من موقف لآخر ولكن يظل لكل موقف أثاره الظاهرة أو المستترة.

(1) محمد منير حجاب: المرجع السابق، ص ص 55، 56.

(2) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، ص354.

(3) إبراهيم الدسوقي عبده: وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء الطباعة والنشر، الإسكندرية 2004، ص28.

6- **التشويش:** هو كافة العناصر التي تتداخل وتؤثر على عملية الاتصال بتحريف المعنى أو عدم وضوحه أو عدم وصول الرسالة أصلاً، ويأخذ أشكالاً متعددة بالنسبة للمرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل والهدف ويؤثر وجودها في نجاح العملية الاتصالية⁽¹⁾.

7- **رجع الصدى:** ويشير إلى مدى استجابة المستقبل للرسالة، إذ تأخذ المعلومات المرتدة عدة صور منها: قيام المستقبل بإخبار مصدر الرسالة بعدم فهمها أو الحاجة إلى تعديلها أو ثم تنفيذ محتواها. ويعني رجع الصدى التكامل بين مكونات عملية الاتصال⁽²⁾.

8- **الموقف الاتصالي:** السياق أو بيئة الاتصال وهي الظروف البيئية المحيطة بعملية الاتصال، وتتمثل في عوامل عديدة منها: التوقيت، ومهارات الاتصال، الاتجاهات، الخبرة، المعرفة، العوامل النفسية والاجتماعية لكل من المرسل المستقبل والظروف الإدارية المحيطة، ويضاف إلى ذلك الأسلوب وهو الطريق أو المنهج الذي تتحدث به الرسالة بما يسهم في نقل محتوى هذه الرسالة ويقتنع بها ويهتم بها مستقبلاً والمكان الذي يتلقى فيه المرسل الرسالة، وهو عادة مقر عمله أو إقامته أو في أي مكان إذا كانت الرسالة مهمة هذه العناصر وغيرها تنعكس على الاتصال وتؤثر في مدى قدرته على تحقيق التناغم المطلوب⁽³⁾.

ثانياً: أهداف الاتصال للعلاقات العامة

تعتمد العلاقات العامة على الاتصال كدعامة رئيسية في عملها الإداري من منطلق المهام التي تزاوّل من خلالها عملية الاتصال وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:

✓ **الإعلام:** وتظهر المهام الإعلامية للاتصال في العلاقات العامة من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال⁽⁴⁾.

(1) منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2002، ص74.

(2) Jean Claude : psychologie de la communication théories et méthodes (3nd). France Armand Colin enprime , 2010 ,p67.

(3) محمد منير حجاب: المرجع السابق، ص70.

(4) مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، د ط، لبنان، 1992، ص19.

وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بإدارة العلاقات العامة بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي، وعلى قدر تدفق المعلومات المرتبطة بأداء معين نجد أن نوعية الأداء تتأثر هذا إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المنظمة والتغيرات المستمرة، ويتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال وقد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمنظمة أو الأداء الوظيفي⁽¹⁾.

✓ **الانضباط:** يعتمد سير عمل العلاقات العامة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية، من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات وإستراتيجيات ومجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح للأعضاء ما يجب إتباعه، وما يجب تجنبه ولن يتم هذا إلا بمزاوله عملية الاتصال⁽²⁾، وتستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين: الأول يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة ويأتي المنطق الثاني على اقتصار المعلومات والرسائل والمعاني الصادرة عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه⁽³⁾.

✓ **الإقناع:** أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة النظر وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع المدير، ومما لاشك فيه فإن العمل القائم على الإقناع يختلف في الجودة والنوعية على العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر بصرف النظر، كما يجول بخاطر الموظف وقد أكد دور الفكر الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي⁽⁴⁾.

✓ **التكامل للمنظمة:** وتتبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال من كونه تعبيرا عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي والجماعي، ومن الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمنظمة دون مزاوله لعملية الاتصال حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صوره المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وخلق جو من التكامل البناء لتقليل

(1) محمد منير حجاب: المرجع السابق، ص ص 30،31.

(2) خيري خليل الجميلي: **الاتصال ورسائله في المجتمع الحديث**، المكتب الجامعي الحديث، د ط، القاهرة، 1997، ص 35.

(3) خيري خليل الجميلي: المرجع نفسه، ص38.

(4) العتيبي ضرار: **العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007،

احتمالات النزاعات المختلفة، ويساعد الاتصال في العلاقات العامة بذلك على التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة كما تساهم في تحقيق الرضا عن الجهود بصفة عامة فيما يتصل بنشأة المنظمة وتكوين صورة ذهنية طيبة لدى الأفراد⁽¹⁾.

ثالثاً: مواصفات أخصائي العلاقات العامة

في ضوء المتطلبات الوظيفية للقائم بالعلاقات العامة هناك مجموعة من المواصفات التي يجب أن يلتزم بها، هذا الأخير لتحقيق فعالية هذه المصلحة في تحسين الاتصالات بالمنظمة والتي تتمثل في:

- 1) يجب أن يكرس خبير العلاقات العامة جهوده على العمل وحسن الأداء لخدمة جماهير المؤسسة أو الهيئة دون استعلاء حتى يمكن كسب تأييدهم وثقتهم وتحقيق التعاون بينهم وبين المؤسسة أو الهيئة بما يحقق حصول الجماهير على الخدمة بسهولة ويسر⁽²⁾.
- 2) العمل على أداء الاتصال بالإضافة إلى تبادل المعلومات والأفكار وتحسين علاقات العمل وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.
- 3) النظرة إلى النزاع على أنه ظاهرة طبيعية والصراعات داخل المنظمة، ويمكن الاستفادة منها في تقريب وجهات النظر والتأثير على الاتجاهات .
- 4) العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة من أجل زيادة فعالية الاتصال.
- 5) القدرة على التنسيق وتبادل المعلومات أفقياً لدى الموظفين لتفادي ازدواجية العمل والاضطراب في البرامج⁽³⁾.
- 6) أن يراعي أداء عمله بدقة ودوق سليم وصدق وأمانة في جميع تصرفاته.
- 7) الالتزام بالاحتفاظ بأسرار المؤسسة أو الهيئة مهما كانت صغيرة فقد يستفيد منها أعداء المؤسسة.
- 8) أن يتعاون خبير العلاقات العامة في مختلف المجالات لتحقيق أفضل مستوى لخدمة الجماهير، ولاشك أن التعاون المشترك والفهم المتبادل يهيئ الفرصة المناسبة لتنمية مفاهيم وتطبيقات العلاقات العامة.

(1) عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة، دار مكتبة الحامد، ط1، عمان، 2004، ص125.

(2) محمد عبد الفتاح محمد: المرجع السابق، ص ص 228، 229 .

(3) ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، د ط، الجزائر، ص86.

- الاهتمام بجميع السبل إلى رفع المستوى الفني والعلمي بصفة مستمرة للعاملين في مجال العلاقات العامة للارتفاع بمستوى كفاءتهم لتحقيق كسب ثقة الجماهير وتعاونهم.
- الإيمان بالعمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الصالح العام دون التركيز على تحقيق الأهداف التي تخدم المصالح الشخصية والحرص الشديد على ذلك⁽¹⁾.
- المهارات التحليلية وتتضمن المقدرة على تحديد المشكلات وأسبابها الحقيقية وتطوير الحلول البديلة والمفاضلة بينها واختيار البديل الأنسب.
- أن يكون قادرا على إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والخطط والبرامج والمشاعر والاتجاهات كتابة وشفاهة بشكل يفهمها الآخرون بوضوح وبسهولة، كما عليه أن يشجع العاملين على تزويد بعضهم البعض بالتغذية الراجعة، أرائهم، ملاحظاتهم واقتراحاتهم بصراحة وصدق⁽²⁾.

رابعاً: المبادئ الأساسية للاتصال في العلاقات العامة

من أهم العوامل التي أوصت بها دراسات الاتصال منها ما هو خاص بالمنشأة ومنها ما هو خاص أو موجه للممارسين.

➤ **بالنسبة للمنظمة:** فإنه لضمان الاتصال الفعال يلزم اتخاذ الاحتياطات الآتية:

- ✓ تحديد الأهداف الأساسية والفرعية للاتصال.
- ✓ زيادة فهم العاملين بإدارة العلاقات العامة لأهداف الاتصال وحقيقته وأهميته.
- ✓ تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين.
- ✓ زيادة مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصال.
- ✓ تطوير أساليب الحصول على المعلومات ونظم حفظها.
- ✓ تخلية العاملين من الاتجاهات السالبة والعقد والمشكلات النفسية التي تعوق الاتصال الفعال.
- ✓ تقويم نتائج الاتصال⁽³⁾.

➤ **بالنسبة لضمانات الاتصال للممارسين:** فقد حددت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية مبادئ أساسية

للاتصال تضمن لكل من يعمل بها نظاماً أولياً للاتصال وهي كما يأتي:

(1) محمد عبد الفتاح محمد : المرجع السابق، ص 229.

(2) حسين حريم: **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص ص 28، 29.

(3) محمد منير حجاب: المرجع السابق، ص ص 68، 69.

- 1- حاور استيضاح أرائك قبل الاتصال: تقضي تلك القاعدة بالزام المرسل بتحليل موضوع الرسالة وتوضيح كل جوانبها قبل البدء في الاتصال⁽¹⁾.
- 2- تحقق من هدفك الفعلي في الاتصال: يقضي هذا من مسؤول العلاقات العامة ضرورة الإجابة عن مجموعة من التساؤلات وهي:
 - ل ما الذي ينبغي تحقيقه من الرسالة؟
 - ل هل يهدف إلى تقديم معلومات؟⁽²⁾
- 3- تذكر أثناء الاتصال الظروف الطبيعية والإنسانية، ويقتضي ذلك اختيار الوقت المناسب للاتصال فلا يتم الاتصال في آخر دقيقة من ساعات العمل أو في الوقت الذي يبلغ منه الإجهاد والتعب أقصاه، وكذلك مراعاة عدم مخالفة موضوع الاتصال للقيم والمبادئ والمعايير الاجتماعية ومراعاة الظروف الاجتماعية والنفسية بالإضافة إلى الظروف الطبيعية.
- 4- استشر الآخرين كلما أمكن في تخطيط الاتصال: فطالما أن موضوع الاتصال يمس الإدارة والعاملين والمجتمع فلا بد من الوقوف على آراء الجميع حتى إذا اقتنع الجميع بموضوع الاتصال كانوا أحرص الناس على الاستجابة⁽³⁾.
- 5- اجعل نبرات صوتك ملائمة لموضوع الاتصال: لتساعد على جذب الانتباه للرسالة مثلا: أن تجعل أنت المرسل نبرات صوتك غير حادة وأن تختتمها بعبارات ودية تتطوي على الاعتراف بالجهود المبذولة من العاملين من أجل تحقيق أهداف المنشأة.
- 6- الاهتمام باحتياجات الجمهور: ويعني هذا المبدأ ألا يكون هدف الاتصال هو مجرد مطالب متواصلة فحسب، وإنما ينبغي من خلال تحقيق أهداف الإدارة تحقيق أهداف العاملين فكما حرص المرسل على تحقيق رغبات المستقبل كانت الاستجابة إيجابية من المستقبل وفي ظل هذا الأسلوب تتحقق مصالح المنشأة⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ بوفلجة غياث: المرجع السابق، ص 42.

⁽²⁾ فهمي محمد العدوي: المرجع السابق، ص ص 223، 224.

⁽³⁾ إياد شوكة منصور: إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 84.

⁽⁴⁾ محمد منير حجاب: المرجع السابق، ص ص 70، 71.

7- متابعة الاتصال: الاتصال من أجل تحقيق هدف محدد أو بعض أهداف يحتاج إنجازها لعدة ساعات أو أيام، وبالتالي ينبغي أن تكون هناك متابعة مستمرة حتى يتحقق الهدف من الاتصال.

8- تصل للمستقبل مثلما تتصل للحاضر: ينبغي عند التخطيط الإداري للواقع الحالي مراعاة ما ستكون عليه الإدارة في الغد، فإذا كان الاتصال في الماضي يعتمد على الاتصالات الشفهية والكتابية فإن التكنولوجيا قد أوجدت الكثير من الأدوات الإلكترونية وغيرها⁽¹⁾.

9- تأكد من أن أفعالك تلائم اتصالك: الاتصال قد يكون قولاً أو فعلاً ومن الضروري أن يتفق الفعل مع القول بمعنى أن التعليمات التي تقضي بعدم التدخين في مكان العمل ينبغي أن يلتزم بها من أصدرها قبل من صدرت إليهم⁽²⁾.

10- على المرسل والمستقبل أن يمارسا الإنصات: فالإنصات من المهارات الأساسية في العملية الاتصالية، وقد جرى العرف في أجهزتنا الإدارية على أن الذي ينصت أثناء الاتصال الرأسي هو الشخص الأقل درجة في السلم الوظيفي⁽³⁾.

أما إذا كان الاتصال أفقياً فإن المرسل والمستقبل يندرجا معا بصورة تعوق بعض أجزاء العملية الاتصالية من الوصول إلى أهدافها فقد تحمل النبرات الصوتية التي يتم بها الاتصال من الإبلاغ أكثر من عملية الاتصال نفسها، ولهذا ينبغي أن ينصت المستقبل بطريقة غير سطحية إذا أراد أن يفهم مكنون الرسالة فهما تاماً.

فمجرد عدم الكلام يعتبر إنصاتاً وإنما الإنصات هو تجاوب مع المرسل ومحاولة فهم ما قاله ولذلك يقال أن الإنصات فن، ومادام الاتصال فناً فإن الإنصات والاتصال توأمان⁽⁴⁾.

خامساً: وسائل الاتصال في العلاقات العامة

بعد تطور تكنولوجيا الاتصال زاد حجم المعلومات التي تنتجها المؤسسات وزادت إمكانيات ووسائل الحصول عليها، إذ تعد وسائل الاتصال في العلاقات العامة من بين أهم المرتكزات الأساسية

(1) سعيد عمر: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص130.

(2) هالة منصور: الإتصال الفعال (مفاهيمه أساليبه، مهاراته)، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2000، ص65.

(3) محمد منير حجاب: المرجع السابق، ص72.

(4) حميد الطائي، بشير العلق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص

التي تعتمد عليها المؤسسات إذ يولي محترفو العلاقات العامة أهمية كبيرة لهذه الوسائل نظرا لقدرتها الفائقة على الوصول إلى الجماهير بأنواعها، إضافة إلى أنها تعد بالنسبة للعلاقات العامة إحدى وسائل الاتصال المجانية فهي تحدث تلك الوسائل الكتابة عنها بشكل ذكي ويساعدها في ذلك مجمل أنشطتها اليومية لدرجة أن هناك مؤسسات استطاعت إقناع بعض تلك الوسائل بتخصيص مساحات في الصحف أو أوقات في الراديو أو التلفزيون لها لتقديم ما تشعر تلك الوسائل بأنه يقدم خدمة جماهيرية تخدم مهمتها الأساسية وأهدافها، وعادة ما تستثمر العلاقات تلك المساحات أو الأوقات أفضل استثمار فبالإضافة إلى أنها تقدم خدمات عامة للجمهور فإنها بذلك تحقق أهدافا تتعلق بتدعيم صورتها وسمعتها والترويج لنفسها لدى الجمهور⁽¹⁾، ويمكن أن نتعرض لأهم وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها في هذا المجال بطريقة مركزة على النحو التالي:

1 - الوسائل المكتوبة:

➤ الصحف:

تعد الصحف وسيلة مهمة يمكن أن يعتمد عليها رجل العلاقات العامة بحيث تمكنه من إيصال رسالته إلى أكبر عدد ممكن تغلب عليها الصفة الخبرية تمكنه في نقل الأخبار فالصحيفة أصبحت لا غنى عنها في معظم الشركات والمؤسسات كوسيلة للإعلام والإقناع وكذا الإعلان فكلما كبر حجم المؤسسات كلما تزايد احتياجها لسعة جمهورها وانتشاره⁽²⁾.

➤ مجلة المؤسسة:

وسيلة مطبوعة تطغى عليها صفة التحليل والتفسير والعمق في تناول القضايا التي تشغل الرأي العام ويغلب عليها الفنون الصحفية الشارحة والمفسرة كالتحقيقات والمقالات والتقارير المتعمقة وذلك بحكم طول دورية صدورها التي لا تقل عن أسبوع وتصنف المجالات: كمجلات أسبوعية عامة، أسبوعية متخصصة، شهرية متخصصة، ثقافية شهرية عامة وثقافية شهرية متخصصة وهناك 3 أنواع من المجالات وهي⁽³⁾:

⁽¹⁾ Michel Desbordes, Fabien Ohi, Gary Tribou : **Marketing du Sport**, 3^{eme} édition, Paris économie 1999, p 306.

⁽²⁾ حجاب محمد منير: **الإعلام السياحي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ط، مصر، ص194.

⁽³⁾ محمد صاحب سلطان: المرجع السابق، ص ص223، 224.

🇸🇦 **مجلة المؤسسة الداخلية:** وهي مجلة خاصة بالعاملين في المؤسسة إلا أن توزيعها في بعض الأحيان يصل إلى الجماهير الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة والأفراد العاملين.

🇸🇦 **مجلة المؤسسة الخارجية:** وهي المجلة التي تصدرها للجمهور الخارجي مستخدمة في ذلك أفضل أنواع المطابع وتتضمن الموضوعات التي تهتم الجمهور وتلبي رغباته وتوزيع المجلة، وذلك لدعم سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية.

🇸🇦 **مجلة موجهة للجمهورين معا:** إن هذا النوع من المجلات أصدر أساسا إلى الجمهور الداخلي ثم تحول إلى مجلة للجمهورين الداخلي والخارجي، ومضمون المجلة يتضمن ما يلي:

🇸🇦 الأخبار الخاصة بالعاملين وتشمل:

- ج كأعياد الميلاد والذكرى السنوية لمناسباتهم الخاصة.
- ج الترقيات في العمل وفي الحياة الاجتماعية .
- ج الهويات التي يمارسها العاملون.

🇸🇦 أخبار جماهير المؤسسة وتشمل:

- ج إلقاء الضوء على دور هؤلاء في المؤسسة واهتمام المؤسسة بهم.
- ج جوانب من تعامل هؤلاء مع المؤسسة ووجهة نظرهم فيها.
- ج الأخبار الاجتماعية الهامة لهؤلاء.

🇸🇦 أخبار المؤسسة وتشمل:

- ج أخبار حركة مبيعاتها أو خدماتها.
- ج إلقاء الضوء على خطة المؤسسة.
- ج أخبار عن فرص التدريب المتاحة فيها⁽¹⁾.
- ج إلقاء الضوء على السياسات والقواعد المتبعة فيها.

➤ **الكتيبات والأدلة وتنقسم إلى:**

- ج كتيبات تستهدف الترحيب إما بالعاملين الجدد أو فئات الجمهور الجديد وتعريفهم بالمنشأة.
- ج كتيبات تتضمن معلومات تفصيلية عن المنشأة وجميع أوجه نشاطها الاقتصادي وتطوره والخدمات التي تقدمها لجماهير العاملين بها والجماهير الخارجية وأسس هذه الخدمات.

(1) عبدة صبطي، كلثوم مسعودي: المرجع السابق، ص ص 131 130.

كتيبات تتضمن معلومات عن فلسفة إنشاء المشروع وأهدافه وتوسعاته ودوره في خدمة المجتمع والبيئة المحلية بالإضافة إلى الكتيبات التي تصدر في المناسبات العامة أو الخاصة بالمنشأة⁽¹⁾.

➤ الفاكس:

إن وسيلة الفاكس تعد من الوسائل الأكثر شيوعا واستعمالا في مؤسساتنا الجزائرية لما لها من أهمية في تخطي الصعوبات وإرسال الرسائل بأقصى سرعة، وبالتالي وصولها إلى المرسل في زمنها الحي إلا أنه لا يعمل إلا بتوفير خط هاتفي ولكنه يتميز عن الهاتف بميزات منها:

يستطيع المرسل اختصار الرسالة، لا يحتاج إلى الكلام المنمق والمجاملات .

مضمون الوصول ولا يحتاج إلى طرف ثالث.

السرية الكاملة دون وجود مجال لتسرب المعلومات.

الاقتصاد بالنفقات نقل عن الهاتف.

سرعة الاتصال.

مكتوب ومسجل ويمكن إثباته وحفظه⁽²⁾.

2- الوسائل المنطوقة:

➤ الإذاعة:

تعتبر الإذاعة وسيلة الإعلام الأكثر شعبية لدى فئات الجمهور العام، لما تتميز به من اختراق لحواجز الأمية والعقبات الجغرافية، والاستماع لها في أوقات العمل والفراغ، ومعروف أن الكلمة المسموعة لها تأثير أكبر في عقول الأفراد عن الكلمة المكتوبة لهذا تلجأ إدارة العلاقات العامة إلى الاستعانة بالإذاعة مستخدمة بذلك التمثيل والحوار لجعل المستمع يدخل طرفا في المناقشة ويتابعها بشغف واهتمام⁽³⁾.

➤ الزيارات الصحفية:

بهذه تلميع صورة في أعين وسائل الإعلام، تقوم إدارة العلاقات باستدعاء بعض الصحفيين للمنظمة لتزويدهم بكافة المعلومات والحقائق عن المنظمة والسماح لهم بالتجول في أنحائها والتحدث مع مختلف المسؤولين، مع إمكانية أخذ صور لأماكن عمل معينة في المنظمة.

(1) محمود محمد الجوهري: العلاقات العامة بين الدعاية والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، 1998، مصر، ص32.

(2) الشрман زياد محمد، عبد الغفور عبد السلام: مبادئ في العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 81، 82.

(3) محمد الجوهري ناجي: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، ط1، الأردن، 2000، ص131.

وعلى مسؤول العلاقات العامة أن يقوم بإعداد برنامج الزيارة، كما ينبغي أن يكون هناك عدد من المرافقين للضيوف يتناسب مع عدد الضيوف ويجب التأكد من إمام هؤلاء المرافقين بكافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة، حيث يتمكنوا من الإجابة عن الأسئلة المطروحة من طرف الضيوف⁽¹⁾.

➤ تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة:

تعد الحفلات من أنواع الاتصال المباشرة مع الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة، وتعتبر من أقوى الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها أخصائي العلاقات العامة في إنشاء صلات طيبة بجماهير محددة وكسب ودها، ففي الحفلات يتم التعرف بين كبار المسؤولين في المنظمة والمدعوين إلى الحفل من قادة الرأي والنقبات والهيئات السياسية والاجتماعية وأفراد المنظمة وممثلي المنظمات الأخرى، ويتم تبادل الحديث والمناقشات التي تجعل كل منهم أكثر تفهما للآخرين وأرائهم واتجاهاتهم⁽²⁾.

ل فتح فرع جديد للمنظمة.

ل تنصيب مسؤول جديد على المنظمة.

ل إمضاء اتفاقية معينة.

ل حل نزاع يخص المنظمة.

كما يتم إعداد الحفلات لأغراض التكريم أو الاستقبال لزوار أجانب مع ضرورة تنظيمها بالمستوى المناسب لشخصية ومكانة هؤلاء الزوار ومن أمثلة حفلات التكريم نجد تكريم أحسن عامل أو أحسن موزع، أو الأشخاص الذين سيحالون إلى التقاعد أو متخرجي الجامعة، وهكذا مع منح هدايا رمزية وشهادات تكريمية وقد يدخل ضمن تنظيم هذه الحفلات الدعوى المحدد لعدد قليل من الزوار على الغداء أو العشاء في أحد الأماكن الفاخرة، وقد تثمر هذه اللقاءات إنجازات كبيرة⁽³⁾.

3- الوسائل المرئية:

➤ التلفزيون: تشير الدراسات التي أجراها بلומר ودوب إلى أن الوسائل السمعية والبصرية كالأفلام الناطقة والتلفزيون تمتاز بتأثير أقوى من الوسائل السمعية، وكذلك الوسائل البصرية لأنها تجمع

⁽¹⁾ أبو قحف عبد السلام: المرجع السابق، ص406.

⁽²⁾ Lahanque Sylvie, Solatges Fabienne : **Les relations publiques (Guide pratique)** , édition d'organisation , Paris, 1991 , p101.

⁽³⁾ مسيلي ياسين: العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص166.

بين مزايا هذين النوعين، وتتطلب من المشاهدين استخدام حاستي البصر والسمع مما يضاعف التركيز واليقظة ويتضح من دراسة هذين العاملين أن الوسائل السمعية البصرية تتفوق على الوسائل الأخرى في درجة تذكر الأفراد المتعرضين لها، ويعتبر التلفزيون واحد من الوسائل السمعية البصرية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الصورة المختلفة عن الصورة الفوتوغرافية.

وقد تعدى دور التلفزيون من نقل الأخبار المصورة المسجلة ليصبح له قدرة فائقة على الإقناع والتأثير إلى درجة السيطرة⁽¹⁾.

وقد أصبح التلفزيون في السنوات الأخيرة من أوسع الوسائل انتشاراً أو أكثرها جاذبية لدى الجمهور وذلك لقدرته على مخاطبة الطبقات المختلفة من الجمهور في مستويات العمر وعلى مدى زمني كبير نسبياً، فيمكن من خلال شاشة التلفزيون إرسال العديد من الرسائل التي يمكن أن تصل إلى فئات عديدة من الجمهور ومن الممكن أيضاً استغلال البرامج والمسابقات في تقديم العديد من الرسائل الإعلامية، لذا أصبح التلفزيون من الوسائل الهامة التي تستخدمها العلاقات العامة للتأثير على الجماهير وكذا لتنوع برامجه المقدمة إلى جميع شرائح المجتمع⁽²⁾.

➤ لوحة الإعلانات:

إن لوحة الإعلانات من الوسائل الأكثر استعمالاً من طرف إدارة العلاقات العامة، حيث أنه قليلاً ما تخلوا المؤسسات من هذه الأداة، في بعض الأحيان تكون الأداة الوحيدة المستخدمة في إدارة العلاقات العامة ولها فائدة كبيرة خاصة إذا استخدمت بشكل صحيح.

الإعلانات تعتمد عليها الإدارة في إخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات ومن شروط نجاحها الجاذبية والإثارة، حيث يعتاد المارة على الالتفاف إليها لقراءتها ويبقى العاملون يتوجهون إليها لقراءتها باستمرار⁽³⁾.

(1) جمال بن زروق: العلاقات العامة الجامعية للواقع والأفاق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول + الثاني، ص 61.

(2) سويدان نضام موسى، حداد شفيق إبراهيم: التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر، د ط، الأردن، 2008، ص 214.

(3) إلياس سلوم: تقنية العلاقات العامة، دار الرضا للنشر، د ط، دمشق، 2000، ص ص 21، 22.

وحتى يستطيع أخصائي العلاقات العامة التواصل مع الجماهير والرأي العام، فإنه يعتمد على العديد من وسائل الاتصال والهدف، من كل هذا رسم صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الجماهير من خلال إمدادهم بكافة المعلومات التي تحرص المؤسسة .

➤ المعارض:

قد توضع هذه المعارض أمام مكاتب المنظمة ومنشأتها أو في الأماكن العامة وغالبا ما يحدد نوع المعرض أو الواجهة وفقا للمكان الذي سيقام فيه، كما تسعى المعرض لتحسين صورة المنظمة لدى الرأي العام، وكسبه لجانبها وذلك بتزويده بالمعلومات المختلفة على شكل رسومات وتخطيطات، فمن خلال المعارض يمكن الإعلام عن تاريخ التكريمات والجوائز⁽¹⁾.

➤ الفيديو:

لقد اتسع استخدام أجهزة الفيديو ضمن وسائل الاتصال المرئية والسمعية معا وتقوم المنشآت الكبيرة بإمداد إدارات العلاقات العامة وأجهزة الفيديو لتسجيل وتصوير الحفلات والمناسبات واجتماعات مجالس الإدارة، وكبار المديرين والجمعيات العمومية وإعادة إذاعتها أو عرضها لاستخلاص النتائج والآراء التي عرضت فيها⁽²⁾.

➤ الصور الفوتوغرافية:

تعد من أكثر الوسائل دلالة ووضوح للكثير من الأشياء التي يصعب التعبير عنها بالكلام أو الكتابة أو قد يكون الطرف الآخر غير قادر على فهم أو قراءة الشيء المكتوب ولأسباب كثيرة فتكون الصورة أفضل وسيلة للتعبير عن الفكرة، فضلا عن بقاءها في الذاكرة لفترة أطول قياسا بما هو عليه في الأشياء المكتوبة⁽³⁾.

⁽¹⁾ Bernard Brochand, Jacque Lendrevie : **le publicitor**, quatrième, édition, Dalloz, Paris, 1993, p 78.

⁽²⁾ جميل أحمد حضر: المرجع السابق، ص153.

⁽³⁾ عامر البكري: **الاتصالات التسويقية والترويج**، دار الحامد للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2006، ص294.

سادسا: دور الاتصال في إدارة الصراع

إن الاتصال ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالسلوك الإنساني لذا كان لها أثر في كل ما يبديه الفرد أو الجماعة من سلوك داخل الجماعة أو المنظمة، ولما كان الصراع أحد أهم هذه السلوكيات التي تظهر في المنظمة فإن إدارة الصراع سوف تتأثر حتما بالاتصال سلبا أو إيجابا.

1- إسهام الاتصال سلبا في إدارة الصراع.

توجد علاقة وطيدة بين صعوبات الاتصال والصراع مهما كانت أسباب هذه الصعوبات حقيقية أو مفتعلة، فقد تكون لصعوبات الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصراع داخل التنظيم منها صعوبة أو قلة الاتصال بجهات القيادة أو عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل إليه لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة أو عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال، بحيث يصبح الاتصال هنا ومثيرا للقلق أو حصول بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال بحيث يصبح الاتصال هنا مرعبا ومثيرا للقلق أو حصول بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سير التنظيم بصفة عامة وإذا استمر هذا الخلل، وتكرر فإنه يصبح مصدرا للصراع⁽¹⁾.

من جانب آخر تعتبر القيادة هي أحد أهم الممارسين للاتصال في المنظمة ، لذا فإن الاتصال يتم ضمن علاقة غير متكافئة ويميل عدم التكافؤ هذا لصالح القائد فهو الذي يمكنه أن يتحكم في مختلف عناصر التنظيم، ويمكنه توجيه العملية الاتصالية وإن عدم التوازن هذا يجعل المرؤوس في وضعية غير مريحة هي وضعية الخاضع لسلطة القائد، ومبادراته مما يجعله يشعر بالضعف، وبالالتبعية الدائمة وإهمال ذاته، وشخصه وأدركت العديد من الدراسات مشكلة فهم المرؤوسين لعملية الاتصال وعدم إبلاغهم بالصعوبات التي ستواجههم وعجز الرؤساء على التوضيح لمرؤوسيهام ماهية أعمالهم خصوصا في ظل القيادة البيروقراطية، إن كل هذا يسهم في إيجاد الصراع الذي يكون أحد طرفيه القائد، وطرفه الآخر أفراد المنظمة، ويعتبر هذا الصراع من أخطر الصراعات لنتائجه كالتمرد والخروج عن الطاعة.

إن الرسالة الاتصالية قد تتعرض للتحريف بسبب وجود عدة عوامل ومعوقات، ومشاكل تجعلها تسهم سلبا في الصراع بإشغال فتيل الخلاف بعد أن كانت منسية أو غير موجودة أصلا، ومن أهم سلبيات الاتصال نذكر ما يلي:

(1) ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2012، ص239.

✓ تأثير بعض الأفراد في محتويات الرسالة الاتصالية خصوصا الاتصالات الصاعدة من خلال غربلتها حذف بعض المعلومات التي يعتقد هؤلاء لأفراد أنها قد تسيء إليهم وإلى مكانتهم أو قصد تهذيبيها، وتكييفها لتتلاءم مع المستوى الأعلى وأيا كان المبرر فإن هذا التصرف سوف يسهم في فصل القيادة عن القادة وظهور الاختلافات والصراعات والجدير بالذكر أن مثل هذه التصرفات تظهر في المنظمة التي تتسم قيادتها ومسئوليتها بالفكر البيروقراطي⁽¹⁾.

✓ عدم فعالية القنوات الرسمية للاتصالات يؤدي إلى ازدهار القنوات غير الرسمية، وما صاحبها من إشاعات وتشويهات للأخبار المنقولة مما يؤدي إلى بروز المشاكل والصراعات وتغذيتها في الاتجاه المدمر.

✓ إن سوء الفهم والإدراك للأفكار والأوامر في مواجهة الموقف يظهر لانفعال العاطفي مع إغفال الإصغاء الجدي وميل كل طرف نحو المبالغة في إظهار الخلافات وعدم مد يد المساعدة إلى الغير.

✓ عدم الثقة وصعوبة توافر المعلومات وعدم الأمانة والإخلاص في معالجة ونقل المعلومات، يدفع كل طرف في المنظمة إلى السيطرة والتحكم في الطرف الآخر، ومن ثم تلجأ الأطراف المتصارعة إلى التجسس للحصول على المعلومات بسبب عدم توفير الثقة.

✓ ظهور معوقات تعمل على تشويش المعلومات وعرقلة عملية الاتصال من شأنها أن تدفع الأطراف إلى الرفض المطلق بدلا من الموافقة المرشدة، ويسهل ظهور رغبات الطرف المعارض⁽²⁾.

2- إسهام الاتصال إيجابا في إدارة الصراع.

✓ يساهم الإتصال في إقامة جسر مفتوح تتدفق فيه البيانات والمعلومات بين أعضاء الجماعة من منطلق حرص كل طرف من أطراف الصراع على مد الطرف الآخر بكل

(1) بوبكر جيملي: جوانب من إشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية ، فعالية الملتقى الوطني الثاني "الاتصال في المؤسسة" مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص148.

(2) محمد الصريفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار فنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص394.

المعلومات والبيانات ومن ثم تكون الاتصالات المفتوحة، والأمانة، والإخلاص... إلخ
مؤشرات الاتجاه الإيجابي لإدارة الصراع.

- ✓ يسود الشعور الطيب والرغبة في المساندة والدعم لاحتياجات إدارة الصراع والنضوج التام في المعلومات والرغبة الصاعقة في التفاعل الإيجابي.
- ✓ فاعلية الاتصالات في المنظمة تدفع الأفراد إلى تعزيز ومساندة كل منهم للأخر باستخدام
- ✓

كافة القدرات، ومصادر القوى الذاتية على إنجاز المهام بصورة مرضية⁽¹⁾.

- ✓ المشاركة الحقيقية والفعلية للأفراد والجماعات في قرارات المنظمة والاتفاق الضمني حول العديد من المفاهيم، والقيم المختلفة نظرا لاعتماد كل منهما على الأخر في التنظيم ويرتكز ذلك الاتصال الفعال.

(1) أبو فلجة الغياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، ص120.

المبحث الثالث: التخطيط في العلاقات العامة

أولاً: أهمية التخطيط في العلاقات العامة

التخطيط هو نشاط أساسي، حيث تقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة التي تعمل على مساعدة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى⁽¹⁾. فالتخطيط قد أصبح عاملاً في جعل أهداف المؤسسة تحت المجهر واضحة للمستخدمين ويعملون لأجل تحقيقها فمن واقع التجربة فإن المؤسسات التي تعتمد على مبدأ التخطيط في إدارتها وأنشطتها استطاعت أن تتجح أكثر من غيرها⁽²⁾، ولكي نتعمق أكثر في توضيح أهمية التخطيط، نجد من الضروري قبل ذلك أن نفهم ما المقصود بمبدأ **التخطيط** **planning , principle** إذ يمكن صياغة هذا المبدأ كالاتي: " لتحقيق الهدف بأكبر فاعلية، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي".⁽³⁾ وعليه فإن بإمكاننا الآن أن نقول لماذا يعد التخطيط مهما والأسباب هي كالاتي:

1) يحدد التخطيط اتجاه المنشأ، فرغم أن أهمية التخطيط ترجع لأسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي، قد يكون أنه يحدد للمنشأة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي.

2) يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية حيث يرى داركر **Druker** أن هناك جانب آخر من جوانب الأهمية في التخطيط، وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى إلا أنه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد على الأقل على خفض هذه المخاطر.

3) **التخطيط يسهل عملية الرقابة**: تعني الرقابة ضمان مواعمة الأنشطة الفعلية للخطط الموضوعية، وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات هي: وضع المعايير، وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها. ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه⁽⁴⁾.

(1) بشير العلق: المرجع السابق، ص121.

(2) صالح أبو أصعب، تيسير أبو عرجة: **الاتصالات والعلاقات العامة**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة 2011، ص221.

(3) بشير العلق: المرجع السابق، ص 122.

(4) بشير العلق: **تنمية المهارات الإشرافية والقيادية**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2009، ص19.

- يساعد التخطيط في حقن الرشد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المنظمة.
- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس ويتم اختيارها بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقايير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد⁽¹⁾.
- يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء يقتصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.
- التخطيط يوفر تفهما مشتركا داخل المؤسسة حول الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الإنجازات.
- التخطيط يبقي المنظمة وأعضاءها في الإطار الصحيح.
- الخطة نقطة ارتكاز لتقييم أداء المنظمة.
- الخطة أداة يمكن استخدامها للتواصل مع بيئة العمل الخارجة.
- التخطيط يساعد على تحديد الأولويات⁽²⁾.
- توفر الخطة إطارا لصناعة القرارات من خلال إدراك أهداف المؤسسة وطرق تحقيقها ورجع الصدى حولها.
- يؤدي التنبؤ الدقيق في الخطة إلى تقليل عناصر المخاطرة والنشكيك والتردد في اتخاذ القرارات.
- يؤدي إعداد الخطة إلى أن يقوم المديرون بتفحص مؤسستهم من جميع جوانبها والتنسيق الفعال بين جميع أنشطتها.
- يعزز التخطيط قدرات المؤسسة على المنافسة⁽³⁾.
- إن التخطيط يحقق درجة أعلى من المنطقية والوضع الأفضل لأي مشروع فالمديرون بموجب التخطيط يسمح لهم بدرجة من المبادأة والتصرف في التعامل مع البيئة والتأثير

(1) بشير العلق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، المرجع السابق، ص123.

(2) فهمي محمد العدوي: المرجع السابق، ص204.

(3) صالح أبو أصعب، تيسير أبو عرجة: المرجع السابق، ص122.

فيها لصالح المشروع، وهو وضع لا يتسنى تحقيقه في غياب التخطيط. حيث يحير المديرون على التصرف كرد فعل للمواقف بطريقة تلقائية أو عفوية مما قد يؤدي إلى تحويل العمليات اليومية إلى مواقف حرجة باستمرار⁽¹⁾، ومجمل القول أن التخطيط ذو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة وبدونه يصبح العمل فيها ارتجاليا وتصبح القرارات دون أي معنى وتظهر الضرورة إلى التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل وخضوع الظروف المؤثرة للتغيير المستمر⁽²⁾.

كما أن التخطيط يعزز من مقدرة المؤسسات على التكيف مع احتمالات المستقبل، إذ أن التخطيط يعتبر ضروريا حتى ولو تضاعلت فرص حدوث الاحتمالات التي احتاطت لمواجهتها.

وعلى هذا فإن الفشل في التخطيط قد يؤدي إلى نتائج وخيمة لأي مؤسسة.

مساعدة الموظفين في التركيز على الأهداف: إن إحدى القضايا الرئيسية التي تعاني منها الكثير من المنظمات، هي أن موظفيها لا يدركون بشكل واضح الأهداف التي تحاول المنظمة الوصول إليها.

التخطيط يقود إلى النجاح، لأنه عادة ما تتم دراسة كل الظروف الهامة المحيطة بالمنظمة سواء الحالية منها أو المستقبلية⁽³⁾.

القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات: يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية لتبرير عملية اتخاذ القرارات، حيث أنه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية مشوشة لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

مواجهة حالة عدم التأكد: يعتبر التخطيط محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي، وإلا فإن الإنسان سوف يبقى خائفا ومتربدا من القيام بأي نشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحركته.

(1) علي عبد المجيد عبده: **الأصول العلمية للإدارة والتنظيم**، مكتبة عين شمس، د ط، القاهرة، 1991، ص81.

(2) علي محمد منصور: المرجع السابق، ص109.

(3) جمال الدين لعويسات: **مبادئ الإدارة**، دار هومة، ط2، الجزائر، 2009، ص53.

الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل: إن وظيفة التخطيط تستوجب جميع معلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وتكلفتها، وبالتالي الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النقبات والجهد والزمن.

التركيز على الأهداف: من مبدأ أن التخطيط وظيفة تسعى إلى الوصول إلى الهدف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانيات الضرورية لذلك، فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه⁽¹⁾.

ثانياً: أهداف التخطيط في العلاقات العامة

يعتمد التخطيط للعلاقات العامة على الأهداف التي يضعها خبير العلاقات العامة نصب عينه ويقصد بالهدف صورة ذهنية في الحالة المستقبلية أو كما يشير البعض بأن الأهداف القريبة المدى والبعيدة المدى التي تسائر الإيديولوجية الاجتماعية والتي ترسم الخطة الإعلامية من أجل تحقيقها، لذلك لابد من البداية أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق، وفي إطار الوسائل والإمكانيات المتاحة، ويجب أن لا ننسى عمل حساب طوارئ.

وهناك هدفان رئيسيان للتخطيط في العلاقات العامة يمكن أن يتفرع عنها أهداف فرعية كثيرة.⁽²⁾

الهدف الأول: هو تحسين العلاقات وتيسير سبل الاتصال بين ثلاث مجموعات رئيسية هي: المستهلكون، وأصحاب رؤوس الأموال، ثم العاملون في المؤسسة وضمان حسن العلاقات العامة بين المجموعات الثلاث، وهو أمر بالغ الأهمية للعلاقات العامة في أية مؤسسة صناعية.

الهدف الثاني: هو الترويج لسلعة أو إنتاج جمهور المستهلكين في عالم اشتدت وتشتد فيه المنافسة يوماً بعد يوم.

هذا ومن الضروري القيام بالبحوث اللازمة للوقوف على أوجه الخلاف إن وجدت بين الأهداف وموقف الجماهير منها، والتغيرات التي بين الأهداف، وموقف الجماهير يتعين

⁽¹⁾ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص151.

⁽²⁾ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، دار الكتب والوثائق القومية، ط6، 2014 ص145.

سدها قبل الشروع في وضع الخطة، وفي وسع خير العلاقات العامة أن يستعين بكافة وسائل الاتصال المتاحة له ليدنى الجماهير من الهدف الذي وضعه نصب عينه.

يساعد على تنسيق الجهود بين الدوائر والأقسام والعاملين، وذلك يساعد على توفير التنسيق بين النشاطات المختلفة داخل التنظيم، وكذلك يساعد على تحديد الهياكل التنظيمية المناسبة وتوزيع المسؤوليات .

توفير التكاليف وذلك لأنه يحدد الأهداف وطريقة تحقيقها مسبقا وبطريقة علمية عقلانية وذلك يساعد في زيادة الكفاية والإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد.(1)

مساعدة المدراء في الظروف الغامضة التي قد يتعرضون لها وذلك لأنه قائم على التفكير بالمستقبل، ومحاولة التنبؤ بالمواقف الطارئة التي تحدث مستقبلا.

توفير مقاييس موضوعية للرقابة وتقييم أداء العاملين كونه يحدد الأهداف، أسلوب الرقابة لضمان سبر العمل.(2)

ثالثا: أسس ومبادئ عملية التخطيط في العلاقات العامة

يرى خبراء العلاقات العامة أن هناك مجموعة من الأسس والمقومات التي تلزم التخطيط للنجاح هي:

✓ **وجود هدف محدد تتضمنه الخطة:** ترتبط العلاقات العامة بهدف محدد، الأمر الذي يجعل لأي نشاط يتم داخل هذه الخطة، أو في إطارها هدف محدد يرتبط بالنفع والفائدة التي تعود على المؤسسة، وعلى الجماهير التي توجه لهم برامج الخطة بوضوح الهدف المطلوب الوصول إليه من عمليات التخطيط كإعادة بناء أفكار الجماهير نحو نشاط المؤسسة، أو إعلامهم أو التعامل في سياستها أو استحداث برامج خدمات جديدة أو إنتاج سلعة أو منتجات جديدة. فكل العمليات تمثل أهداف محددة يجب التوصل إليها وإنجازها.

✓ **الاعتماد على الدراسة العلمية:** يعتمد التخطيط على الدراسة العلمية للجماهير والتعرف على اتجاهاتها وخصائصها وكيفية التأثير فيها ... وعن المؤسسة وإمكانياتها ومواردها وإنتاجها وخدماتها(3). فإدارة العلاقات العامة تبدأ بجمع

(1) موسى قاسم القريوتي، علي خضير مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2006، ص77.

(2) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل، ط3، عمان، 2006، ص167.

(3) محمد عبد الفتاح محمد: المرجع السابق، ص 125.

المعلومات وبحث المشكلات ودراسة آراء الجمهور واتجاهاته، ثم تبني خططها بعد ذلك على أساس واقعي ومحدد أهدافه وغاياته على ضوء الدراسات والأبحاث.

✓ تستند العلاقات العامة على المبادئ الأخلاقية والإنسانية، فالصدق والأمانة مبدآن أساسيان في كل تخطيط للعلاقات العامة.⁽¹⁾

✓ التخطيط للعلاقات العامة عملية ديمقراطية، بحيث يجب أن يشارك في عملية التخطيط جميع أفراد المؤسسة، وذلك حتى يشعروا بالالتزام بالخطة التي شاركوا في وضعها.

✓ يشترط في التخطيط للعلاقات العامة أن يكون حيويًا متدفقًا مستمرًا، فلا بد من مراجعته بانتظام لتجديده حسب الظروف.

✓ يجب أن يكون التخطيط للعلاقات العامة متماشياً مع التخطيط القومي الشامل في المجالات الدبلوماسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يجب أن يتماشى مع احتياجات الجمهور الحقيقية ورغباته وأفكاره وكذا أهداف المجتمع.⁽²⁾

✓ التخطيط للعلاقات العامة يجب أن يترجم إلى برامج تنفيذية وإستراتيجية وتكتيكات الاتصال بال جماهير للتقييم لمعرفة مدى النجاح أو القصور و تحقيق الأهداف المنشودة وتقييم المعوج منها، وبرامج العلاقات العامة يمكن أن تكون برامج وقائية، كما يمكن أن تكون برامج العلاقات العامة علاجية لحل المشكلات التي تحدث والأزمات التي تظهر من المؤسسة والعاملين بها وجمهورها الخارجي، والاتجاه الحديث في العلاقات العامة هو عدم إعمال الجانب الوقائي وجعله في قائمة الأولويات.

✓ اختيار وسائل الاتصال والإعلام المناسبة: التي يكون فيها فاعلية في التأثير في الجماهير، ولا شك أن كل وسيلة من هذه الوسائل تحقق غايات معينة توجه إلى فئات خاصة من الجمهور تتناسب مع ظروفهم، ويمكن تعيين نوع الجمهور من حيث مستوياته العلمية والاجتماعية ومدى الإقبال أو الصدق الذي يبديه

⁽¹⁾ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص142.

⁽²⁾ عبدة صبطي، كلثوم مسعودي: المرجع السابق، ص106.

الجمهور والثقافات التي تستلزم استخدام نوع من الوسائل الإعلامية دون غيرها.⁽¹⁾

✓ **التزام التخطيط بالإمكانيات المتاحة:** لا بد أن يتم التخطيط في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن توفيرها واستخدامها، فمن المناسب أن تخطيط برامج العلاقات العامة بما لا يتناسب مع ظروف المؤسسة وقدراتها المادية، ويجب أن يكون واضحاً منذ بداية المشروع في وضع الخطة مقدار الموارد المتاحة للخطة التي ستنفذ.⁽²⁾

✓ **تخصيص ميزانية محددة للبرامج الإعلامية في إطار الميزانية العامة للمؤسسة** وبحيث تتناسب مع البرامج المطلوبة، ومن المتوقع عليه ألا تشكل هذه المصروفات عبئاً ثقيلاً على المؤسسة أو تؤثر على مستوى الخدمات التي تقدم للعاملين (الجمهور الداخلي للمؤسسة).⁽³⁾

✓ **بناء عملية التخطيط على أساس وافتراضات واحتمالات واقعية موضوعية وثابتة** ووضع دراسة جيدة للتوقعات والتنبؤات خاصة وأن التطورات الحديثة في عالمنا الاقتصادي والاجتماعي والسياسي جعلت عملية التنبؤ عملية صعبة حتى أصبح العلماء يشيرون إلى عصرنا هذا بعصر عدم التأكد.

✓ **يجب أن تسبق عملية التخطيط كافة العمليات الإدارية الأخرى،** إذ أنها أساس بناء العملية الإدارية.

✓ **دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط وتبني أسلوب المبادرة الإدارية،** حيث أثبتت البحوث العلمية أن بعض أسباب فشل التخطيط يعود إلى عدم اهتمام المستويات الإدارية العليا بالتخطيط.⁽⁴⁾

✓ **توفير الخبرة والمهارات المهنية لدى القائمين بالتخطيط:** ينبغي توفير الخبرة المهنية والدراسة الكافية لدى واضعي ومصممي خطط العلاقات العامة وأن يسند أمرها التي تقوم بإعداد هؤلاء المتخصصين، كما يفضل وجود قسم أو إدارة داخل

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص144.

(2) محمد عبد الفتاح محمد: المرجع السابق، ص126.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص 145.

(4) مدحت محمد أبو النصر: المرجع السابق، ص152.

المؤسسة أو الهيئة تتخصص في العلاقات العامة بدلا من إسنادها كعمل فرعي إلى أقسام إدارية داخل المؤسسة .

✓ **شمول الخطة وارتباطها بأهداف وسياسة المؤسسة:** أن تكون الخطة شاملة يعني ارتباطها بأهداف المؤسسة وسياستها العامة في ضوء احتياجات الجماهير ورغبات، وكذلك ارتباطها بأهداف العلاقات العامة ككل.

✓ **الاعتماد على التقييم:** أن يكون هناك أسلوب علمي لقياس وتقويم ما تحققه برامج العلاقات العامة وخططها من نتائج، وما ينجم عنها من آثار لتحديد معوقات النجاح وأساليب الفشل والتغلب على ما يعترض الخطط من معوقات.⁽¹⁾

✓ **الموضوعية في التخطيط :** لقد اعتاد الناس أن يروا ويعتقدوا ما يريدون أن يروه أو يعتقدوه فقط، وهذا الاعتقاد يمكن أن يؤدي بغير شك إلى التخطيط غير السليم.

✓ **الالتزام في التخطيط:** أي يجب أن تكون المدة المتاحة لكل خطة من الخطط كافية لتمكين هذه الخطة من بلوغ أهدافها، وذلك قصد تغطية عدم الكفاءة الإدارية والإنتاجية للأجهزة المشرفة على تنفيذ الخطة، فنجد أن الخطة لها مدة ثلاث أو أربع سنوات في حين أنه بالإمكان تنفيذها في سنة واحدة فقط لو عملت كل الأجهزة المشاركة في تنفيذها بكفاءة.⁽²⁾

✓ مشاركة كافة مستويات الإدارة في عملية التخطيط من المشرفين لغاية المدراء بغض النظر عن مكانتهم في الهيكل التنظيمي، إلا أنه من المفترض أن يقضي المدراء وقت أطول في التخطيط فيما يقوم المشرفون للمستقبل القريب (المرحلي) يقوم المدراء غالبا بالتخطيط على المدى البعيد (الإستراتيجي).

✓ التعاون والتنسيق بين المخططين ومنفذي الخطة، ومن الأفضل تشكيل فريق مرتبط بإعداد الخطة للقيام بمهام ومتابعة وإرشاد المنفذين عند الحاجة أو لدى حدوث عقبات في التنفيذ، وللأفراد قيم يتمسكون بها ثم تبنيها من واقعهم

⁽¹⁾ محمد عبد الفتاح محمد: المرجع السابق، ص 127.

⁽²⁾ علي محمد منصور: المرجع السابق، ص 111، 112.

الاجتماعي والاقتصادي وتؤثر على سلوكهم وأدوارهم ومواقفهم الإنسانية، لذا
توجب معرفة هذه القيم والمبادئ والتعامل من أجل تناسق وفعالية فريق العمل⁽¹⁾.

مبادئ التخطيط:

➤ **مبدأ أولوية التخطيط:** والمقصود بهذا المبدأ هو أن التخطيط يأتي دائما
قبل وظائف الإدارة الأخرى من تنظيم ورقابة وغيره⁽²⁾.

➤ **مبدأ الواقعية:** يقصد بالواقعية وضع الخطط على أسس التقدير الواقعي
والحقيقي للموارد وللحاجات والأهداف وللصفات المستهدفة.

➤ **مبدأ التكامل:** التكامل يقصد به أن جميع الأنشطة والجهود تتكامل
وتتعاون في عملية التخطيط ثم في تنفيذها بعد ذلك، كما يراعي أن
الخطط التكتيكية أن تتكامل مع الخطط الإستراتيجية باعتبار الأولى
تفاصيل لتنفيذ الثانية.

➤ **مبدأ الشمول:** ويقصد به أن تكون الخطة شاملة لجميع إدارات المنظمة
وفروعها. كذلك لا بد من أن تهتم الخطة بتحسين وتطوير جميع أهداف
المنظمة ووظائف الإدارة.

➤ **مبدأ المرونة:** حيث أن التخطيط يركز على عملية التنبؤ بالمستقبل
ومن ثم فهو احتمالي ويقوم على افتراضات وتوقعات وليس على حقائق
ثابتة، لأن الغيب علمه عند الله سبحانه وتعالى، ومن هنا يجب أن
تتصف عملية التخطيط بالمرونة، بحيث تراعى إمكانية التعديل لمواجهة
أية احتمالات طارئة أو مفاجئة لم تكن في الحسبان عند وضع الخطط.

➤ فالمرونة يقصد به قابلية عناصر الخطة للتعديل والتغيير طبقا لما تسفر عنه الحقائق
الواقعية عند تنفيذ هذه الخطة⁽³⁾.

(1) مدحت أبو النصر: المرجع السابق، ص153.

(2) جمال الدين لعويسات: المرجع السابق، ص52.

(3) مدحت محمد أبو النصر: المرجع السابق، ص152.

➤ مبدأ فاعلية وكفاية التخطيط: وهذا يعني أن يكون التخطيط قابلاً للتطبيق، ويخدم الهدف بشكل فعال ويغطي كافة ، والوسائل والأساليب والإمكانات الضرورية لتحقيق الغاية أو الهدف⁽¹⁾.

رابعاً: أنواع التخطيط في العلاقات العامة

تمارس المنظمات أنواعاً متنوعة من التخطيط وتضع أنواعاً مختلفة من الخطط ويمكن تصنيف هذه الأنواع استناداً للأسس (المعايير) الآتية:

أولاً: التخطيط على أساس الهدف المطلوب تحقيقه (طبيعة المشكلات المستهدفة) ويقسم إلى:

- 1) **التخطيط الوقائي:** بحسب ويدينج Wedding إن التخطيط الوقائي هو التخطيط المبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة ويستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقة ودية بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة، وذلك عن طريق العمل الدائب لإزالة كل ما يتسبب عنه سوء الفهم أو تعارض المصالح، وهو يرى أن التخطيط الوقائي قد يكون طويل الأمد وشبيه بالإستراتيجية أو قصير المدى "كالتكتيك" وكلاهما ضروري للفوز.
- 2) **التخطيط العلاجي:** ويسميه بعض خبراء العلاقات العامة "التخطيط للأزمات أو الكوارث" فهو تخطيط يتسم بالحركة، ويقف متأهباً للنزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ⁽²⁾.

وقد كان من المؤلف في الماضي أن نشهد كثيراً من الخطط العلاجية في كثير من المناسبات وكلما كانت توضع خطط وقائية، وقد أدت العوامل التي كانت من أجلها تظهر الخطط العلاجية إلى التفكير في ضرورة التخطيط للمستقبل لتجنب الأزمات والمشكلات التي قد تجبرنا اليوم على التخطيط العلاجي.

يتصف التخطيط العلاجي بالسرعة والحزم، وهذا ما يتطلب نوعاً من الإعداد الأولي يختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة وأنواع الأخطاء التي يتوقع⁽³⁾

(1) صبحي جبر العنبي: المرجع السابق، ص 112.

(2) فهمي محمد العدوي: المرجع السابق، ص 260.

(3) علي كنعان: العلاقات العامة في الصحافة والإعلام، دار الأيام للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2015، ص 49.

ثانيا: التخطيط على أساس الزمن هناك ثلاث أنواع

1) **تخطيط طويل الأمد/ الأجل: Long – range – planning** يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة، يصعب تحديدها، وقد تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعتها، نشاطها، ولكن غالبا ما تغطي فترة ما بين 3-5 سنوات وكلما طالت المدة زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية بصورة دقيقة، نظرا لتعدد هذه الظروف وسرعة تغيرها، وبشكل عام يشتمل التخطيط طويل المدى على أهداف عامة ولا يتناول التفاصيل.

2) **تخطيط متوسط المدى/ الأجل Medium – range . planning** يغطي هذا التخطيط فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة، قد تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات وعادة ما توضع الخطط متوسطة المدى استنادا للخطط طويلة المدى، وتشتمل على تفاصيل أكثر وتسعى إلى تحقيق الأهداف التي تضمنتها الخطط طويلة المدى.

3) **التخطيط قصير المدى/ Short – range . planning** يغطي التخطيط قصير الأمد فترة تمتد من شهور إلى سنة، وتشكل هذه الخطط عادة أداة وآلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط.

متوسط المدى، وهي أكثر تفصيلا من الخطط السابقة.

❖ ويتوقف تحديد الفترة الزمنية للتخطيط على الإجابة على الأسئلة الآتية:

* هل تحتاج المنظمة فعلا لخطة تغطي هذه الفترة ؟

* هل يمكن التنبؤ بالأوضاع المستقبلية التي سوف تسود خلال تلك الفترة بدقة ؟

* هل الفوائد والوفورات المرتقبة من التخطيط تغطي تكاليفه ؟⁽¹⁾

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2006،

التخطيط طويل الأجل	التخطيط قصير الأجل	
<ul style="list-style-type: none"> -عام وشامل -وصفي في الغالب -إدارة العليا -سنوات، أو أكثر 	<ul style="list-style-type: none"> -محدد وتفصيلي -كمي في الغالب -إدارة الدنيا -سنة أو أقل 	الخصائص
<ul style="list-style-type: none"> -الأهداف العامة -السياسات -الإستراتيجيات طويلة الأجل -خطة تنفيذية طويلة الأجل 	<ul style="list-style-type: none"> -الأهداف التنفيذية التفصيلية -الإجراءات والقواعد -الإستراتيجيات قصيرة الأجل -خطة تنفيذية قصيرة الأجل 	الأنواع
<ul style="list-style-type: none"> -الأهداف:النمو والتطور -المبيعات:أنواع وكميات كلية -الإنتاج:أنواع وكميات كلية 	<ul style="list-style-type: none"> -الأهداف: الأرباح والتكاليف والتمويل -المبيعات: كمية حسب النوع السوق، العملاء... -الإنتاج: كميات حسب النوع والشهر وخطط الإنتاج... 	الأمثلة

الجدول رقم 01: يوضح مقارنة بين التخطيط، طويل الأجل وقصير الأجل⁽¹⁾

خامسا: مراحل التخطيط في العلاقات العامة

التخطيط عملية ذهنية تحليلية منظمة تشتمل على عدة مراحل/ خطوات متتابعة كل خطوة على

ما سبقتها، وهذه المراحل كالآتي⁽²⁾:

(1) محمد بلال إسماعيل: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، د ط، 2004، ص107.

(2) حسين حريم: المرجع السابق، ص124.

المرحلة الأولى: تحديد الهدف

يبدأ التخطيط بتحديد أهداف العلاقات العامة في المنظمة، فبدون وجود أهداف وعدم تحديد المستوى المراد إنجازه، ومعايير الإتمام أو الكمال يعني عدم وجود حوافز نحو ما يمكن أن يطلق عليه تقدم وأهداف العلاقات العامة في المؤسسة. تنقسم إلى الأهداف الأولية والأهداف الثانوية، أو أهداف رئيسية وأهداف فرعية، وترتكز الأهداف الأولية حول تحسين الكفاية الإنتاجية مع المحافظة على الروح المعنوية وشعور الأفراد بالرضا عن أعمالهم، أما الأهداف الثانوية فهي أوجه النشاط المؤثرة في معنويات الأفراد وفي كفايتهم الإنتاجية، فيجب العمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتحديد الأجر العادلة مقابل الكميات المناسبة من العمل⁽¹⁾.

ل وهناك بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في الأهداف وهي:

* يجب أن تكون الأهداف واقعية، بمعنى أن تكون قابلة للتحقق.

* يجب أن تكون الأهداف صريحة ومحددة تحديدا دقيقا.

* يجب أن تحدد بمراعاة تحقيق الموازنة بين مصالح الجماهير المختلفة.

* يجب تحديد الأهداف في ضوء الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية السائدة بين الرأي العام.

* يجب أن تحدد الأهداف في ضوء الوقت والجهد والمال اللازم لتحقيقها⁽²⁾.

المرحلة الثانية: جمع البيانات

تمثل خطوة جمع المعلومات وتحليلها المدخل العلمي في التخطيط للعلاقات العامة، وتعنى هذه المرحلة بجمع المعلومات والإحصاءات والبيانات الكافية عن المشاكل المتصلة بالعلاقات العامة وأبعادها الحقيقية وكذلك اتجاهات الجماهير وعملية جمع الحقائق أو المعلومات تحدد أساس التحليل. ويمكن الحصول على معلومات وإحصائيات لها قيمتها من النشرات الحكومية والتجارية والزراعية والصناعية، والجرائد والمجلات والمكتبات مع الاحتفاظ بملف يحتوي على أسماء المراجع التي يمكن الالتجاء إليها للحصول على حقائق وبيانات معينة، ومن هذا الملف يمكن استخلاص المعلومات والنشرات الداخلية والمعارض وغيرها من وسائل الإعلام المختلفة⁽³⁾.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص 147.

(2) عبدة صبطي، كلثوم مسعودي: المرجع السابق، ص 108.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص 149.

ويمكن الحصول على المعلومات من مصدرين: مصادر داخلية ومصادر خارجية.

المصادر الداخلية:

تتمثل في وثائق المؤسسة المتعلقة بالمبيعات والنفقات وشؤون الأفراد و الإنتاج والبحوث التي تجريها المؤسسة والمعلومات التي يقدمها رؤساء الأقسام والعاملون في المؤسسة.

المصادر الخارجية:

وتشمل الوثائق الحكومية والأرشيف الصحفي والخدمات المعلوماتية التي تقدمها مراكز البحوث ومراكز الاستشارات.

ويمكن حصر أهم المعلومات اللازمة للتخطيط للعلاقات العامة فيما يلي:

- * المتغيرات البيئية وتتمثل في المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية السائدة في المجتمع والتي توجه تخطيط النموذج الاتصالي وتؤثر فيه.
- * دراسة الجمهور المستهدف.
- * دراسة الوسائل الاتصالية المتاحة لاستخدام أفضلها وأنسيها⁽¹⁾.

المرحلة الثالثة: مرحلة وضع وتصميم خطة العمل

بعد أن يتم تحديد أهداف برامج العلاقات العامة وخصائص الجماهير واتجاهاتها ودراسة المؤسسة والإمكانيات المادية والبشرية يثار عددا من الأسئلة:

- * كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف في ضوء الموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ؟
- * ما هي الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف ؟
- * كم من الوقت يمكن استغراقه لتحقيق هذه الأهداف ؟ وما هو الوقت المناسب للقيام بالإجراءات المختلفة التي من شأنها تحقيق الأهداف ؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة يساعد على رسم خطة العمل، فالخطة في العلاقات العامة هي التي تبين خطوات العمل تفصيلا، وكذا أنسب الأساليب والوسائل لتحقيق أهداف العلاقات العامة كما أن خطة العمل ترتبط عادة بالمدة الزمنية اللازمة لتنفيذها، وتحديد المدة الزمنية لابد منه لنجاح أي خطة.

(1) عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي: المرجع السابق، ص108.

كما ينبغي في هذه المرحلة تحديد مسؤوليات هذه الخطة وتوزيعها على أولئك الذين سيشتركون في تنفيذها، بحيث تكون هذه المسؤوليات واضحة ومحددة، مع مراعاة مبدأ التعاون ومبدأ التنسيق بينهم بحيث يكمل كل منهم الآخر مع عدم وجود تضارب في المسؤوليات⁽¹⁾.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة

وهي من أكثر المراحل دقة وبساطة في نفس الوقت فكما هو ملاحظ بأن الخطة العامة تحتوي على "نشاطات رئيسية" أن لم يتم وضعها وترجمتها في خطط عمل **Action . Plan . Analysis** فلن يتم تنفيذ الخطة العامة بشكل فعال ودقيق.

فبعد أن تقوم المؤسسة بتوزيع الخطة على المعنيين، يقوم كل طرف معني بدراسة الجزء الذي يهتم به في الخطة العامة، ويضع له خطة عمل تترجمه إلى نشاطات فرعية ينتج عن تطبيقها في إطار زمني محدد تحقيق الجزء المعنيين به من الخطة العامة. وتتمثل بساطة هذه المرحلة في أنها تحديد جهد القائمين على إعداد خطط العمل في تحديد النشاطات الرئيسية المأخوذة من الخطة العامة، وتفصيلها في نشاطات فرعية، وتحديد الإجراءات اللازم اتخاذها لتنفيذ كل نشاط فرعي، والفريق المسؤول عن تنفيذه والمدة الزمنية المتاحة لتنفيذه والموارد التي يحتاجونها لتنفيذه. ❖ ومن الطبيعي جدا أن يكون للخطة العامة أكثر من خطة عمل، وتنفيذ خطط العمل هذه سيؤدي في المحصلة إلى تطبيق الخطة العامة⁽²⁾.

المرحلة الخامسة: مرحلة الرقابة والتقييم

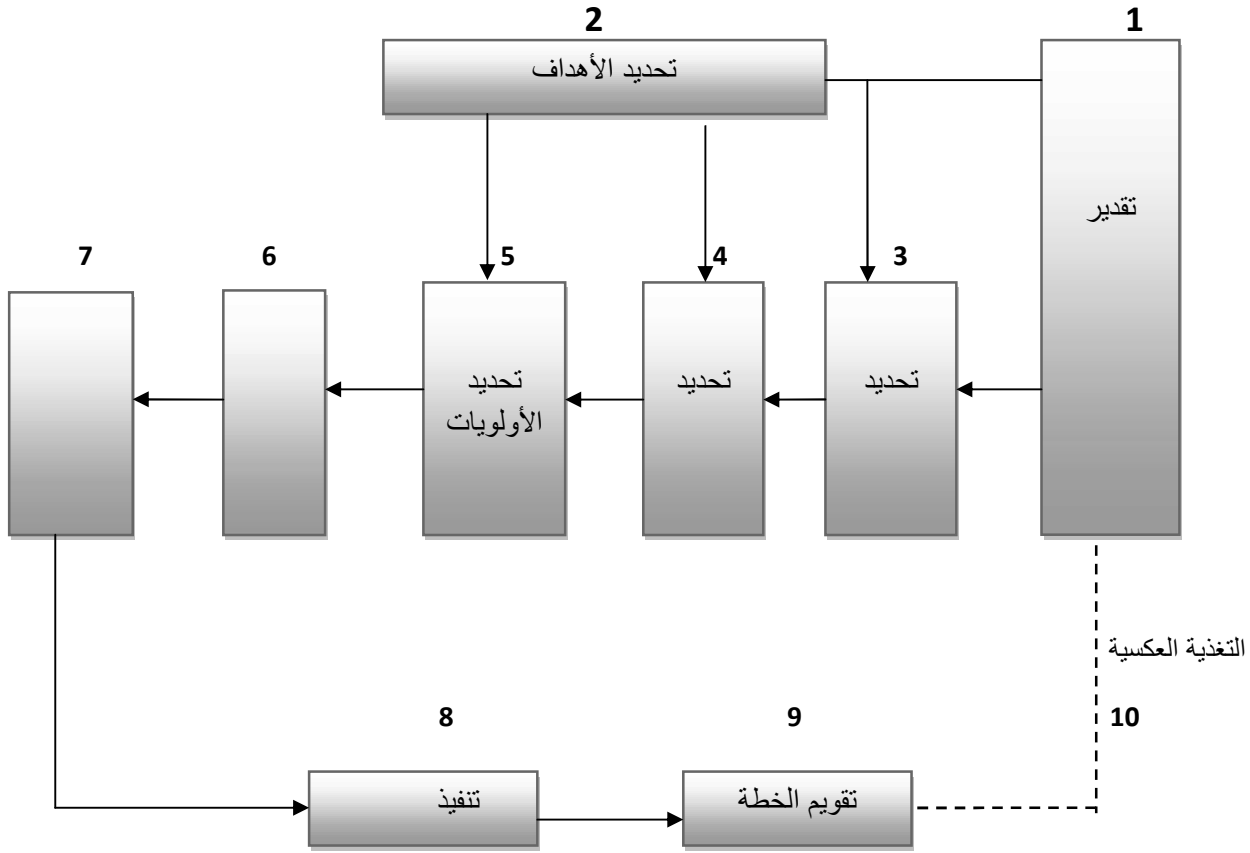
وهناك من يسميها بمرحلة المتابعة والتقييم، فبعد تنفيذ خطة العمل فإنه لا ينتهي عمل رجل العلاقات العامة، بل يجب أن يتأكد من بلوغ الأهداف المسطرة، وهنا تكمن وظيفة العلاقات العامة فالرقابة هي مواكبة عملية تنفيذ الخطة، وكذا التأكد من سيرها طبقا للتعليمات ووفقا للخطة المرسومة⁽³⁾.

(1) محمد بهجت كشك: المرجع السابق، ص173.

(2) فهمي محمد العدوي: المرجع السابق، ص212.

(3) عبدة صبطي، كلثوم مسعودي: المرجع السابق، ص109.

وقد اقترح باحث آخر عشر خطوات للتخطيط موضحة في الشكل التالي⁽¹⁾:



03: يوضح خطوات التخطيط

.171

:

:

سادسا: العقبات (العوائق) التي تعترض عملية التخطيط في العلاقات العامة

على الرغم من المزايا المتعددة للتخطيط والتي تعرضنا لها قبل ذلك والتي تجعل من التخطيط من أهم وظائف الإدارة، إلا أن هناك بعض القيود والعوائق التي تعوق التخطيط ومنها:

عدم اعتراف الإدارة في بعض المؤسسات بإمكانية الأخذ بالتخطيط في ممارسة أنشطة العلاقات العامة.

افتقار إرادات العلاقات العامة في بعض المؤسسات إلى الموافقة الصريحة على الأهداف التي تضعها، والتي تتطلب تنفيذ أنشطة محددة بإمكانيات وطاقات معينة في مدى زمني محدد.

⁽¹⁾ مدحت محمد أبو النصر: المرجع السابق، ص 171.

عمليات التخفيض المستمر لميزانيات العلاقات العامة في كثير من المجتمعات ومن بينها مصر بدعوة " ترشيد الإنفاق " أو تخفيض المصروفات دون إدراك لدور العلاقات العامة بمفهومها الصحيح في ترشيد الإنفاق وزيادة الإنتاج⁽¹⁾.

صعوبة التكهّن أو التنبؤ بظروف المستقبل، فالتخطيط يتعلق أساسا بالمستقبل بما ينطوي عليه هذا المستقبل من غموض وعدم تأكد وتغير، ومن المعروف أن أي مدير لا يستطيع أن يتنبأ بدقة وبالكامل بالأحداث المستقبلية، وقد يؤدي ذلك إلى التشكك في مدى ودقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل، الأمر الذي يجعل الخطة قائمة على معلومات غير دقيقة، فإذا ما تغيرت الظروف التي كانت متوقعة عند إعداد الخطة، فإن هذه الخطة تفقد الكثير من قيمتها وهذا ما يتطلب أن تكون متصفة بالمرونة لمواجهة هذه التغيرات غير متوقعة⁽²⁾.

ارتفاع تكلفة التخطيط: يعترض البعض على التخطيط، وذلك بحجة أن العمل التخطيطي يتطلب نفقات وتكلفة تفوق بكثير قيمة مساهمته الفعلية ويرون أنه من الأفضل أن تواجه هذه الأموال والجهود التي تبذل في العمل التخطيطي إلى التنفيذ، أي إلى الأداء الفعلي للعمل ورغم هذا الاعتراض لكنه لا يقلل من أهمية التخطيط لما سبق أن ذكرناه من مميزات للتخطيط.

التخطيط يؤخر العمل: يعترض البعض على التخطيط بحجة أنه يضيع الوقت مما يترتب عليه التأخر في التنفيذ خاصة تلك الأعمال التي لا تتطلب ولا تسمح بهذا التأخير بل أنها تتطلب قرارات في الحال، ورغم هذا الاعتراض إلا أن ذلك لا يعني أن التنفيذ السريع سوف يحقق نتائج مفيدة.

التخطيط يقيد الحرية والمبادأة: يعترض البعض على التخطيط بدعوى أن الخطط الموضوعة تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادأة، خاصة إذا كانت السياسات والإجراءات تنشأ عند مستوى قمة التنظيم ثم توضع أو تصاغ بشكل رسمي في مذكرة أو كتاب من أجل إعلام وتوجيه العاملين، مما يؤدي إلى أن تصبح جامدة **Rigid** وغير قابلة للتعبير.

(1) حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: المرجع السابق، ص153.

(2) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1999، ص101.

ويعلق كلو Donald j.Clough على ذلك بأن أوضح بأنه في كثير من الحالات فإن الأهداف والسياسات والإجراءات تكون مصاغة على الأقل في مستوى منخفض، ثم تصعد إلى أعلى لتلقى القرار الرسمي من موافقة السلطة العليا في التنظيم⁽¹⁾.

هذا بالإضافة إلى أنه على الرغم من ضرورة وجود خطة ثابتة، إلا أنه يجب إدخال تعديلات عليها حتى تصبح قادرة على مواجهة المواقف التي تنشأ.

إن هذه العقبات والعوائق هي التي جعلت البعض يرغب في أن يبدأ العمل بدون تخطيط كافي وأن يسمح تدريجياً بالتخطيط لأغراض محدودة، بينما يكون العمل في حالة إنجاز معتمداً على مبادرة المرؤوسين وعلى إحساسهم الواعي بالتصحيح، وعلى الرغم من افتخارهم بالنجاح عند استعمال هذا المخل إلا أنهم يسلمون بأن نجاحاً أكبر يمكن أن يتحقق عن طريق التخطيط المناسب.

يؤكد كلو Clough أن الذين يفشلون في الوصول إلى خطة قبل أن يفعلوا شيئاً، فإنهم في آخر الأمر يتخذون قرارات تسبب كارثة⁽²⁾

ونخلص من ذلك إلى أنه على الرغم من تلك القيود أو العوائق فإنها لا تقلل من أهمية التخطيط ولا تعنى عنه خاصة إذا ما قارنا تلك القيود بالميزات التي يتوقع تحقيقها من وراء القيام بعملية التخطيط. ولكن ينبغي أن نأخذ هذه القيود في الحسبان بغض النظر عن مدى أهميتها.

صعوبة وضع التقديرات الدقيقة:

فربما يعتمد القائمون بالأمر على معلومات وبيانات قديمة تمت في الماضي، لكي ترسم خطوات المستقبل وهذا هو الذي يدعو لإيجاد أجهزة إحصائية متخصصة تمدنا بأحدث وأصدق المعلومات كما يدعونا لدراسة الخطط البديلة، وأن يراعي المرونة في الخطة الأصلية⁽³⁾.

سيكولوجية المدراء القدامى: هؤلاء تحتوي عقولهم وأفكارهم قيم، وتقاليد وأعراف تمسك بروح المبادرة عندهم، فيقامون كل تغيير، ويفضلون العمل على ما اعتادوا عليه فالقواعد الجامدة جزء

⁽¹⁾ محمد بهجت جاد الله كشك: المرجع السابق، ص101.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص102.

⁽³⁾ بشير العلاق: (تنمية المهارات الإشرافية والقيادية)، المرجع السابق، ص61.

من تفكيرهم الجامد وبعضهم يكون " شللاً " ذات مصالح ومكاسب لا يحافظ عليها التخطيط العلمي المدروس.

ل الهيكل الجامدة لبعض السياسات:

إذ أن هذه الهياكل ترتبط أيضا ببعض العوامل السيكولوجية فربما توضع خطط لنشاط مؤسسة ما على ضوء ظروفها الواقعية والحالية، فإذا ما تبدلت تلك الظروف تجد عند القائمين في إدارتها صعوبة تعديل، أو تغيير الحاجة لكي تتسجم وما أستجد من أمور⁽¹⁾.

ل ويرى الباحث بأن هناك مشاكل ومعوقات بشرية **Les Problèmes Humains** يمكن تلخيصها فيما يلي:

*نقص الكادر التقني والإداري البشري (عدم وجود المخططين أصلا لكافة المستويات).

*عدم أهلية المخططين في الإعداد واتخاذ القرارات.

*انعدام الرغبة أو الدافع نحو المشاركة في عملية التخطيط.

*عدم إلمام العاملين المشاركين في تنفيذ الخطط بالإطار العام لموضوع التخطيط وعدم معرفتهم لمهامهم المكلفين بها.

*انعدام الرقابة والمتابعة الفعالة لحسن سير أعمال التنفيذ للخطط ومدى التقدم أو التراجع في تحقيق الأهداف⁽²⁾.

ل الصعوبات الإجرائية: **Les Problèmes Des Procédures**

- عدم اختصار الإجراءات التخطيطية والخطوات عند ضرورة الإلحاح والإسراع في إنجاز الخطة لأهدافها في أقصر وقت ممكن.
- عدم مشاركة اختصاصي التخطيط في صنع القرار وإصداره جانب الإدارات العليا.
- تغليب الاعتبارات والتوجهات السياسية العامة في مجال الإدارة على الاعتبارات الموضوعية الفنية اللازمة لنجاح التخطيط.
- عدم ملائمة التنظيم الرسمي المعتمد من حيث الهيكله والإجراءات .

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور: المرجع السابق، ص110.

(2) موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط1، لبنان، 2005 ص84.

- مركزية إصدار الأوامر وعدم استخدام التفويض في إقرار وتنفيذ الخطط، ما يعزز التسلط والفردية في إتخاذ القرارات⁽¹⁾.

Manqué Financier et L'incapacité Technique: النقص المالي والعجز الفني

أهم مظاهر هذا النقص في الموارد المالية وعجز الإمكانيات والقدرات الفنية في التخطيط يمكن تلخيصها بما يلي:

- عدم صحة تقدير حجم ونوع المصادر المالية والكفاءات الفنية اللازمة لتنفيذ الخطط وتوظيفها وإدارتها، وهذا ما يسمى " بعيب عدم الواقعية في التخطيط".
- الخطأ في توظيف الموارد المالية والقدرات الفنية المتاحة وسوء توزيعها وعدم القدرة على تنسيقها وتوازنها حسب مراحل التخطيط وأولوياته.
- عدم وجود القدرات المالية لتلبية مستلزمات التخطيط والإيفاء بأهدافها بسبب عدم تنوع وتعدد مصادر التمويل أي: اعتماد هيكل تمويلي واستثماري خاطئ.
- الخطأ في تقدير العوائد أو النتائج المخططة على ضوء الموارد والإمكانيات المخصصة لذلك.
- تفشي الفساد والانحراف المالي والأخلاقي في الجهاز الإداري مستويات التخطيط والقرار بشكل خاص.
- خطأ تحديد الأولويات الإنفاقية قياساً على الموارد والإيرادات المالية والعينية المخططة.
- الغرق في الإشكالية العامة التي تزيد مظاهر الإنفاق وتضعف القدرات التمويلية كفاءتها على حساب الإجراءات الأساسية والخطوات الرئيسية للخطط ونتائجها.

⁽¹⁾ موسى خليل: المرجع نفسه، ص 85.

خلاصة:

من خلال ما تقدم حول استراتيجيات العلاقات العامة نجد بأن هاتين الإستراتيجيتين تقدم أفكار جيدة تجعل المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها المسطرة بفعالية، من خلال انتهاج سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي والخارجي، والتأكيد على بناء رسالة اتصالية على أسس نظرية من جهة، ومن جهة أخرى التخطيط الجيد لكل ما تقوم به العلاقات العامة كإدارة من برامج، كل هذا من شأنه تعظيم قدرة المؤسسة العامة التي تبدو من وجهة نظر جمهورها مناسبة فعالة، صادقة ومقنعة.

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: الصراع التنظيمي

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي

ثالثاً: أهمية الصراع التنظيمي

رابعاً: مراحل وأنواع الصراع التنظيمي

خامساً: مستويات الصراع التنظيمي

سادساً: الآثار الإيجابية والسلبية للصراع والتنظيمي

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

أولاً: العوامل المساعدة في إدارة الصراع التنظيمي

ثانياً: نماذج إدارة الصراع التنظيمي

ثالثاً: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للموضوع

أولاً: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

ثانياً: النظريات المفسرة للعلاقات العامة

خلاصة

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: الصراع التنظيمي

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي

ثالثاً: أهمية الصراع التنظيمي

رابعاً: مراحل وأنواع الصراع التنظيمي

خامساً: مستويات الصراع التنظيمي

سادساً: الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

أولاً: العوامل المساعدة في إدارة الصراع التنظيمي

ثانياً: نماذج إدارة الصراع التنظيمي

ثالثاً: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للموضوع

أولاً: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

ثانياً: النظريات المفسرة للعلاقات العامة

خلاصة

تمهيد:

إن تفاعل العاملين بعضهم مع بعض بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية يقودنا إلى حقيقة اتفاهم في بعض المواقف وتعارضهم في بعضها الأخر، وهذا ما يؤدي إلى ما يعرف بالصراع التنظيمي حيث أنه أشد أنماط السلوك عنفا وظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة بالإضافة إلى ما يرافقه من تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة، وفي بحثنا هذا حول استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة الصراع التنظيمي، قد خصصنا هذا الفصل لأجل التفصيل في هذا الموضوع من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الصراع التنظيمي، أما المبحث الثاني فهو خاص بإدارة الصراع التنظيمي، وبالنسبة للمبحث الثالث والأخير في هذا الفصل فهو المقاربات النظرية المفسرة لموضوعنا.

المبحث الأول: الصراع التنظيمي

أولاً: أسباب ظهور الصراع في المنظمة

هناك أسباب عديدة للصراع من الصعب حصرها داخل المنظمة الواحدة فقد اختلف الباحثون باختلاف تخصصاتهم في تحديدها.

ولقد ميز الباحثان **Katz و Kahm** بين الأسباب العقلانية وغير العقلانية للصراع، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ الصراع الوظيفي وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.

✓ الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.

✓ الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

أما الأسباب غير العقلانية: فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية⁽¹⁾.

أما **Anthony و Hodge** فيقترح الأسباب التالية للصراع:

ل التعارض أو التغيير في الأدوار: ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى⁽²⁾.

ل التنافس للحصول على الموارد المحددة: فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد وتزيد حدة الصراع بينها نتيجة

(1) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، ص ص 365، 366.

(2) محمود سليمان العميان: المرجع نفسه، ص 364.

- لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وأنه أكثر مصداقية وشفافية في العمل لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد⁽¹⁾.
- تعدد المستويات الإدارية: كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا كلما زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات.
- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة: تعتبر المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسات بأنها ظاهرة حضارية ورمزا من رموز التطور والازدهار الإداري في عصرنا الحالي، إلا أن ذلك يفتح باب التناقضات والاختلافات من خلال إلقاء الجميع بأرائهم ومقترحاتهم وذلك يحمل في طياته بذور الاختلاف وقد ينشأ صراعا سلبيا لا طائل منه⁽²⁾.
- اختلاف إدراكات المجموعة للوقت من حيث الاحترام والالتزام بالأوقات المحددة للانتهاء من إنجاز المهام يؤثر في الأولويات التي تمنحها المجموعة للأعمال والأنشطة المختلفة⁽³⁾.
- الاختلاف في الثقافة: تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة، والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد والجماعات.
- عدم الرضا الوظيفي: قد ينشأ عدم الرضا الوظيفي لأسباب مختلفة ويولد شعورا بعدم التعاون وإثارة المشاكل وضعف الانضباط وعدم الالتزام، الأمر الذي يؤدي لنشوء الصراع.
- ازدواجية العمل: ويقع عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل⁽⁴⁾.
- الاتصالات الخاطئة: إن التواصل والاحتكاك مع الأفراد أو المنظمات في بعض الأحيان يكون بطريقة تغضب ربما بدون أن يقصدوا ذلك لكنه يترك شعور يعرف باللوم الهدام - شعور بالأسى والظلم - الذي يولد شعورا بالحاجة إلى الثأر والانتقام الذي يضع حجر الأساس لصراعات ونزاعات ربما لانهاية لها. إن لكل فرد شخصيته الخاصة فهناك من شخصيته عدوانية ويميل إلى

(1) جرينبج جيرالد: ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: المرجع السابق، ص211.

(2) القريوتي محمد قاسم : دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، ط3، عمان 2012، ص360.

(3) هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم)، دار وائل للنشر ط4، الأردن، 2004، ص298.

(4) محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص365.

عدم التعاون مع الآخرين وهناك من شخصيته تتسم بحدة الطبع والحساسية المفرطة مما يجعل العمل شاقا وصعب ويزيد من احتمال ظهور النزاعات والصراعات⁽¹⁾.

ثانيا: خصائص الصراع التنظيمي

من أهم الخصائص التي يتميز بها الصراع التنظيمي ما يلي:

التوتر يعد بعدا أساسيا للصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة⁽²⁾.

يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع⁽³⁾.

ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.

يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة⁽⁴⁾.

*إذن فالصراع التنظيمي هو ظاهرة سلوكية إنسانية تحدث على كل المستويات داخل الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت.

ثالثا: أهمية الصراع التنظيمي

عندما تذكر كلمة الصراع تتبادر إلى الأذهان فكرة سلبية عنه إلا أن الصراع قد يكون ظاهرة صحيحة ولها أهمية كبيرة داخل المؤسسات بجميع أنواعها ويمكن تلخيص أهمية الصراع فيما يلي:

(1) المغربي كمال محمد: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ط2، عمان، 1995، ص195.

(2) زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص94.

(3) زهير بوجمعة شلابي: المرجع نفسه، ص95.

(4) محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص366.

- ج) تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر.
- ج) إيجاد فرص للتغيير.
- ج) اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها كما لو كانت مجهولة .
- ج) إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم.
- ج) إشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل.
- ج) ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للابتكار .
- ج) زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق التنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الإنجاز⁽¹⁾.
- ج) تعيين موظفين جدد أصحاب خبرات وقيم عالية يكون مدخلا للتنافس .
- ج) تمرير بعض الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الأقسام والدوائر وبالتالي الاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء لاستشارة موظفين للعمل بجدية والخروج من جو الصراعات الجانبية والشخصية.

رابعاً: مراحل الصراع التنظيمي

يقسم العديد من الكتاب مراحل الصراع إلى أربعة مراحل ومنهم من يقسمها إلى خمسة مراحل وبعد الإطلاع على العديد من الكتابات تبين أن أصحاب المراحل الأربعة يدمجون مرحلتين في مرحلة واحدة وهما المرحلة الثانية والثالثة وهما مرحلتين إدراك الصراع والشعور به اعتمدت النموذج الأكثر قبولا وانتشارا في هذا الصدد الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي **Louis Bondy** والذي يتكون من خمس مراحل، المراحل الخمسة للصراع هي كالآتي:

➤ مرحلة الصراع الخفي:

وهي المرحلة التي تتوفر فيها الظروف والشروط التي تهيئ الفرص لظهور الصراع بأن يكون هناك سببا أو مصدرا للنزاع ولكن لم يحدث بعد ولا يزال مدفونا والتي تؤدي بالضرورة للصراع⁽²⁾.

⁽¹⁾ ناصر قاسمي: المرجع السابق، ص 190، 191.

⁽²⁾ حسين حريم: المرجع السابق، ص 181.

وغالبا ما تكون مسببات الصراع من التنافس على الموارد والتباين في الأهداف والغايات وعدم تبادل المعلومات بشكل صحيح، والضوضاء المؤثرة على قنوات الاتصال، كلها عوامل تهيئ الفرصة المناسبة والأرض الخصبة التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني لم يتبلور بعد للعلن⁽¹⁾ ويسمى أيضا بالصراع الضمني، ويأخذ ثلاثة أشكال سلوكية:

الأول: السلوك التنافس وينشأ بين الأفراد نتيجة التنافس.

الثاني: السلوك الهادف إلى التميز ولفت الأنظار.

الثالث: الصراع الناشئ بسبب انحراف سلوك الفرد عن الهدف الرئيسي والاتجاه إلى أهداف فرعية أو ثانوية⁽²⁾.

➤ مرحلة الصراع المدرك:

قد يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف وتبدأ الأطراف في ملاحظة وجود صراع فيما بينها، يصبح الصراع مدركا عندما لا يكون هناك ما يستدعي بقاء الصراع حالة مستمرة، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا رئيسيا في تغذية صور ومدركات الصراع حين تتساقط عبر قنوات الاتصال المتاحة وقد تشوش المعلومات وقد تتقل بشكل غير دقيق.

إن أول مؤشرات إدراك الصراع هي درجة تنشيط العلاقات بين الأفراد، وأسلوب تعاملهم ونتيجة للتفاعل وللاختلاف أو تباين الأهداف فإن المشاعر تلعب دورا رئيسيا في تشكيل الاتجاهات ورسم الصور الذهنية السيئة الأمر الذي يؤدي إلى إدراك الصراع⁽³⁾.

➤ مرحلة الشعور بالصراع:

وهي مرحلة أكثر تقدما عن سابقتها وفيها يبدأ الأفراد بالشعور بالصراع بشكل واضح حيث تتولد أشكال من القلق على المستوى الفردي والجماعي وكأن الأفراد وصلوا إلى درجة الحسم إلى أن الصراع موجود بشكل فعلي واضح الطبيعة والمسببات، وتعتبر مرحلة النوايا حيث يبدأ الشعور بالصراع واتخاذ

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، داروائل للنشر والتوزيع، ط6، الأردن، 2012، ص 361.

(2) جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص.

(3) محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 362.

القرارات والأفعال بطريقة معينة وقد يظهر الصراع بسبب نوايا خاطئة أو سوء فهم نتيجة لمنافسة ما على هدف واحد⁽¹⁾.

➤ مرحلة الصراع العلني:

حين يفكر الأفراد في مواقف الصراع حيث يكون الصراع ظاهراً وتتضمن هذه المرحلة السلوك والأقوال وردود الأفعال، وهي محاولات للتعبير عن النوايا وكثيراً ما ينحرف الفرد عن النوايا الأصلية نتيجة للحسابات الخاطئة وغير الرزينة⁽²⁾.

وفي هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح ويتم التعبير عنه سلوكياً بطرق مختلفة، بمعنى أن الصراع مجموعة من السلوكيات الإنسانية المتعارضة والصراع العلني أكثر الحالات المعروفة سواء أكان سلوكياً أو لفظياً⁽³⁾.

حيث يسعى كل طرف إلى إحباط خصمه من خلال عدم التعاون والتخريب والمشاحنات العلنية وقد يأخذ أشكالاً أخرى مثل الانسحاب واللامبالاة وكل الوسائل الدفاعية الممكنة الأخرى، وبالتالي تصبح إمكانية العمل والتواصل بين الأفراد صعبة بل قل مستحيلة مما يؤثر سلباً على العمل وروح العمل داخل المؤسسة⁽⁴⁾.

➤ مرحلة ما بعد الصراع العلني:

وهذه المرحلة هي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر بين أطراف الصراع من صدام مستمر ونزاع الأمر الذي يؤدي إلى تدني في الإنتاجية وعدم الرغبة في العمل.

وكلما تفاقمت الأمور وازدادت سوءاً فإنه يتطور لصراع هدام حيث يسعى كل طرف من الأطراف الإيقاع بغريمه عنوة حتى لو أدى ذلك لتدميره تماماً على كل الأصعدة الشخصية والعامة⁽⁵⁾. وفي هذه

(1) محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص 376.

(2) رحالي حبيلة: الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2012 ص ص 71 70.

(3) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009، ص 300.

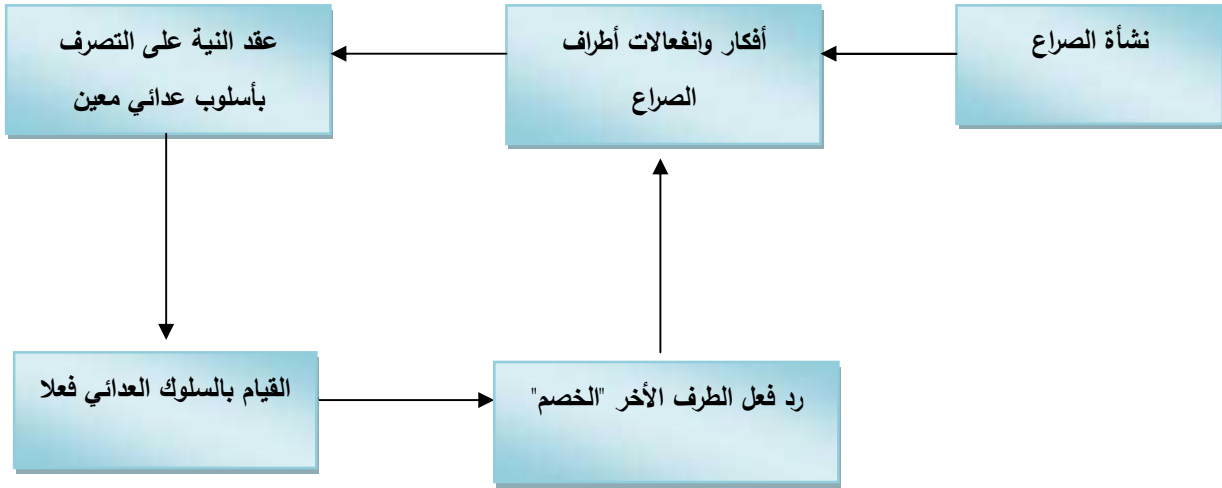
(4) حسين حريم: المرجع السابق، ص 181.

(5) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص 300.

المرحلة تبدأ عملية الصراع ويظهر دور المنظمة جليا في وضع حلول الصراع من خلال التعرف على جذور المشكلة وحلها.

وفي حال نجاحها في إدارة الصراع يؤدي ذلك إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات⁽¹⁾.

والشكل التالي يوضح مراحل الصراع الخمس:



الشكل رقم 04: يوضح مراحل الصراع الخمس.

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية الإسكندرية، د ط، 2004.

⁽¹⁾ العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، ط2، عمان، ص 277.

❖ أنواع الصراع.

إن الصراع في مؤسسة ما لا يعني الضرورة أنه نفس الصراع داخل مؤسسة أخرى فالصراع أنواع عديدة بحسب وجهة النظر إليه والزاوية التي يتم تناول الصراع من خلالها ويمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي كما يلي:

❖ الصراع على مستوى الفرد.

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل. ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

أ- صراع الهدف.

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ أحد الصور التالية:

أ-1/ الصراع بين هدفين إيجابيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً، ويزداد الموقف تعقيداً عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

أ-2/ الصراع بين هدف سلبى وآخر إيجابى:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابى" بيد أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبى"⁽¹⁾.

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009، ص144.

أ-3/ الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يوجد الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.

ب-صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، مجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، والعملاء وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية الرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال وهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.

❖ الصراع على مستوى الأفراد:

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتهم وإدراكه للأمور ومن أمثلة ذلك:

الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

الصراع بين العامل والمشرف.

الصراع بين العامل والعامل⁽¹⁾.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري

نسبة إلى **Joseph Ingham** ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

(1) محمد سلطان حمود: الاتصالات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص ص 175، 176.

الفرد يعرف الآخرين

الفرد لا يعرف الآخرين

الفرد يعرف نفسه	2	1
الفرد لا يعرف نفسه	4	3

الجدول رقم 02: نموذج تحليل ديناميكية الصراع (نافذة جوهاري).

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالأخرين والحالات هي:

الحالة 1: الفرد يعرف نفسه والآخرين

وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكا ته ودوافعه وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة 2: الفرد يعرف نفسه فقط

وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم ويتعامل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم.

الحالة 3: الفرد يعرف الآخرين فقط

قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيدا عن زملائه في العمل

الحالة 4: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين

وهذه هي أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة وبصفة عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل: عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية مثل: حب السيطرة.

❖ الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين:

أ- الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمية واحد ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

ب- الصراع الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ولتوضيح معنى الصراع بين الجماعات سنشرح في الجزء التالي أسباب الصراع بين الجماعات ونوضح ذلك بأمثلة⁽¹⁾

1 - الصراع على الموارد:

تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة وعادة من تكون هذه الموارد المتاحة ناذرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين هناك قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ومن أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد.

2- التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف كل جماعة من ورائه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات فجماعات العمل قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه⁽²⁾.

⁽¹⁾ زهير بوجمعة شلابي: المرجع السابق، ص 101، 102.

⁽²⁾ محمد سلطان حمو: المرجع السابق، ص 180.

3- الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمر بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، ومن العادي أن ترى اختلاف بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة كما نشاهد صراعا بين المشرفين (الإدارة) في جهة وبين العمال في جهة أخرى.

4- الصراع بين الإدارات وظيفيا:

تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة، خذ مثلا التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج والمخازن يتنازع في الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق.

5- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة شيئا قد يشابه القرار أو التصرف، مما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيون يبالغون في طلب النصح إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار وتدريب العاملين، ولجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانية التقديرية أو حساب التكاليف أو تخفيض العمليات المالية لها⁽¹⁾.

❖ الصراع على مستوى المنظمات:

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على الفرد والجماعة داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون، وعاملون ومستهلكون، وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها، فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها.

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009، ص246.

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين.

إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتتسط وتتطور وتحسن عملها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة⁽¹⁾.

خامسا: مستويات الصراع التنظيمي

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي:

يقول العتيبي أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين :

الحالة الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

الحالة الثانية: إذا انخفض الصراع عموما يكون مرغوبا فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

1/ مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

2/ مستوى الصراع مرغوب فيه .

(1) ناصر قاسمي: المرجع السابق، ص ص 187، 188.

3/ مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه⁽¹⁾.

والجدول التالي يوضح ذلك.

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة جمود بطيء التأقلم نقص الأفكار الجديدة غياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية نقد ذاتي تأقلم بحث عن حلول المشكلات تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية عدم التعاون تعارض الأنشطة صعوبة التنسيق	منخفضة

جدول رقم 03: يوضح مستويات الصراع التنظيمي.

سادسا: الآثار الإيجابية والسلبية للصراع

ل الآثار الإيجابية للصراع:

يعتبر الصراع التنظيمي أمر صحي ومرغوب في بعض الحالات لأنه يحرك المشاعر ويحفز الإبداع ويبعث روح التنافس بين الأفراد والجماعات، ويربط كثيرا من الباحثين بين نتائج وأثار الصراع وبين حدته.

فكلما زادت حدته على المستوى المطلوب قلت إيجابيته بالنسبة للمنظمة⁽²⁾، ومن بين الآثار

الإيجابية للصراع نذكر:

⁽¹⁾ زهير بوجمعة شلابي: المرجع السابق، ص 96.

⁽²⁾ حسين حريم: المرجع السابق، ص 249.

✓ على مستوى الفرد:

- إبراز القدرات والاستعدادات لدى الأفراد.
- يساعد على تنمية المهارات والأفكار، وكذلك يؤدي إلى الاهتمام بالإبداع والتغيير.
- مشاركة بناءة للأفراد في كافة العمليات التنظيمية⁽¹⁾.
- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملاً، ويساعد هذا على نشر التفكير الإبداعي، كما يساعد كلا الطرفين على دمج جزء من وجهة نظر الآخرين مع وجهات نظرهم الخاصة.⁽²⁾
- زيادة معدل الأداء لدى الأفراد مما يرفع من إنتاجية المنظمة، وبالتالي فإن الصراع يعود بالنفع مالياً على المنظمة⁽³⁾.

✓ على مستوى الجماعات:

- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.
- ينتج عن الصراعات زيادة الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة وبالتالي تماسك أعضاء المنظمة.
- تبذل الجماعات جهوداً لمواجهة بعضها البعض حيث يظهر التعاون والتفاعل بين أفراد الجماعة أو القسم، ويؤدي ذلك إلى ظهور المساواة داخل الجماعة الواحدة⁽⁴⁾.
- إن الصراع يؤدي إلى زيادة الحماس للعمل، وتحسين نوعية القرارات المتخذة وتحسين نوعية الأداء والعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل وإبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها.
- يكشف الصراع عن وجهات النظر المتباينة التي تدفع إلى الأفضل بسبب استفادتها من مهارات وخبرات أفرادها ورصيدهم المعرفي المتنوع.

✓ على مستوى المنظمة:

- تشجع الصراعات على التفكير في حلول إبداعية (غير تقليدية) للمشكلات التي تواجهها المنظمة ويؤدي ذلك إلى الحلول الإبتكارية الخلاقة.

⁽¹⁾ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، د ط، الجزائر، 1992، ص 178.

⁽²⁾ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بوسني، المرجع السابق، ص 483.

⁽³⁾ منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، د ط، مصر، 2003، ص 122.

⁽⁴⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2004، ص 261.

- يشجع الصراع على اكتشاف الأخطاء والثغرات في الهيكل التنظيمي من خلال دراسة الصراع وتحديد أسبابه.
- يساعد وجود الصراعات على إحداث التغيير والتطور التنظيمي اللازم في المنظمة.
- الصراع يدعم متخذي القرارات بالمعلومات ويبعث فيهم روح التحدي مما يدفعهم لإصدار قرارات أفضل تدعم ولاء الأفراد ورصيدهم المعرفي المتنوع⁽¹⁾.
- *فإن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها.
- وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصب الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التحام المنظمة.

الآثار السلبية للصراع:

للصراع آثار سلبية متعددة على كل مستويات المنظمة، خصوصا إذا كان الصراع ذو حدة كبيرة، ولم يتم التحكم فيه في الوقت المناسب ومن أهم الآثار السلبية للصراع ما يلي:

✓ على مستوى الفرد:

- يشعر الفرد بالإحباط نتيجة لعجزه عن إشباع حاجة أو عاطفة أو إخفاقه في تحقيق هدف تم بذل الجهد لإنجازه، والإحباط يولد غضبا كل ذلك يحطم نفسية الفرد وينال منه وقد يدفعه لترك العمل⁽²⁾.
- يؤدي الصراع إلى استهلاك جهد ووقت الإدارة في مواجهته بدلا من الاستفادة منه في أنشطة نافعة.
- يؤدي إلى قتل روح العمل الجماعي ضمن فريق عمل واحد.
- يؤدي إلى ظهور جو عدم الثقة والشك بين العاملين، مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأطراف المتصارعة من أفراد المؤسسة.
- يترتب على الصراع تغليب المصالح الشخصية على العامة.

⁽¹⁾ محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص322.

⁽²⁾ مصطفى أحمد: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، دار النهضة العربية، د ط، مصر، 2000، ص84.

- قد يلجأ أحد أطراف الصراع إلى تغيير المعلومات وتحريفها، أو بث الإشاعة المعرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر مثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام.
 - دفع أطراف الصراع إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم⁽¹⁾.
 - يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد بسبب الضغوط المستمرة والإرهاق العصبي، مما يؤدي إلى ظهور اتجاهات وسلوكيات سلبية للفرد اتجاه محيطه.
 - انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة بسبب النزاعات والصراعات المستمرة وشعور الفرد بالتوتر يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- ✓ على مستوى الجماعة:

أ/ تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية.

حيث تعتبر الجماعة المتنافسة عدواً وينظر إليها نظرة عدائية، ويتم البحث عن نقاط الضعف والسلبيات لديها بعيداً عن المهنية والأخلاق .

ب/ تفشي استخدام الصفات السلبية.

- لا يقتصر الأمر على كشف سلبيات الجماعة كمجموعة واحدة بل يبدؤون بالبحث في صفات الأفراد على مستوى المدراء وأصحاب القرار ومحاولة كشف عوراتهم بكل الطرق والوسائل.
- حدوث الكثير من الصراعات التي يسودها قيم العصبية والانتقام، مما يؤدي إلى القضاء على روح التماسك والأخوة في الجماعة⁽²⁾.

ج/ ضعف الاتصال بين الجماعات.

يؤثر الصراع الحاد على أنماط الاتصال سلبياً بين أفراد المنظمة، وتشير الدراسات إلى أن الصراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض في معدل تكرار الاتصالات بين الفرد والأفراد الآخرين ويزداد على ذلك سوء الفهم في إنجاز المهام والأنشطة خاصة تلك التي تعتمد على بعضها البعض

⁽¹⁾ الطجم عبد الله بن عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله: السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظريات، التطبيقات)، دار حافظ، ط4 جدة، 2003، ص238.

⁽²⁾ منال طلعت محمود: المرجع السابق، ص123.

بالإضافة إلى ذلك فإن الصراع يترتب عليه أيضا تسريع وتشويه الرسائل المرسلة إلى الأطراف المعنية في المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى تعطيل العمل وعدم الثقة والسرعة في اتخاذ القرار⁽¹⁾.

- يعمل القادة على فرض سلطتهم بدلا من المشاركة والتعاون، مما يؤدي إلى مناخ مريح للعمل.
- قد يترك الصراع شوائب في سلوكيات صناع القرار: مثل: الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات، وغلبة العاطفة على التفكير الرشيد⁽²⁾.
- كما أن الصراع قد يؤدي إلى عدم الشعور بعدم الرضا، تباعد المسافات وقلة التواصل بين أعضاء المنظمة، وسيادة روح الشك وغياب الثقة.

✓ على مستوى المنظمة:

- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال، نتيجة للصراع أو نتيجة محاولة علاجه مما يفوت الفرصة أمام تقدم المنظمة وتحقيقها للأهداف المسطرة في الوقت المحدد ويتكلفت أقل.
- انخفاض الإنتاجية بسبب حدوث الصراعات بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وفقدان ثقة الزبائن وولائهم للمنظمة.
- عدم الثقة في صنع القرار، لأن صنع القرار يتطلب وجود معلومات دقيقة ووضوح الرؤية للقائد وفي ظل الصراع الحاد تضعف الاتصالات وتخف الوسائل، وكذا عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب مما يجعل قيادة المنظمة تتخذ قرارات غير دقيقة وغير ملائمة لأهداف المنظمة⁽³⁾.
- وفي بعض الصراعات التي تحدث بين جماعتين والتي تتخذ صور النصر والهزيمة، وهو الصراع الذي تسعى فيه كل جماعة إلى تحقيق النصر ولا يكمن إلا أن يكون هناك فائز واحد ولذا تكون نتائج هذا الصراع في الغالب من النوع الهدام والذي قد يضع حدا لحياة المنظمة⁽⁴⁾.

(1) محمد إسماعيل بلال: المرجع السابق، ص 87.

(2) حسين سلامة عبد العظيم: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسة الفعالة، دار الفكر، ط1، عمان، 2004، ص 221.

(3) محمد إسماعيل بلال: المرجع السابق، ص 64.

(4) منال طلعت محمود المرجع السابق، ص 123.

المبحث الثاني : إدارة الصراع التنظيمي

أولاً: العوامل المساعدة في إدارة الصراع

عندما يصل الصراع إلى حد معين يصبح واجبا على إدارة المنظمة أن تتحرك لوضع حد لهذا الصراع وتخفيف حدته، فهناك عدة عوامل مساعدة لتحقيق هذا الصراع وذلك حسب مستوى ودرجة حدته نذكر منها:

- 1) استخدام أسلوب حل المشكلات وذلك بالدخول في حوار صريح ومباشر بين الطرفين وذلك من خلال استعراض المشكلة وبدائل الحلول، والتوصل إلى الحل الأمثل وتطبيقه.
- 2) استخدام أسلوب التهدئة، وذلك عن طريق مواجهة الشدة باللين وخلق جو من الهدوء، ولكن هذا الحل لا يحقق الهدف وهو حل الصراع بشكل نهائي، حيث تظل الأسباب كاملة.
- 3) استخدام وسيط أو أطراف ثالث محايد، يملك القدرة والتأثير على الطرفين للتوفيق بين الطرفين المتصارعين والتوفيق بينهما.
- 4) إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة، وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بما يقلل التناقض بين الأفراد⁽¹⁾.
- 5) اعتماد آليات التشاور، وفتح قنوات الاتصال بين الأطراف المتصارعة، واستخدام نظام الحوافز الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم ككل⁽²⁾.
- 6) دمج الوحدات الإدارية المتصارعة، فهذا أسلوب يحرك تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش لأنها مشتركة في المصير.
- 7) زيادة التفاعل بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم⁽³⁾.
- 8) تحقيق درجة الاعتمادية بين الجماعات وجعلها معتمدة على نفسها، وذلك من خلال منح نوع من الاستقلالية.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة للنشر، د ط، الإسكندرية، 2002، ص119.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعات في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر، ط2، الأردن، 2000، ص206.

(3) حسين حريم: إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية في الأردن)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلة السادسة، العدد الثاني ص36.

- تبادل الموظفين بانتقال هؤلاء الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم وكسبهم خبرات جديدة، و تفتتت مناطق النزاع وإيجاد وظائف تنسيقية بين الوحدات والأقسام التنظيمية⁽¹⁾.
- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع، والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات، وهذه مهمة بالغة الأهمية وتميز المديرين الفعالين من غيرهم ممن هم أقل فعالية وتأثيراً.
- ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المعارضين من أجل المعارضة، والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم⁽²⁾.
- الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات، ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل اللجان و المجالس، بحيث يشترك فيها المسؤولون من المستويات المختلفة ويتم عقد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بصراعات أو مشاكل العمل، مما يساعد على أن تفهم كافة الأطراف طبيعة الصراع وتتخذ الإجراءات الكفيلة بالتعامل معه⁽³⁾.
- استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة، ولكن لا يتضح باستخدام هذه الوسائل لأنها حلول وقتية ولا تعالج الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع⁽⁴⁾.
- القيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضا الوظيفي عند العاملين والتعرف على المشاكل التي يتكون منها، وما يمكن عمله لمعالجة وتحجم مؤسسات كثيرة عن القيام بتلك المسوحات لأنها ترى فيها وسيلة لفتح شهية الموظفين على الشكاوي والمطالب، ولكن ذلك رأي غير صحيح لأنه يساهم في تفاقمها فمجرد سماع المسؤولين بماذا وكيف يفكر العاملون يعطيهم فرصة أفضل للتعرف على ما يدور في أذهانهم، ويساعد العاملين على تجنب المفاجآت⁽⁵⁾.
- تلطيف الجو التنظيمي:** عن طريق مساواة أطراف الصراع لإعادة العلاقات الحسنة فيما بين الأطراف بنبذ الشتات والنزاع.

(1) محمد حجاب، سحر وهبي: المرجع السابق، ص40.

(2) حسين حريم: إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية في الأردن) المرجع السابق، ص36.

(3) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، المرجع السابق، ص38.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص198.

(5) حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة، المرجع السابق، ص38.

تغيير التصميم التنظيمي: إن إدارة الصراع تعتبر من أهم الدوافع لإعادة النظر في البناء التنظيمي للمنظمة، حيث أنه في بعض الحالات التي يكون الصراع نتيجة لتداخل الوظائف أو وجود اعتمادية بين الأفراد، أو الأقسام يدفع الأطراف إلى الصراع الذي يمكن أن يتطور إلى تعطيل عمل المنظمة وربما إلى تفككها، لذا تلجأ الإدارة العليا إلى تغيير البناء التنظيمي استجابة لإجراءات إدارة الصراع.

تغيير ثقافة المنظمة: وهي غرس ثقافة الصراع البناء المفيد، وأنه مكان مقبولا في المنظمة وأن التنافس مرغوب والتحدي مطلوب⁽¹⁾.

ثانيا: نماذج إدارة الصراع

1- نموذج "توماس وكلمان".

يعتمد هذا النموذج على بعدين لتصنيف السلوك ومن ثم تحديد خمسة أنماط لإدارة الصراع:

بعد التعاون: يتم تقييم تصرف الفرد أو الجماعة حسب درجة تعاونه من متعاون إلى غير متعاون.

بعد الحزم أو الجد: وهو أيضا مقسم إلى حازم وغير حازم.



الشكل رقم 05: يوضح نموذج توماس وكلمان لإدارة الصراع.

المصدر: محمد سليمان العميان، المرجع السابق، ص 385.

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، المرجع السابق، ص 73.

➤ يفسر الشكل أعلاه الحالات الخمسة الناتجة من تقاطع المحورين وهي:

✓ **أسلوب المنافسة:** وهو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب الطرف الآخر، ويقوم هذا الأسلوب على المنافسة بين مراكز⁽¹⁾ القوى، ويتناسب الأخذ بهذا الأسلوب في إدارة الصراع عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع أو مهم، أو عند تدني الثقة التنظيمية .

✓ **أسلوب التنازل :** وهو إتاحة الفرصة للطرف الآخر لتحقيق مصالحه على حساب الطرف الأول ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة الصراع عند توفر الرغبة لدى الإدارة في معرفة آراء واتجاهات العاملين، وحل الصراع دون تصعيد.

✓ **أسلوب التجنب:** إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين، ويتفادى الصراع مع الآخرين يبقى الشخص بعيداً كما هو موضح في الشكل ، ويتناسب هذا الأسلوب عندما تتوصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس له أهمية.

✓ **أسلوب التعاون:** وهو أفضل أسلوب حيث يتفق الجميع على أسباب الصراع ويتشاركون المعلومات بطريقة مفتوحة، ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة الصراع عندما يكون الموضوع لحل الصراع مهم جداً بالنسبة لكل الأطراف، وبالتالي يعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لحل الصراع⁽²⁾.

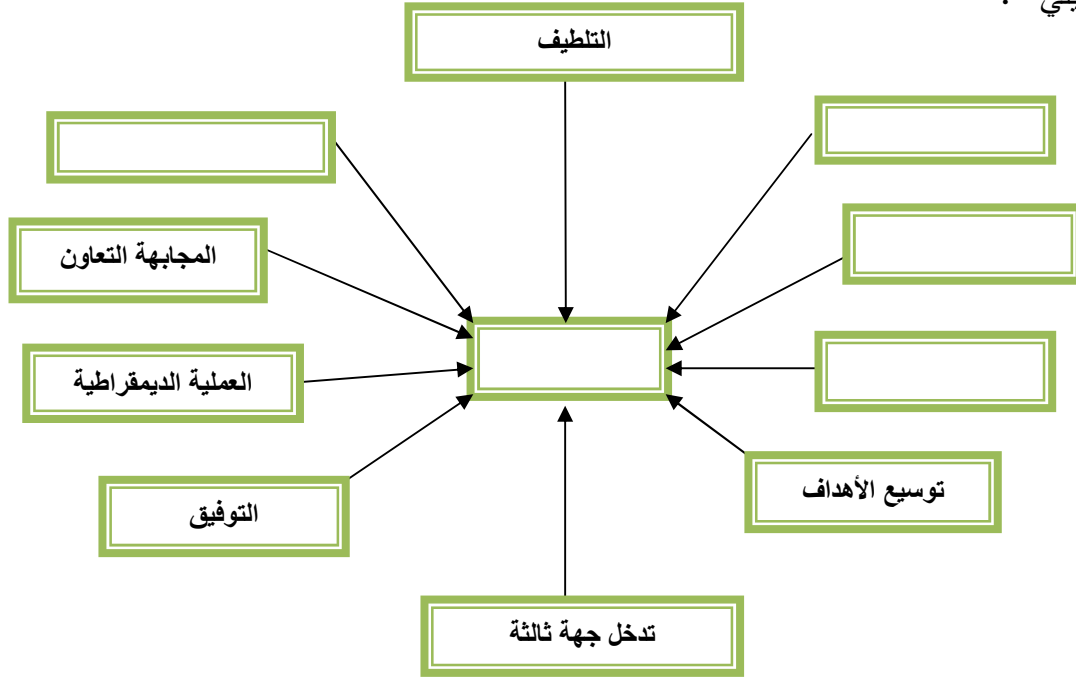
✓ **أسلوب التسوية :** وهو موقف وسط (حل وسط) حيث يلجأ متخذ القرار إلى التنازل من قبل جميع الأطراف لحل وسط يرضي الأطراف جميعها ، ولكن لا يكون احد رأيه مسيطر أكثر من فرد آخر في المنظمة ، ويكون هذا الأسلوب مناسب في إدارة الصراع عند التوصل إلى حل مرضي لكل الأطراف، وذلك بإيجاد حل مؤقت للصراع.

(1) محمود سليمان العميان : المرجع السابق، ص385.

(2) الرحالة عبد الرزاق، العزام زكريا أحمد: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة العربي، ط1، عمان، 2011، ص357.

2- نموذج "بليك وموثون".

لقد قدم بليك وموثون نموذج لإدارة الصراع التنظيمي بناء على دراسة قام بها ويمكن توضيح هذا النموذج فيما يلي⁽¹⁾:



الشكل رقم 06: يوضح أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموثون

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص 309.

الإخماد: قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامر للطرف الآخر.

التلطيف: التنفيس عن الصراع بمواساة الأطراف المتصارعة، واستخدام اللغة العاطفية.

التجنب أو الانسحاب: محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله أو تغيير الموضوع إلى غيره.

التوفيق: التوصل إلى حل وسيط بين الطرفين المتصارعين يحقق لكل منهما مكاسب جزئية.

تدخل جهة ثالثة: أي تدخل جهود أخرى ليست طرف في الصراع، لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل و التعاون بين التنظيمات المتصارعة.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص 309.

- الانضمام: أي ضم المتصارعين كجماعة جديدة، مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة.
- العملية الديمقراطية: وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرار.
- تبادل أو تناوب الوظائف: حيث أن إشغال كل طرف لموقع الطرف الآخر يجعله في موقف يمكنه من فهم المهمات، والاتجاهات والمشكلات وبالتالي يسهل الحل.
- توسيع الأهداف: أي إضافة أو توسيع الأهداف الحالية، بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها.
- المجابهة والتعاون: أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه في جو تسوده العواطف من أجل التوصل إلى قرار عاطفي، وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك⁽¹⁾.
- كما قدم "رحيم" نموذجاً لحل الصراع التنظيمي يقوم على الخطوات التالية⁽²⁾:



الشكل رقم 07: يوضح نموذج "رحيم" في إدارة الصراع التنظيمي.

المصدر: عياصرة، بني أحمد، المرجع السابق، ص 57.

- التشخيص: تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع، حيث أنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدة الصراع، وهي التي تحدد

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: المرجع السابق، ص 310.

(2) عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد: إدارة الصراع التنظيمي (الأزمات وضغوط العمل)، دار الحامد، ط1، عمان 2008، ص ص، 55، 56.

الأسباب الحقيقية للصراع و الأعراض الناتجة، وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع (المقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة).

التدخل: يأتي التدخل في الصراع من خلال أسلوبين هما:

✓ العمليات الإنسانية: حيث تشمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات، والقيادة الفاعلة والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة وتعلم كيفية إدارة الصراع.

✓ البيئة التقنية: وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها، وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة كل ذلك للوصول إلى كفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة والعاملين إلى تحقيقها.

تحديد الصراع: في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقه الوظيفي المتعلق بالعمل، و الوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد يكون هذا الصراع متباينا في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية، وقد لا يكون ظاهر للعيان.

التعلم والفاعلية: حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع، والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير في ثقافتها، والقادر على التأثير في المرؤوسين و المثير للإبداع.

*ولابد أن يتبع كل خطوة من خطوات إدارة الصراع التغذية العكسية الراجعة بهدف تقييمها.

ثالثا: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

باعتبار الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية الحدوث في المنظمة ، ظهرت عدة إستراتيجيات للتعامل مع الصراع التنظيمي ومحاولة معالجته، حتى لا تكون له آثار سلبية في المنظمة وعلى بنائها العام، أي أن الهدف من استخدام هذه الإستراتيجيات أو الأساليب هو تحويل مسار الصراع بما يخدم مصلحة و أهداف المنظمة، ومن أهم هذه المهارات و الاستراتيجيات نذكر الآتي:

✓ إستراتيجية التفاوض:

يعرف التفاوض على أنه: " العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، و الذي من خلالها يقوم الطرفين أو (جميع الأطراف) بتعديل طلباتهم، وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما"⁽¹⁾.

ويعرف آخر التفاوض بأنه: " العملية التي من خلالها يريد الأشخاص الوصول إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينهما"⁽²⁾.

فالتفاوض إستراتيجية ومهارة هامة في عملية دخول الأطراف المتصارعة في حوار بناء وصريح قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع⁽³⁾.

حيث تعمل إدارة المنظمة على تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متكاملة أكثر منها مستقلة ومختلفة، الأمر الذي يدفع أطراف الصراع إلى مناقشة التعارض الموجود بينهم بكل شفافية وبصراحة بهدف الوصول إلى تسوية و اتفاق يحضيا بالقبول من قبل أطراف الصراع.

✓ إستراتيجية التعاون:

تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع، ولتحقيق مطالبهم معا تتم معالجة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية عندما لا تعاني هذه الأطراف من ضغط الوقت، وتريد حلا يحقق فائدة للجميع⁽⁴⁾.

ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل، حيث يتفق في الأخير على قرار يرضي الجميع⁽⁵⁾.

(1) علي محمود، الهزايمة محمد عوض: المدخل إلى فن المفاوضات، دار حامد، ط1، عمان، 2006، ص27.

(2) أبوشيخة، نادر أحمد: أصول التفاوض، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008، ص13.

(3) الرحالة عبد الرزاق، العزام زكريا أحمد: المرجع السابق، ص290.

(4) العطية ماجدة: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2000، ص266.

(5) شنه محمد رضا: إستراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة 2007، ص78.

❖ ومن إيجابيات هذه الإستراتيجية تعزيز التعاون بدلا من المناقشة بين الأفراد، وتقليل العداء وتشجيع المشاركة بين الأفراد و الجماعات، إذ يناسب هذا الأسلوب القضايا المعقدة والشائكة التي يسود فيها الفهم المتبادل بين أطراف الصراع.

وهذا الأسلوب يتطلب من جميع الأطراف الاعتراف بكفاءات وخبرات بعضهم البعض فموقف كل فرد معدا إعداد جيدا للتركيز على حل المشكلة الراهنة وليس الدفاع على المواقف الشخصية وفي النهاية إن التعاون يتطلب وقتا طويلا والتمتع بالصبر مع جميع الأشخاص المشاركين.

❖ ويحدد "القيوتي" الوسائل التالية لمعرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها وهي:

1- تبادل وجهات النظر: وذلك من خلال تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من

الزمن بحيث ينقل هؤلاء الموظفين وجهات النظر مما يزيد من حالة التعايش والتفاهم⁽¹⁾.

2- التركيز على الأهداف المشتركة التي تجمع الأطراف المتنازعة مثل بقاء المنظمة أو تطورها

مما يزيل هذه الخلافات ويكون هذا الأسلوب فعال يجب:

أ أن يكون اعتماد متبادل بين الجماعات.

ب أن يكون الهدف الإستراتيجي مرغوبا فيه وله "قيمة عالية" للأطراف.

ج وجود نوع من الحوافز و المكافآت.

3- اجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة.

يتم دعوة الأطراف المشاركة لاجتماع رسمي يتم خلاله عرض وجهات النظر ولا يناقش من الخطأ

أو الصواب ، ولكن تحديد المشكلات و الحلول الأنسب لها، ويأخذ هذا الأسلوب وقت طويل من الزمن

ومستوى عالي من الالتزام ولا يجدي هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتج عن مسائل قيمة بحتة.

✓ إستراتيجية التسوية و التهدئة:

وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وقد تفضل هذه الإستراتيجية إذا كان من مصلحة

الطرفين قبول بعض الخسارة بدلا من عدم حل على الإطلاق⁽²⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2010، ص 260.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص199.

و يتم ذلك عن طريق إيجاد حل وسط يرضى جميع الأطراف في الصراع كلياً أو جزئياً، فالتسوية هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها رابح أو خاسر وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الأطراف المتنازعة تمتلك قوة منافسة، بينما يسعى الاثنان لتحقيق هدف مشترك وفي الواقع تسمى هذه الإستراتيجية بمنصف الطريق⁽¹⁾.

❖ وتهدف هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت الكافي حتى تهدأ النفوس المتصارعة، وتخف حدة الصراع بينهم وتقل انفعالاتهم ومشاعرهم العدائية، وتتضمن تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" على أن تترك النقاط الجوهرية الحقيقية ويترك حلها للزمن وتعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوبين:

﴿ **التخفيف:** وتعني تقليل وتحجيم نقاط التعارض من خلال التركيز على نقاط الاتفاق بين أطراف الصراع، بهدف التوصل إلى اتفاق مرضي لهم⁽²⁾.

﴿ **التوفيق:** يعتمد هذا الأسلوب على تقديم التنازلات من كل أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة⁽³⁾.

✓ **إستراتيجية التجنب:**

هي عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحظة اهتماماته مباشرة و اهتمامات الطرف الآخر، ففي هذه الحالة يدرك الفرد وجود الصراع ويرغب بتجنبه أو الانسحاب منه، وقد يكون التجنب أنسب نمط لحل الصراع، وذلك من خلال سلوك يجمع بين التشدد وعدم التعاون، والميل لتحقيق أهداف الطرف الآخر على حساب مصالحك و وأهدافك⁽⁴⁾.

❖ تهمل هذه الإستراتيجية أسباب الصراع وبيئته ضمن حدود مقيدة ومحكمة من أساليبها:

﴿ **الإهمال:** بمعنى محاولة تجاهل الموقف كلية و التغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسينها لاحقاً.

﴿ **المباعدة العضوية:** والتي تعني الفصل الجسدي بين أطراف الصراع حتى لا يكون هناك اتصال وتفاعل مباشر بينهم وذلك من خلال إبعاد الأفراد والجماعات المتصارعة عن بعضها البعض

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعة، د ط، الإسكندرية، مصر، 2004 ص170.

(2) عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد: المرجع السابق، ص67.

(3) محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص259.

(4) مصطفى أحمد: المرجع السابق، ص83.

بمعنى فض الصراع من خلال عدم الاحتكاك وهو الأمر الذي يعيق التفاعل بين أفراد الجماعة ويعيق تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

ل **التفاعل المحدود**: يسمح للأفراد بالتواصل والتفاعل بشكل محدود فقط وللضرورة ومن خلال الموقف الرسمي، مما يقيد تفاعل العاملين ويجعل العلاقة رسمية تماما.

* وهذا الأسلوب من التعامل مع الصراع لا يحقق منافع كثيرة فهو لا يشخص مصادر الصراع ولا يتفاعل معه، إلا أنه يكون مفيد في مواقف معينة كأن يستخدم تبديل مؤقت لحين تعيد الأطراف المتصارعة نظرتها في مواقفها وعدم تصعيد الخلاف⁽²⁾.

✓ إستراتيجية استخدام القوة:

وتتم هذه الإستراتيجية من خلال استخدام وسائل القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة⁽³⁾، أو حينما يسعى أحد الأطراف لإشباع اهتماماته الشخصية بغض النظر عن تأثير ذلك على أطراف الصراع الأخرى⁽⁴⁾.

❖ ويمثل هذا الأسلوب لحل الصراع أقصى درجات التوجه الداخلي للاهتمام بالمصالح الخاصة بالفرد أو المجموعة، و أدنى درجات الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى.

ويمكن أن يتحقق عندما تمتلك القوة والنفوذ للسيطرة وفرض الرأي، وعلى الرغم من المشكلات المصاحبة لهذا الأسلوب، إلا أنه يعتبر مفيدا في بعض الحالات خاصة في الأوقات التي تتطلب حولا سريعة⁽⁵⁾.

- وهو أسلوب يلجأ إليه المديرون لحل الصراعات بين الأطراف المتصارعة حيث يستخدم القوة لإنهاء الصراع من خلال طريقتين:

ل **تدخل السلطة العليا**: وذلك من خلال إقحام شخص مسؤول من مركز أعلى - الإدارة العليا - للتدخل لحل النزاعات بالطريقة التي يرى واستخدام قدراته وقوته لإنهاء الصراع.

(1) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص508.

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص160.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص280.

(4) محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص275.

(5) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص 146.

السياسة: يتم فرض الحلول من خلال تدخل مسؤول من الإدارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسيا من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة وفي كل الأحوال يجب حل المشكلة من جذورها لضمان عدم تكرار المشكلة⁽¹⁾.

✓ إستراتيجية المجاملة (التنازل):

هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل (يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة)، ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط غير حازم ولكنه تعاوني.

❖ وفي ظل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصالحه أو اهتماماته ويسمى هذا المدخل بمدخل "الإيثار" وعلى الرغم أن هذا المدخل قد يبدو أنه محاولة للتخلي أو الاستفهام إلا أن هناك بعض المواقف التي فيها مدخلا إيجابيا ومفيدا لحل الصراع كأن يكون الموضوع محل الصراع هامشيا بالنسبة للجماعة، أو الفرد المجامل ويمثل ذلك موقف إيجابيا لها، كما أنه لدى بعض الأفراد أو الجماعات التوصل لاتفاق والحفاظ على علاقات إيجابية، ولو على حساب تنازل لها أفضل من عدم الاتفاق⁽²⁾.

إذ تصلح هذه الإستراتيجية في حال الحاجة إلى حل سريع مؤقت، حين يكون موضوع الخلاف ليس مهما بالنسبة للفرد، وحينما يرغب الفرد في كسب نقاط من أجل قضايا لاحقة⁽³⁾.

(1) علاء الدين عبد الغني محمود، المرجع السابق، ص508.

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، 2004، ص172.

(3) حريم حسين محمود: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2004، ص185 .

*وعند إتباع أي إستراتيجية أو أسلوب لإدارة الصراع التنظيمي يجب مراعاة بعض الاعتبارات منها:

- ✓ عدم المحاكاة والتطبيق البدائي لأي من تلك الأساليب دون مراعاة الظروف والتغيرات المحيطة بالمنظمة.
 - ✓ دراسة نوعية العناصر البشرية بالمنظمة وتصنيفها وفق اعتبارات خاصة بالتعليم، الجنس الثقافة والمؤهلات.
 - ✓ مراعاة بيئة المنظمة لعدم ضمان ثبات المتغيرات التي تحكم سير العمل بالمنظمة .
 - ✓ اعتبار الجوانب الحضارية وما تحتويه من عادات وتقاليد وطابع سياسي واقتصادي واجتماعي.
 - ✓ أثر دور النقابات العمالية والمنظمات المهنية التي تضم تشكيلة العاملين بالمنظمة⁽¹⁾.
 - ✓ التشخيص الدقيق للصراع من حيث حجمه مستواه وأبعاده داخل المنظمة.
 - ✓ التعامل مع الصراع بموضوعية وحذر والابتعاد عن الأحكام والآراء المسبقة.
- و هناك عدة طرق وآليات لمعالجة وإدارة الصراع ترتبط بكل مستوى من مستوياته إذ على:

➤ المستوى الفردي:

- المساهمة بفاعلية من قبل الإدارة في سد حاجات الفرد التي لم تشبع والتي أوجدت لديه التوتر والقلق اللذين قد يدفعانه للتناقض والصراع مع الغير.
- بناء الفرد وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة وأهدافها، والتقليل من أهمية الاختلافات والتعارض بين وجهات النظر طالما الكل يسعى إلى تحقيق الهدف المشترك.
- من واجب الإدارة تفهم دوافع الأفراد الحقيقية ومظاهر سلوكهم الانفعالي، خوف⁽²⁾ و قلق واضطرابات والعمل على إزالة أسبابها .
- تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في حدود قدراته وإمكانياته.

➤ المستوى الجماعي:

- من واجبات الإدارة تدعيم العلاقات الاجتماعية وتنمية روح الانتماء والحب والتضحية لدى منسوبيها لتفادي التناقضات السلبية.

(1) عبد الوهاب علي محمد، عامر سعيد يس: الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، مركز وايد ميرقس للاستثمار والتطوير الإداري ط2، القاهرة، 1998، ص563.

(2) الطجم عبد الله بني عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله: المرجع السابق، ص238.

- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة.
- نظام الحوافز، الأجور، الترقية، التأديب، النقل،... للقضاء على التوتر والقلق لدى جماعات العمل.
- إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك.
- تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر لعامل الزمن، وقد ينفذ هذا لبعض الوقت.
- التفاوض وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.
- التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر طرفي النزاع، وهذا من شأنه تهيئة المتنازعين نفسياً لقبول الحل الوسط الذي يحصل كل طرف فيه على جزء من مطالبه وليس الكل⁽¹⁾.

➤ على مستوى المنظمة:

- بناء الثقة التنظيمية لإزالة التوتر بين أجزاء التنظيم ولتخفيف حدة الصراع.
- توسيع نطاق الإشراف ليشمل أكبر قدر ممكن من الأعمال والأنشطة المرتبطة مع بعض، وخضوع مثل هذه الأنشطة لرئيس واحد يسهل عملية التنسيق والاتصال ويخفف حدة التناقضات.
- تقنين العلاقة بين الأعمال والأنشطة المختلفة ووضع الضوابط الضرورية للالتزام بها من قبل الأفراد والوحدات التنظيمية.
- تحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مركز وظيفي أو حدة تنظيمية من خلال التوصيف الوظيفي.
- توضيح أساليب وإجراءات العمل لحديثي الالتحاق بالأعمال لتخفيف حدة التناقض في الأداء.
- عدم المبالغة في منح صلاحيات التصرف لما قد ينتج من نزاع من منح الصلاحية ومن منحت له خاصة إذا ما أسيء استغلالها.
- التركيز على جانب العلاقات الإنسانية للتعامل مع الصراع التنظيمي، ومن ذلك بناء روح الفريق إيجاد نظام اتصالات فعال، تبني أسلوب القيادة الجماعي، السماح بالمشاركة الفعالة، هذه الأساليب التطورية من شأنها تخفيف حدة التوتر والقلق ورفع الروح المعنوية لدى منسوبي التنظيم⁽²⁾.

(1) الطجم عبد الله بن عبد الغني، والسواط طلق بن عوض الله: المرجع نفسه، ص ص، 239، 240.

(2) صفحي يحي بن موسى بن عبد الله: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص 60.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للموضوع

أولاً: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

1-نظرية الصراع

تعد النظرية الصراعية من أهم النظريات في علم الاجتماع، وترجع أصول مدرسة الصراع في علم الاجتماع المعاصر لإسهامات "كارل ماركس" التي قدمها من خلال تحليلاته لبناء المجتمع، ثم انطلقت الاتجاهات النظرية والبحثية المعاصرة والتي دارت جميعها حول فكرة أساسية مفادها: "أن الصراع حقيقة اجتماعية".⁽¹⁾

وتفترض نظرية الصراع أن الصراع يعد جزء حتميا من التفاعل الاجتماعي ويرجع ذلك إلى التعارض والتنافر بين الأهداف والقيم الخاصة بالأفراد والمؤسسات ويرى ذلك المنظور أن كل حقيقة تتضمن توقعاً إيجابياً وآخر سلبياً، وهذا التناقض المتبادل يؤثر على اتجاه التفاعل الذي يرتبط بالحقيقة ومن ثم فإن نظرية الصراع تفترض أنه دائماً ما يوجد اختلاف في القوة وندرة في المصادر ولقد أكد كارل ماركس على أهمية الصراع كضرورة حتمية سابقة على التغيير⁽²⁾، وفي ذات السياق يؤكد الصراعيون من أمثال: بارييتو، رايت ميلز، لويس كوزر، دفيد لوك...بأن التباين في البناء الاجتماعي يتضمن التناقض بين وحدات البناء سواء كان هذا التناقض على مستوى الأفراد أو الجماعات أو حتى على مستوى النظم⁽³⁾.

ولقد اختلفت وجهات النظر بخصوص مفهوم الصراع التنظيمي بتطور هذا الأخير لتباين الاتجاهات الفكرية الإدارية بشأنه، إذ يرى أصحاب النظرة التقليدية أن الصراع ظاهرة سلبية غير مريحة، يجب تجنب مرحلة الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها، لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني، ذلك أن الصراع من وجهة نظر المنظور البيروقراطي يمثل ظاهرة خلل إداري، ذلك أنه إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف وكان توزيع الموارد عقلانياً، وكان نظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الاختيار والترقية فإن ظهور

(1) إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص82.

(2) شديوان علي شبيه: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، د ط، 2012، ص95.

(3) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، د ط، 2000، ص425.

الصراعات أمر سلبي ولا مبرر له، وكان هذا الاتجاه التقليدي في الإدارة يعطي انطبعا سيئا في حالة وجود صراع في المنظمة وتحاول الإدارة أن تشعر أعضاء المنظمة بأنه لا يوجد صراع فيها وتقوم النظرة التقليدية للصراع على الافتراضات التالية:

- ✓ يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- ✓ يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين (محدثو الإضرابات).
- ✓ يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- ✓ إذا حدث الصراع، فالحل أن تتركه الإدارة وتتجاهله لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه.

لكن ولأن الصراع أمر طبيعي على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفي مجال العلاقات الشخصية وداخل المجتمع الواحد، وفي المجتمعات المختلفة فإن التمسك بالنظرة التقليدية له يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي ويتجاهل أي نتائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات، ومن ذلك: إخفاء الشعور بعدم الرضا، وعدم وجود فرص التعبير قد يكون مدمرا نفسيا أكثر مما لو كان ظاهرا وأنه كلما طال كبته وتم تجاهل وجوده كانت النتائج أسوأ ذلك أن الصراع يسمح للأفراد بالتنفيس عن غضبهم وتوضيح المشاكل المسببة للصراع، كما أنه يوفر فرصة جيدة لفهم المواقف واتجاهات الأطراف الداخلة فيها⁽¹⁾، ليتبنى أصحاب النظرية السلوكية فكرة أن الصراع أمر ضروريا في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها وفي ظل ظروفها القائمة باعتباره ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية⁽²⁾ وأن جميع المنظمات مهما كانت طبيعتها تحتوي في داخلها على شكل من أشكال الصراع ويتجه الفكر السلوكي إلى ضرورة إدارة الصراع، وما عليه التدخل هنا سوى مجرد محاولات لإحداث التجانس، فهي تعمل على تغيير السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي بحيث تسعى في اتجاهات غير متضاربة، إذ ينطلق التوجه في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع واعتبرت أن للصراع فوائد كثيرة تعود على المنظمة⁽³⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 259.

(2) زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص 109.

(3) محمد سلطان حمو: المرجع السابق، ص 180.

وتتميز النظرية الحديثة للصراعات (التفاعلية) بأنها واقعية وإيجابية، إذ ترى أن الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحيحة وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة حيث أن وجود الصراع يمنع "ديكتاتورية أفكار معينة" كما أنه دليل على حيوية المنظمة، وبالتالي تقوم النظرة الحديثة للصراع على الافتراضات التالية:

- ✓ الصراع حالة يمكن تجنبها.
- ✓ الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.
- ✓ إدارة الصراع ممكنة.
- ✓ يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئاً عادياً بل وضرورياً⁽¹⁾.

ينظر للصراع من وجهة النظر هذه على أنه وبمستوى معين ليس مقبولاً فقط، وإنما هو شرط ضروري لاستقرار التنظيم واستقراره، للبحث الدائم عن التطور، ذلك أن التغيير والتكيف هو سمة المنظمات الإبداعية، فلا بد من وجود درجة معينة من الصراع، ولا بد من إيجادها إن لم تكن موجودة، ذلك أن التنظيمات المتجانسة جداً قد لا تتوفر لها ظروف التجديد والإبداع.

فالصراع يخلق نوعاً من التحدي ويحرك السكون والجمود، ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف ولكن ما تقدم لا يعني أن يصل الصراع إلى مستويات عالية، لأنه ينقلب عندئذ إلى وسيلة هدم وإعاقة الأهداف شأنه في ذلك شأن نقيضه من حالة الجمود والخمول وتقادماً الفكر، بسبب انعدام الحوافز أو المثيرات التي توجب إعادة النظر في أساليب العمل، إذ أنه في حالة حدة الصراعات واتجاهها المنحني السلبي قد تصبح القيادة أكثر ديكتاتورية وتتسوه عملية الإدراك وتتعدم الاتصالات إلى جانب تطورات سلبية أخرى.

ورغم أهمية النظرة التفاعلية للصراع إلا أننا نرى ونعرف أن أحداً لا يستريح للصراعات، وعلى أن معظم المجتمعات تؤكد على ثقافة التوافق وعدم الصراع، ولكن الصراع وكما بينا ظاهرة إنسانية وتنظيمية

(1) محمد قاسم القربوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، المرجع السابق ص260.

حتمية الوجود ويمثل وجودها تحدياً للمديرين، فليس المطلوب منهم القضاء عليها وإلغائها حال ظهورها بل إدارتها والتعامل معها بحيث توجه الوجهة الإيجابية، لتخدم الأهداف الفردية والتنظيمية⁽¹⁾.

ولدراسة التنظيم لا بد من التعرف على الأسباب المؤدية للصراع وكيفية حدوثه، فمنظور الصراع يطرح تساؤلاً رئيسياً لتوضيح السبب الذي يجعل إدارة العلاقات العامة وأخصائيوها بالمؤسسة يحتلون مكانة دونية أو مرتبة أدنى من سائر الإدارات أو الأقسام الأخرى، والتعرف على الأسباب التي تجعل لموظفيها نفوذاً محدوداً ويقترح النموذج الديالكتيكي أنه لحل هذه المشكلة يجب التعرف على الكيفية التي يصبح من خلالها ممارس العلاقات العامة واعياً بالتفاوت الموجود في المصادر التي تعد ذات قيمة في اكتساب النفوذ و اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة التنظيمية ... وكيف تمارس الضغوط على المستوى الفردي والجماعي ولا يأتي ذلك إلا من خلال الاعتراف بمكانة إدارة العلاقات العامة ووضعها في مكانها المناسب في الهيكل التنظيمي وكذا الانتقاء الدقيق للعاملين بها، وأيضاً الوعي بهذه الوظيفة كباقي الوظائف الإدارية الأخرى على مستوى المؤسسة وذلك قصد تجنب المشاكل التنظيمية المترتبة عن عدم تقدير أهمية هذه الإدارة.

ليصبح الدور الاجتماعي لإدارة العلاقات العامة في ضوء مقومات نظرية الصراع دوراً راديكالياً، بحيث ينظر للعلاقات العامة كأداة لتحقيق التغيير والتقدم الاجتماعي داخل وخارج التنظيم ومن هنا يمكن القول أن إدارة العلاقات العامة تعد بمثابة منظور داخلي وخارجي للإدارة العليا عن المؤسسة ودورها في المجتمع، إذ تسهم إدارة العلاقات العامة في تحقيق التغيير الاجتماعي عن طريق تقديم المعلومات والحلول للمشكلات الاجتماعية، وبذلك تؤكد وجهة النظر الراديكالية على خطورة وأهمية الاتصال التنظيمي **Communication Organizational** في مجتمع التنظيم.

كما ينظر للعلاقات العامة كأداة تستخدم لإدارة الصراع بين الجماعات الاجتماعية المتعارضة للمصالح.

إن منظور الصراع قد يرشد ممارس أو أخصائي العلاقات العامة بالمؤسسة إلى مصادر الصراع في كل مستوى من مستويات التنظيم بين الأفراد أو الوحدات أو الأقسام المختلفة أو بين المؤسسة والمؤسسة الأخرى⁽²⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي: المرجع نفسه، ص 260.

(2) شذوان علي شيبية: المرجع السابق، ص 97.

لكن ما يعاب على منظور الصراع أنه يركز على أن المؤسسة توظف إدارة العلاقات العامة كوسيط لحل الصراع بما يتفق ومصالح وأهواء الإدارة العليا دون النظر بعين الاعتبار إلى مصلحة الجمهور الداخلي أو حتى الخارجي.

❖ وكخلاصة لهذا القول أن منظور الصراع من المنظورات الهامة التي يجب أن يعتد بها ممارس العلاقات العامة عند وضعه لنموذج نظري يتناسب وطبيعة المؤسسة التي يعمل بها وخاصة في المجتمع النامي، مع مراعاة تحقيق التوازن بين المصالح، بحيث لا يكون حل الصراع لصالح طرف واحد فقط وإنما لصالح كلا الطرفين.

تعقيب :

إن منظور الصراع من المنظورات القيمة والمفيدة في دراسته للعلاقات العامة، خاصة فيما يتعلق بدراسة أسباب دنو العلاقات العامة، واحتلالها لمكانة تشكيلية وذلك بهدف بناء كيان قوي لإدارة العلاقات العامة، ليصبح دور هذه الأخيرة في ظل هذا المنظور راديكالياً، إذ تركز على الاتصال التنظيمي وهي تساهم إيجابياً من خلال ترشيد أخصائي العلاقات العامة إلى مصادر الصراع، لكن ما يعاب على هذه النظرية أنها أغفلت النتائج المترتبة عن التغيير الاجتماعي، كما أغفلت الانسجام والتوافق داخل المؤسسة، وتتلاقى هذه النظرية مع الدراسة الراهنة في مفهوم الصراع كونها تعتمد على فكرة وجود صراع في التنظيمات، في حين أن دراستنا قد تناولت مفهوم الصراع كون هذا الأخير بارزاً وموجود بكثرة في التنظيم وعليه فهذا المنظور يتقاطع مع الدراسة في عدة نقاط وبذلك فهو يدعم نتائج البحث المتوصل إليه.

2- النظرية البنائية الوظيفية

يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية وتقوم النظرية البنائية الوظيفية كغيرها من النظريات السوسولوجية على مجموعة من المفاهيم (النسق الاجتماعي، الوظيفية بمختلف تصنيفاتها: الوظيفية الفردية، الوظيفية العلائقية البنائية، الوظيفية الاجتماعية، المتطلبات الوظيفية) التي تعتبر الموجه النظري لمعالجة الكثير من مشكلات وقضايا المجتمع إذ تنظر البنائية الوظيفية إلى

المجتمع على أنه يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية متداخلة ومتراطة فيما بينها كما أن الظاهرة الاجتماعية توجد كنتيجة للتفاعل داخل الأبنية الاجتماعية وتكون الوظيفية هي تعزيز ذلك البناء⁽¹⁾.

إذ تفترض البنائية الوظيفية أن التنظيم وعلاقاته يعد جزءا من تنسيق أكبر والعمليات التي تؤدي إلى وجود تلك التنظيمات كالتعاون، الصراع، الاتصال تحدث كنتيجة للتفاعل بين أجزاء معينة في النسق تتأثر وتتكيف مع بعضها من أجل حماية البناء ككل، ولهذا فإن البنائية الوظيفية تنظر لكل حتى تفهم الجزء⁽²⁾. كما أن المنظور الوظيفي ينظر إلى البناء الاجتماعي كما لو كان بناءا تنظيميا يوجد كنتيجة للوظيفية.

ومن منظور البنائية الوظيفية فإن التنظيمات المعقدة ما هي إلا أنساق والبناء التنظيمي ما هو إلا نتاج للوظيفية التي يحددها البناء الاجتماعي ونظرا لأهمية ذلك المنظور فإنه يفيد في دراسة الاتصال بالمؤسسات وخاصة الاتصال الجماهيري حيث تفيد أبحاث العلاقات العامة من دراسة المتغيرات البنائية للتنظيمات ودور العلاقات العامة في البناء التنظيمي للمؤسسة ويجد الباحثين في ميدان العلاقات العامة حاجة لدراسة هذه الأخيرة ودورها في المؤسسة والذي يمثل فائدة بنائية وظيفية تسهم في فهم بناء المؤسسة والدور الذي يقوم به الاتصال والعلاقات العامة في التنظيم كنتاج لوضعهم داخل البناء التنظيمي للمؤسسة⁽³⁾ كما تعتقد البنائية الوظيفية بنظامي سلطة ومنزلة، فنظام السلطة في المجتمع أو المؤسسة هو الذي يتخذ القرارات ويصدر الإيعازات والأوامر إلى الأدوار الوسيطة أو القاعدية لكي توضع موضوع التنفيذ فهناك في النظام أدوار تصدر الأوامر وهناك أدوار تطيعها أما نظام المنزلة فهو النظام الذي يقضي بمنح الامتيازات والمكافآت للعاملين الجيدين، والآخرين من زملائهم إلى العمل الذي يمارسونه علما بأن الموازنة والمنزلة هي شيء ضروري لديمومة وفنية المؤسسة أو النظام أو النسق.

ومما ذكر سابقا فإن وظيفة الجزء مكملة لوظائف الأجزاء الأخرى فمثلا المؤسسة الصناعية تتكون من أقسام مختلفة: كقسم المبيعات، قسم الإدارة، قسم الدعاية والإعلان، قسم العلاقات العامة

(1) خضر زكريا: نظريات سوسولوجية الأهالي، دمشق، ط 1، 1998، ص 140.

(2) إبراهيم عيسى عثمان: المرجع السابق، ص 46.

(3) شديوان علي شبيبة: مرجع سابق، ص ص، 99، 100.

وقسم الدراسات والبحوث ... إلخ لكن لكل قسم من هذه الأقسام يؤدي وظائف متخصصة تساعد النظام على الديمومة والقدرة والفاعلية في تحقيق الأهداف المخططة والمحسوبة⁽¹⁾.

أميتاي إيتزيوني:

أكد إيتزيوني أهمية المدخل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، فالاغتراب والصراع أمران لا مفر منها في رأي البنائيين بل ومرغوب فيهما في بعض الظروف، ولذلك فإنه يرى ضرورة اعتبار التنظيم وحدة اجتماعية معقدة يتفاعل داخلها جماعات اجتماعية متباينة وكثيرة.

وهذه الجماعات قد تتعاون في مجالات معينة، ولكنها تتنافس كذلك في مجالات أخرى والجماعات الكبيرتان اللتان يحدث بينهما الصراع على المصالح هما جماعتا العمال والإدارة ذلك أن جهد الإدارة نحو جعل العامل يؤدي عمله يجعله يعيش في غربة عن عمله، حيث أنه لا يملك وسائل الإنتاج أو إنتاج عمله ويفتقر إلى كل فرصة للابتكار والتعبير عن الذات نتيجة لرقابة وتكرار العمل الذي يؤديه، ولأن عمله أصبح لا معنى له ولم يعد له إلا قدر ضئيل من التحكم في وقت عمله، وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل، وتميز حال الغربة هذه العاملين في كل التنظيمات.

وقد ركز إيتزيوني على متطلبات التغيير المستمر التي تطرأ على التنظيمات، وأشار إلى وجود صلة وثيقة بين المتطلبات الوظيفية للتنظيم، ومتطلبات الأفراد، وذلك من خلال أنماط الأداء والكفاءة والفاعلية والإنجاز والإشباع العام لدى كل من الأفراد والتنظيم معا.

ويتم ذلك في إطار محدد ذي قواعد ضبط مميزة من أجل نجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وكفاءتها⁽²⁾.

تالكوت بارسونز:

لقد تصور بارسونز القوة باعتبارها علاقة يكون الريح فيها محتملا للطرفين ولذلك فقد عاب على جميع الطروحات التي تفترض ربح أحد الطرفين وخسارة الآخر، فالقوة عند بارسونز بمثابة طاقة توليدية تخدم القيام بالعهود الملزمة من جانب الوحدات في منظمة ذات تنظيم جماعي، وذلك عندما تكون هذه

(1) إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر، ط2

الأردن، 2010، ص ص، 58، 59.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق، ص ص 112، 113.

العهود شرعية بالرجوع إلى توجهها نحو الأهداف الجماعية، ويقصد بارسونز بالعهود الملزمة ما يقع بين الذين يمارسون القوة ومن تمارس عليهم القوة من اتفاقات، ترتبط عادة بشرعية أصحاب القوة في إطار العلاقة القائمة.

في معظم أعماله استخدم بارسونز تعريفا وظيفيا للقوة باعتبارها آلية لخدمة المصالح الجماعية.

من الواضح أن نسق الفعل الاجتماعي لا يمكن أن يتحقق إلا إذا تم إخضاع أحد أقطاب هذه الازدواجية للأخر، ويبدو أن بارسونز يميل إلى إخضاع علاقات القوة للنظام الاجتماعي الذي يعمل باستمرار على ضبطها بموجب المعايير والقيم المشتركة، رغم ذلك فإن تفاصيل القوة أو مشكلة علاقات القوة كما يرغب بارسونز أن يطلق عليها تبقى حاضرة في أنساق الفعل، وإذا ما وهنت المعايير والقيم وغابت الاتفاقات المشتركة فإن علاقات القوة سوف تطفو على السطح ويقود هذا الصراع.

يوضح بارسونز أن كلما ارتفعت درجة الاختلاف، والتفاوت في أدوار النسق كلما امتدت شبكة العلاقات المتبادلة، يتطلب الأمر هنا عمليات إرساء للاتفاق والتفاهم بين شاغلي الأدوار، وضمن عمليات الاتفاق هذه، تظهر فرصة ممارسة القوة حسب أهمية الوسائل التي يمتلكها الفاعل لتحقيق الأهداف وذلك يؤكد الصفة العلانية للممتلكات والتسهيلات⁽¹⁾.

تعقيب:

تعتبر البنائية الوظيفية إحدى أهم النظريات المفسرة للعلاقات العامة باعتبارها أحد أهم وظائف الإدارة إذ تنظر إلى المؤسسة باعتبارها جزء من النسق الكلي، وشبكة من العلاقات الاجتماعية والدور الوظيفي الذي تلعبه العلاقات العامة، بحيث أن استمرار التنظيم واستقراره بتجاوزه لحل المشاكل التي تنشأ بين الممارسين ومرؤوسيه يعتمد على مدى التوافق والانسجام في شبكة العلاقات، ومن ثم دراسة دور العلاقات العامة كالإدارة في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دورا محددًا داخل المؤسسات بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء.

⁽¹⁾ محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص، ص

ثانيا: النظريات المفسرة للعلاقات العامة

1-نظرية النسق:

تعد نظرية النسق من أهم وأكثر النظريات شيوعا في فهم الطريقة التي تعمل بها إدارة العلاقات العامة داخل التنظيم، لكونها تعد نسق تنظيميا فرعيا من النسق التنظيمي الأكبر الذي تعمل من خلاله، والذي ينتمي بدوره إلى نسق مجتمعي أكبر يتبادل معه التأثير والتأثر إذ تصف نظرية النسق ذلك التفاعل المتبادل بين الأجزاء المختلفة التي تمثل الإطار المجتمعي، الذي تعمل المؤسسة من خلاله وهناك مفهومان غالبا ما يستخدم في مجال العلاقات العامة عند الاستعانة بنظرية النسق وهما الاعتماد على المصادر **Resource dépendance** ويشير ذلك المفهوم إلى الدرجة التي ينضبط فيه التنظيم في علاقته بالمصادر الخارجية بصورة تمكنه من تحقيق أهدافه، أما المفهوم الثاني مفهوم الملكية المتماثلة **Domain Similarity** ويعني الكيفية التي يتقاسم بها أفراد التنظيم وأقسامه المختلفة المهارات والأهداف والفرص⁽¹⁾.

وتعود البدايات الأولى لهذه المقاربة إلى أعمال العديد من العلماء والباحثين من بينهم نجد العالم الاجتماعي "تالكوت بارسونز" **talcott Parsons** قد نظر إلى المؤسسة على أنها "نسق اجتماعي أنشئ من أجل تحقيق هدف معين"⁽²⁾.

وتعد نظرية النسق العام **General System Théorie** مدخلا عاما يقوم على أساس أن أهداف الأفراد ومصالحهم غالبا ما يرتبط بالنسق الكلي الذي ينتمون إليه.

ضمن هذا الإطار غالبا ما ينظر علماء الإدارة إلى موضوع المؤسسة من منظورين.

المنظور الذي يعتبر المؤسسة كنسق مغلق وهي المؤسسات التي تعمل بشكل منعزل عن البيئة الخارجية، وحسب هذه المقاربة فهي مؤسسة غير ناعمة ومهددة بالفناء.

المنظور الذي يعتبر المؤسسة كنسق مفتوح وهي المؤسسة التي تعمل باستمرار عن البيئة الخارجية عن طريق مختلف عمليات التبادل (المدخلات والمخرجات)، كما يستوعب التغيرات التي تحدث في تلك البيئة ويتكيف معها ومن هنا تتمكن المؤسسة من أداء دورها بالكفاءة

(1) شدوان علي شيبية: المرجع السابق، ص 103، 104.

(2) فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، د ط، الجزائر، 2002، ص 20.

والفعالية المطلوبة، فالنسق المفتوح يمثل نسقا تعاونيا وقد حرص منظرو العلاقات العامة على تبني منظور النسق المفتوح في كتاباتهم ويرون أن أي نسق يقوم على أربعة عناصر أساسية هي:

- ✓ الأهداف والموضوعات التي يسعى إلى تحقيقها.
- ✓ تتحدد خصائص النسق في ضوء أهدافه.
- ✓ لا يعمل النسق في فراغ بل من خلال البيئة المحيطة به.
- ✓ توجد علاقات متبادلة بين أهداف النسق نفسه والبيئة الخارجية.

ويضع مدخل النسق المفتوح العلاقات العامة في المنتصف، بحيث تواجه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للتنظيم، والتغيرات التي تحدث داخل النسق التنظيمي نفسه كنتيجة للمدخلات الخارجية بما يحقق التوازن داخل وخارج التنظيم.

فالنسق المفتوح يسعى إلى تحقيق التوازن بين المؤسسة وجماعيتها، ويعد⁽¹⁾ ذلك الهدف من أهم أهداف إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة وفي مجال العلاقات العامة فإنه يقوم على أساس فكرة السيمترية **Symmetrical in public Relation** وتعرف السيمترية بأنها نموذج للعلاقات العامة يوظف الأبحاث والدراسات والحوار من أجل إدارة الصراع، وتحسين علاقات الفهم والتبادل ويقوم ذلك المنظور على أساس النقاش والحوار المتبادل والحلول الوسط، كما أن إتباع ذلك النموذج يسهل من عملية التعاون والتكامل والاندماج كما يؤدي إلى نجاح الإستراتيجيات الخاصة بتحسين الصورة الذهنية وتدعيم العلاقات مع الجمهور، بحيث أن نظام الحوار المفتوح يسمح بتلاشي الآثار السلبية للصراع ويحقق التوازن والتوافق بين أفراد الجمهور الداخلي والخارجي⁽²⁾.

إن الفائدة الأساسية التي قدمتها المقاربة النسقية لمختلف العلوم خاصة العلوم الإدارية أنها تلزم المسيرين بالنظر إلى المؤسسة كلا متكامل مكونا من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء، كما تجعلهم ينظرون إلى المؤسسة كشبكة علاقات متدفقة داخليا وخارجيا، وتتعلق بالبيئة الخارجية الكبرى لذا وجب العمل على التوفيق بين أداء المؤسسة مع بيئتها الخارجية وبين

⁽¹⁾ شديوان علي شيبية: المرجع السابق، ص 105.

⁽²⁾ نفس المرجع: ص 106.

مواردها كالمهارات والإبداع، لأن المؤسسة من خلال معرفتها لنقاط القوة والضعف، وتشخيص مخاطر البيئة الخارجية تستطيع أن تتجنب معوقات الأداء، مما يؤدي إلى المحافظة على استمرارها وبقائها⁽¹⁾.

تعقيب:

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تخدم دراستنا كونها ركزت على فكرة أن المنظمة تعمل على زيادة مساحة الفهم المتبادل مع جماهيرها، وذلك من خلال القيام بالبرامج والاتصالات والخطط بطريقة فعالة تصل إلى حد التنسيق بينهما على مستوى التفكير، وعلى مستوى انطباع كل منهما وللعلاقات العامة دور كبير في خلق التفاهم المتبادل من منطلق أن الاتصال الناجح يؤدي على المدى الطويل إلى الثقة، ويمكننا القول أن المقاربة النسقية تطرح فهما خاصا وواضحا لوظيفة العلاقات العامة في السياق الإداري للمؤسسات المختلفة فهي تجعل من وظيفة العلاقات العامة جزء من أي نشاط يقوم به كل الأفراد العاملين والمشرفين داخل المؤسسة.

2-نظرية التبادل

تمتد الجذور التاريخية لهذه النظرية مثلها مثل التفاعلية الرمزية إذ تختلف مع التفاعلية الرمزية في أنها تستمد بعض ملامحها من النموذج الوضعي، وترتكز نظرية التبادل على دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة وسلوك الدوافع، ومن أهم رواد تلك النظرية "جورج هومانز"، "ريتشارد إمسون"، و"بيتر بلاو".

وترتكز هذه النظرية على النقاط التالية:

تؤكد نظرية التبادل على أن البناء الاجتماعي يعد نتاجا للتبادل الاجتماعي بين الأفراد، والتبادل الاجتماعي ما هو إلا عملية يتم من خلالها تبادل الأفكار والقيم، وهو بذلك طريقة لتدعيم العلاقات الاجتماعية، بحيث يراعي كل طرف مطالب واحتياجات الطرف الآخر بهدف الوصول إلى علاقات قوية ومستقرة⁽¹⁾.

تؤكد هذه النظرية على أن المنفعة أو الاستفادة من التفاعل الاجتماعي تكون مشروطة بما يتحقق من نفع خلال عملية التبادل، بمعنى أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك الأساسي للأفراد وذلك

⁽¹⁾ هشام بوخناف: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011، ص108.

⁽¹⁾ شديوان علي شيبية: المرجع السابق، ص91.

ما يسمى بالدافعية، ويتم ذلك في إطار المصلحة الفردية إذ أنه لا بد من الإشباع حيث يحدث التفاعل بين الأشخاص وهو ما يترتب عليه العلاقات الاجتماعية⁽²⁾.

ومن ناحية أخرى وضع كل من "هومانز و بلاو" الافتراضات الأساسية لهذه النظرية واهتموا بأثر دوافع الأفراد على أفعالهم، كما راو أن الصراع يتولد عندما يتوقع الفرد الحصول على المكافأة ولا يجد سوى العقاب، وتزداد الحاجة إلى المكافأة عندما يشعر الأفراد بالرضا، ويحدث التغير عندما يوجد تفاوت في القوة الموجودة في العلاقات، أما إذا ركز أخصائي العلاقات العامة على المؤسسة كوحدة للتحليل بافتراض أن توقعات المؤسسة تتفق مع توقعات الجمهور يحدث نوع من التفاهم الجمعي.

وبهذا فإن أهداف وافتراضات نظرية التبادل يمكن أن تترجم إلى المستوى التنظيمي، بحيث أن الأفراد العاملون داخل التنظيم لا بد أن يكون لهم الحق في مناقشة القرارات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والأهداف التنظيمية بصورة تمكنهم من توجيه وتشكيل التفاعلات التنظيمية بين المؤسسة وسائر المؤسسات الأخرى، وهنا يكون البناء التنظيمي نتاجا للحاجة إلى إحداث نوع من التوازن في عملية التبادل، كما يتحدد نجاح أو فشل الاتصال التنظيمي وفقا لمدى القدرة على تحقيق التوازن في العلاقات ويحدث الصراع عندما يختل التوازن بين المدخلات والمخرجات...⁽³⁾

وتتمثل مهمة أخصائي العلاقات العامة في تحليل أبعاد وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة بهدف تحديد عناصر ذلك التبادل ومحدداته وتعد نظرية التبادل ذات فائدة في دراسة الدوافع التي تؤثر على ما تحققة المؤسسة من توافق وانسجام على المستوى الخارجي، وكذلك عند إتخاذ القرارات والاتصال.

إن المؤسسة قد تسيء استخدام العلاقات العامة مما يدفع الباحثين في ميدان العلاقات العامة إلى دراسة العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وممارس العلاقات العامة لتحديد الأسس التي يجب أن يقوم عليها ذلك التفاعل الذي يحدد طبيعة العلاقة بين الطرفين، كما أن دراسة أوضاع خبراء العلاقات العامة بالمؤسسة يعد بمثابة خطوة أولية تسهم في نجاح إدارة العلاقات العامة في القيام بدورها بفعالية من خلال تحديد آليات التعامل مع الأطراف المتضمنة في المستويات المختلفة للتعاملات والعلاقات⁽¹⁾.

(2) المرجع نفسه، ص 92.

(3) المرجع نفسه، ص 93.

(1) نفس المرجع، ص 94.

تعقيب:

تؤكد نظرية التبادل على أن العلاقات العامة قائمة على الاتصال والتفاعل المتبادل بين الأطراف الموجودة في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، والهدف من هذا التفاعل المتبادل هو تحقيق المنفعة مع مراعاة حاجات الأطراف، وهذا في إطار المصلحة الفردية، إذ نجد أن نجاح أو فشل الاتصال يتحدد في مدى قدرته على تحقيق التوازن في العلاقات بين الأفراد، وذلك لتفادي حدوث الصراعات، وتتقاطع هذه النظرية مع دراستنا في كونها تدرس أوضاع مسؤولي العلاقات العامة بالمؤسسة من خلال علاقات تبادلية بين التنظيم ككل، وهذا ما يفيدنا في تدعيم الجانب النظري الخاص بالعلاقات العامة.

خلاصة:

بعد استعراض جميع جوانب الصراع التنظيمي بات واضحا أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، إذ تختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد وذلك على حسب الموضوع وأطراف الصراع، كما تختلف أيضا أسباب نشوئه وكذا مستوياته، ولهذا فإن هذا الفصل جاء للتنبؤ إلى أنه يجب على المسؤولين عند إدارة الصراعات التنظيمية مراعاة طبيعة ومستوى الصراع وذلك من أجل اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته، كما أنه يجب على الإدارة أو المنظمة تجنب انتهاج

الإستراتيجيات التي تؤدي إلى كبت الصراع أو تفاقمه بشكل غير طبيعي لأن ذلك سيؤثر على الفرد داخل المنظمة.

الحائب التظلية



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: الأساليب التحليلية لمعالجة البيانات

خلاصة

تمهيد:

لا تكمن قيمة البحث وأهميته في جمع التراث النظري حول المشكلة موضوع الدراسة فحسب، بل تتعداه إلى نزول الباحث إلى الميدان لاستقصاء الحقائق المرتبطة ببحثه لذلك يعتبر اختيار وتحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة التطبيقية وتحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات، وتحديد مجتمع الدراسة، وكذا أساليب التحليل المتبعة بعد تحديد مجالات الدراسة الميدانية "المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني" من أهم الخطوات المنهجية التي تحدد للباحث مسار بحثه ونوعه، وفي بحثنا هذا حول الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته كان لابد من إسقاط هذا الكم المعرفي على أرض الواقع بغية الوصول إلى الهدف الرئيسي المسطر للدراسة ومحاولة إثبات صحة أو خطأ الفرضيات.

أولاً: مجالات الدراسة

يعد تحديد المجال خطوة أساسية في البناء المنهجي لكل دراسة علمية ميدانية كونه يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان، ونقصد بميدان الدراسة النطاق الجغرافي، البشري والزمني الذي أجريت فيه، وفقاً لذلك فإن ميدان دراستنا يوضح كما يلي:

1- المجال المكاني:

ويقصد به المكان الذي تمت فيه هذه الدراسة، بما أن موضوعنا يتناول دور إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي، ومن خلال هذا فقد تم تحديد مكان إجراء هذا البحث ألا وهو المؤسسة الاقتصادية "ميناء جن جن".

١ التعريف بمؤسسة ميناء جن جن:

هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات، وهي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 4 ملايين دينار، وهو أحدث ميناء تجاري شيد بالجزائر، إذ يتوفر على عدة ميزات ترشحه لاحتلال مكانة بالصف الأول على المستوى الجهوي، ومن بين أهم العمليات التجارية التي تتم على مستواه نجده يحتل المرتبة الأولى فيما يخص استيراد الحبوب، هو المدعو للقيام بدور مهم في ميدان منافسة الحاويات.

وتقع مؤسسة ميناء جن جن في الجهة الشرقية لمدينة جيجل، تحديداً في المنطقة المسماة أشواط التابعة إدارياً لدائرة الطاهير، حيث يبعد الميناء عن مقر الولاية بحوالي 10 كلم، وعن المنطقة الحرة بلارة بـ 40 كلم، ويبعد عن الجزائر العاصمة بـ 370 كلم، حيث تقدر مساحته بحوالي 140 هكتار مع إمكانية توسيع تقدر بـ 30 هكتار. أما العدد الإجمالي للعمال داخل الميناء يقدر بـ 1288 عامل موزعون كما يلي: 103 إطارات، 287 عامل تحكم، 898 عامل تنفيذ.

2- المجال البشري :

ويقصد به مجتمع الدراسة أو جمهور البحث الذي تشملهم الدراسة ، ويتمثل هذا المجتمع في عدد العمال بالمؤسسة المينائية" جن جن " التي تم إجراء الدراسة الميدانية بها ، وقد بلغ عدد العمال بـ 1288 عامل إلى غاية :31 ديسمبر 2016، مقسمين إلى: 103 إطارات، 287 عامل تحكم، 898 عامل تنفيذ.

الجدول التالي يوضح توزيع العمال داخل المؤسسة :

الفئات المهنية	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	المجموع
العدد	103	287	898	1288

المصدر : مصلحة المستخدمين

3- المجال الزمني :

ويحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرقها الدراسة، وبالنسبة لموضوعنا فقد استغرقت هذه الدراسة أربعة أشهر (من فيفري إلى ماي)، بشقيها النظري والميداني.

✓ **المرحلة الأولى :** هي مرحلة جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري، حيث قمنا بتقسيم هذا الجانب إلى ثلاث فصول، كل فصل يضم ثلاث مباحث، أين أخذت الجزء الأكبر من زمن الدراسة، وكان ذلك بغرض إجراء قراءات حول متغيري الدراسة وجمع المادة العلمية النظرية.

✓ **المرحلة الثانية :** جاءت هذه المرحلة كبداية للدراسة الميدانية، حيث قمنا بزيارة إلى مؤسسة ميناء جن جن يوم 12 فيفري 2016، كانت هذه الزيارة قصد طلب قبول إجراء الدراسة الميدانية بالميناء، وبعد موافقة المدير العام بقبول إجراء الدراسة عاودنا الزيارة يوم 15 مارس 2016، وذلك لإتمام الإجراءات القانونية، حيث أشرف مسؤول مصلحة التكوين والمستخدمين على إعداد محضر التريص، وعليه تم تحديد فترة التريص لمدة شهرين (مارس إلى ماي)، وخلال هذه الفترة قمنا بعدة زيارات إلى المؤسسة، وطيلة ذلك استقينا المعلومات الضرورية لإنجاز بحثنا هذا كما قمنا بمعاينة بيئة العمل، وأجرينا

مقابلات مع العمال والمسؤولين، وقد دوننا بعض الملاحظات التي استقينها من هذه المعاينة.

✓ **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة بتطبيق الاستثمارة ميدانيا، بعد أن تمت صياغتها في شكلها النهائي ، وإخضاعها للتحكيم من طرف بعض الأساتذة وللتجريب أيضا، تم توزيعها يوم **24 أفريل 2017** على **64 عامل** في ميناء جن جن، وتم استرجاعها يوم **30 أفريل 2017**، وقد كان توزيع الاستثمارة في ظروف جيدة، إذ تلقينا المساعدة في ملء الاستثمارات، حيث لم يكن هناك تهرب من الإجابة، وبعد ذلك قمنا مباشرة بتفريغ البيانات وصياغتها في شكل جداول إحصائية، كما عملنا على تحليلها وتفسيرها.

ثانيا: منهج الدراسة

قبل التطرق إلى المنهج المستخدم لابد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط، متطلبات وقدرات محدودة في البحث والتقصي، تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، وإن عملية اختيار المنهج العلمي المناسب في أي بحث من البحوث لا تتم بطريقة اعتباطية، وإنما طبيعة وخصائص الظاهرة موضوع الدراسة، وكذا الأهداف المراد الوصول إليها هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر، حيث يضل المنهج المعتمد مبعثا قويا لتوجيه تفكير الباحث وعمله قصد تنظيم المعلومات والأفكار وتحليلها، وبالتالي الوصول إلى نتائج علمية منظمة يمكن أن تعمم و تصبح كبدائيات لدراسات أخرى.

ويعرف **المنهج العلمي** بأنه: "مجموعة المبادئ أو الخطوات المنظمة التي نتبعها من أجل الوصول إلى النتيجة العلمية أو البرهنة عليها" (1)

لهذا يعتبر المنهج أساسي ومهم في تصميم البحوث الاجتماعية ، وبما أن موضوع بحثنا يتناول دور إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي، ارتأينا أن المنهج الملائم في هذه الحالة هو **المنهج الوصفي** الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق وصفها وصفا دقيقا، من أجل التعرف على

(1) خالد حامد: **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، جسر للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008، ص30.

الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره⁽¹⁾.

كما أنه لا يكفي بمجرد وصف الظاهرة، بل يسعى إلى تحليلها وتفسيرها للتعرف على الظواهر المكونة لها والمؤثرة عليها وهذا باستخدام الطريقة الإحصائية، من خلال استنتاج البيانات التي تم جمعها و إعطائها تفسيرات سوسيولوجية، كما يساعد في جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مجتمع الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

إن جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، واللازمة لإجراء الدراسة الميدانية لا تتم بطريقة مباشرة أو اعتباطية، و إنما عن طريق مجموعة من الأدوات التي تعتبر من الوسائل الضرورية والأساسية لهذه العملية، وهذا حتى يستطيع الباحث الإلمام بجميع معطيات موضوع البحث، وبما أن هذه الأدوات تتحدد وفقاً لطبيعة البيانات والمعلومات المراد جمعها، فقد قمنا بالاستعانة ببعض منها وذلك وفقاً لما يتطلبه موضوع بحثنا، ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

1/ الملاحظة:

إن أغلبية الباحثين يجمعون على أهمية الملاحظة كأداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدر أساسي للحصول على البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، فالملاحظة هي الرؤية والفحص الدقيق للظاهرة المدروسة، إذ تعرف على أنها: " عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك والمشكلات و الأحداث والمكونات المادية ومتابعة سيرها واتجاهاتها، بأسلوب علمي منظم وهادف لتفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بتصرفات وسلوك الأفراد"⁽²⁾.

وقد تم استخدام **الملاحظة البسيطة** في دراستنا لجمع البيانات التي تخدم الموضوع، وذلك من خلال ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي⁽³⁾. وقد تمت

⁽¹⁾ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار صفاء، ط2، الأردن 2008، ص52.

⁽²⁾ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دائرة المكتبة الوطنية، ط2، الأردن، 1999، ص73.

⁽³⁾ محمد صبيري، فؤاد النمر: التفكير العلمي والتفكير النقدي، المكتب الجامعي الحديث، د ط، الإسكندرية، 2003، ص300.

هذه الملاحظة أثناء الزيارات المتكررة التي قمنا بها إلى الميدان، هذا وقد أفادتنا هذه الأداة في ملاحظة بعض السمات التي تميز بها مجتمع البحث بصفة عامة وأفراد العينة بصفة خاصة، بالإضافة إلى ملاحظة العلاقات المتواجدة داخل المؤسسة، وذلك من خلال مختلف التعاملات التي تحدث بين أفراد مجتمع البحث، ومن أهم الملاحظات المسجلة ما يلي:

- ج حفاوة في الاستقبال.
- ج أجواء حركية (ديناميكية) تسود مختلف المصالح المكونة للمؤسسة.
- ج مرونة في التعامل بين الموظفين.
- ج نوع من المشاركة والتعاون في تأدية المهام والصلاحيات بين الموظفين، كما أن هناك احترام متبادل وقد ظهر ذلك من خلال استقبالهم وطريقة التعامل.
- ج اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال بالموظفين أهمها: الهاتف، المنشورات، الإعلانات ...
- ج أعوان أمن للتوجيه والاتصال بالجهة المقصودة من طرفنا.
- ج أن هناك فجوة بين العمال والإدارة.
- ج بعض مظاهر الصراعات والمشكلات بين العمال والإداريين وحتى بين الإداريين.
- ج احتواء مكان العمال على جميع وسائل الراحة.

كما سمحت لنا هذه الأداة بملاحظة الصرامة في الإجراءات المتبعة عند الدخول للمؤسسة أو أثناء تغيب العمال من خلال تعليق تعليمات تحذر من كثرة التغيب دون مبرر.

فالملاحظة العلمية جعلتنا نتعرف على طبيعة وظروف العمل في المؤسسة، بل أكثر من ذلك التعرف على ردود أفعال المبحوثين ومدى صحة أقوالهم، وذلك بالتركيز على تصرفاتهم وسلوكياتهم اتجاه بعضهم من جهة، و اتجاه الإدارة من جهة أخرى.

2/ المقابلة :

وهي من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث

وتعرف على أنها: " مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات، التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث، أو عينة ممثلة لهم"⁽¹⁾.

وتعرف أيضا بأنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر، أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"⁽²⁾.

وقد اعتمدنا هذه الأداة المنهجية للحصول على بعض المعلومات و البيانات المتعلقة بمتغيرات بحثنا، وتثبيت مؤشراتنا مما سمح لنا بإجراء البحث الميداني داخل المؤسسة المينائية "جن جن". حيث أجرينا مقابلتنا الأولى في ديسمبر 2016، وقد كانت مقابلة حرة مع مدير قسم الموارد البشرية، حيث عرفنا فيها له عن تخصصنا " علم الاجتماع علاقات عامة"، وعن دور هذه الأخيرة كقسم أو كمصلحة، حيث أعلمنا عن غيابها من الهيكل التنظيمي بالرغم من وجود مصالح تؤدي نفس وظائفها من اتصال وبحث، كذلك تعرفنا عن طريقة العمل داخل المؤسسة ومدى التنسيق بين المصالح ودور المؤسسة في أدائهم لمهامهم، وبنفسه وجهنا إلى مصلحة أخرى ألا وهي مصلحة التكوين والمستخدمين، وقد كانت مقابلتنا الموجهة معه في فيفري 2017 للحصول على ما يخدمنا في خرجتنا الميدانية هذه، بعدها أجرينا عدة مقابلات حيث دارت في مجملها حول محور دراستنا، فكانت عن طبيعة العمل في المؤسسة، والعلاقات التي تربط الزملاء والعمال بعضهم ببعض (تفاهم، اختلاف ...)، وعلاقتهم بمرؤوسيتهم وطريقة أدائهم لمهامهم من خلال توجيهنا لهم بعض الأسئلة والتي عادت بالفائدة على دراستنا الراهنة، وتمثلت في الحصول على معلومات مهمة لم يكن بالإمكان الحصول عليها بطريقة أخرى.

3/ الاستمارة:

وهي من الأدوات الأكثر استخداما في الدراسات السوسولوجية كونها وسيلة علمية تساعد الباحث على جلب البيانات اللازمة من المبحوث نفسه، كما أنها الوسيلة التي تجعل الباحث يتقيد بموضوع بحثه

(1) عامر إبراهيم قندلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 1999 ص168.

(2) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008 ص212.

دون الخروج عن إطاره، وذلك من خلال تقسيمها إلى محاور تشكل النقاط الأساسية للبحث، والاستمارة هي عبارة عن: "مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين لا تحتاج إلى شرح إضافي، وتجمع في شكل استمارة"⁽¹⁾، كما تعرف أيضا: "على أنها تقنية للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، ويسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف لإيجاد علاقة رياضية أو القيام بمقاربات رقمية"⁽²⁾.

ويتوقف نجاح الاستمارة وقدرتها على الوصول إلى البيانات والمعلومات التي تخدم البحث، بمدى التزامنا بجملة من القواعد المنهجية، وصياغتها بأسلوب مفهوم ومراعاة الارتباط المنطقي بين الأسئلة وتدرجها.

وقد استخدمنا في بحثنا هذا استمارة بالمقابلة وهذا راجع إلى شرح محتواها حتى يتمكن المبحوث من استيعاب الأسئلة والإجابة عليها بكل صدق وموضوعية بشكل يسهم في رفع قيمة وأهمية دراستنا الحالية إذ تمكنا من صياغة استمارة بحث تساعدنا على تحقيق الأهداف المرجوة من دراستنا وتمكنا من الإجابة على التساؤلات التي تثيرها إشكالية دراستنا، وطبعا احتوت استمارتنا على 4 محاور رئيسية تضمنت أسئلة فرعية من فروض البحث ومؤثراته، وقد حاولنا تبسيط هذه الأسئلة بشكل حتى تكون في متناول كل أفراد العينة، إضافة إلى تجريبيها على بعض أفراد عينة الدراسة فقد قمنا بتوزيع 10 استمارات قصد التأكد من مناسبتها كوسيلة أساسية للدراسة وكذلك تحكيمها من طرف مجموعة من الأساتذة* بجامعة جيجل وقد احتوت الاستمارة في صياغتها الأولية 34 سؤالاً وقد انتهينا إلى استمارة نهائية احتوت على 33 سؤالاً وقسمنا أسئلة الاستمارة على أربعة محاور كل محور تضمن مجموعة من الأسئلة موزعة كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية وقد احتوى 06 أسئلة مرقمة من 01 إلى 06.

المحور الثاني: تساهم إستراتيجية الاتصال في تشخيص أسباب الصراع في المنظمة وقد احتوى 10 أسئلة مرقمة من 07 إلى 16.

(1) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2006، ص121.

(2) وائل عبد الرحمن التل: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار حامد للنشر والتوزيع، د ط، الأردن، 2007، ص49.

*الأساتذة المحكمين: شيهب عادل، أستاذ مساعد أ، جامعة جيجل.
بوربيع جمال، أستاذ محاضر أ، جامعة جيجل.
بن يحي سهايم، أستاذة مساعدة أ، جامعة جيجل.

المحور الثالث: تساهم إستراتيجية الاتصال في تحديد أبعاد الصراع في المنظمة وقد احتوى 09 أسئلة مرقمة من 17 إلى 25.

المحور الرابع: تساهم إستراتيجية التخطيط في التدخل لإدارة الصراع في المنظمة احتوى 08 أسئلة مرقمة من 26 إلى 33.

صدق محتوى الاستمارة:

وقد تم تعديل الاستمارة وذلك من خلال حذف بعض الأسئلة وإعادة صياغة البعض الآخر ومن بين هذه الأسئلة نذكر على سبيل المثال:

المحور الثاني الفرضية الأولى: تساهم إستراتيجية الاتصال في تشخيص أسباب الصراع في المنظمة.

السؤال رقم 11: هل تعتقد بفعالية هذه الوسائل؟

نعم لا

أصبح السؤال على الشكل التالي: كيف تقيم هذه الوسائل الاتصالية؟

ضعيفة متوسطة جيدة

كما تم تعديل المحور الثاني في كل من الأسئلة رقم 12 ، 13 ، 16.

السؤال رقم 12: تم تغيير البند رقم 04 .

التوحد مع الأهداف

أصبح البند على الشكل التالي: توحد أهدافك وأطراف المؤسسة

السؤال رقم 13: تم كذلك تغيير البند رقم 01.

تخفيف ضغوط المشرف عليك في العمل

أصبح البند على الشكل التالي: تخفيف أعباء المشرف عليك

السؤال رقم 16: هل تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات لحل النزاعات؟

نعم لا

أصبح السؤال على الشكل التالي: هل تشارك الإدارة ممثلي العمال في اتخاذ القرارات لحل النزاعات؟

نعم لا

أما في المحور الثالث الفرضية الثانية: تساهم إستراتيجية الاتصال في تحديد أبعاد الصراع في المنظمة.

السؤال رقم 17: هل يتلقى العاملون الدعم الكافي على مستوى المؤسسة؟

نعم لا

أصبح السؤال على الشكل التالي: هل يكون الدعم من طرف المؤسسة بصفة عادلة بين جميع العمال؟

نعم لا

السؤال الفرعي التابع للسؤال الرئيسي رقم 17: قد تم تغيير البند رقم 03 والبند رقم 04 حيث:

نقص الولاء للمؤسسة

أصبح على الشكل التالي: التغيب عن العمل

وانخفاض مستوى أداء العاملين

أصبح على الشكل التالي: غياب الدافعية للعمل

كما تم تعديل المحور الثالث في كل من الأسئلة 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25.

السؤال رقم 19: السؤال الفرعي التابع للسؤال الرئيسي رقم 19 البند رقم 02 عدم الانضباط والصرامة في

العمل

أصبح على الشكل التالي: نقص الانضباط والصرامة في العمل

وتم حذف البند رقم 04 والبند رقم 05 وهما على التوالي:

نقص المر دودية والإنتاجية

إفشاء المعلومات المهنية للمؤسسة

السؤال رقم 20: هل يتم تقديم حوافز ومكافآت مادية ومعنوية للعمال؟

نعم لا

أصبح السؤال على الشكل التالي: هل هناك نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية في المؤسسة

نعم لا

السؤال الفرعي التابع للسؤال الرئيسي رقم 20:

تغيير البند رقم 01: مزايا مرتبطة بالعمل

أصبح البند على الشكل التالي: ترفيات

إضافة بند آخر رقم 02: علاوات ومنح

مع إبقاء البنود الأخرى وهي كالاتي:

شهادات تقدير وخطابات شكر

امتيازات (سكن، سيارة...)

مكان السؤال الفرعي التابع للسؤال الرئيسي رقم 20:

في حالة الإجابة ب لا. هل تشعر ب؟

عدم تقدير من طرف المسؤول

عدم ثقة الإدارة بك

الظلم

إضافة سؤال رئيسي آخر رقم 21 هو كالاتي:

هل سبق لك وأن تحصلت على امتياز أو مكافآت في المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا.هل تشعر ب؟

أصبح البند رقم 01 كالاتي: عدم اعتبار من طرف المسؤول

وأصبح البند رقم 03 كالاتي:القلق والتوتر

وإضافة بند آخر جديد هو التهميش

وحذف السؤال الفرعي الثاني بالنسبة للسؤال الرئيسي رقم 20:

هل يؤدي ذلك إلى؟ عدم التنسيق

فقدان الولاء

نقص الأداء

عدم الرضا الوظيفي

عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

إذن السؤال التالي هو رقم 21: وهو نفسه فقط يصبح رقم 22

السؤال رقم 22 يحذف هل تعتقد بأن توفير المؤسسة للامتيازات يساعد على توازن واستقرار ظروف

العمل؟

نعم لا

السؤال رقم 23 يتم تعديله بالنسبة للبنود حيث يتم حذف البند رقم 06 توزيع الأدوار والمهام

بالإضافة إلى تعديل السؤال رقم 24 فبالنسبة للبند رقم 03 ورقم 04 على التوالي التذمر وكره العمل

حيث أصبح على الشكل التالي: النفور من العمل

والبند الآخر رقم 04: كل طرف يحمل المسؤولية للطرف الآخر

حيث أصبح على الشكل التالي: التهرب من المسؤولية

والسؤال رقم 25 هل هناك عدل في تقييم أدائك من طرف رؤسائك في العمل؟

نعم لا

أصبح على الشكل التالي: هل يكون توزيع المهام بطريقة عادلة على الموظفين؟

نعم لا

بالإضافة إلى تغيير البند رقم 01 إهدار ساعات العمل

فأصبح على الشكل التالي: التغيب عن العمل

بالإضافة إلى حذف البند رقم 05 وهو انقسام العمال إلى جماعات متصارعة

المحور الرابع الفرضية الثالثة: تساهم إستراتيجية التخطيط في التدخل لإدارة الصراع في المنظمة

السؤال رقم 26 هل تمت استشارتك في التخطيط داخل المصلحة التي تعمل بها؟

نعم لا

أصبح السؤال كالتالي: هل تم إشراكك في التخطيط داخل المصلحة التي تعمل بها؟

نعم لا

السؤال الفرعي للسؤال الرئيسي رقم 26 تم تغيير البنود وتعديلها حيث:

البند رقم 01 يجعلك تلتزم أكثر في أداء عملك

أصبح كالتالي: تلتزم أكثر بعملك

أما البند رقم 02: جعل أهدافك تتوحد مع أهداف مؤسستك أكثر

أصبح كالتالي: توحد أهدافك مع أهداف المؤسسة

أما البند رقم 03: يخلق فرص للتعاون والتشاور والتنسيق بينك وبين الإدارة

أصبح كالتالي: خلق فرص للتعاون بينك وبين الإدارة

وتم حذف البند رقم 04.

كما تم تعديل المحور الرابع في كل من الأسئلة: 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33.

السؤال 27: هل تدريب الأفراد وتكوينهم قاعديا ضروري للنجاح في أداء عملهم؟

 لا

 نعم

أصبح السؤال كالتالي: هل تقوم المؤسسات بملتقيات خاصة بتسيير الصراعات الفردية والجماعية؟

 لا

 نعم

السؤال 28: هل يتم التنسيق بين مصالح المؤسسة للرفع من مستوى أداء العاملين؟

 لا

 نعم

أصبح السؤال كالتالي: فيما يساعد التوزيع العادل للمهام؟

الانضباط في العمل

زيادة الدافعية

ارتفاع نسبة المردودية

أخرى تذكر.....

السؤال 29 حذف : هل تحديد المسار المهني يؤدي إلى الشعور بالارتياح في العمل؟

لا

نعم

إذن السؤال رقم 30 أصبح السؤال رقم 29 وبقي كما هو .

أما بالنسبة للسؤال رقم 31 أصبح السؤال رقم 30 وتغير حيث:

ما هي الحلول التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق ولاء العمال وحثهم على الإنجاز والعمل؟

وأصبح السؤال كالتالي: فيما يتجلى دور القائد الفعال؟

السؤال رقم 32 أصبح السؤال رقم 31 وبقي كما هو .

السؤال رقم 33 أصبح السؤال رقم 32 فيما يتجلى دور القائد الفعال؟

حيث أصبح السؤال كالتالي: ما هي الحلول التي تعتمدها المؤسسة في حث الموظفين على الإنجاز

والعمل؟

السؤال رقم 34 أصبح السؤال رقم 33

حسب رأيك ما هي الحلول المقترحة لمعالجة المشكلات التنظيمية؟

وأصبح السؤال كالتالي: هل تسعى المؤسسة لحل المشكلات التنظيمية؟

لا

نعم

4/ السجلات والوثائق:

تعتبر إحدى الأدوات الهامة في جمع البيانات والمعلومات، حيث تعد بمثابة وسيلة للحصول على

بيانات تكميلية للاستمارة، الملاحظة والمقابلة، وقد استعنا في إجراء هذه الدراسة على بعض الوثائق

والسجلات من أجل جمع البيانات والمعلومات التي لها أهمية في إثراء موضوع الدراسة ومن بين هذه

الوثائق:

- ج وثائق متعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ميناء "جن جن".
- ج وثائق تحتوي على نبذة تاريخية عن نشأة المؤسسة، موقعها، مجالها البشري المتمثل في العدد الإجمالي للموظفين.
- ج وثائق متعلقة بقوانين المؤسسة ونظامها الداخلي، وكيفية تسييرها.

وقد ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات في تحديد عناصر العينة، وأخذ صورة عامة حول مهام المؤسسة وأهدافها، وكيفية توزيع المواد على مختلف الوحدات والأقسام، ضف إلى ذلك الإطلاع على كيفية العمل، وعلى القانون الداخلي للمؤسسة.

رابعاً: عينة الدراسة

إن عملية اختيار العينة عملية حاسمة وأساسية في البحث العلمي، فهي تحدد وتؤثر على جميع خطوات البحث، فإذا كانت النتائج التي يتم التوصل إليها لا يمكن أن تعمم ولو بدرجة بسيطة خارج نطاق العينة المستخدمة في البحث أو الدراسة، فإن هذا البحث لا يضيف إلى المعرفة أي شئ جديد⁽¹⁾. وتعرف العينة بأنها: "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم استخدامها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"⁽²⁾.

وطريقة العينة قد فرضت نفسها كأسلوب لجمع البيانات في ظل صعوبة عدم قدرة مجموعة البحث على إجراء الدراسة الميدانية على جميع مفردات البحث والمقدر عددهم ب 1288 عامل لذلك، تم اللجوء إلى اختيار عينة تجرى عليها الدراسة، ونظرا لكون طبيعة موضوع الدراسة، هي التي تحدد نوع العينة المختارة، وعليه فقد كان اختيارنا للعينة كالتالي :

ج المرحلة الأولى:

يتم فيها اختيار عينة من كل فئة بشكل عشوائي يتناسب وعددها الكلي، وقد تم تحديد العينة على أساس نسبة اختيار 5% من المجتمع الأصلي.

(1) سعيد التل، محمد وليد البطش وآخرون: مناهج البحث العلمي (تصميم البحث والتحليل)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 2007 ص95.

(2) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل، والتطبيقات)، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 1999، ص46.

وتم حسابها كالآتي:

$$\text{عينة الدراسة} = \frac{\text{الإجمالي العدد} * \text{النسبة} \%}{1} = \frac{1 * 5}{1} = 5 \text{ فردا}$$

أما المرحلة الثانية: فتم فيها توزيع العينة المختارة على كل طبقة من طبقات مجتمع البحث ف جاءت طبقية تناسبية باحتساب نفس النسبة المقدرة بـ 5% لكل طبقة .

إطارات 103

عمال التحكم 287

عمال التنفيذ 898

$$\text{عينة الإطارات} = \frac{1 * 5}{1} = 5 \text{ أفراد}$$

$$\text{عينة عمال التحكم} = \frac{2 * 5}{1} = 10 \text{ فرد}$$

$$\text{عينة عمال التنفيذ} = \frac{8 * 5}{1} = 40 \text{ فرد}$$

إذن عدد مفردات عينة الدراسة بالتقريب هو 64 فرد.

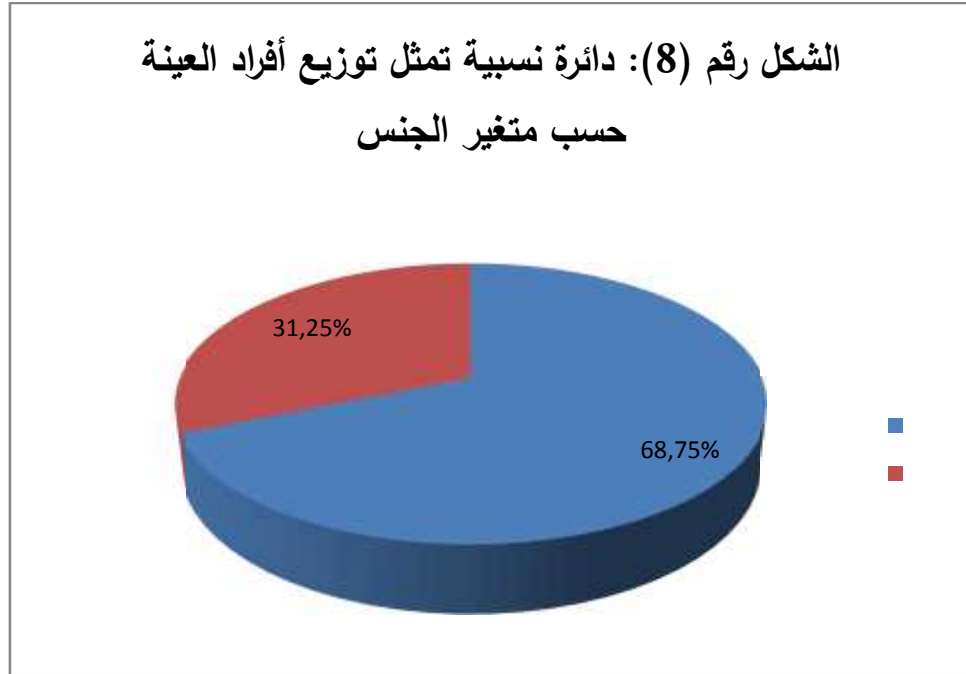
❖ خصائص العينة:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الإجابة	التكرار	%
ذكر	44	68.75%
أنثى	20	31.25%
المجموع	64	100%

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن هناك تفاوت يعتبر نسبيا بين نسبتي الذكور والإناث في مؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل، حيث قدرت نسبة الإناث بـ (31.25%)، مقارنة بنسبة الذكور التي قدرت بـ (68.75%)، وعليه نجد أن هذا التفاوت راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة، حجم العمل

وأيضاً إلى الخصوصية السوسيو ثقافية للمنطقة التي تفرض على المرأة العمل في أماكن تتناسب مع قدراتها الجسمية والنفسية، وتراعى أعباءها الاجتماعية والعائلية.



الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

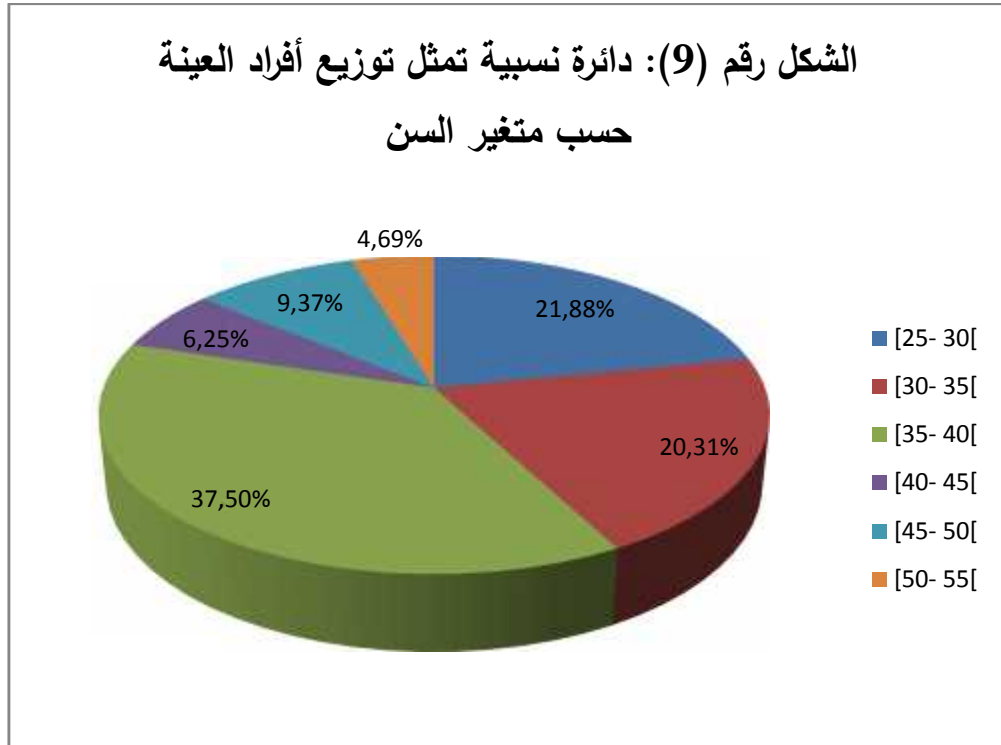
%	التكرار	الإجابة
%21.88	14] 30 - 25]
%20.31	13] 35 - 30]
%37.5	24] 40 - 35]
%6.25	04] 45 - 40]
%9.37	06] 50 - 45]
%4.69	03] 55 - 50]
%100	64	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (02) المتمثل في توزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن الفئة الأعلى هي المحصورة من] 40 - 35] وقد قدرت نسبتهم ب (37.5%)، تليه بعد ذلك الفئة المحصورة من] 30 - 25] والتي قدرت نسبتها ب (21.88%)، (20.31%) فتشير إلى الفئة المحصورة من] 35 - 30]، لتأتي بعدها الفئة المحصورة من] 50 - 45] بنسبة تقدر ب (9.37%) تليها الفئة

المحصورة من [40- 45] بنسبة قدرت بـ (6.25%)، في حين نجد الفئة العمرية [50 - 55] سنة تقدر نسبتها بـ (4.69%) وهي النسبة الأصغر في الجدول، وهي نسبة تفسر وجود القليل من كبار السن الذين يتميزون عادة بالهدوء والاتزان ولتتميز هذا النقص فإن الإدارة قد أعلمتنا أنه يوجد قانون التقاعد النسبي، والذي يقضي بأنه بإمكان العامل الاستفادة من التقاعد المبكر مقابل الحصول على نسبة معينة من راتب التقاعد.

ويرجع السبب في ارتفاع الفئة المحصورة من [35 - 40] لسنهم الذي يمثل السن المثالي للعقلانية والرشد، وامتلاكهم القدرة على العطاء والخبرة، وبالتالي هي الفئة التي تعول عليها المؤسسة في أداء المهام بشكل جيد، وراجع أيضا إلى كون هذه الفئة تعمل على تكوين الذات من خلال السعي وراء تحقيق متطلبات الحياة من تأمين مآكل وملبس ومأوى...

كما نجد أن الفارق في السن يؤدي إلى الصراعات، حيث صاحب الأقدمية في العمل يتمسك بأساليب التسيير التي ألفها والتي يراها صالحة لكل زمان، بينما يكون صاحب الشهادة الصغير السن مؤمنا ومقتنعا بأن هذه الأساليب ليست بالضرورة الوحيدة التي تحقق نجاحا فقد تكون أفكاره الجديدة وسنه الصغير أكثر دافعية وتجديدا وبالتالي يحقق النجاح.



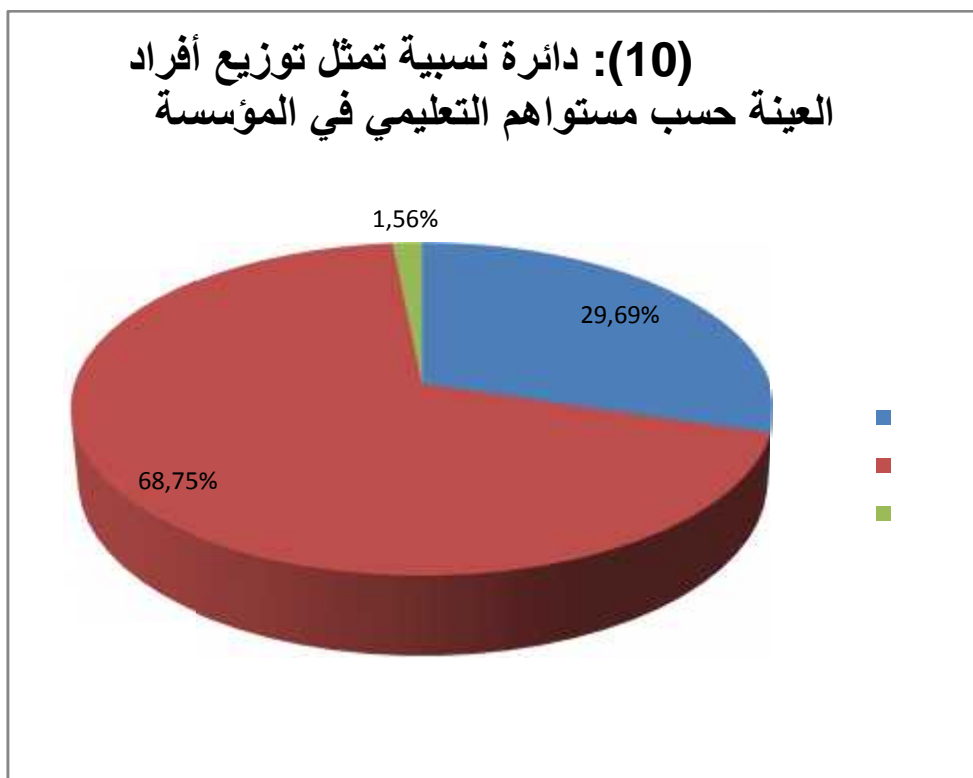
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي في المؤسسة

الإجابة	التكرار	%
ثانوي	19	29.69%
جامعي	44	68.75%
متوسط	01	1.56%
المجموع	64	100%

من خلال الجدول رقم (03) المتمثل في توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين داخل المؤسسة لهم مستوى علمي جامعي حيث بلغت نسبتهم ب (68.75%)، يليه المستوى الثانوي بنسبة تقدر ب (1.56%) وهي نسبة ضعيفة جدا.

وعليه نستنتج من خلال معطيات الجدول أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية هي الأكبر، ويرجع السبب في ذلك إلى كون طبيعة العمل داخل المؤسسة المينائية جن جن يقتضي ضرورة توفر مستوى تعليمي عال لأنه عمل إداري يتطلب إطارات عاملة في مجال الإدارة، وهذا ما يساعد المؤسسة على إقامة علاقات جيدة بين الموظفين يسودها الاتصال والتفاهم.

كما أنه يمكن اعتبار المستوى التعليمي عامل من العوامل المؤججة (المسببة) للصراعات فيما بين الإطارات بحكم تنافس كل واحد منهم على المناصب العليا والسلطة والرغبة في فرض الذات، ولكننا لا نستطيع الجزم بذلك باعتبار هذه الفئة متحصلة على مستوى ثقافي ورصيد معرفي لا بأس به، يجعلها تتقبل وتسعى للمنافسة الشريفة لتحقيق المصلحة العامة بجعلهم يتنافسون على المراكز العليا منافسة نزيهة بتقديم أفضل ما عندهم وتحسين مستوى أداء المؤسسة، وإبداع ومشاركة في وضع الخطط للمضي بالمؤسسة قدما، لا بخلق مشاكل وتعطيل العمل.



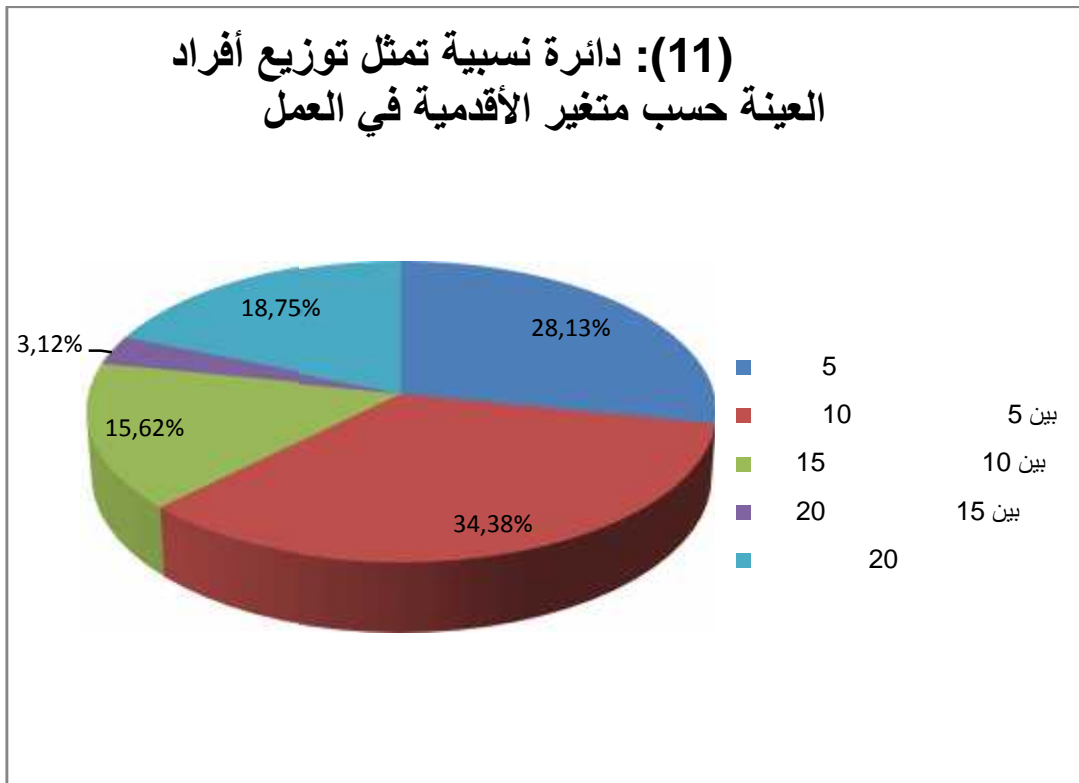
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

%	التكرار	الإجابة
%28.13	18	أقل من 5 سنوات
%34.38	22	بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
%15.62	10	بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة
%3.12	02	بين 15 سنة وأقل من 20 سنة
%18.75	12	20 سنة فما فوق
%100	64	المجموع

تعتبر الأقدمية في العمل من أهم المؤشرات على وجود ارتباط وثيق بين الفرد والمؤسسة، كما تدل على مدى تفاعل الفرد مع زملاءه، فكلما زادت الأقدمية زاد إدراك الفرد واعتياده على متغيرات العمل. ومن خلال المعطيات الميدانية نجد أن أقدم عمال مؤسسة ميناء جن جن بجيجل تقدر نسبتهم بـ (34.38%)، وتتراوح أقدميتهم بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات وهي النسبة الغالبة في الجدول، في حين نجد نسبة (28.13%) تمثل العمال الذين تتراوح أقدميتهم أقل من 5 سنوات. في المقابل نجد أن نسبة (18.75%) تشير إلى العمال ذوي الأقدمية من 20 سنة فما فوق، أما نسبة (15.62%) فتشير

إلى العمال الذين تتراوح مدة عملهم بين 15 سنة وأقل من 20، فقدت نسبتهم ب (3.12%) وهي النسبة الأصغر في الجدول.

وعليه نستنتج من خلال الجدول أن الفئة التي تتمتع بالأقدمية في العمل داخل المؤسسة هي فئة حديثة وأغليبتهم شباب ويرجع السبب في ذلك إلى محاولة المؤسسة المينائية - جن جن - تكوين كفاءات جديدة قادرة على العطاء، ولديها قدرة على فهم مختلف الحثيات المتعلقة بالعمل، وكذلك محاولة الدولة تقليص البطالة عن طريق توظيف أكبر عدد ممكن من الشباب.

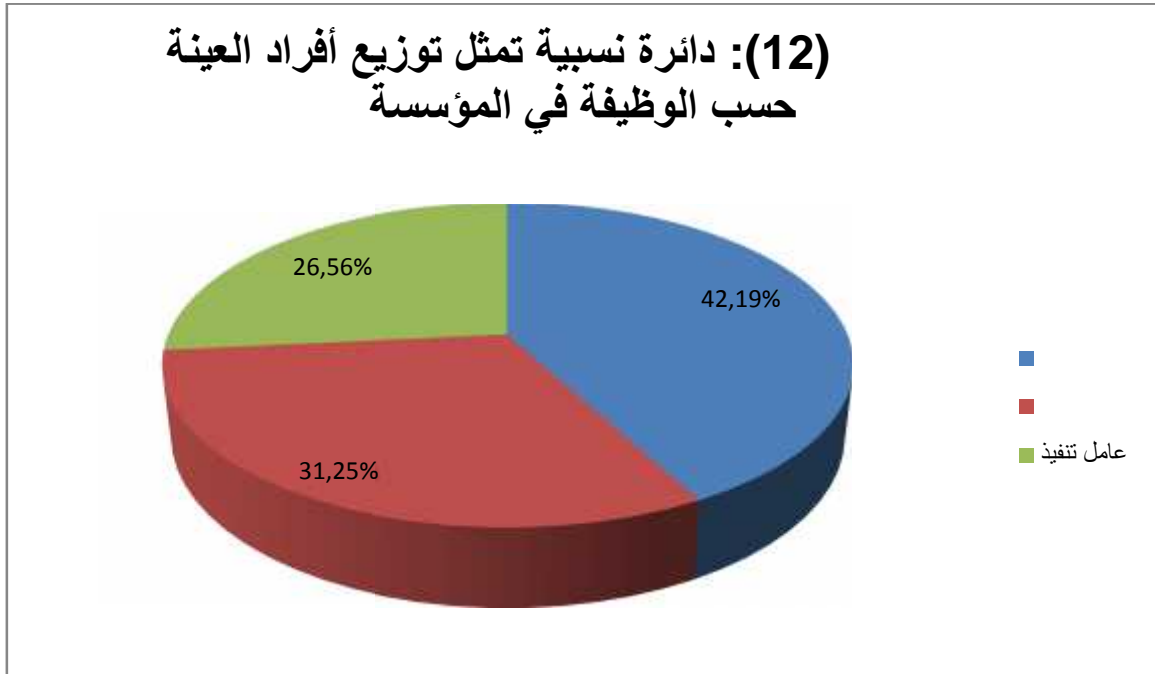


الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في المؤسسة

الإجابة	التكرار	%
إطار	27	42.19%
عامل تحكم	20	31.25%
عامل تنفيذ	17	26.56%
المجموع	64	100%

من خلال الجدول أعلاه المتمثل في توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة، والذي يكشف عن وجود ثلاث فئات أو مستويات وهي فئة الإطارات والتي قدرت نسبتها بـ (42.19%) وهي النسبة العالية في الجدول، أما فئة عمال التحكم فنسبتها تقدر بـ (31.25%)، أما الفئة الأخيرة فهي عمال التنفيذ بنسبة تقدر بـ (26.56%) وهي نسبة قليلة مقارنة بعمال المستويات العليا.

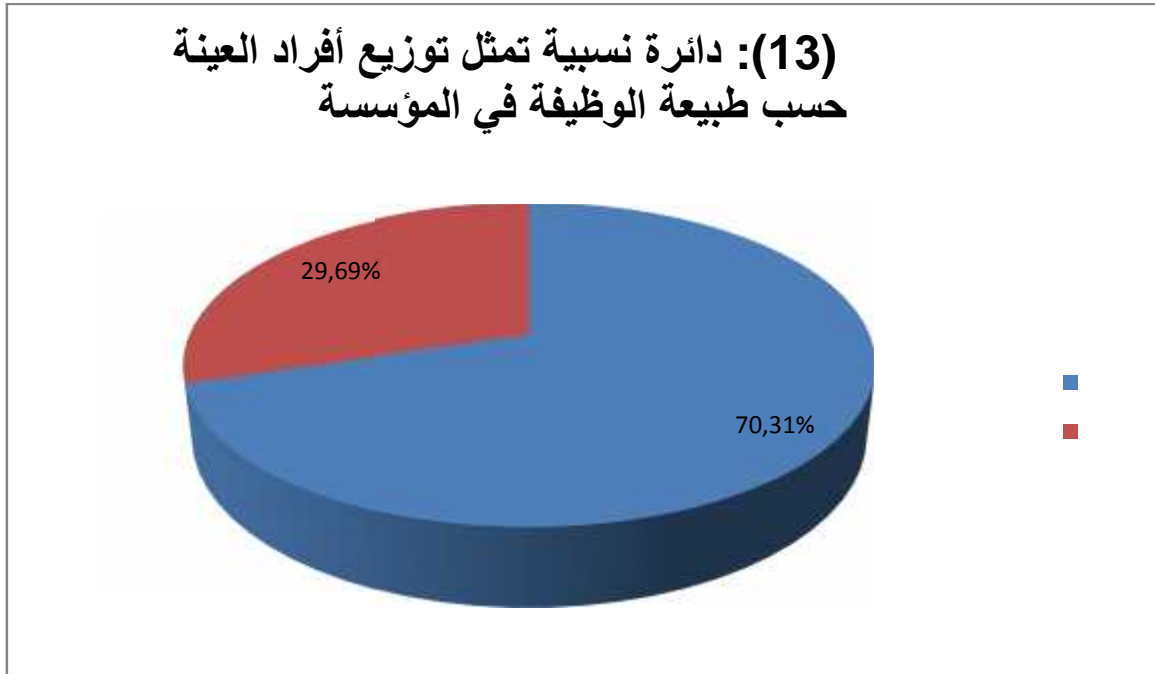
ويرجع السبب في كون فئة الإطارات هي الفئة الأكبر إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة المينائية ذات الطابع الاقتصادي والتي تتميز بالحيوية، كما أنها تمثل عصب اقتصادي وطني قائم على التصدير والاستيراد، تغطي كافة الولايات الشرقية، وبالتالي تحتاج إلى إطارات ذات تكوين وكفاءة لتسيير نشاطاتها الحيوية. هؤلاء الذين يسهرون على وضع الخطط والبرامج والإستراتيجيات وإتخاذ القرارات الصائبة لتفادي أو مواجهة مختلف المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة.



الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة في المؤسسة

الإجابة	التكرار	%
دائم	45	70.31%
مؤقت	19	29.69%
المجموع	64	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) المتمثل في توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة. أن نسبة الموظفين الدائمين في الوظيفة هي الأكبر إذ قدرت بـ (70.31%)، بينما نجد أن نسبة الموظفين المؤقتين قد قدرت بـ (29.69%) وهي نسبة قليلة مقارنة بالعمال الدائمين. ويرجع السبب في ذلك إلى كون المؤسسة لا تعتمد على موظفين متعاقدين (عقود ما قبل التشغيل)، لأن العامل المؤقت، يفتقد إلى الاستقرار والولاء وبالتالي لا تتوحد أهدافه وأهداف المؤسسة، بل هي تحتاج إلى موظفين مستقرين في العمل، ولديهم خبرة مهنية وكفاءة عالية و أقدمية حتى تعتمد عليهم في إنجاز الأعمال، وبالتالي زيادة الإنتاج وارتفاع نسبة المر دودية وذلك يجعل المؤسسة تكتسب مكانة مرموقة.



خامسا: الأساليب التحليلية لمعالجة البيانات

من بين الأساليب التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة الأسلوب الكمي، والأسلوب النوعي.

الأسلوب الكمي:

هذا النوع من الأساليب في التحليل يسمح للباحث أن يستخرج إحصائيا المعطيات المتوصل إليها من الدراسة الميدانية والمتعلقة باستجابة الباحثين، ويستخدم هذا الأسلوب في الكشف عن صحة الفرضيات من خلال إجابات الباحثين عن الأسئلة المطروحة حول هذه الفرضيات، وقد استخدمنا هذا

الأسلوب بهدف تحويل البيانات إلى جداول وأرقام نعبر عنها معتمدين في ذلك على المؤشرات التالية: حساب التكرارات، النسب المئوية وتوضيحها بالدوائر النسبية.

ل) الأسلوب النوعي:

نعتمد هذا النوع من الأساليب عند القيام بالتعليق على الجداول التي تعكس المعلومات الواردة في الجداول، أي الذي يعنى بتحليل البيانات وتفسيرها من الجداول الإحصائية مع ربطها بالإطار النظري الذي انطلقنا منه، وذلك بغرض اختبار صحة الفرضيات المطروحة، والمعلومات التي تحصلنا عليها من الواقع، ومستوى صدقها بالنسبة لموضوع الدراسة.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها، وكذا التعرف على أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات، وتحليلها بالإضافة إلى التعرف على المنهج المتبع ومدى ملائمته لموضوع الدراسة، وقد شكلت هذه العناصر والأدوات سندا منهجيا ساعدنا في تيسير معالجة الموضوع، وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه، كانت همزة وصل التي يمكننا من خلالها المرور إلى المرحلة أو الفصل الأخير من البحث الميداني المتمثل في تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن تم الحصول أو التوصل إلى نتائج وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة

ثانياً: نتائج الدراسة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الأهداف

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

خامساً: النتائج العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد:

تعد مرحلة عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة آخر مرحلة في البحث السوسولوجي، فهي من أهم أساسيات البحث العلمي ومقتضياته خلال التطرق إلى الجانب الميداني للدراسة، وهذا نظرا للأهمية البالغة للبيانات المتحصل عليها وعلاقتها بمشكلة البحث، أهدافه وفروضه وقد حاولنا في دراستنا هذه التحصل على بيانات كمية وأخرى كيفية، أما الكمية فكانت في شكل جداول تضمنت نسبة مئوية منها البسيطة المتعلقة بالبيانات الخاصة بسؤال واحد في الاستمارة، ومنها المركبة المتضمنة لسؤالين أو أكثر وأما الكيفية فتتعلق بوصف الجداول، تحليل البيانات وتفسيرها، والتعليق عليها ومحاولة ربطها مع بعضها البعض، وبما جاء في الإطار النظري للدراسة ثم استخلاص النتائج.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة

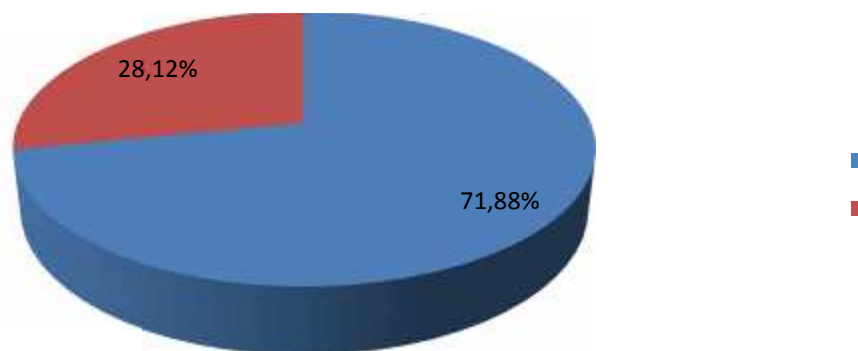
❖ عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (10): إطلاع المؤسسة عمالها بالمستجدات المتعلقة بها

الإجابة	التكرار	%
نعم	46	71.88%
لا	18	28.12%
المجموع	64	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة (71.88%) من العمال أكدوا على إطلاع المؤسسة لهم بالمستجدات المتعلقة بها، في مقابل ذلك نجد نسبة (28.21%) منهم قد صرحوا بعدم الإطلاع على مستجدات المؤسسة، و قد يعود هذا إلى طبيعة العمل الذي يؤدونه كعمال تنفيذ، و أن إطلاعهم أو عدم إطلاعهم على هذه الأمور لا يشكل فارق لديهم و لا يؤثر في أدائهم لعملهم نظرا لطبيعة هذا العمل وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة الكبيرة من العمال و التي تمثل (71.88%) مطلعون تماما على المستجدات التي تحدث بالمؤسسة، هذا إنما يدل على أن المؤسسة حريصة على وضع عمالها في الصورة و إطلاعهم على الأخبار و المعلومات التي من شأنها أن تساعدهم في أداء وظائفهم، و تزيد من دافعيتهم باعتبار أن الموظف حين يحس أنه طرف فعال في مؤسسته له و أهميته و دوره، يكون هذا دافعا له و محفزا على الجد و البذل و الإجتهد.

(14): دائرة نسبية تمثل إطلاع المؤسسة
عمالها بالمستجدات المتعلقة بها



الجدول رقم (11): المواضيع التي تطلع المؤسسة عليها العاملين بها

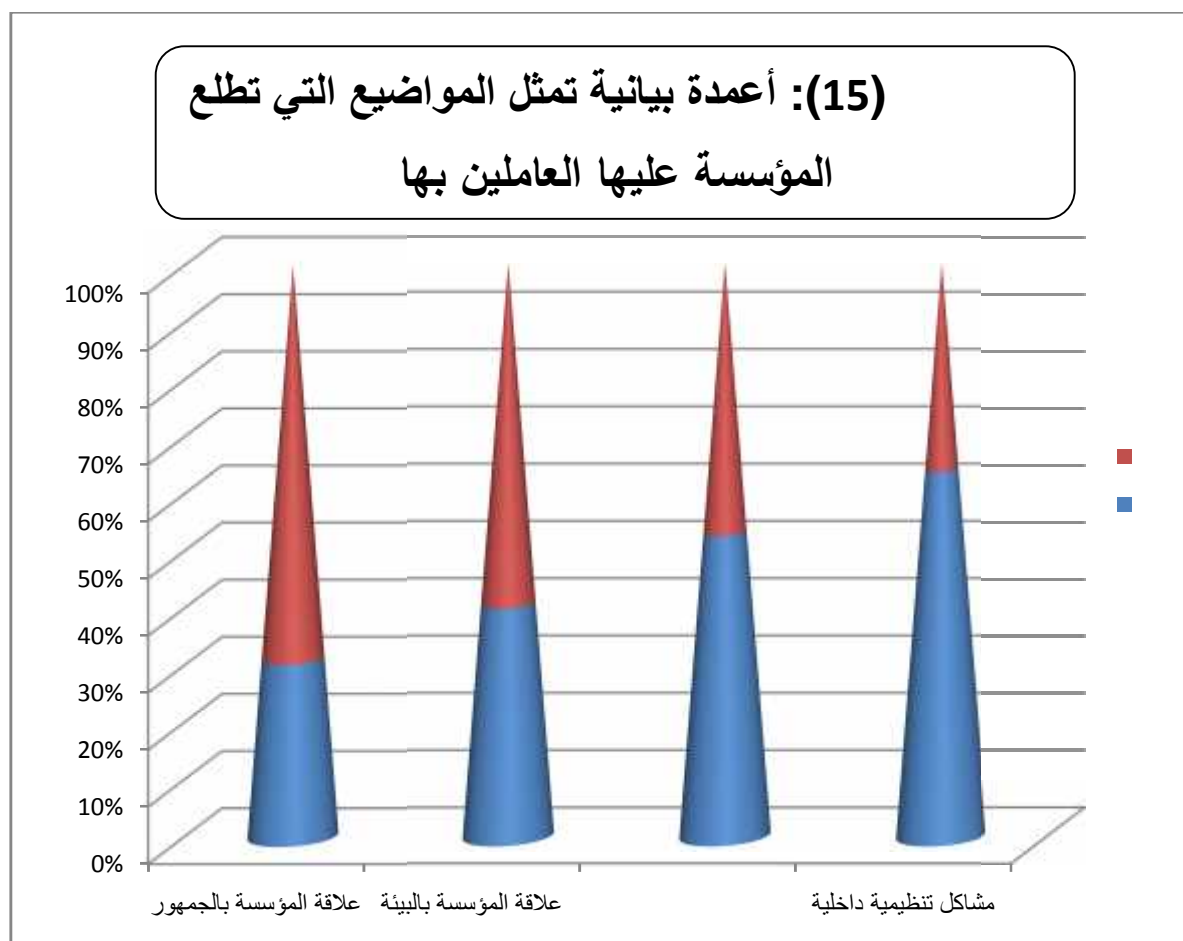
الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
علاقة المؤسسة بالجمهور الخارجي	20	31.25%	44	68.75%	64	100%
علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها	26	40.62%	38	59.38%	64	100%
إنجازات المؤسسة	34	53.12%	30	46.88%	64	100%
مشاكل تنظيمية داخلية	41	64.06%	23	35.94%	64	100%

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة و ليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة

نلاحظ من خلال الجدول (11) أن المشاكل التنظيمية تأخذ حصة الأسد بنسبة (64.06%) من المواضيع التي تطلع المؤسسة عمالها عليها للتحدي لهذه المشاكل حتى تدفع بوتيرة الإنتاج إلى الأمام، ثم تأتي بعد ذلك نسبة تقدر بـ (53.12%) من المواضيع تخص إنجازات المؤسسة، تليها نسبة (40.62%) و المتمثلة في علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها، و أخيرا لدينا نسبة (31.25%) لعلاقة المؤسسة بالجمهور الخارجي.

من خلال هذه النتائج يظهر لنا أن إطلاع العمال على مختلف مستجدات المؤسسة يكون حافظا لهم على الأداء الوظيفي الجيد، إذ يدفع بهم إلى إنجاز أعمالهم و المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وعلى أكمل وجه، كما قد يساعدهم في تطوير قدراتهم و إمكانياتهم للتغلب على المشاكل التنظيمية خصوصا المشاكل غير المحددة والتي تنطوي على درجة عالية من الغموض، وعدم الوضوح و قصور في البيانات، بمعنى أنها تحدث و بشكل متوقع تكون جديدة غير مسبقة، وعادة ما يحتاج هذا النوع من المشاكل إلى حلول ابتكارية غير روتينية، لذلك يساعد وبشكل كبير إطلاع المؤسسة لعمالها على ما هو قائم لاستغلال الموارد المتاحة في المنظمة، لحلها بسرعة و بشكل مناسب، كذلك وضع خطط لإدارتها حيث يتسنى التعامل معها بأحسن طريقة ممكنة عند حدوثها، ولا يساهم ذلك في الإخلال بالوتيرة الإنتاجية فقط، بالإضافة إلى ذلك فهو يساعد على معرفة متطلبات جمهورها الخارجي لتقديم خدمات نوعية للزبائن لأجل جلب أنواع أخرى من الحركات، خصوصا طبيعة هذه المؤسسة باعتبارها أهم منشأة مينائية في حوض البحر الأبيض المتوسط من حيث المساحات، علاوة على هذا زيادة إنجازاتها و تحسين

إرادتها من خلال أدائها الجيد حسب ما أعرب عنه المديرون و إطارات المؤسسة من خلال المقابلة التي أجريناها معهم.



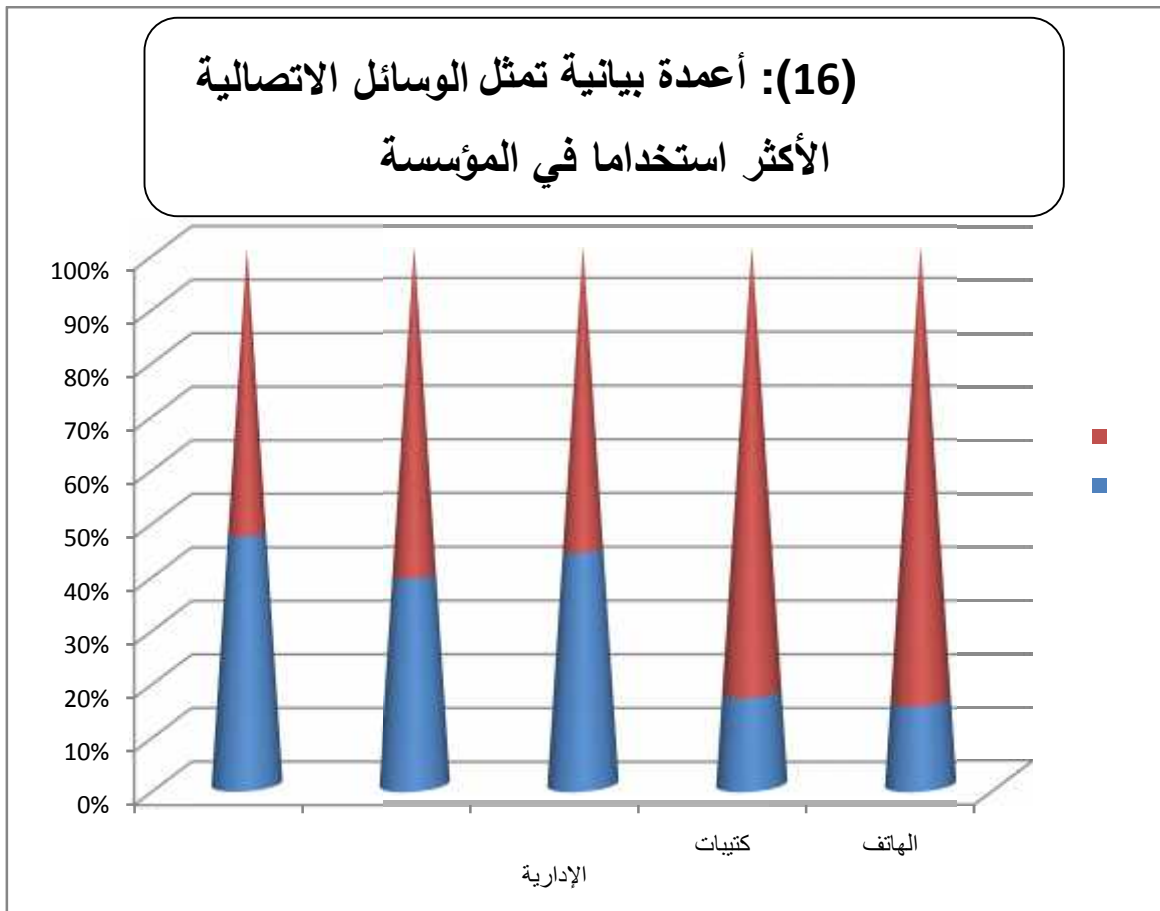
الجدول رقم (12): الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
الإعلانات	30	%46.88	34	%53.12	64	%100
الندوات و الاجتماعات	25	%39.06	93	%60.94	64	%100
المراسلات الإدارية	28	%43.75	36	%56.25	64	%100
كتيبات و منشورات	11	%17.18	53	%82.81	64	%100
الهاتف	10	%15.63	54	%84.37	64	%100

ملاحظة: نحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة و ليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة في تبليغ المعلومات للعاملين على مستواها، نجد نسبة (46.88%) من العمال أكدوا على أن الإعلانات هي أكثر وسيلة اتصالية تعتمد عليها المؤسسة، في حين نجد نسبة (43.75%) صرحوا بأن الوسيلة المعتمدة هي المراسلات الإدارية بينما نجد نسبة (39.06%) من عينة البحث قد أقرروا أن الندوات والاجتماعات كذلك من بين الوسائل التي يستعان بها للاتصال داخل المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها، لتأتي في المراتب الأخيرة وبنسبة ضئيلة تقدر ب (17.18%) الكتيبات والمنشورات يليها الهاتف بنسبة قدرها (15.63%) إذ يتوضح لنا وجود تقارب بين هذه النسبة والتي سبقتها.

وعليه نستنتج بأن الوسيلة الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسة هي الإعلانات لما لها فائدة خاصة إذا استخدمت بشكل صحيح، وكونها من الوسائل التي تتيح للإدارة التواصل مع العمال بطريقة سهلة وسريعة، كما أن لها على إخبار العاملين بمختلف التوجيهات، الأوامر، التعليمات والمعلومات بدقة والهدف من كل هذا إنجاز الأعمال في الوقت المحدد بل أكثر من ذلك ضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة.



الجدول رقم (13) أسباب عدم مشاركة العاملين في المستجبات التي تحدث داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	%
نعم	22	47.83%
لا	24	52.17%
المجموع	46	100%

ملاحظة: السؤال بلغ عدد التكرارات (46) نظرا لإجابة المبحوثين في السؤال رقم (10) بنعم.

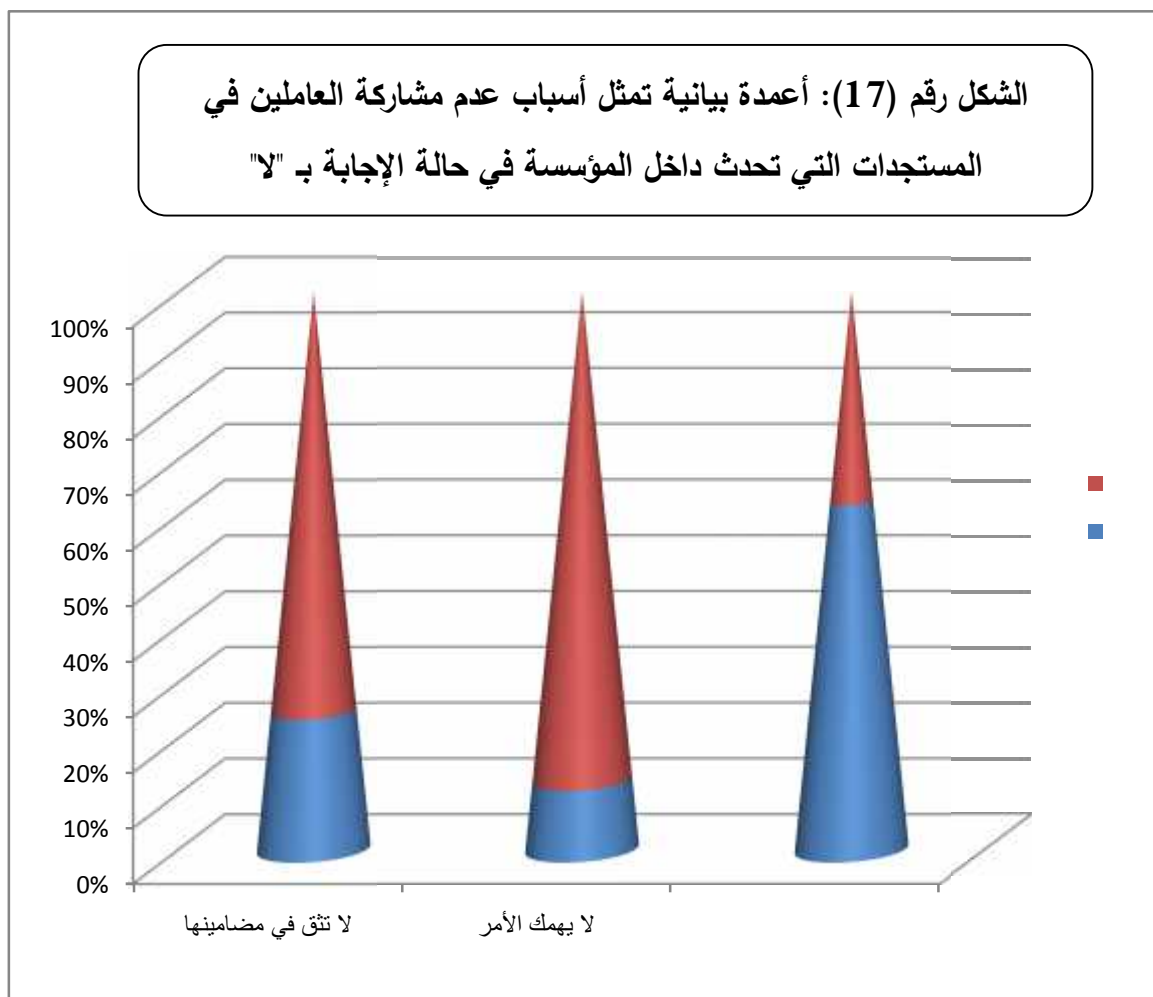
من خلال الجدول رقم (13) يظهر أن نسبة (52.17%) من العمال كانت إجاباتهم بعدم المشاركة في المستجبات التي تحدث في المؤسسة في مقابل ذلك، نسبة ما يقارب (47.83%) أجابوا بنعم.

13- 01 : في حالة الإجابة بـ "لا".

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
لا تثق في مضامینها	6	25%	18	75%	24	100%
لا يهتمك الأمر	3	12.5%	21	87.5%	24	100%
لا تحتاج إل ذلك في أداء عملك	15	62.5%	09	37.5%	24	100%

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

من خلال الجدول رقم (13-1) نجد نسبة ما يقارب (62.5%) من الذين لا يشاركون في المستجبات التي تحدث في المؤسسة يمكن اعتبارهم من عمال الورشات، وعمال التنفيذ ممن يشاركون بشكل آخر في هذه المستجبات وذلك بما يقدمونه من خدمات وأعمال عادية روتينية، ويقومون بتطبيق الأوامر والقواعد فحسب، أما الـ (25%) الذين لا يتقون في مضامینها فنستطيع عددهم من أولئك الذين يعتبرونها مجرد أعمال ترويجية إشهارية لا تعبر عن الواقع الحقيقي (مثل المعارضة في السياسة)، أما (12.5%) الذين لا يهتمهم الأمر فقد نصنفهم في الفئة التي تولد لديها نوعا من الجمود والركود الفكري فهم يؤديون مهامهم أو أعمالهم كمجرد آلات أوتوماتيكية يتقاضون عليها أجرا مما ينعكس سلبا على العملية الإنتاجية للمؤسسة.



الجدول رقم (14): تقييم العمال لكفاءة الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة

الإجابة	التكرار	%
ضعيفة	03	6.52%
متوسطة	26	56.52%
جيدة	17	36.96%
المجموع	46	100%

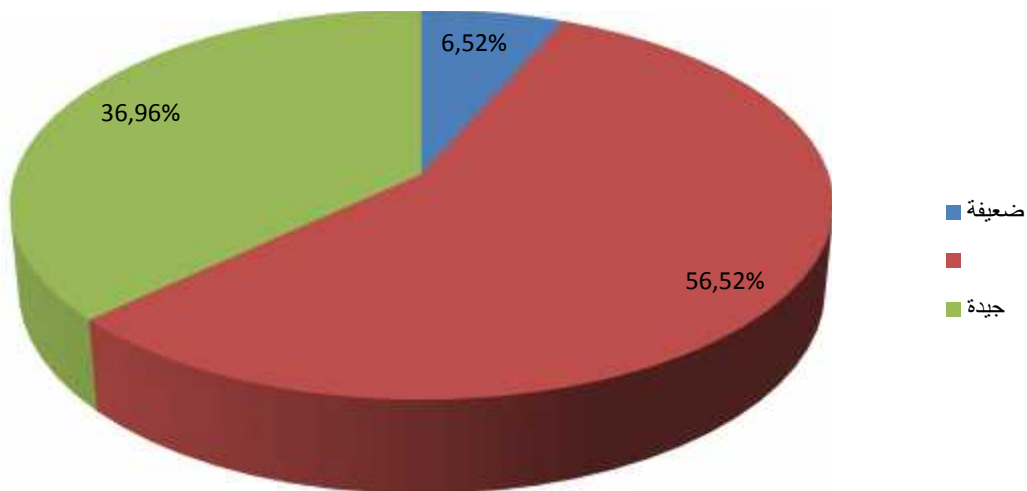
ملاحظة: بلغ عدد التكرارات 46 نظرا لإجابة المبحوثين في السؤال رقم 10 بنعم.

فيما يتعلق بكفاءة الوسائل الاتصالية على مستوى المؤسسة، نجد معظم أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ(56.52%) يؤكدون على أن معظم الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في تبليغ المعلومات والمستجبات للعاملين ذات كفاءة متوسطة، في مقابل ذلك نجد نسبة ما يقارب (36.96%) قد أكدوا بأن هذه الوسائل ذات كفاءة جيدة وهؤلاء في غالبيتهم يمثلون فئة الإطارات التي تحرص على

المحافظة الصورة الحسنة للمؤسسة بعيدا عن جو النزاعات العمالية، في حين نجد بأن هناك من صرحوا بأن تلك الوسائل ذات كفاءة ضعيفة بنسبة قدرت بـ (6.52%) وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع النسب السابقة.

وعليه من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نجد أن أغلب العاملين في المؤسسة يؤكدون بأن تلك الوسائل ذات كفاءة متوسطة وهو الأمر الذي يستدعي ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بهذه الوسائل، من خلال محاولة الاعتماد على آليات حديثة وفعالة لتفعيل العملية الاتصالية، لا سيما الاتصال الداخلي فيما بين العمال والمستويات العليا (الإدارة)، لما له من دور فعال في تحسين علاقات الأفراد ببعضهم البعض داخل المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهو يساعد الموظفين على أداء مهامهم بطريقة سهلة وبذل مجهود أكبر واستخدام كافة القدرات ومصادر القوة الذاتية مما يؤدي إلى زيادة نسبة المردودية، فالإتصال ضروري في أي منظمة وهو الرابط الوحيد بين مختلف الجهود المبذولة في المنظمة، وهذا ما أكدته دراسة الباحثة بودريون فوزية بعنوان: " الإتصال الداخلي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة".

(18): دائرة نسبية تمثل تقييم العمال لكفاءة الوسائل الاتصالية الموجودة في المؤسسة



الجدول رقم (15): أهداف و نتائج سهولة التواصل بين العمال في المؤسسة

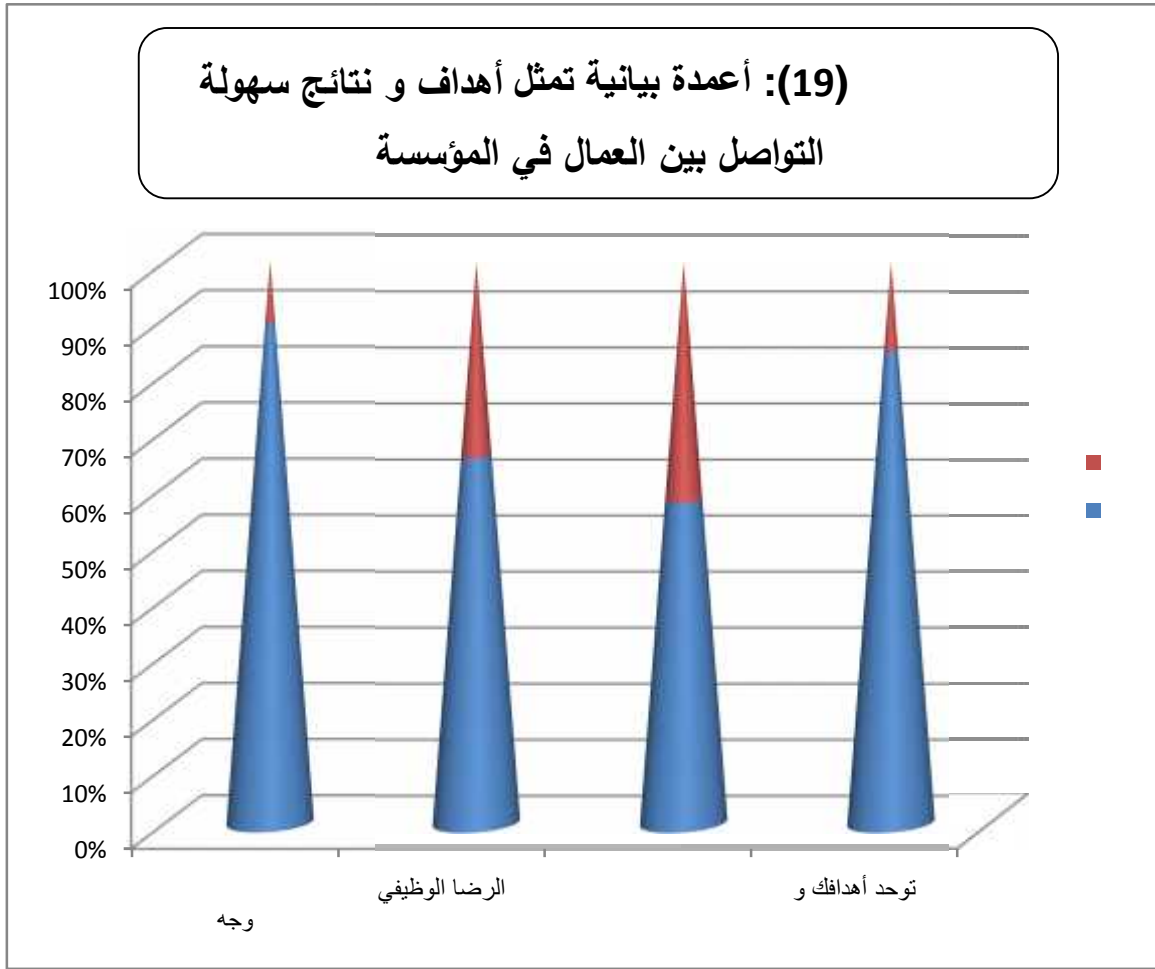
الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
أداء عملك على أكمل وجه	57	89.06%	7	10.94%	64	100%
الرضا الوظيفي	42	65.62%	22	34.38%	64	100%
الولاء و الانتماء	37	57.81%	27	42.19%	64	100%
توحد أهدافك و أطراف المؤسسة	54	84.37%	10	15.63%	64	100%

ملاحظة: تحسب النسبة المئوية في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

توضح نتائج الجدول رقم (15) بأن علاقة التواصل بين العمال إيجابية وتعبّر عن ذلك نسبة (89.06%) بأدائها لعملها على أكمل وجه، وتليها بنسبة (84.37%) توحدت أهدافهم وأهداف المؤسسة، في حين عبر وبنسبة (65.62%) منهم بالرضا الوظيفي، أما بنسبة (57.81%) فيحسون بالولاء والانتماء فالعلاقات الطيبة ووجود التواصل بين العمال في أي مؤسسة كانت يحقق التعاون والتكامل بين فروع المؤسسة.

وهذا من شأنه إزالة التناقضات والصراعات واختلاف الآراء، ويساعد في حسن استغلال الطاقات والموارد المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

نستنتج من معطيات الجدول بأن اعتماد المؤسسة على عدة وسائل للاتصال يسهل من عملية التواصل بين أعضائها، وهذا يعود بالنفع على المنظمة ويظهر جليا في شعور الموظفين بالرضا لأن الاتصال ضروري في قيامهم ومزاولة أعمالهم اليومية، إذ يجعلهم قادرين على التكيف مع بيئة العمل فيؤذون واجباتهم على أكمل وجه لأن الوضعية النفسية المريحة تعطيهم إمكانية أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط بهم، أيضا زيادة الرغبة في الإبداع والابتكار وارتفاع مستوى الطموح والتقدم لديهم، إضافة إلى كل هذا عندما يشبعوا احتياجاتهم المادية والمعنوية وهذا ما يحققه الاتصال والتواصل فإن تعلقهم بالمؤسسة يزيد وبالتالي ارتفاع مستوى الولاء والانتماء للمؤسسة مما يساهم ويشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوي...إلخ.



الجدول رقم (16): ما يحققه نجاح التواصل في المؤسسة

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
تخفيف أعباء المشرف	44	68.75%	20	31.25%	64	100%
الكفاءة في الأداء	53	82.81%	11	17.19%	64	100%
تعزيز العلاقات الإنسانية بين الوحدات و العمال	50	78.12%	14	21.88%	64	100%

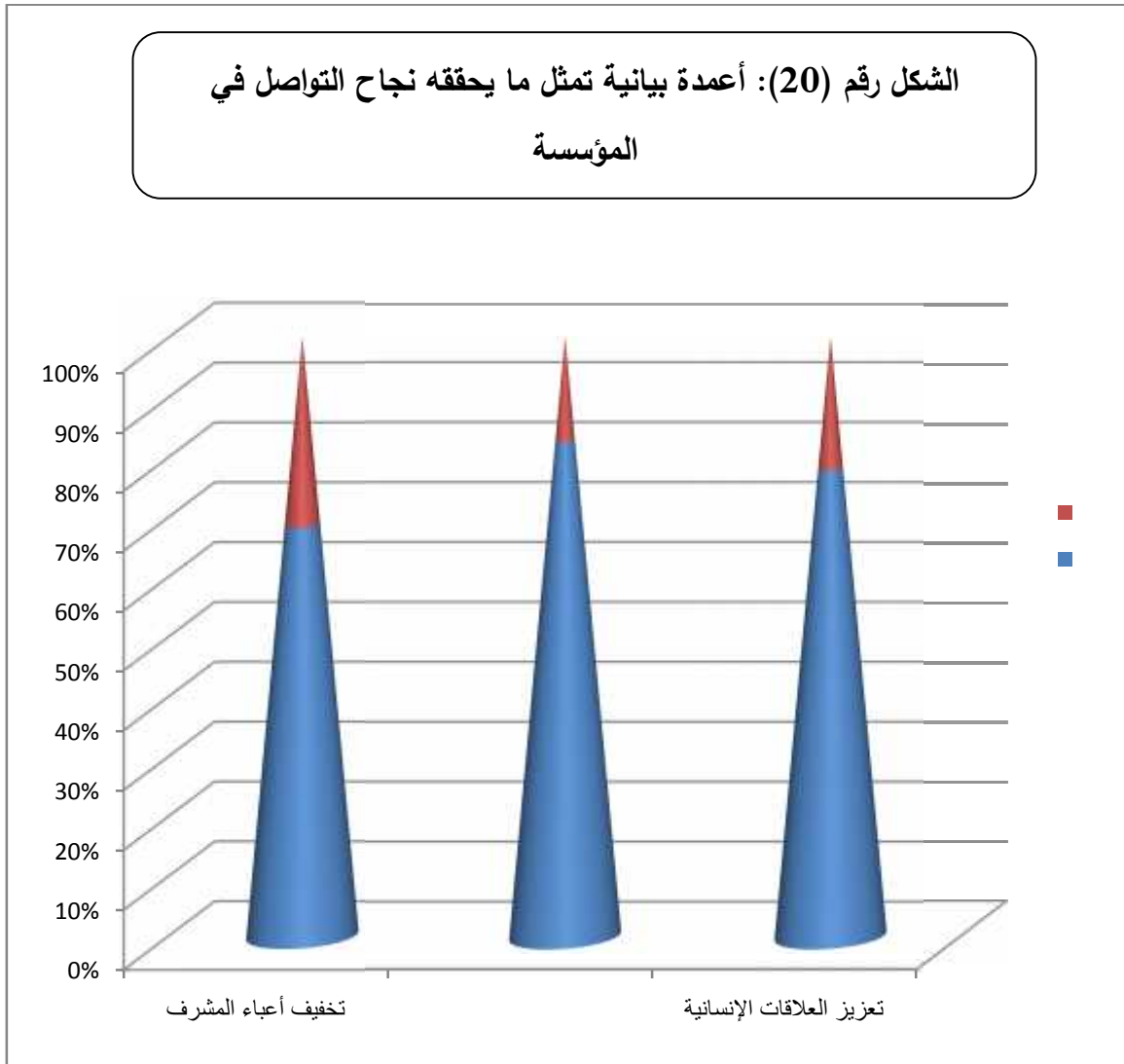
ملاحظة: تحسين النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

من خلال الجدول رقم (16) نستطيع القول بإجماع العمال على أن نجاح عملية التواصل يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي للعمال، إذ نجد وبنسبة تقدر بـ (82.81%) من العمال أكدوا على أن نجاح التواصل يؤدي بهم إلى الأداء وكفاءة، في حين نجد نسبة (78.12%) منهم يؤكدون على أن هذا

النجاح في التواصل يؤدي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بين الوحدات والعمال أما النسبة المتبقية والتي تمثل (68.75%) فيقولون بأنه يخفف أعباء المشرف.

من هنا ومن خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة حققت نجاحا على مستوى تسيير مواردها البشرية وترشيدها، كما نستطيع القول بأن التواصل قد تجاوز مفهومه الاصطلاحي والإجرائي وأصبح يرمي إلى تحقيق أهداف أخرى مثل: تعزيز ديناميكية الفرد وتفعيلها، وتقوية الروابط بين الأفراد الفاعلة في المؤسسة، باعتبار أن هذه الأطراف من مؤسسات وعمال لها أهدافها المشتركة التي تسعى إلى تحقيقها، وهذا ما تفترضه البنائية الوظيفية التي يؤدي إلى وجود تلك التنظيمات (التعاون والاتصال...) تحدث كنتيجة التفاعل بين أجزاء معينة في النسق تتأثر وتتكيف مع بعضها من أجل حماية البناء ككل.

الشكل رقم (20): أعمدة بيانية تمثل ما يحققه نجاح التواصل في المؤسسة



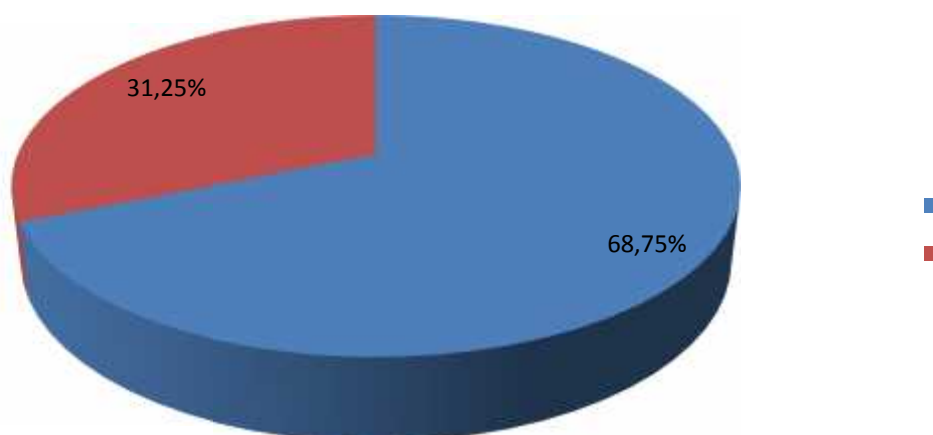
الجدول رقم (17): تلقي الإدارة لشكاوي العمال

الإجابة	التكرار	%
نعم	44	68.75%
لا	20	31.25%
المجموع	64	100%

من خلال الجدول رقم (17) الذي يوضح مدى رفع الشكاوي للإدارة من طرف العمال للمؤسسة حيث نجد نسبة ما يقارب (68.75%) من العمال يقدمون شكوى للإدارة عند مواجهتهم لمشكل في العمل في مقابل ذلك نجد نسبة (31.25%) تعبر عن العمال الذين يمتنعون عن رفع شكوى حتى ولو واجهتهم مشاكل في العمل. وعليه نستنتج بأن أغلب مفردات العينة يقومون بطرح شكوى للإدارة عن مواجهتهم لصعوبات أو مشاكل في العمل. وهذا راجع لثقتهم بالإدارة في أنها سوف تطلع على هذه الشكاوي وتأخذها بعين الاعتبار، وذلك من خلال السهر على الكشف عن مختلف المعوقات واقتراح الحلول المناسبة وذلك حتى تتجنب الصراعات داخل المؤسسة.

كما نجد بأن ذلك الاهتمام من قبل إدارة المؤسسة ينعكس إيجاباً على الموظفين وذلك من خلال زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار، ورفع الروح المعنوية لديهم، كما يزيد ذلك من ولائهم للتنظيم ككل وهذا الأمر أيضاً من شأنه أن يساهم في تنبؤ قسم العلاقات العامة بمختلف المشكلات التي تحدث على مستوى المؤسسة.

(21): دائرة نسبية تمثل تلقي الإدارة لشكاوي العمال



الجدول رقم (18): موقف الموظفين في حالة عدم أخذ إدارة المؤسسة شكاوهم بعين الاعتبار

الإجابة	التكرار	%
نعم	30	46.88%
لا	34	53.12%
المجموع	64	100%

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) الذي يمثل موقف الموظفين في حالة عدم أخذ الإدارة لشكاوهم بعين الاعتبار، إن نسبة ما يقارب 53.12% تؤكد عدم اعتبار إدارة المؤسسة لهذه الشكاوي، في حين وبنسبة 46.88% تقر عكس ذلك.

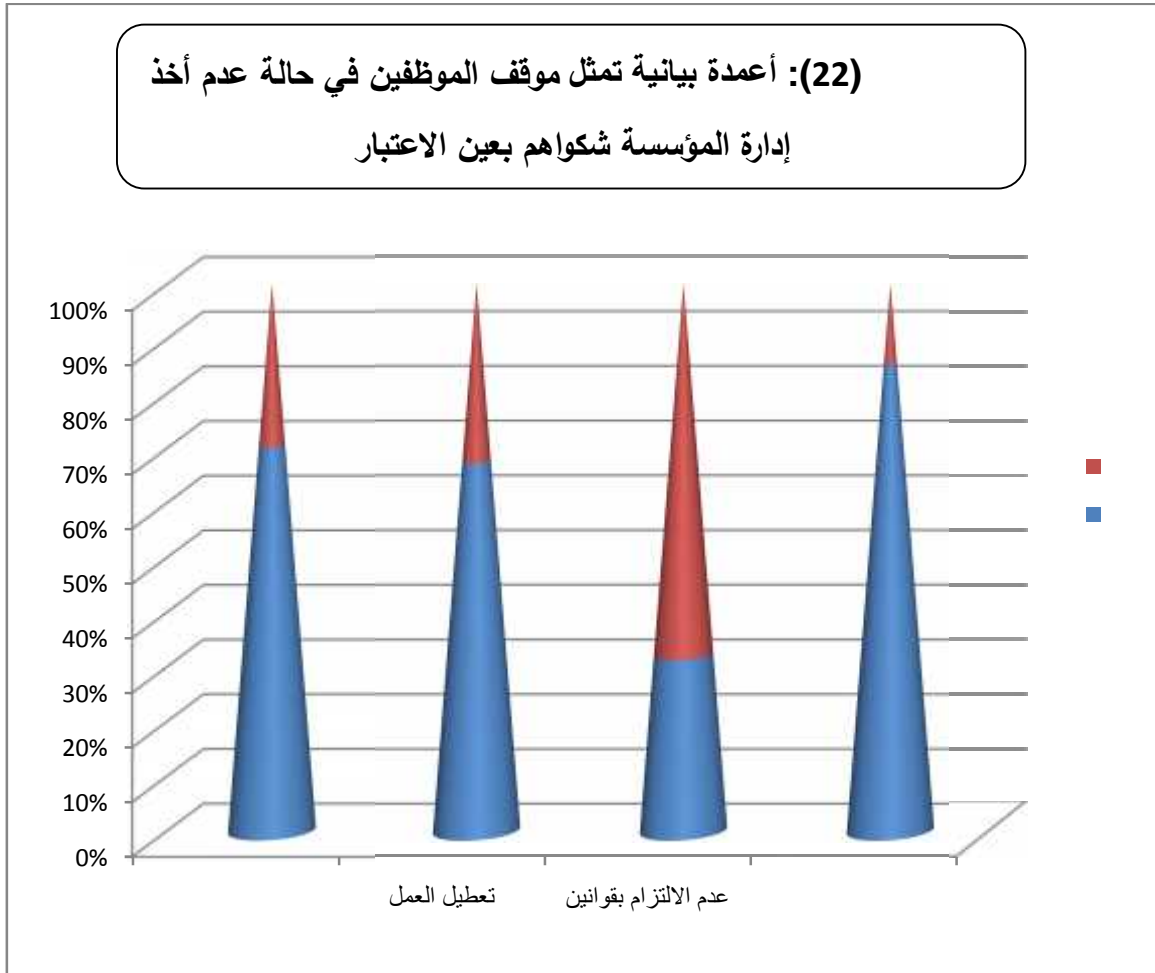
18 - 1: في حالة الإجابة ب لا:

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
اللجوء إلى أطراف أخرى	24	70.59%	10	29.41%	34	100%
تعطيل العمل	23	67.65%	11	32.35%	34	100%
عدم الالتزام بقوانين العمل	11	32.35%	23	67.65%	34	100%
القلق و التوتر	29	85.30%	5	14.7%	34	100%

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

من خلال الجدول رقم (18-1) نلاحظ أن لامبالاة إدارة المؤسسة بالشكاوي التي يقدمها العمال تجعلهم يشعرون بالقلق والتوتر بنسبة تقدر بـ (85.30%)، ومنهم من يتجهون إلى أطراف أخرى على سبيل المثال النقابة العمالية ، لكونها وسيلة مهمة للدفاع عن حقوقهم واسترجاع مطالبهم، وهذا ما أثبتته مفردات عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ (70.59%)، في حين يفضل البعض منهم تعطيل العمل وتأخير إنجاز المهام أو عدم إنجازها أصلا ، وهذا ما يجرهم إلى الخلاف مع المسؤول المباشر ونسبتهم تقدر بـ (67.65%) أما البعض الآخر فلا يلتزم بقوانين العمل ونسبتهم تقدر بـ (32.35%) مثال على ذلك، الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد.

وعليه نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول بأن عدم استجابة الإدارة لشكاوي الموظفين يؤدي إلى شعورهم بالقلق والتوتر لعدم تقدير الإدارة لعملهم وجهدهم المبذول، وهذا ما ينتج عنه تعطيل العمل كما أن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى نشوء خلافات بين العاملين والإدارة، وعليه يمكن القول بأن تلك اللامبالاة من طرف الإدارة لها تأثير سلبي.



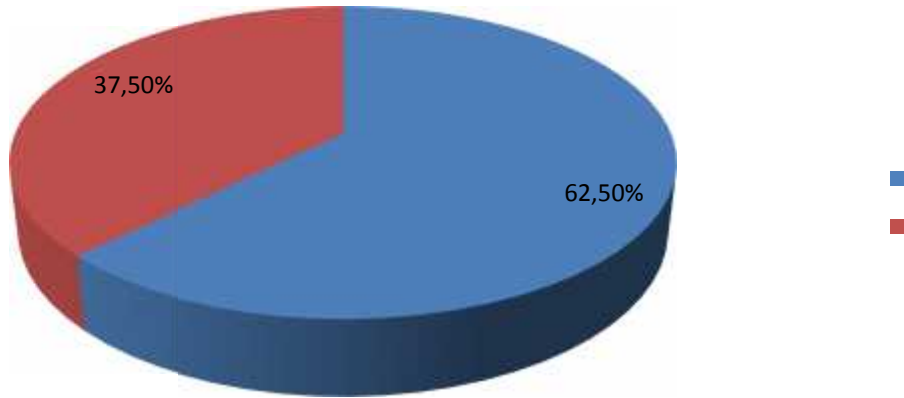
الجدول رقم (19): مشاركة الإدارة لممثلي العمال في اتخاذ القرارات لحل النزاعات

الإجابة	التكرار	%
نعم	40	62.5%
لا	24	37.5%
المجموع	64	100%

نلاحظ من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (19) الذي يمثل مشاركة ممثلي العمال في اتخاذ القرارات، حيث نجد نسبة ما يقارب (62.5%) من العاملين صرحوا بأنه يتم إشراكهم في تلك العملية، في مقابل ذلك نجد نسبة (37.5%) قد أقروا عكس ذلك.

وعليه نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن إدارة المؤسسة تقوم بإعطاء فرصة لممثلي العمال قصد تقديم اقتراحات، بل أكثر من ذلك تقوم بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تعبر القلب النابض لأي نشاط إداري، وهؤلاء في غالبيتهم يمثلون فئة الإطارات، ورؤساء الأقسام أو المصالح داخل المؤسسة ذوي الخبرة والكفاءة العالية والأقدمية في الميدان، وبحكم امتلاكهم لمعارف لا يستهان بها، هذه المعارف تؤهلهم لذلك أكثر من غيرهم من مختلف الفئات المهنية الأخرى (عمال التحكم، عمال التنفيذ...) من منطلق أيضا أن نقص كفاءة المشرفين على العمل في المستويات التنفيذية، يؤدي إلى نقص فعالية اتخاذ القرارات التي تتخذها كل منظمة، فإدارة المؤسسة تقوم بعقد اجتماعات لمناقشة مختلف الأوضاع والكشف عن مختلف المعوقات التي تقف أمام أداء العاملين لوظائفهم واقتراح حلول بخصوص ذلك، ورسم الإستراتيجيات واتخاذ القرارات، فتقوم باستشارة ممثلي العمال حول ذلك والأخذ بوجهة نظرهم حول الحلول المقترحة لمعالجة مختلف الخلافات والمشاكل التي يعاني منها الموظفين بحكم معرفتهم لمكونات البيئة الداخلية المحيطة بالفرد أثناء أدائه لمهامه ووظائفه من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز وغيرها، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة الباحثة بودريون فوزية بعنوان: "الاتصال الداخلي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة".

(23): دائرة نسبية تمثل مشاركة الإدارة لممثلي العمال



الجدول رقم (20): ردة فعل العمال من عدم عدل المؤسسة في دعمها لهم

الإجابة	التكرار	%
نعم	23	35.94%
لا	41	64.06%
المجموع	64	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (64.06%) من المبحوثين كانت تقر بعدم وجود عدل في الدعم بين جميع العمال، في حين أن نسبة (35.94%) منهم تقر عكس ذلك.
20-1: في حالة الإجابة بـ "لا".

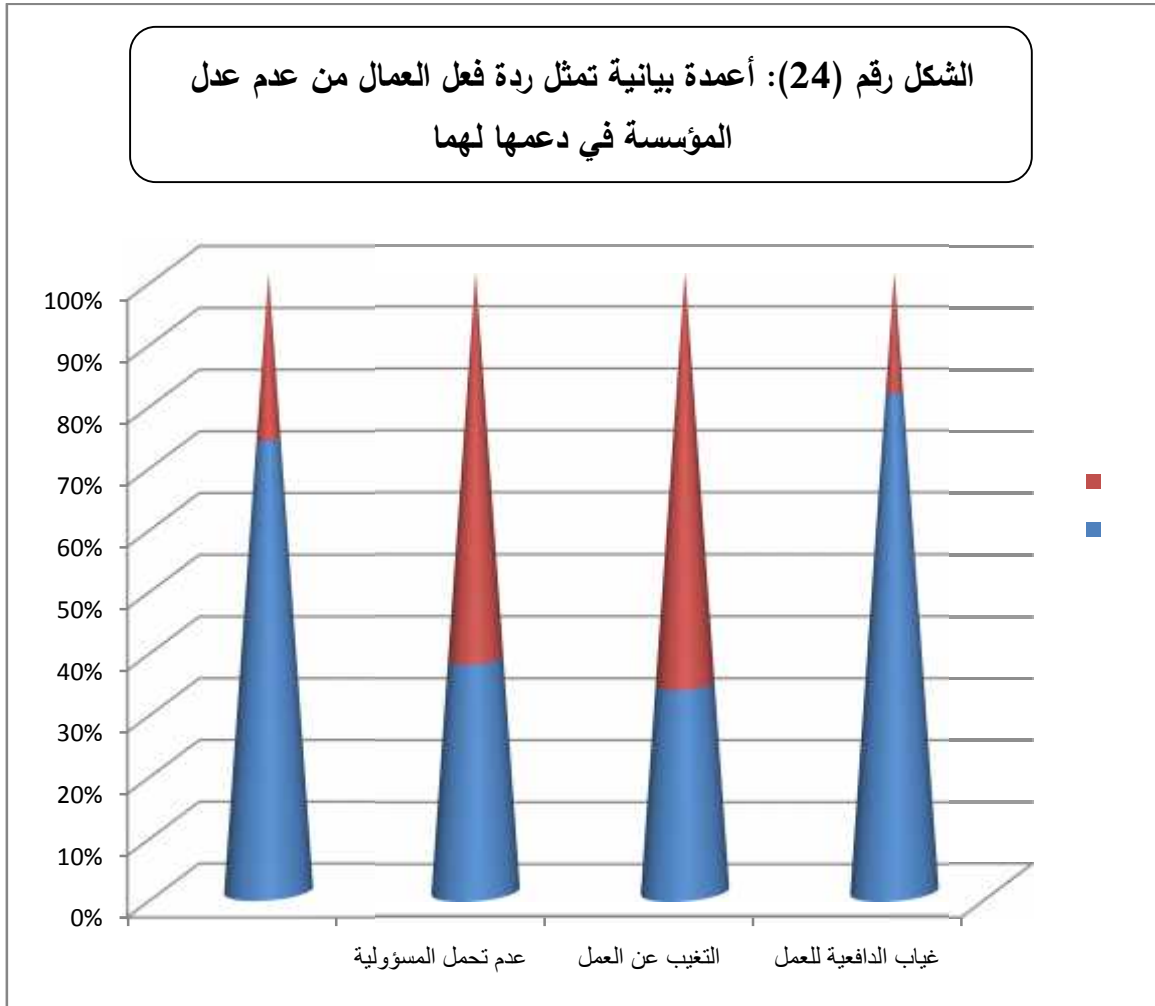
الإجابة	لا	%	نعم	%	المجموع	%
الشكوى و التذمر	33	80.49%	8	29.41%	41	100%
عدم تحمل المسؤولية	08	19.51%	33	32.35%	41	100%
التغيب عن العمل	14	34.15%	27	67.65%	41	100%
غياب الدافعية للعمل	25	60.98%	16	14.7%	41	100%

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة لأكثر من إجابة.

من خلال الجدول رقم (20-1) نلاحظ أن عدم عدل المؤسسة في دعم العمال ينعكس سلبا على أدائهم، يتجلى ذلك من خلال إجاباتهم والمتمثلة في الشكوى والتذمر بنسبة تقدر بـ (80.49%)، تليها وبنسبة (60.98%) غياب الدافعية للعمل، في حين التغيب عن العمل تكون بنسبة (34.15%) ، أما عن عدم تحمل المسؤولية فنسبتها (19.51%) وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى.

إذ نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من معطيات الجدول أن عدم عدالة المؤسسة للعمال في تقديم الدعم لهم إن دل على شيء فهو يدل على عدم تقديرها لمجهوداتهم بالإضافة إلى انعكاس هذا الأمر سلبا على المؤسسة ومردودية العمال، حيث الفروق الفردية وطبيعة الوظيفة التي يؤديها كل عامل علاقة بما توفره المؤسسة من دعم مادي ومعنوي، فهو يؤثر على طاقة العامل وإتقانه لعمله فيجب الاهتمام بكل هذه العوامل عكس ذلك ما شاهدناه من خلال إجابات المبحوثين، فكما يساهم الدعم المادي

والمعنوي للعمال في تحفيزهم ويرفع طاقاتهم الإنتاجية فعدم وجود هذا الدعم قد يقضي بقوة على الجد والمثابرة وقتل روح المبادرة لدى العمال وحب الإبداع، هنا يظهر دور القائد كون تأثيره إيجابي على الروح المعنوية للعاملين من خلال الاحتكاك بموظفيه شخصيا، مدحهم والثناء عليهم، إشعارهم بقيمتهم ومساعدتهم على تطوير أنفسهم بتوفير كل متطلباتهم.



الجدول رقم (21): نتائج تقديم إدارة المؤسسة الرعاية للعمال

الإجابة	التكرار	%
نعم	39	60.94%
لا	25	39.06%
المجموع	64	100%

من خلال نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ الفرق في النسب بين إجابات المبحوثين، إذ تنفي نسبة ما يقارب (39.06%) رعاية المؤسسة لهم، بينما تؤكد نسبة (60.94%) أن المؤسسة تقدم هذه الرعاية.

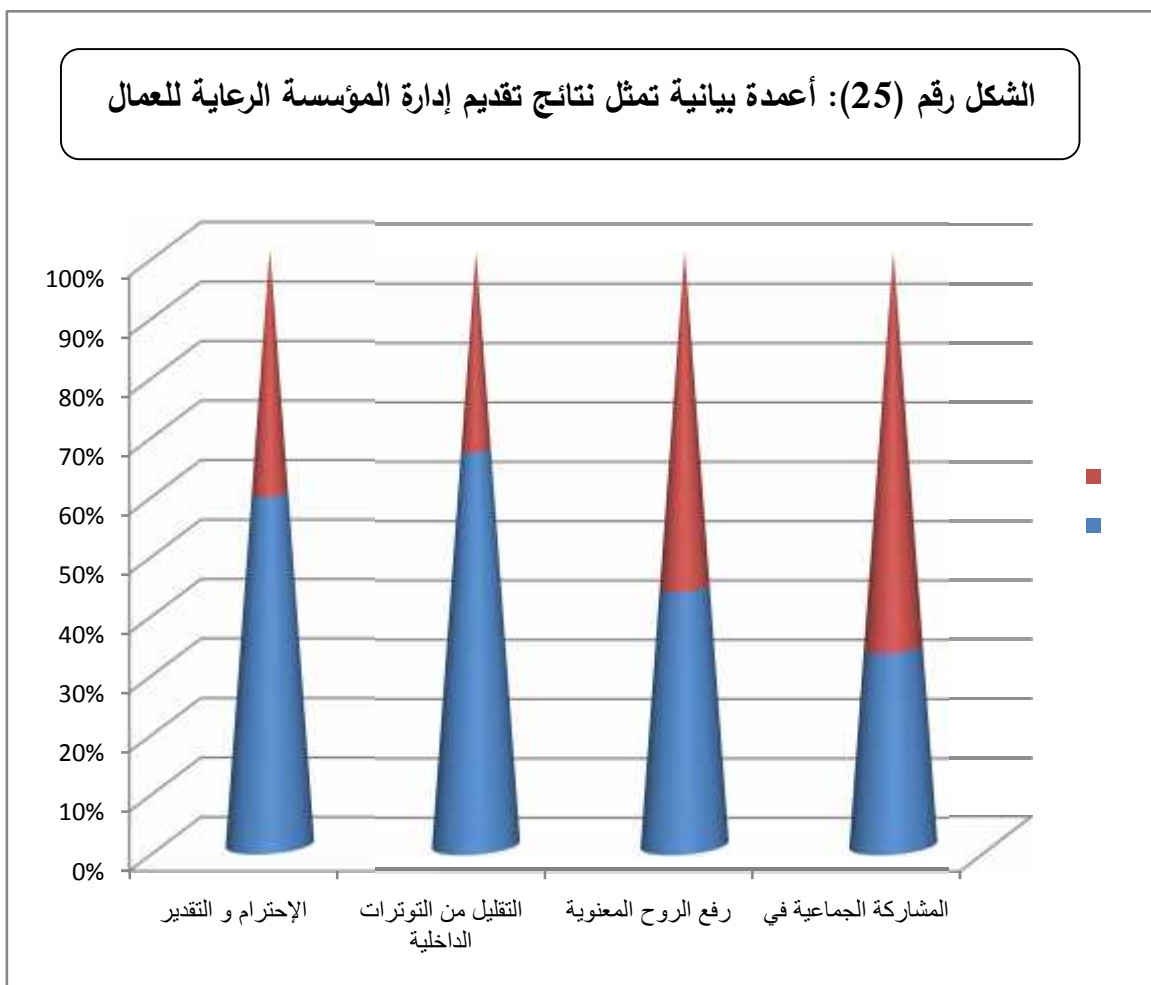
1-21 : في حالة الإجابة ب "نعم".

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
الاحترام و التقدير المتبادل	23	58.97%	16	41.03%	39	100%
التقليل من التوترات الداخلية	26	66.66%	13	33.34%	39	100%
رفع الروح المعنوية	17	43.6%	22	56.4%	39	100%
المشاركة الجماعية في العمل	13	33.33%	26	66.37%	39	100%

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

خلال الجدول (1-21) نلاحظ بأن تقديم المؤسسة الرعاية للعمال له نتائج إيجابية ، فهي تساهم وبنسبة (66.66%) في التقليل من التوترات الداخلية بين العمال، تأتي بعد ذلك وبنسبة (58.97%) للاحترام والتقدير المتبادل وهما نسبتان متقاربتان تليها (43.6%) رفع الروح المعنوية لدى المبحوثين، أما المشاركة الجماعية في العمل فتمثلها نسبة (33.33%).

هذه النتائج إنما تعبر عن مدى أهمية الرعاية التي تقدمها المؤسسة والتي تنعكس إيجابا على دافعية العمال حيث أنها تهدف إلى مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الإنتاجية، وذلك بقصد تلاؤم العمال مع أجواء ومسؤوليات العمل لرفع كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق إشاعة العلاقات العمالية السليمة وإشباع الحاجات، إذ يصبح الإنسان بعيدا عن كل التوترات التي قد تسبب له مشاكل مع زملائه داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن الاستقرار داخل المنظمة يساهم في الاحترام والتقدير المتبادل سواء بين العمال أنفسهم أو بين العمال ومرؤوسيه، فالعامل بحاجة إلى مثل هذه المساعدة فمن خلالها يمكنه مواجهة المشكلات المعوقة لأداء أدواره وتنمية قدراته، الحاجة إلى التدريب وتحسين وتقييم الأداء هذا من شأنه رفع العمالة وتهيئة الظروف المواتية لها، إذ تقوم بهذه الخدمات التنظيمات العمالية مثل النقابة والاتحادات.



الجدول رقم (22): أهمية الخدمة الاجتماعية في تحقيق الاستقرار في العمل

الإجابة	التكرار	%
نعم	58	90.62%
لا	6	9.38%
المجموع	64	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه دائما ما يؤدي توفير الخدمة الاجتماعية في المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار في العمل، وهو ما صرح به غالبية العاملين بنسبة تقدر بـ (90.92%) والذين يمثلون مختلف فئات مجتمع البحث من إطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ، ... التي تعني لهم الخدمة الاجتماعية وتوفرها عامل مهم في تحقيق الاستقرار في العمل، وفي مقابل ذلك نجد نسبة تقدر بـ (9.38%) وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها.

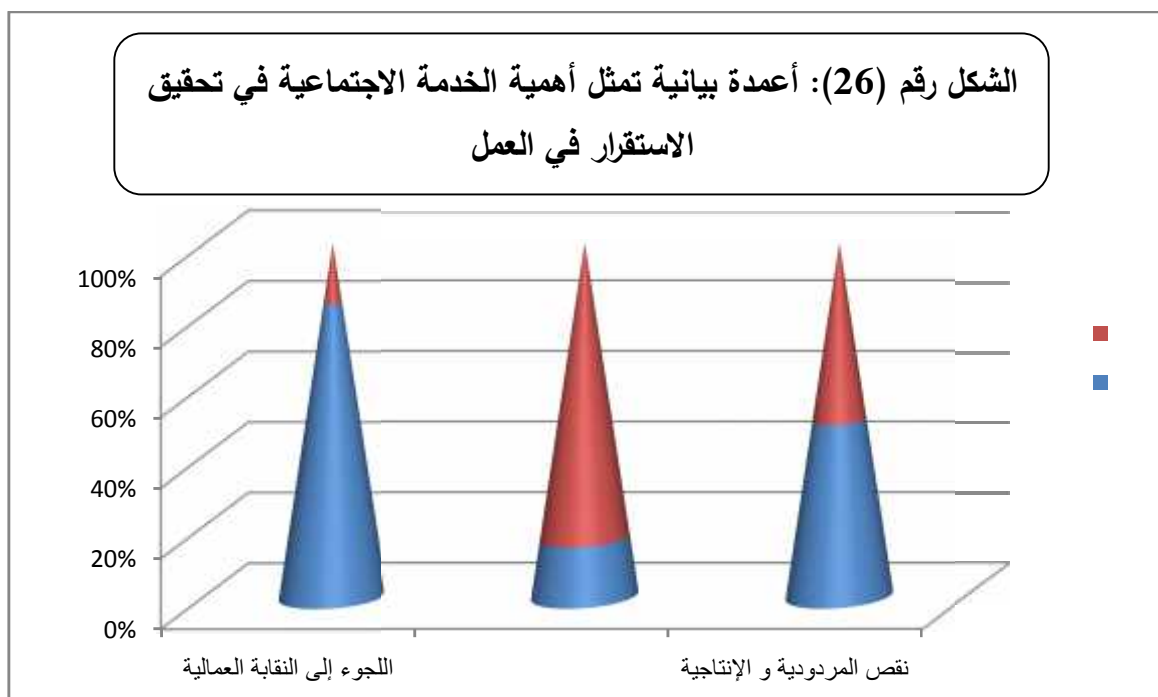
1-22 : في حالة الإجابة بـ "لا".

الإجابة	لا	%	لا	%	المجموع	%
اللجوء إلى النقابة العمالية	5	83.33%	01	16.67%	6	100%
نقص الانضباط و الصرامة في العمل	01	16.67%	05	83.33%	6	100%
نقص المردودية و الإنتاجية	03	50%	03	50%	6	100%

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

خلال الجدول رقم (1-22) نلاحظ بأن عدم توفير الخدمة الاجتماعية للعاملين يؤدي بهم إلى اللا استقرار، وهذا ما يدفع بالعاملين إلى المطالبة بحقوقهم من خلال اللجوء إلى النقابة العمالية، وهذا ما أكده بعضهم بنسبة تقدر بـ (83.33%)، كما نجد بأن عدم توفيرها ينعكس سلبا على أدائهم في المنظمة وبالتالي نقص المردودية والإنتاجية بنسبة (50%)، أما النسبة المتبقية (16.67%) فقد أكدوا على أن ذلك يؤدي إلى نقص الانضباط والصرامة في العمل.

إذن نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول بأنه غالبا ما يؤدي توفير الخدمة الاجتماعية للعاملين على مستوى المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار في العمل، باعتبارها أحد الدوافع ذات الأهمية الكبرى، بل المحفزة على بذل الجهد والاستمرار في ذلك وبالتالي تحقيق الكفاءة والإنتاجية.



الجدول رقم (23): اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية

الإجابة	التكرار	%
نعم	41	64.06%
لا	23	35.94%
المجموع	64	100%

من خلال الجدول رقم (23) الذي يوضح اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، أكدت نسبة قدرت بـ (64.06%) على ذلك، في حين النسبة المتبقية والتي قدرت بـ (35.94%) تنفي اعتماد المؤسسة لهذا النظام.

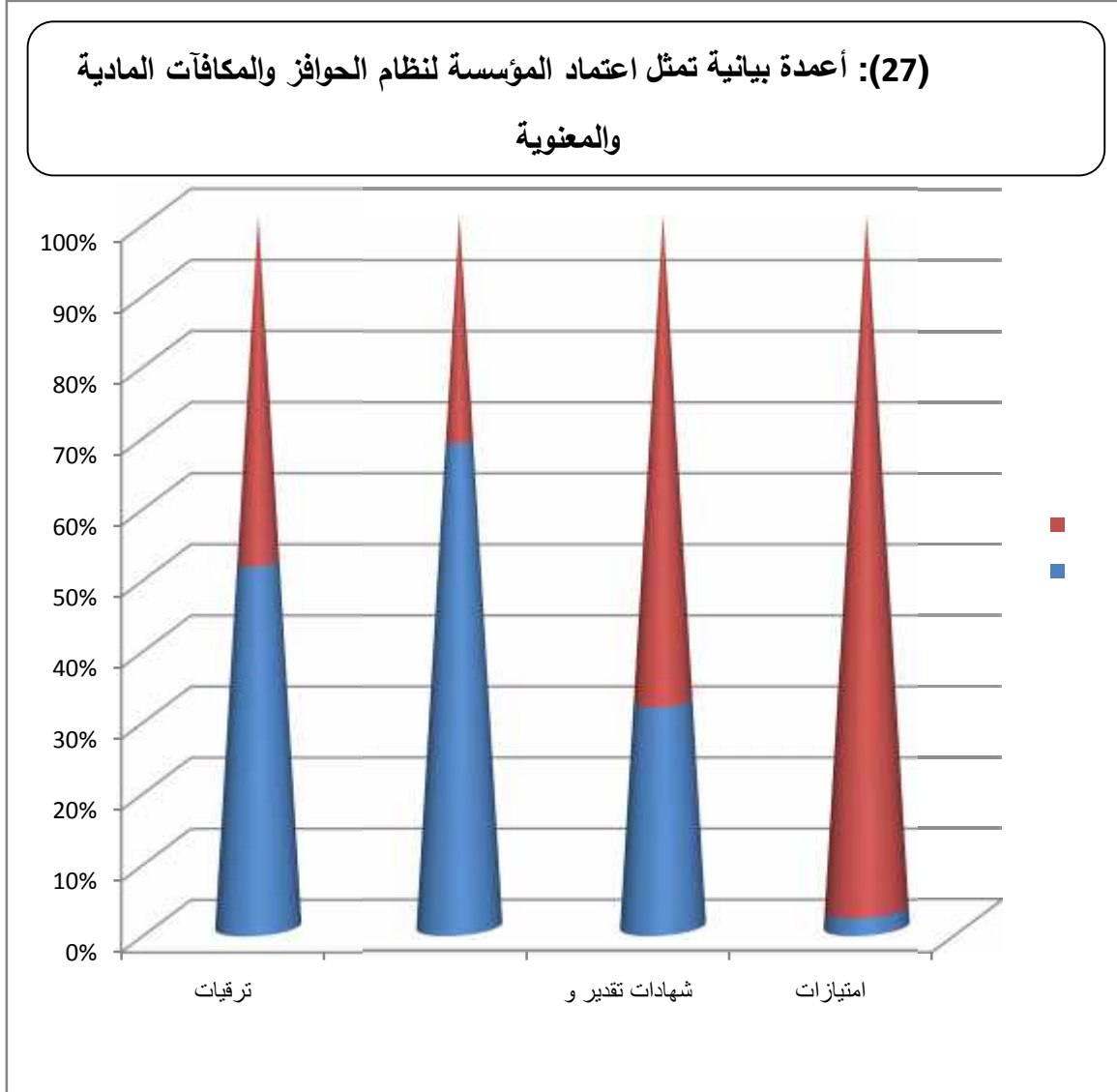
1-23 : في حالة الإجابة بـ "نعم".

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
ترقيات	21	51.22%	20	48.78%	41	100%
علاوات ومنح	28	68.3%	13	31.7%	41	100%
شهادات تقدير وخطابات شكر	13	31.7%	28	68.3%	41	100%
امتيازات (سكن، سيارة...)	1	2.44%	40	97.56%	41	100%

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

من خلال الجدول رقم (1-23) نلاحظ نوع الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تعتمدها المؤسسة، إذ تكون على شكل علاوات أو منح بنسبة تقدر بـ (68.3%)، كما يمكن أن تكون في شكل ترقيات بنسبة قدرت بـ (51.22%)، وهذه الترقيات في الغالب تحصل عليها فئة الإطارات بالمستويات العليا في المؤسسة والتي يمكن من خلالها بالنسبة لهؤلاء الانتقال والارتقاء لمراكز أعلى، أو تتمثل هذه المكافآت في الحصول على شهادات تقدير أو خطابات شكر بنسبة قدرها بـ (31.7%) في حين نجد من صرح بأن هذه المكافآت قد تكون في شكل امتيازات (سكن، سيارة...) بنسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها وقدرت بـ (2.44%).

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نستنتج بأن المؤسسة تقوم بتوفير المكافآت والامتيازات للموظفين باعتبارها من العوامل ذات التأثير على دافعية الأفراد العاملين، فهي تساهم في تحريك وإثارة الحافز لديهم على العمل، وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المناسب، وذلك من خلال بذل مجهودات أكثر من ذي قبل والانضباط، وبالتالي ضمان السير الحسن للعمل في التنظيم وتحقيق مردودية أكبر.



الجدول رقم (24): استفادة العمال من الامتيازات والمكافآت في المؤسسة

الإجابة	التكرار	%
نعم	25	39.06%
لا	39	60.94%
المجموع	64	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل حصول العمال على الامتيازات والمكافآت ومدى تأثير عدم حصولهم على هذه الامتيازات على شعورهم اتجاه رؤوسهم أو اتجاه عملهم، أن هناك نسبة مئوية تقدر بـ (60.94%) يشكلون عمال تنفيذ وهؤلاء في الغالب لا يحصلون على ترقية بحكم أنهم لا يملكون شهادات أو مؤهلات تمكنهم من ذلك، بغض النظر عن بعض المكافآت المالية التي يحصلون عليها تلقائياً متى حققت المؤسسة أرباحاً متوقعة أو غير متوقعة، بحكم الخضوع لقانون الصرف العالمي أو قانون العمل مثل منح المردودية، أما نسبة (39.06%) فهم إطارات هؤلاء الذين يحصلون على الامتيازات والمكافآت بحكم مؤهلاتهم العلمية والشهادات وبحكم مناصبهم.

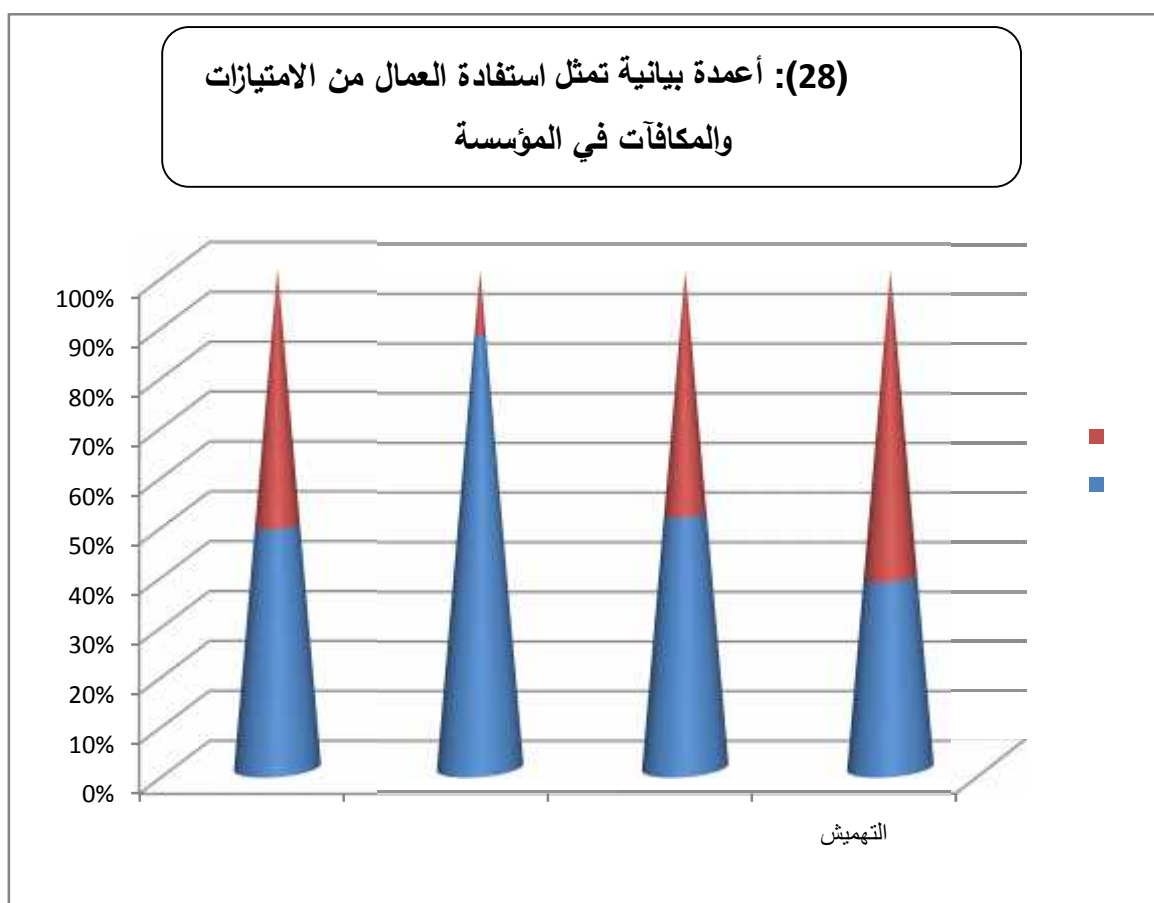
1-24 : في حالة الإجابة ب "لا".

الإجابة	لا	%	نعم	%	المجموع	%
عدم اعتبار من طرف المسؤول	20	51.28%	19	48.72%	39	100%
عدم ثقة الإدارة بك	5	12.82%	34	87.18%	39	100%
القلق والتوتر	19	48.72%	20	51.28%	39	100%
التهميش	24	61.54%	15	38.46%	39	100%

ملاحظة: نحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة و ليس من مجموع التكرارات نظراً لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

من خلال الجدول رقم (1-24) والذي يوضح لنا موقف العمال الذين لم يتحصلوا على المكافآت والامتيازات، أن نسبة (61.54%) يكون شعورهم بالإحساس بالتهميش إلى عدم اعتبار من طرف المسؤول بنسبة غير بعيدة تقدر بـ (51.28%)، وبنسبة ليست بالهينة (48.72%) لإحساس العمال بالقلق والتوتر، فشعورهم بعدم ثقة الإدارة بهم بنسبة قدرت بـ (12.82%).

وعليه من خلال هذه النسب نستطيع استنباط تأثير الحالة النفسية للعمال، وتأثيرها على أدائهم في العمل هؤلاء العمال (عمال التحكم، عمال التنفيذ...) والذين يمكن اعتبارهم كحجر الزاوية في مؤسسة كبيرة بحجم مؤسسة ميناء "جن جن"، حيث بدونهم يمكن للعمل أن يتوقف، وهذا ما أثبتته في عدة مناسبات إضرابات عمال الموانئ حيث تشل في كل مرة الحركة فيها، بسبب عدم رضا هذه الفئة من العمال، لهذا وجب لفت انتباه الجهات المعنية - أخصائي العلاقات العامة- إلى أهمية إعادة النظر في نظام الحوافز في هذه المؤسسة.



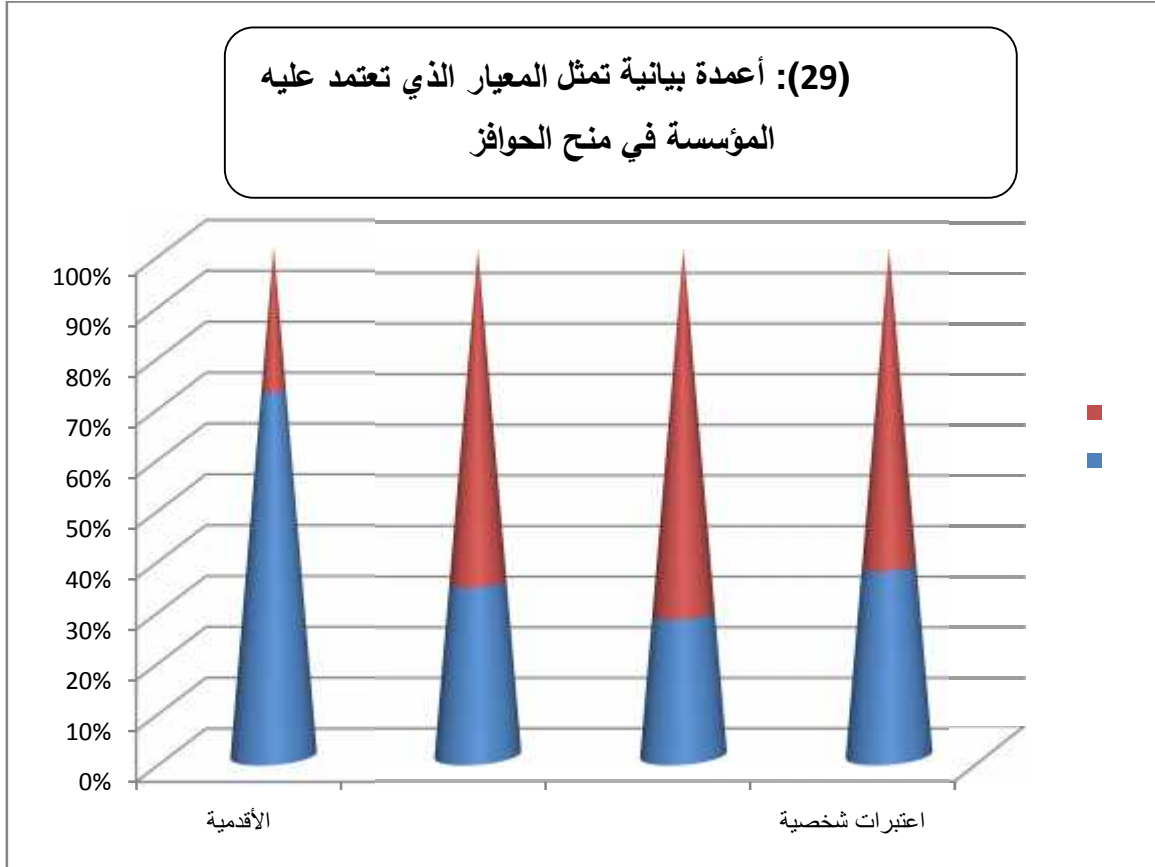
الجدول رقم (25): المعيار الذي تعتمد عليه المؤسسة في منح الحوافز

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
الأقدمية	46	%71.88	18	%28.12	64	%100
الكفاءة	22	%34.37	42	%65.63	64	%100
الأداء	18	%28.12	46	%71.88	64	%100
اعتبارات شخصية	24	%37.5	40	%62.5	64	%100

ملاحظة: نحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة و ليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

من خلال المعطيات الكمية في الجدول (25) المتمثل في المعيار الذي تعتمد عليه المؤسسة في منح الحوافز نجد نسبة ما يقارب (71.88%) من العمال يقرون بأنها تمنحها على أساس الأقدمية، أما نسبة (37.5%) فيؤكدون بأنها تمنح على أساس اعتبارات شخصية، بينما هناك من أكد بأنها تمنحها على أساس الكفاءة بنسبة قدرت ب (34.37%)، وفي مقابل ذلك نجد أن هناك من أكد بأنها تمنح على أساس الأداء بنسبة قدرها (28.12%) وهي أصغر النسب في الجدول.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة تقوم بمنح الحوافز حسب رأي مفردات عينة البحث على أساس الأقدمية باعتبار هؤلاء بمثابة بنك معلوماتي ثري، يمكن اللجوء إليهم في الوقت الذي تقع فيه المؤسسة في المشاكل، الخلافات والنزاعات العمالية التي تنتهي في الغالب إلى إضرابات، كوسيط لحل تلك النزاعات من منطلق ما يتمتعون به من خبرة مهنية اكتسبوها بعد سنين طويلة من العمل، لكن مع ذلك فإن هذا المعيار ليس عادل، ويمكن أن يكون له تأثير على الموظفين، فهو من شأنه خلق نوع من سوء التفاهم بينهم، كما قد يؤدي إلى إحباط الحافز وبذل الجهود وقتل روح الإبداع، وبالتالي تراجع مستوى الأداء الوظيفي الذي يلعب دورا كبيرا في ارتفاع نسبة المردودية والإنتاجية داخل أي تنظيم.



الجدول رقم (26): الحالات التي تستدعي تواصل العاملين مع الرؤساء في العمل

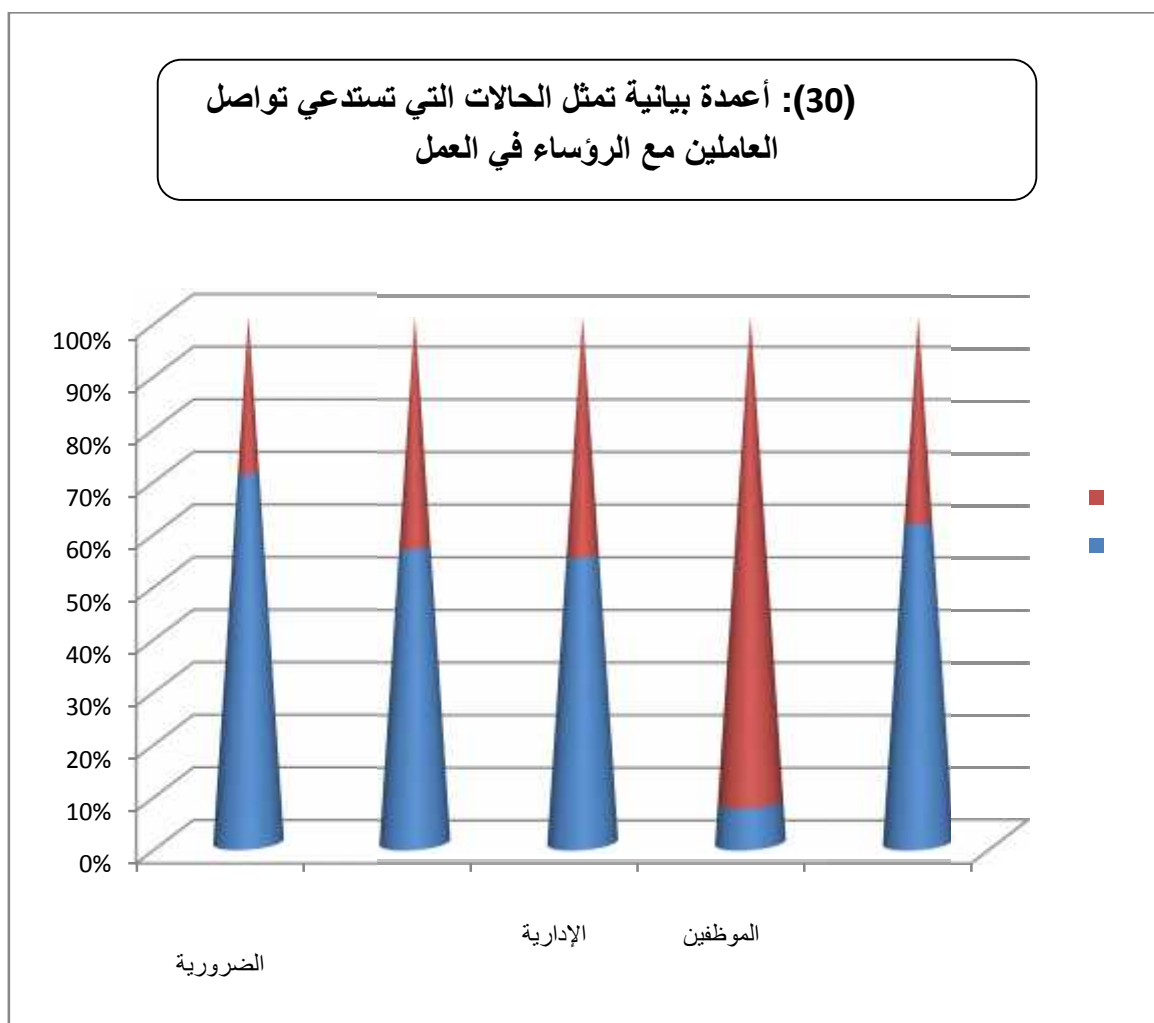
الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
الحصول على الوثائق الضرورية	45	70.31%	19	29.69%	64	100%
طلب المساعدة والاستفسار	36	56.25%	28	43.75%	64	100%
حل المشاكل الإدارية	35	54.69%	29	45.31%	64	100%
مناقشة أمور الموظفين	5	7.81%	59	92.19%	64	100%
تجنب الإشاعات	39	60.94%	25	39.06%	64	100%

ملاحظة: نحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة و ليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

بالنظر إلى الجدول أعلاه والمتعلق بالحالات التي تستدعي تواصل العمال مع الرؤساء، نجد نسبة (70.31%) من العمال يقرون بأن الاتصال مع الرئيس يكون بغرض الحصول على الوثائق الضرورية في حين نجد نسبة (60.94%) قد أكدوا على أن ذلك يكون من أجل تجنب الإشاعات، بينما نجد نسبة (56.25%) قد أكد مفرداتها على أن الاتصال بالمرؤوسين يكون من أجل طلب المساعدة منهم في فهم وإدراك طرق العمل، أو الاستفسار عن الأمور المستعصية، والتساؤل عن أمور غامضة في طرق تطبيق التعليمات والأوامر، أما نسبة (54.69%) فقد صرح مفرداتها بأن ذلك يكون لمحاولة حل المشاكل الإدارية، باعتبار المسؤول المباشر يملك من الصلاحيات ما يؤهله لمعالجة مختلف المشاكل التي تواجه الموظفين، كما يعتبر بمثابة الوسيط بين الإدارة والعمال، أما باقي الموظفين فقد أكدوا على أن ذلك يتم من أجل مناقشة أمورهم وذلك بنسبة تقدر بـ (7.81%) وهي النسبة الأدنى في الجدول، حيث نجد أن هذا النوع من الاتصال يدخل الموظفين مع المسؤولين في حوارات ونقاشات لمختلف المشاكل، وبالتالي تقديم وجهات نظر وهي في الغالب تكون مختلفة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى الدخول في صراعات قد تكون صراعات وقتية سرعان ما تزول أو يحكم عليها القانون، أو قد تكون صراعات دائمة.

وعليه نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الحالة التي تدفع الموظفين بنسبة أكثر للاتصال بالإدارة هي الحصول على الوثائق الضرورية إذ يكون ذلك بطريقة مباشرة، أو عن طريق تقديم طلب خطي، وهذه الوثائق يمكن أن تكون وثائق خاصة بسير العمل على سبيل المثال: وثيقة الأمر

بمهمة، أو وثائق ذات ضرورة شخصية مثل: شهادة العمل، شهادة الأجر ... بغية تقديمها ضمن ملفات موجهة إلى مصالح إدارية أخرى من أجل تحقيق مصلحة ذاتية.



الجدول رقم (27): تأثير صعوبة تواصل العمال فيما بينهم داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	%
نعم	34	53.12%
لا	30	46.88%
المجموع	64	100%

فيما يتعلق بصعوبة التواصل مع الزملاء في العمل، أجمعت مفردات عينة البحث وبنسبة قدرها (53.12%) على أنها تعاني من صعوبة في التواصل مع زملائها في العمل بالمؤسسة المينائية "جن جن"، لتأتي النسبة المتبقية من مفردات عينة البحث المقدر بـ (46.82%) نافية لذلك.

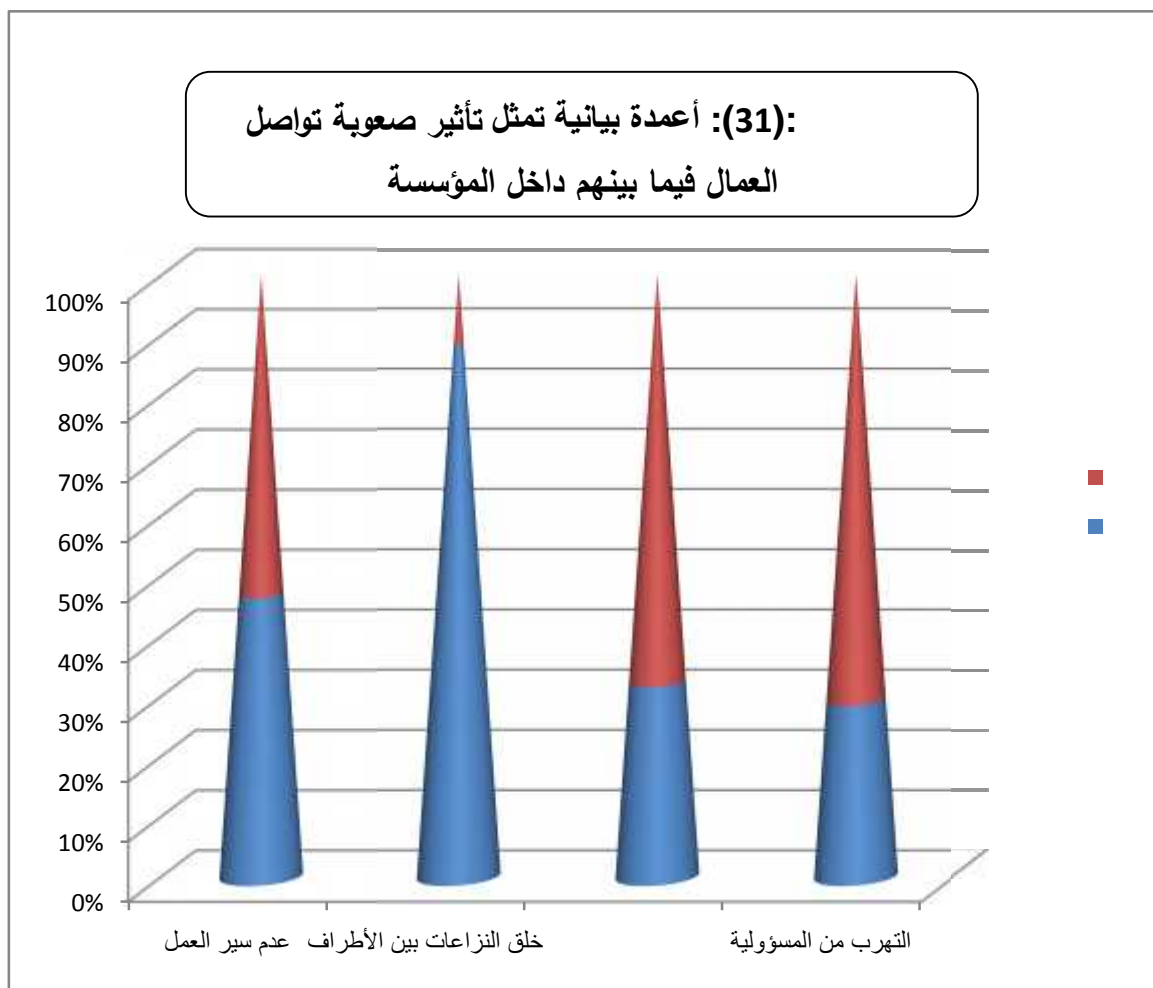
1-27: في حالة الإجابة ب "نعم"

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
عدم سير العمل	16	47.06%	18	52.94%	34	100%
خلق النزاعات بين الأطراف	30	88.24%	4	11.76%	34	100%
النفور من العمل	11	32.35%	23	67.35%	34	100%
التهرب من المسؤولية	10	29.41%	24	70.59%	34	100%

ملاحظة: نحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة و ليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

من خلال الجدول رقم (1-27) نلاحظ أن صعوبة التواصل بين العمال داخل المؤسسة ينعكس سلبا عليهم فهو يؤدي إلى توتر العلاقات بينهم، وهذا ما يتضح لنا من خلال النسبة المقدرة (88.24%) والمتمثلة في خلق النزاعات بين الأطراف، في حين عدم سير العمل قدرت بنسبة (47.06%)، أما النفور من العمل فتمثلته نسبة (32.35%)، ليبقى التهرب من المسؤولية والتي مثلتها نسبة تقدر ب (29.41%). وعليه يمكننا القول بأن صعوبة التواصل فيما بين العمال سواء من المرسل أو المستقبل، أو أي كان السبب يعود تأثيره سلبا على أدائهم داخل التنظيم وبالتالي الصعوبة في الفهم والإستعاب، كل هذا يؤدي إلى خلق نوع من اللا استقرار لأن الطريقة التي يتم من خلالها انتقال المعارف، القيم، الاتجاهات والمهارات بين الطرفين حلقة فارغة (الاختلاف في الإدراك، عدم امتلاك المهارات، انعدام التفاهم...) وبدوره يؤدي هذا إلى عدم الرضا عما حولهم، وعدم الارتياح منطقيا يؤدي إلى النفور والتهرب من تأدية واجباتنا، الأمر الذي ينعكس سلبا على انجاز وإتمام المهام الموكلة.

وبالنظر إلى الكتلة العمالية بمؤسسة ميناء "جن جن" ومع الإشكال المطروح فيما يتعلق بقضية الاتصال الحاصل بين العمال على وجه الخصوص، والذي أقرته الشواهد الميدانية أعلاه وجب إذن الإسراع لتقليص هذه الهوة بين العمال بتبني فلسفة جديدة في التسيير بإدراج إدارة متخصصة في العلاقات العامة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والقادرة بتضافر جهود باقي وحدات التنظيم الأخرى على امتصاص جملة التناقضات والمشاكل العملية بالميناء في مقدمتها مشكلة الاتصال.



الجدول رقم (28): انعكاس عدم العمل في توزيع المهام على الموظفين

الإجابة	التكرار	%
نعم	28	43.75%
لا	36	56.25%
المجموع	64	100%

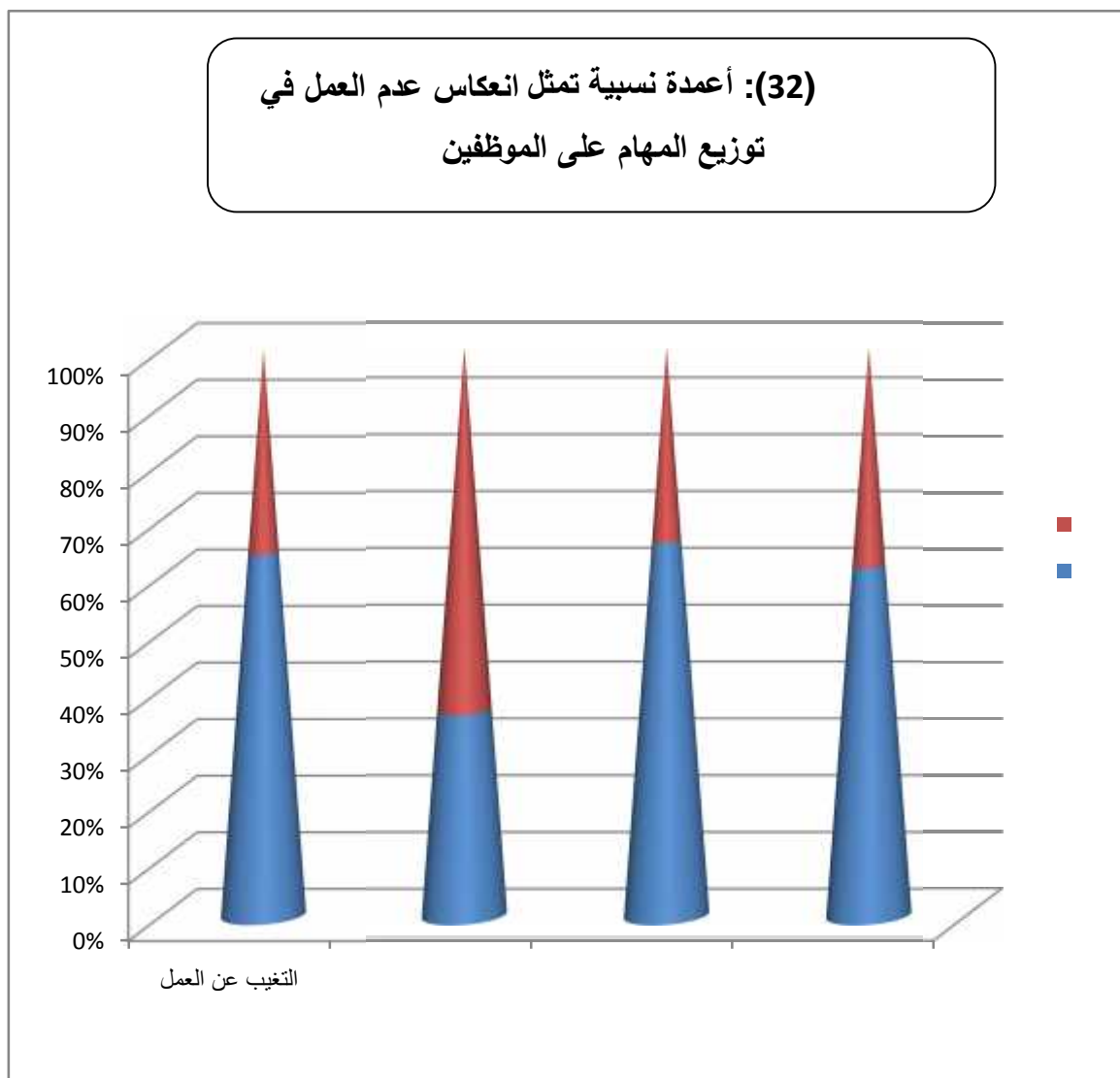
يتضح من خلال الجدول ومعطياته، وجود تمييز طفيف في توزيع المهام على الموظفين، هذا ما يتجلى في إجابات المبحوثين حيث كانت أعلى نسبة والتي قدرت ب (56.25%) للعمال الذين أقرروا بعدم العدل في التوزيع، أما النسبة المتبقية منهم والمقدرة ب (43.75%) فقد أكدت على عدل التوزيع.

1-28: في حالة الإجابة ب لا.

الإجابة	لا	%	نعم	%	المجموع	%
التغيب عن العمل	24	66.66%	12	33.34%	36	100%
توتر علاقات العمل	29	80.55%	7	19.46%	36	100%
عرقلة عمل الزملاء	5	13.88%	31	86.12%	36	100%
انعدام الثقة برؤساء العمل	22	61.11%	14	38.89%	36	100%

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

من خلال رقم (1-28) نلاحظ أن عدم العدل في توزيع المهام على الموظفين يؤدي إلى توتر علاقات العمل وعدم استقرارها وهذا ما توضحه نسبة (80.55%) من مجموع (56.25%)، وغير بعيد من ذلك وبنسبة (66.66%) منهم يؤدي بهم ذلك للتغيب عن العمل، في حين (61.11%) من العمال تنعدم لديهم الثقة بمرؤوسيهيم، أما النسبة المتبقية والتي تمثل (13.88%) فقط فتكون ردة فعلهم إزاء ذلك عرقلة عمل زملائهم، هذا إن دل على شيء فهو يدل على حدوث صراعات فيما بين العمال داخل المؤسسة المينائية " جن جن"، هذه الأخيرة التي يراها أصحاب الاتجاه التفاعلي بأنها واقعية وإيجابية بل هي ظاهرة صحيحة، وبدرجة ما فهي ظاهرة مطلوبة، إضافة إلى ذلك فالتمييز يؤدي للشعور بالإجهاد المهني، بالرغم من أنه شيء طبيعي، لأن توزيع المهام لا بد أن يكون مبني على عدة أسس علمية مدروسة يقوم بها أخصائي في المجال ومنها: الكفاءة والأقدمية في العمل، الخبرة، التخصص والمستوى التعليمي، إضافة إلى طبيعة الوظيفة التي يؤديها كل عامل، فتأثيره سلبي على سير العمل والعلاقات الإنسانية بين العمال، فقد يكون التوزيع للمهام مساهمة لتحقيق نجاح أعمال المؤسسة لأنها وسيلة لتشجيع العمال على أداء واجباتهم على أكمل وجه كل في وظيفته، لكن عكس ذلك تماما المهام التي لا توزع بالطريقة المناسبة تؤدي إلى تذمر بعض الموظفين الذين لا يسرون بما ينالونه، ولهذا وجب على الإدارة تجاوز هذا التمييز وهذا ما أفادت به المقابلة التي قمنا بها مع بعض المسؤولين.



الجدول رقم (29): إشراك العامل في التخطيط داخل المصلحة التي يعمل بها

الإجابة	التكرار	%
نعم	40	62.5%
لا	24	37.5%
المجموع	64	100%

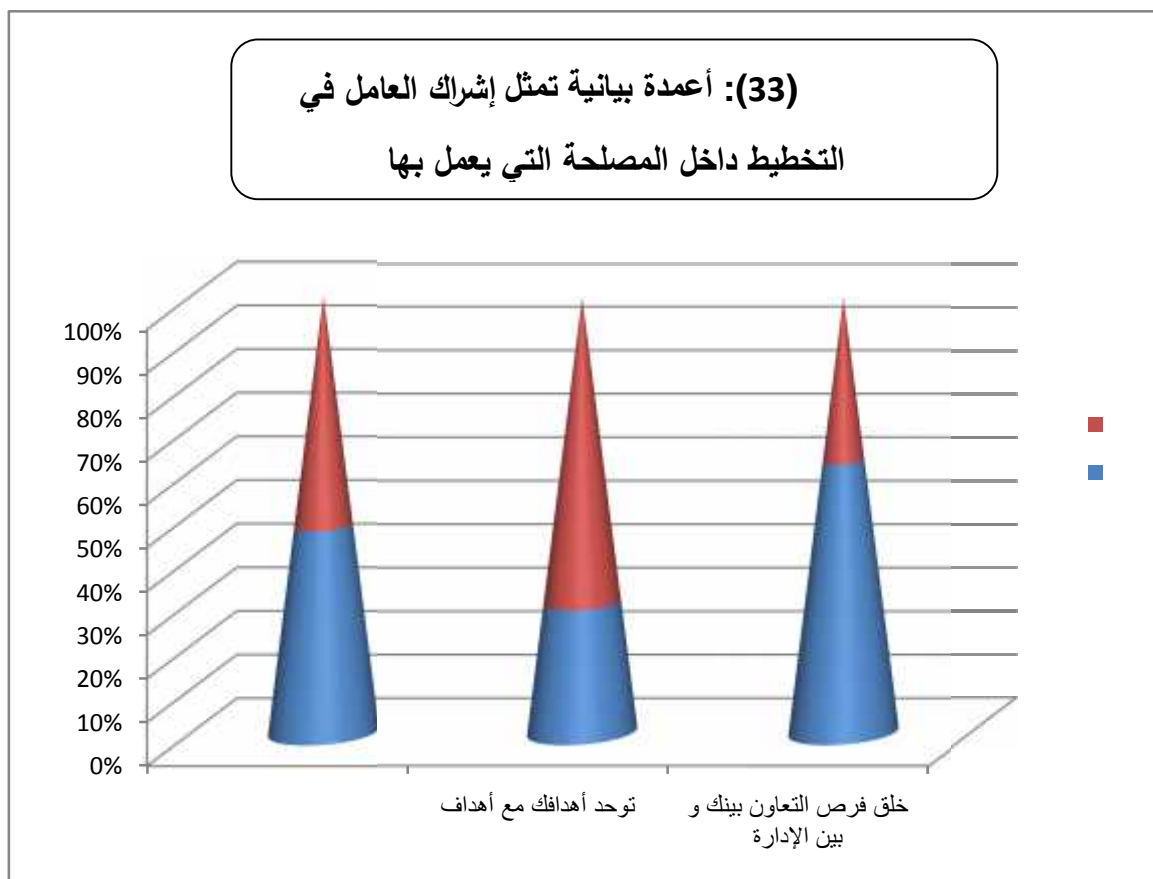
من خلال الجدول رقم (29) الذي يمثل إشراك العامل في التخطيط داخل المصلحة التي يعمل بها، قد سجلت نسبة مئوية قدرها (62.5%) أين أكدت مفرداتها على ذلك، تقابلها نسبة مئوية مقدرة بـ (37.5%) قد صرحت بعكس ذلك.

1-29: في حالة الإجابة ب "نعم".

الإجابة	لا	%	نعم	%	المجموع	%
تلتزم أكثر بعملك	21	52.5%	19	47.5%	40	100%
توحد أهدافك مع أهداف المؤسسة	28	70%	12	30%	40	100%
خلق فرص التعاون بينك وبين الإدارة	15	37.5%	25	62.5%	40	100%

من خلال الجدول رقم الفرعي (1-29) والذي يوضح أهمية إشراك العمال في عملية التخطيط، نلاحظ مساهمة ذلك في توحد أهدافهم وأهداف المؤسسة بنسبة (70%)، في حين نجد نسبة (52.5%) من العمال يجعلهم ذلك أكثر التزاما بعملهم، بالإضافة إلى ذلك تكون نسبة (37.5%) من العمال لديهم فرص جديدة للتعاون مع الإدارة.

وعليه نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أنه كلما أشرك العمال في وضع خطط لبرامج المؤسسة وأهدافها، حتى في اتخاذ القرارات المتعلقة بالانفعالات المستقبلية في محيط عملهم، كلما زادت ثقتهم بالمؤسسة بإشراك العمال في مثل هكذا عمليات وبرامج يخلق لديهم الشعور بالانتماء، حيث يمكن العمال من إبداء رأيهم وتقديم اقتراحاتهم وتكون لديهم مساهمة في وضع الأهداف التنظيمية، فتصبح هذه الأخيرة تتضمن الأهداف الشخصية للعاملين، وهذا ما يجعلهم يعملون بجهد أكبر لتحقيقها، فذلك يشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة باعتبارهم ساهموا في تحديد أهدافها وهذا ما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم على العمل، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيز قدرتها على المنافسة، كما يمكن القول بأن إشراك العامل في عملية التخطيط يجعل الأهداف مفهومة وواضحة ومنظمة وبالتالي إبقاء المنظمة وأعضائها في الإطار الصحيح، وهذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري حول أهمية التخطيط داخل المنظمة.



الجدول رقم (30): طريقة مساهمة الملتقيات الخاصة بتسيير الصراعات الفردية والجماعية

الإجابة	التكرار	%
نعم	38	59.37%
لا	26	40.63%
المجموع	64	100%

يتضح من خلال هذا الجدول، أن إجابة المبحوثين عن انعقاد ملتقيات خاصة بتسيير الأزمات والصراعات الفردية والجماعية في المؤسسة كانت بنسبة (59.37%) بالإيجاب، بينما أجابت نسبة ما تقدر ب (40.63%) بالنفي حيث جازمت ذلك.

1-30: في حالة الإجابة ب "نعم".

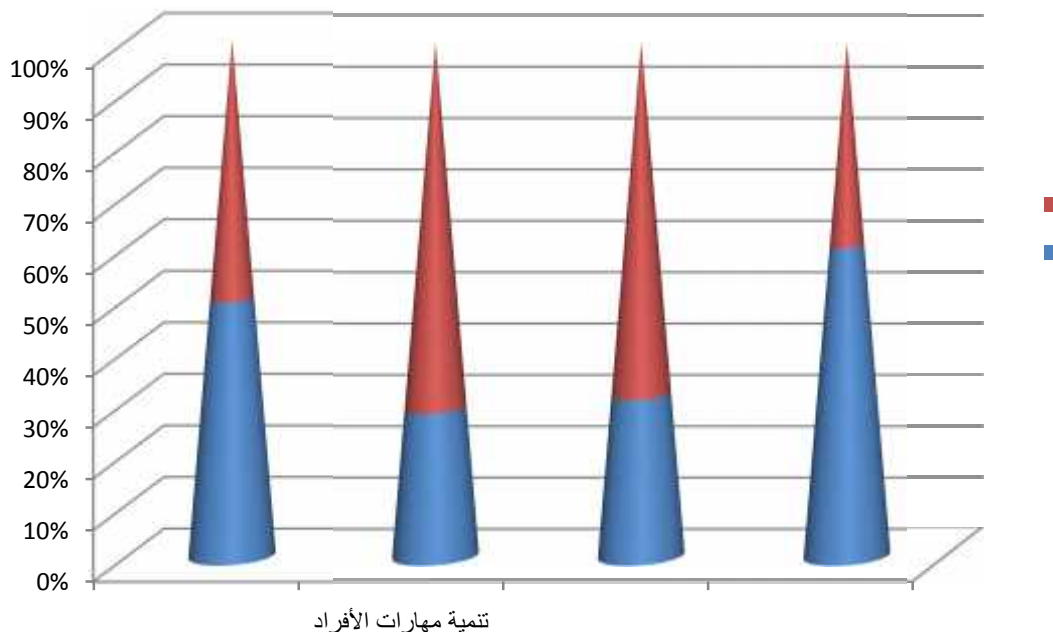
الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
إنجاح المخططات	19	50%	19	50%	38	100%
تنمية مهارات الأفراد	11	28.95%	27	71.05%	38	100%
ارتفاع الكفاءات	12	31.58%	26	68.42%	38	100%
تجنب الأخطاء السابقة	23	60.53%	15	39.47%	38	100%

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

من خلال الجدول رقم (1-30) نلاحظ بأن قيام المؤسسة بملتقيات خاصة بتسيير الصراعات الفردية والجماعية ينعكس بالإيجاب سواء على المنظمة أو على الفرد، إذ نجد نسبة (60.53%) تؤكد على أن هذه الملتقيات تؤدي إلى تجنب الوقوع في الأخطاء السابقة (وهذا هو البيت القصيد حيث أن الفرد يتعلم من أخطائه كما يقال ...)، أما نسبة (50%) تؤكد على أنها (الملتقيات) تساهم في إنجاح المخططات، تليها نسبة (31.58%) لصالح ارتفاع الكفاءات تم تنمية مهارات الأفراد بنسبة (28.95%).

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن الملتقيات الخاصة بتسيير الصراعات الفردية والجماعية واحدة من بين الأهداف التي تسطرها المؤسسة، وتبنيها وفق عمليات تخطيط مدروسة، لما لها من أهمية في تسوية النزاعات بين الأطراف المتخاصمة في ظرف زمني محدد وبأقل جهد وتكلفة، لأن من صالح المؤسسة القيام بهذا ملتقيات لضمان السير الحسن لمصالح الأفراد وضمان تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما جاءت به نظرية النسق فالنسق المفتوح يسعى إلى تحقيق التوازن بين المؤسسة وجماهيرها وفي العلاقات العامة، فإنه يقوم على أساس فكرة السيمترية والتي هي نموذج يوظف الأبحاث والدراسات والحوار من أجل إدارة الصراع وتحسين علاقات الفهم المتبادل ويقوم على أساس النقاش والحوار المتبادل والحلول الوسط، كما أن إتباع هذا النموذج يسهل من عملية التعاون والتكامل والاندماج ويؤدي إلى نجاح الإستراتيجيات الخاصة بتدعيم العلاقات بحيث أن نظام الحوار المفتوح يسمح بتلاشي الآثار السلبية للصراع ويحقق التوازن والتوافق بين أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة.

(34): أعمدة بيانية تمثل طريقة مساهمة الملتقيات الخاصة بتسيير الصراعات الفردية والجماعية



الجدول رقم (31): نتائج التوزيع العادل للمهام

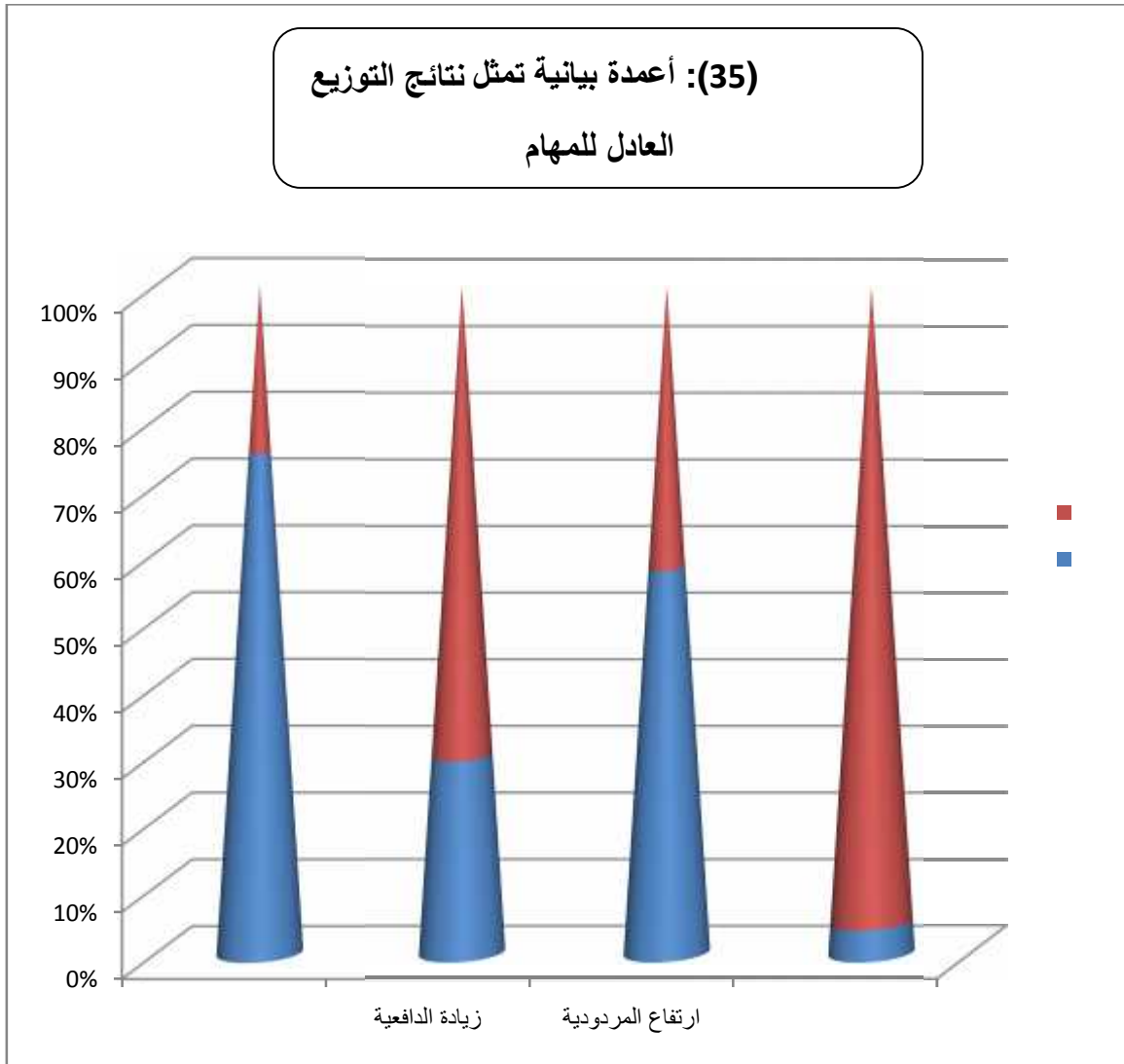
الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
الانضباط في العمل	48	%75	16	%25	64	%100
زيادة الدافعية	19	%29.69	45	%70.31	64	%100
ارتفاع المردودية	37	%57.81	27	%42.19	64	%100
الاستقرار	3	%4.69	61	%95.31	64	%100

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (31) الذي يتمحور حول النتائج التي يحققها التوزيع العادل للمهام، نجد أن النسبة الأكبر من المبحوثين أكدوا على أن ذلك يحقق الانضباط في العمل تقدر بـ (75%)، في حين نجد نسبة (57.81%) من عينة الدراسة قد أكدوا على أن ذلك يؤدي إلى ارتفاع نسبة المردودية، بينما نجد نسبة (29.69%) قد أكدوا على أن ذلك يؤدي على زيادة الدافعية

أما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ (4.69%) من المبحوثين فقد أكدوا على أن التوزيع العادل للمهام على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الاستقرار.

وعليه نستنتج من خلال النسب بأن تقسيم العمل وتوزيع المهام على الموظفين بطريقة عادلة ينعكس إيجاباً على المنظمة وعمالها، ويتضح ذلك جلياً من خلال انضباط العمال في عملهم لأن التوزيع العادل للأعمال والمهام يجعل الأفراد يؤدون واجباتهم وبدقة مع احترام الوقت المحدد بكل جدية والتزام بكل القوانين السارية الموجودة في العقود والمواثيق، بمعنى آخر أن الانضباط في الأداء يسود بين العمال ومروسيهم لتقديم الأفضل دائماً وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وأكثر كفاءة لتحسين بيئة العمل بمعنى آخر حسن أداء الواجب واحترام حقوق الآخرين هذا من شأنه المضي بالمؤسسة للأمام وزيادة قدرتها على المنافسة من خلال ارتفاع نسبة المردودية والإنتاجية للمؤسسة.



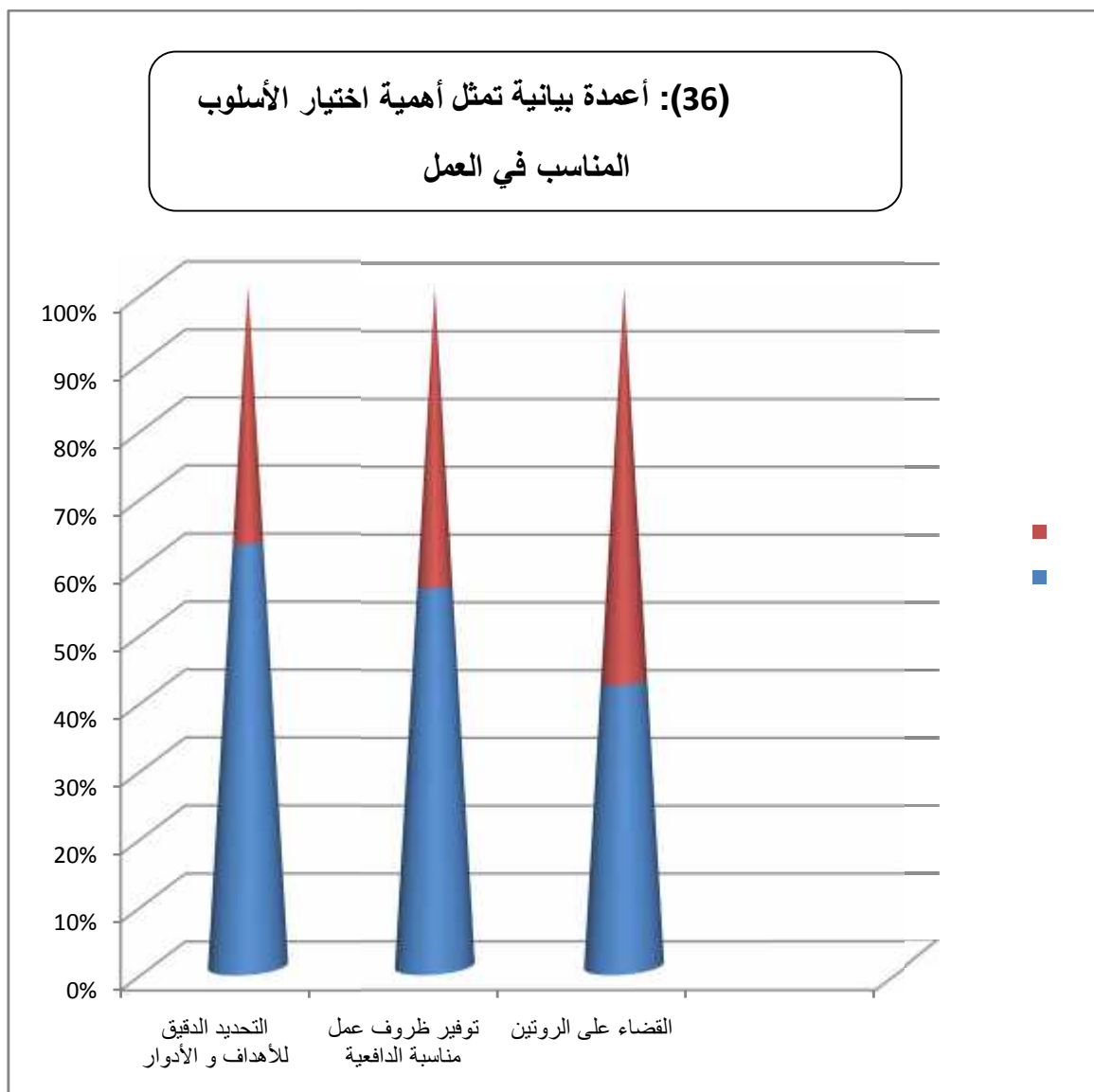
الجدول رقم (32): أهمية اختيار الأسلوب المناسب في العمل

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
التحديد الدقيق للأهداف والأدوار	40	62.5%	24	37.5%	64	100%
توفير ظروف عمل مناسبة الدافعية	36	56.25%	28	43.75%	64	100%
القضاء على الروتين	27	42.19%	37	57.81%	64	100%

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

يتبين لنا من خلال الجدول ومعطياته أن اختيار الأسلوب المناسب في العمل له أهمية كبيرة في المؤسسة بالنسبة لعمالها، فهو يساهم في التحديد الدقيق لأهداف وأدوار كل فرد، هذا ما وضحته نسبة (62.5%) من إجابة المبحوثين، أما نسبة (56.25%) ترى أن أهمية اختيار الأسلوب المناسب في العمل يساهم في توفير ظروف مناسبة، والنسبة المتبقية والتي تمثل (42.19%) ترى أن أهميته تكمن في المساهمة للقضاء على الروتين والتفكير السلبي.

إذن نستنتج ومن خلال معطيات الجدول أن الأسلوب المناسب في العمل يساهم في توفير ظروف عمل مناسبة للأداء الجيد والعمل حيث تتولد الأفكار التي تحمل التجديد والابتكار لتطوير المؤسسة والمضي بها قدما، كما يساهم في التحديد الدقيق للأهداف والأدوار حيث يعرف كل عامل في المؤسسة العمل المكلف لإنجازه يسمح له ذلك القيام به في فترة وجيزة بإتقان وبأقل جهد وتكلفة، كما يساهم أيضا في القضاء على العمل الروتيني والتفكير السلبي الذي يؤدي بالأفراد إلى التذمر والقلق والانهيار، وبالتالي التفكير بإيجابية للوصول إلى الأهداف المسطرة، وتحقيق الأفضل، وتجاوز المشاكل المطروحة في بيئة العمل وتفاديها لاحقا، وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال وأيضا نشوء علاقات طيبة بين العمال وصاحب العمل وتكوين صلات بين الإدارة والعمالين.



الجدول رقم (33): دور القائد الفعال في المؤسسة

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
معالجة الاختلافات والصراعات	47	73.44%	17	26.56%	64	100%
إدارة المشاكل التنظيمية	43	67.19%	21	32.81%	64	100%
تثمين العمل	33	51.56%	31	48.44%	64	100%

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

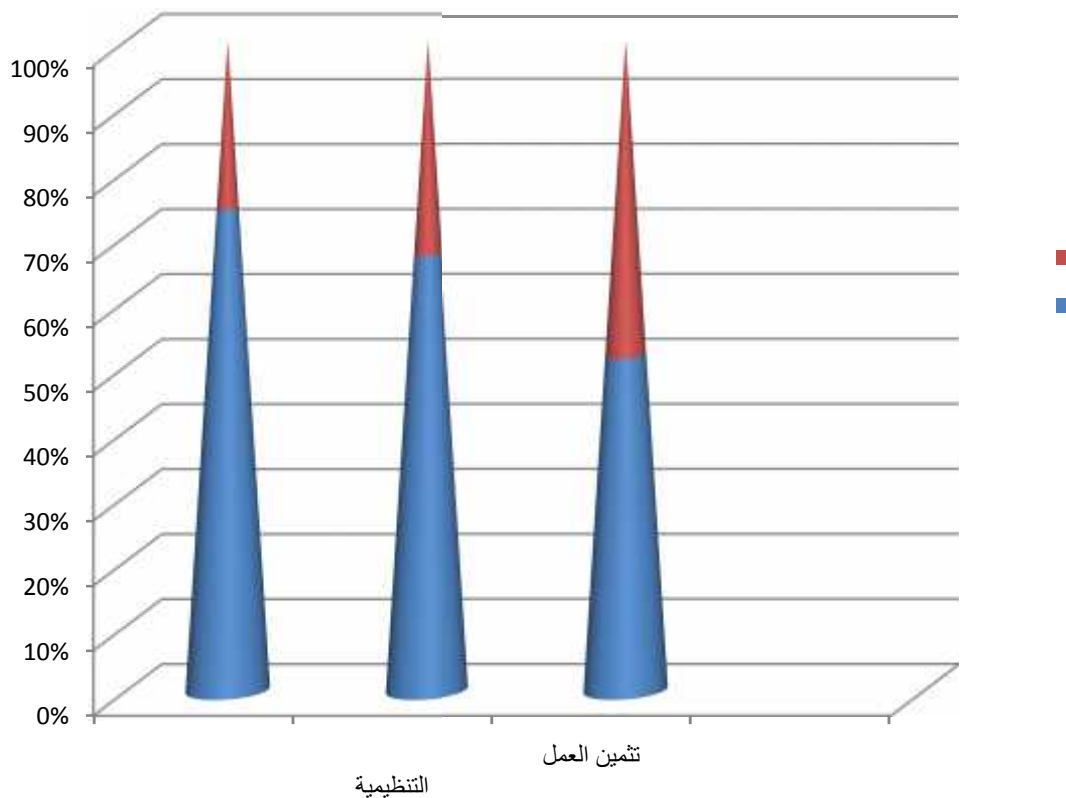
من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة والتمثلة (73.44%) يتجلى فيها دور القائد الفعال في معالجة الاختلافات والصراعات، في حين وبنسبة (67.19%) يكون دوره لإدارة المشكلات التنظيمية، أما

النسبة المتبقية والتي مثلت (51.56%) فهي خاصة بدوره في تثمين العمل وإعطائه قيمة عالية وإتقانه والقيام به وتأديته على أكمل وجه.

فنستنتج مما سبق ذكره أن للقائد الناجح دور مهم وإيجابي على مرؤوسيه، خصوصا فيما يتعلق بالعقبات والحواجز التي قد تواجهه خلال مساره المهني، فهو ينظر إلى النزاع على أنه ظاهرة طبيعية بين العمال داخل المنظمة، نظرا لاختلاف ثقافات وقيم الأفراد وطبيعة البشر، إذ يمكن معالجتها بالاستفادة منها عن طريق تقريب وجهات النظر والتأثير على الاتجاهات، والانفتاح القائم على المصارحة والاعتراف (التغذية العكسية) لتنمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص، لأن ذلك يساعد في الكشف عن حقيقة المشاعر والمعتقدات والقيم والتطلعات، وبالتالي التقليل من التوتر والقلق، أما فيما يخص إدارة الصراعات التنظيمية فالقائد الفعال والنجاح لإدارة هذه الأخيرة يتبع بعض الإستراتيجيات ويخطط لها مسبقا فهو يبحث عن الاهتمامات والحلول المشتركة خاصة أنها أكبر في قيمتها ودرجة صحتها من الحلول الفردية واحترام الآخرين على ما هم عليه، ترتيب الأولويات واستغلال البدائل المتاحة، كذلك الإنصات الجيد مع المتابعة وإدارة النقاش بعدالة، وتفسير وتوضيح نقاط الخلاف أو ما يسمى بالسياسات العامة للمنظمة، وتشجيع المشاركة في النقاش والذي يساعد الأعضاء في التعبير عن وجهة نظرهم، ويقلل ويحد من الصراعات والضغط بأساليب تؤكد حياده وموضوعيته، كذلك يساعد في تثمين العمل من خلال دفع مسار المناقشات للأمام وتغطية جميع النقاط لأن توفير المناخ يشجع الأعضاء على المشاركة والبحث المستمر للأحسن.

يمكننا القول إذن أن القائد الفعال يعتبر بمثابة القوة الدافعة للإنجاز من خلال النشاطات والمهام التي يقوم بها، بالإضافة إلى صفاته الشخصية التي تجعل جميع أفراد فريق العمل يتأثرون به، ويقومون بما يوكله لهم من مهام من منطلق الاقتناع بها والحرص على أن ينجحوا فيها انطلاقا مما غرسه القائد فيهم من حب العمل ورغبة في الإنجاز والتميز.

(37): أعمدة بيانية تمثل دور القائد الفعال في المؤسسة



الجدول رقم (34): إمكانية تعويض الزملاء لبعضهم البعض في العمل و ما يتوجب عليهم القيام به

الإجابة	التكرار	%
نعم	60	93.75%
لا	4	6.25%
المجموع	64	100%

بالنسبة لإمكانية تعويض العامل لأحد زملاءه في العمل في حالة غيابه، ومن خلال البيانات الكمية من الجدول أعلاه، قد سجلت نسبة مئوية جد مرتفعة مقارنة بالنسبة المتبقية، حيث قدرت (93.75%) من إجابات مفردات عينة البحث بتأكيدا على ذلك، في حين (6.25%) منها صرحت بعدم إمكانية تعويض الزملاء لبعضهم البعض في العمل، وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها.

1-34: في حالة الإجابة ب "نعم"

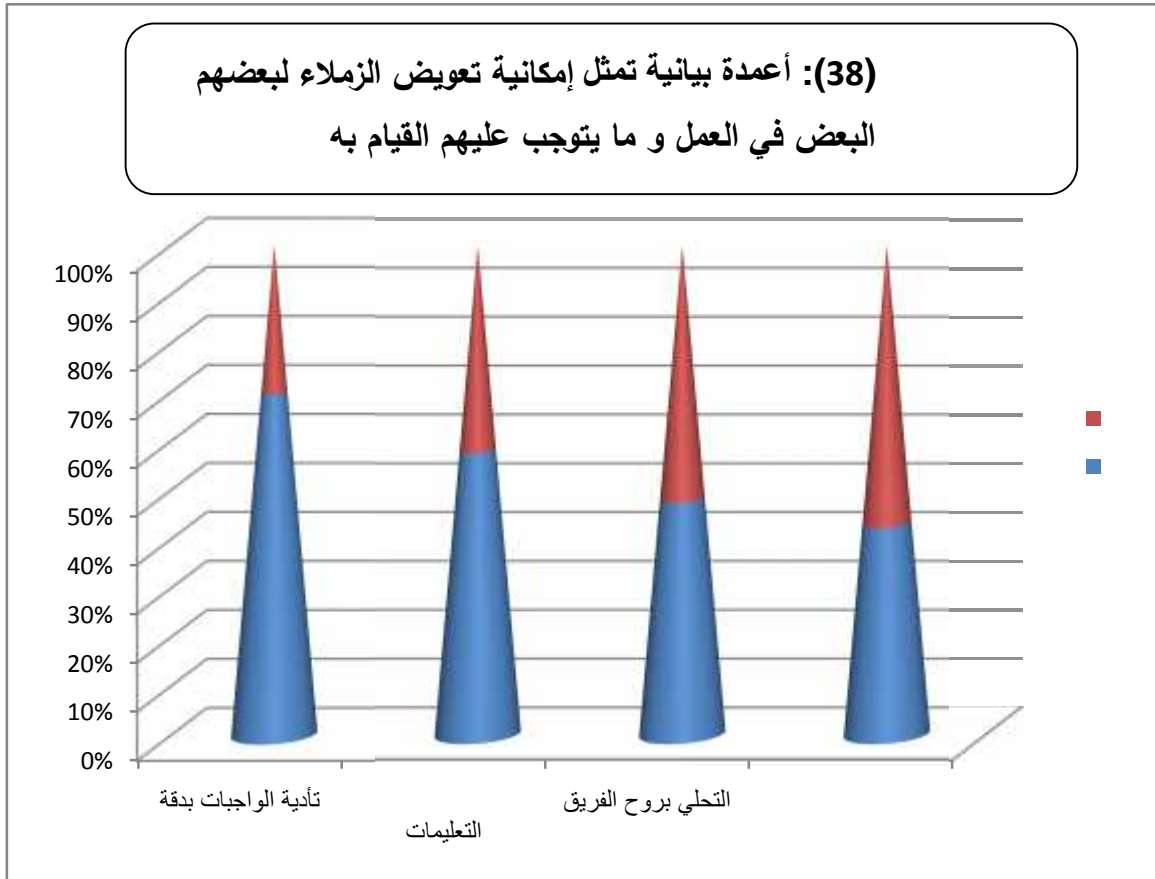
الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
تأدية الواجبات بدقة	42	70%	18	30%	60	100%
إنجاز العمل وفق التعليمات	35	58.33%	25	41.67%	60	100%
التحلي بروح الفريق	29	48.33%	31	51.67%	60	100%
المحافظة على نظام المؤسسة	26	43.33%	34	56.67%	60	100%

ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

من خلال الجدول (1-34) نلاحظ إمكانية تعويض الزملاء لبعضهم البعض في العمل فالموظفين بهذه المؤسسة لديهم علاقات جيدة فيما بينهم حيث يقدم كل فرد منهم المساعدة لزميله، ففي حالة غياب أحد العمال لأسباب شخصية أو لأسباب مرضية يقوم زميله بتعويضه، ونجده حريص كل الحرص على تأدية الواجبات بدقة لأن ضميره المهني لا يسمح له بالتلاعب في العمل فهو أمانة وهذا ما أكدته لنا بعض مفردات العينة بنسبة تقدر ب (70%) من مجموع المجيبين ب نعم، أما نسبة (58.33%) فتمثل العمال الذين صرحوا بأن من الواجب عليهم إنجاز العمل وفق التعليمات في حين نجد نسبة (48.33%) من العمال أكدوا بأن من الواجب عليهم التحلي بروح الفريق فمن خلال ذلك يتجلى التلاحم بين الإدارة و الأقسام التابعة، وبين العاملين أنفسهم، كما أن ذلك يجسد مبدأ التعاون بمفهومه المتجدد، أما النسبة المتبقية (43.33%) فقد أكد مفرداتها بأن ذلك يدفعهم إلى المحافظة على نظام المؤسسة.

وعليه نستنتج بأن العمل داخل المؤسسة المينائية "جن جن" يتسم بالتعاون والتشاركية بين مختلف المصالح، إذ نجد العمال يعملون كفريق واحد ويساعدون بعضهم البعض في تأدية المهام والوظائف وهذا ما يزيد الترابط فيما بينهم، فقد أصبح يقاس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها بمقدار التعاون القائم بين أفرادها، فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تجعل موظفيها يعملون كفريق واحد وتبث فيهم روح المحبة والنظام والتفاعل الإيجابي.

كما نجد أن الإدارة تقدم حوافز جماعية لعمالها في حالة العمل الجماعي المتميز بهدف تعزيز التعاون بين العاملين وتشجيع روح الفريق، بدلا من التنافس الذي قد يصل إلى التعارض والاختلاف.



الجدول رقم (35): الحلول التي تعتمد عليها المؤسسة في حث الموظفين على الإنجاز والعمل

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
العدالة في الترقيات والكفاءات	49	76.56%	15	23.44%	64	100%
تحسين الخدمات الاجتماعية	34	53.13%	30	46.87%	64	100%
المشاركة في اتخاذ القرارات	22	34.38%	42	65.62%	64	100%

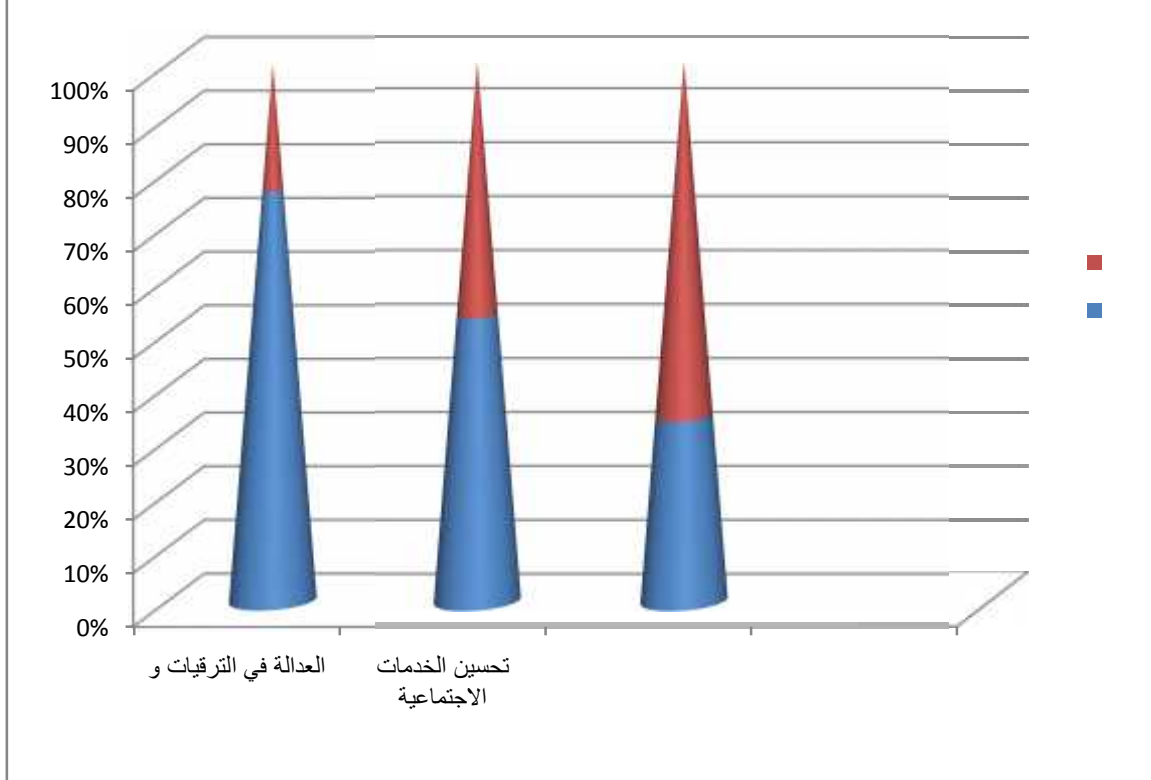
ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

فيما يتعلق بالحلول التي تعتمد عليها المؤسسة في حث الموظفين على العمل والإنجاز، فقد تبينت وجهة نظر المبحوثين بشأن ذلك، إذ نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة (76.56%) قد أكدت مفرداتها على أن ذلك يكون من خلال إقامة نظام عادل والترقية والمكافآت، بينما نسبة (53.13%) فقد صرحوا بأن المؤسسة تعمل على تحسين الخدمات الاجتماعية لحث الموظفين على الإنجاز وبدل مجهود أكثر من منطلق أنها تساهم في تحسين وتطوير معيشة الموظفين والعمال ماديا ومعنويا، فهي تعتبر

إضافة إلى أجر العامل تقدم في شكل خدمات في مجال الصحة، أو في شكل منح، يتصرف فيها العامل حسب احتياجاته، أما نسبة (34.38%) فقد أكدوا على أن ذلك يتم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات فضلا عن أخذ آرائهم إزاء مواضيع معينة ذات أهمية بالنسبة لها وللتنظيم على حد سواء فمشاركة العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية يعتبر دافعا قويا وحافزا يزيد من التزامهم بالمهام الموكلة إليهم، ويساعدهم أيضا في وضع طرق جديدة ناجحة للعمل، إذ ينمي هذا الفعل المؤسساتي اتجاههم وولائهم للتنظيم ككل ويزيد من قدراتهم على الإبداع والابتكار وهذا ما يؤثر إيجابا على كفاءة العملية الإنتاجية، وهذا ما أكده لنا سؤال المقابلة رقم (06) حول مشاركة العمال في صنع واتخاذ القرارات وبموجب ذلك يضعف الحافز لدى هؤلاء، على أداء الأعمال وبدل الجهد وبالتالي تحقيق مستويات عليا من الإنتاج.

وعليه بتحليل أكثر عمقا للبيانات الكمية في الجدول أعلاه نخلص إلى فكرة محورية مفادها، أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على العدالة في الترقية والمكافآت لحث الموظفين على العمل والإنجاز، إذ نجدها تهتم بالحوافز بشقيها المادي والمعنوي، وتسعى لتقديمها إلى العاملين بالمؤسسة وهي بذلك تجذبهم نحو سلوك إيجابي معين إضافة إلى تحسين مستوى الأداء، كما أنها تسعى إلى تطبيق نظام حوافز عادل بين عمالها دون تمييز، ويكون هذا النظام قائم على أساس العمل الذي يقومون به، إن كان هناك تميز فهذا طبيعي، فالعامل الذي يجتهد في عمله ويحقق أرباح المؤسسة لا يقارن بالعامل المهمل لواجباته وهذا ما أكده لنا سؤال المقابلة رقم (16) الذي كان حول اعتماد الإدارة على تقييم الأداء في توزيع العلاوات، إذن نخلص إلى القول في الأخير بأنه كلما زادت العدالة ارتفع مستوى الدافعية لدى العمال.

الشكل رقم (39): أعمدة بيانية تمثل الحلول التي تعتمدها المؤسسة في
حث الموظفين على الإنجاز والعمل



الجدول رقم (36): سعي المؤسسة لحل المشكلات التنظيمية وكيفية قيامها بذلك

الإجابة	التكرار	%
نعم	54	84.38%
لا	10	15.62%
المجموع	64	100%

بنقحص الجدول أعلاه نجد بأن معظم مفردات العينة تجزم عدم سعي المؤسسة لحل المشكلات التنظيمية وذلك بنسبة تكاد تكون منعدمة تقدر بـ (15.62%)، في حين الأغلبية الساحقة ونسبة قدرت بـ (84.38%) يقرون بذلك.

1-36: في حالة الإجابة ب "نعم".

الإجابة	نعم	%	لا	%	المجموع	%
المصالح المباشرة بين الموظفين	29	53.7%	25	46.3%	54	100%
إدخال وسائل لحل النزاعات	19	35.19%	35	64.81%	54	100%
اللجوء إلى النقابات العمالية	24	44.44%	30	55.56%	54	100%
إقرار نظام الحوافز	26	48.15%	28	51.85%	54	100%
التوزيع العادل للمهام على الموظفين	33	61.11%	21	38.89%	54	100%
فصل الموظفين المتنازعين	2	3.7%	52	96.3%	54	100%

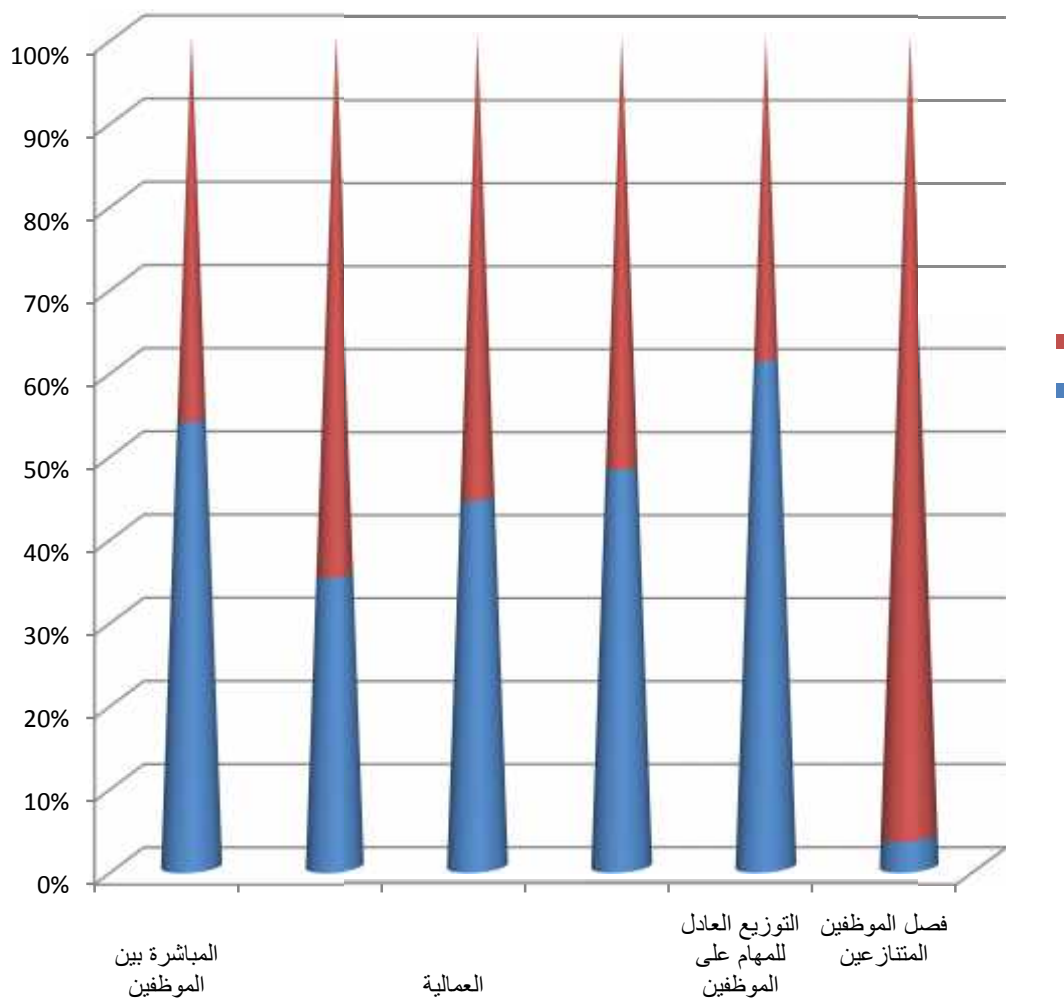
ملاحظة: تحسب النسبة في هذا الجدول من مجموع أفراد العينة وليس من مجموع التكرارات نظرا لإمكانية اختيار المفردة الواحدة أكثر من إجابة.

من خلال الجدول رقم (1-36) نلاحظ بأن المؤسسة تسعى بكل جهودها لحل المشكلات التنظيمية، لكن طرق قيامها بذلك تختلف حسب وجهة نظر المبحوثين، إذ تؤكد نسبة (61.11%) بأنها تقوم بالتوزيع العادل للمهام على الموظفين، في حين تمثل نسبة (53.37%) اعتمادها على المصالحة المباشرة منهم، بينما نجد نسبة (48.15%) من العمال توضح سعي المؤسسة لحل المشكلات التنظيمية من خلال إقرار نظام الحوافز، أما نسبة (44.44%) تمثل لجوءها للنقابة العمالية، وبنسبة ليست بالبعيدة تقدر بـ (35.19%) تسعى المؤسسة لإدخال وسائل لحل النزاعات، أما عن فصل الأطراف المتنازعة فالمؤسسة المينائية "جن جن" لا تعتمد كطريقة تسعى بها لحل النزاعات وذلك يتضح لنا من خلال النسبة التي أخذتها والمقدرة بـ (3.7%).

نستنتج مما سبق أن المؤسسة الناجحة والتي تسعى لتحقيق الأفضل لعمالها والبقاء في الصدارة مع منافسيها والمحافظة على صورتها لدى جماهيرها الداخلية والخارجية يكون بإتباعها لأساليب مدروسة ممنهجة علميا للتعامل مع المشكلات، ذلك لتجنب أثارها السلبية وتحاشي الوقوع فيها لاحقا، إذ أن الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات يتضح جليا من خلال تقسيم المهام كل بما يتفق وقدراته لتجنب الازدواجية في العمل، وبالتالي تقادي بعض الصراعات، كذلك الرقابة وتشمل تحديد المعايير تشخيص المشكلات وعلاجها بالقرارات الصائبة من خلال البحث عن وسائل مناسبة لحل هذه المشكلات

وذلك بالتحفيز المادي أو المعنوي أو باللجوء إلى الجهات المتخصصة في ذلك وهذا كله يدخل في نطاق التخطيط.

الشكل رقم (40): أعمدة بيانية تمثل سعي المؤسسة لحل المشكلات التنظيمية وكيفية قيامها بذلك



ثانياً: نتائج الدراسة

أ) طبيعة مجتمع البحث:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

(68,75%) من أفراد العينة ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

(37,5%) من أفراد العينة تتحصر أعمارهم بين [35 - 40].

(68,75%) من أفراد العينة ذو مستوى جامعي عالي.

(34,38%) من أفراد العينة لديهم بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات أقدمية في المؤسسة.

(42,13%) من أفراد العينة إطارات.

(70,31%) من أفراد العينة طبيعة وظيفتهم دائمة.

❖ تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

انطلاقاً من الفرضية الأولى والتي مفادها: تساهم إستراتيجية الاتصال في تشخيص أسباب الصراع في المنظمة، ومما سبق من تحليل البيانات نجد:

- (71,88%) من المبحوثين يؤكدون على اطلاع المؤسسة لهم بالمستجدات المتعلقة بها، مما يعني أن المؤسسة حريصة كل الحرص على اطلاع عمالها بكل المستجدات والمعلومات، هذه الأخيرة تلعب دور كبير في مساعدتهم على أداء وظائفهم وتزويد من دافعيتهم، وبالتالي ارتفاع نسبة المراد ودية والإنتاجية.

- (64,06%) من المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة تطلعهم على المشاكل التنظيمية الداخلية، إذن هذه النسبة تؤكد لنا أن المؤسسة تحاول التصدي لهذه المشاكل وتفاديها لاحقاً من خلال إتباع استراتيجيات لمواجهةها حتى لا يحدث إخلال في الوتيرة الإنتاجية.

- (46,88%) من المبحوثين يؤكدون على أن الإعلانات هي الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداماً بالمؤسسة، لكونها وسيلة تتيح للإدارة التواصل مع العمال بطريقة سهلة وسريعة، ولقدرتها على

إخبارهم بمختلف المعلومات وبكل ما هو جديد، والهدف من وراء كل هذا هو استمرارية العمل بصورة حسنة.

- (62,5%) من المبحوثين لا يتم مشاركتهم بالمستجدات التي تحدث بالمؤسسة ذلك لكون هذه المستجدات لا تخدمهم في أدائهم لأعمالهم بمعنى أنها غير مهمة بالنسبة لهم وذلك لا ينعكس على الإنتاجية والمر دودية لديهم.

- (56,52%) من المبحوثين يؤكدون بأن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة ذات كفاءة متوسطة، إذن عليها الاهتمام بتطويرها من خلال الاعتماد على طرق جديدة لذلك، لتفعيل عملية الاتصال لما لها من دور رئيسي يسهل على العمال أداء مهامهم بسهولة.

- (89,06%) من المبحوثين يؤكدون على أن سهولة التواصل بينهم ينعكس إيجابا عليهم، فذلك يساعدهم على أداء مهامهم على أكمل وجه وبتقان فضلا عن ذلك زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار وبالتالي تقديم الأفضل.

- (82,81%) من المبحوثين يحققون كفاءة في الأداء وذلك من خلال نجاح عملية التواصل في المؤسسة، بمعنى أنها تحقق نجاح على مستوى تسييرها لموردها البشري، وهذا ينتج عنه نجاح المؤسسة في مخططاتها وتحقيقها لأهدافها المرجوة.

- (68,75%) من المبحوثين يؤكدون على أنهم يقومون برفع الشكوى للإدارة عند مواجهتهم لمشكل في العمل، وهذه النسبة تؤكد بأن العمال لديهم ثقة في الإدارة بأنها تبذل كل ما بوسعها لمعالجتها وتحسين أوضاعهم.

- (85,3%) من المبحوثين يشعرون بالقلق والتوتر، لعدم أخذ إدارة المؤسسة شكواهم بعين الاعتبار فهذا دليل على عدم تقديرها لعملهم وجهدهم المبذول، بالإضافة إلى ما يمكن أن يتعرضوا له خلال قيامهم وأدائهم لمهامهم مما يؤدي إلى تفاقم الوضع أكثر.

- (62,5%) من المبحوثين يؤكدون على إشراك الإدارة لممثلي العمال في اتخاذ القرار لحل النزاعات لأن المؤسسة تعتبرهم القلب النابض لها لامتلاكهم مهارات ومعارف تؤهلهم لذلك ناهيك عن الخبرة والأقدمية.

وبناءً على هذه المعطيات إذا كان الاتصال في المؤسسة ذو فعالية متوسطة إذ يطلع العمال على المستجدات وبالخصوص المشاكل التنظيمية الداخلية ، وكذلك يتقبل شكاويهم إلا أنه فشل في إشراكهم في الاهتمام بواقع المؤسسة.

فشل في ضمان سيولة التواصل مع المسؤولين.

ساهم في خلق جو من التوتر والقلق وعدم الثقة بين العمال و المسؤولين، إذن فهو فشل في تشخيص الصراع، مسبباته وتحول إلى أحد عوامله، وعليه نستنتج بأن الفرضية لم تحقق بنسبة كبيرة.

❖ تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

انطلاقاً من الفرضية الثانية والتي مفادها: تساهم إستراتيجية الاتصال في تحديد أبعاد الصراع في المنظمة ومما سبق من تحليل البيانات نجد:

- (80,49%) من المبحوثين تكون ردة فعلهم الشكوى والتذمر من عدم عدل المؤسسة في دعما لهم حيث أنها لا تقدر مجهوداتهم بشكل يسمح لهم من رفع معنوياتهم وتحفيزهم للجد أكثر كل حسب الوظيفة التي يقوم بها والمجهود المبذول لكن على أساس عوامل لا أساس لها من الصحة.

- (66,66%) من المبحوثين يؤكدون من أن تقديم إدارة المؤسسة الرعاية للعمال يؤدي للتقليل من التوترات الداخلية، حيث توفرها من عدمه له آثاره على دافعية العمال فهي تهدف بهذا إلى تحقيق إشباع حاجاتهم وبلوغ الأفضل.

- (83,33%) من المبحوثين يؤكدون لجوئهم إلى النقابة العمالية لتوفير الخدمة الاجتماعية لهم، بمعنى المطالبة بحق من حقوقهم المشروعة حتى يتسنى لهم الاستفادة القصوى من هذه الخدمات والتي تعتبر أحد الدوافع ذات الأهمية الكبرى بل والمحفزة للاستمرار.

- (68,3%) من المبحوثين يؤكدون حصولهم على علاوات ومنح من خلال نظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تعتمده المؤسسة، أي تسعى من خلاله للتأثير على دافعية العمال وذلك لأجل إنجاز أعمالهم بانضباط في أوقاتها وبتقان، ذلك لضمان السير الحسن داخل التنظيم وتحقيق مرد ودية أكبر.

- (61,54%) من المبحوثين يؤكدون على مدى شعورهم بالتهميش من طرف المؤسسة التي يعملون بها لعدم حصولهم واستفادتهم من الامتيازات والمكافآت التي تمنحها للبعض من عمالها، فهذا يؤثر سلبا على الحالة النفسية لهم ويؤثر ذلك سلبا في تأديتهم لواجباتهم.

- (71,88%) من المبحوثين يؤكدون بأن الأقدمية هي المعيار التي تعتمد المؤسسة لمنح الحوافز، أي أن الخبرة وسنوات العمل مهم جدا باعتبار أن هذه الفئة هي بنك المعلومات التي تلجأ إليها خصوصا وقت الشدة فهي بهذا تتفادى العديد من الأخطاء وتتجاوزها.

- (70,31%) من المبحوثين يؤكدون بأن اتصالهم بمرؤوسيهم يكون بغرض الحصول على الوثائق الضرورية سواء كانت تخص العمل أو وثائق شخصية، وهذه النسب تدل على أن إدارة المؤسسة تهتم بعمالها فهي تقدم لهم كل ما يحتاجونه، وذلك لكسب رضاهم وضمان استقرار مكان عملهم، بمعنى داخل المؤسسة التي يعملون بها.

- (88,24%) من المبحوثين يؤكدون أن صعوبة التواصل فيما بينهم يؤدي إلى خلق النزاعات وتوتر العلاقات، بمعنى ذلك أن غياب العملية الاتصالية بين العمال تأثيرها سلبية، إذ تخلق نوع من الاستقرار وهذا مؤشر على وجود مشاكل تنظيمية وجب مواجهتها.

- (80,55%) من المبحوثين يؤكدون أن عدم العدل في توزيع المهام على الموظفين ينعكس سلبا حيث يؤثر على علاقات العمل، معنى هذا أنه يوجد تمييز فيما بين العمال وهذا لا يجب أن يكون، فالمؤسسة الناجحة والقائد الفعال يحرص أن يكون العدل قائم في مثل هذه الأمور داخل المنظمة.

بناءً على هذه المعطيات فإن أفراد العينة يقرون بوجود شكوى وتذمر من قبلهم تجاه الإدارة نتيجة لعدم تقديرها لهم ولمجهوداتهم، عدم عدالتها في توزيع الامتيازات واعتمادها في ذلك على معيار الأقدمية فقط، خلقها لصعوبة في التواصل مع العمال لمناقشة مشاكلهم مما أدى بهم لطرحها على النقابة العمالية لافتكاك حقوقهم، وبالتالي يظهر بأن هناك صراع يتخذ أبعاد متعددة حول: التقدير، منح الامتيازات، التهميش، عدم التواصل، اللاعدالة...وعليه نستنتج بأن الفرضية قد تحققت.

❖ تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

انطلاقاً من الفرضية الثالثة والتي مفادها: تساهم إستراتيجية التخطيط في التدخل لإدارة الصراع في المنظمة. ومما سبق من تحليل للبيانات نجد:

- (70%) من المبحوثين يؤكدون بأن إشراكهم في عملية التخطيط داخل المصلحة التي يعملون بها والأخذ باقتراحاتهم عند تحديد السياسات، وطرق سير العمل يساهم في توحيد أهدافهم مع أهداف المؤسسة، وهذا ما يخلق لديهم الشعور بالانتماء ويجعلهم راضين عن العمل ومرتاحين فيه.

- (60,53%) من المبحوثين يؤكدون أن الملتقيات الخاصة بتسيير الصراعات الفردية والجماعية تساهم وبشكل كبير في تجنب الأخطاء السالفة، بمعنى أن هذه الملتقيات تقوم بدراسة الوضع جيداً، تحديد عوامل وأسباب وقوعه لوضع خطط وبرامج منهجية علمياً مع إيجاد بدائل وحلول متعددة، وذلك لتفادي الوقوع فيه لاحقاً.

- (75%) من المبحوثين يؤكدون بأن التقسيم العادل للمهام على الموظفين له تأثير إيجابي على سير العمل وعلى العلاقات الإنسانية بين العمال، فعدم التمييز في ذلك يدفع بالعمال إلى الانضباط في العمل وبذل مجهودات أكثر، وهذا مؤشر إيجابي على زيادة الإنتاجية وتحقيق الازدهار للمؤسسة.

- (62,6%) من المبحوثين يؤكدون بأن اختيار الأسلوب المناسب في العمل يساهم في التحديد الدقيق للأهداف والأدوار، حيث يتعرف كل عامل في المؤسسة على العمل المطلوب منه إنجازه، وهذا ما يساعده على القيام بذلك في الوقت المحدد وبإتقان.

- (73,44%) من المبحوثين يؤكدون على أن دور القائد الفعال يتجلى في معالجة الاختلافات والصراعات، بمعنى ذلك أن هذا الأخير يولي أهمية كبيرة للمناوشات والاختلافات الموجودة داخل المنظمة بين عمالها حتى يضع لها حل لتفادي تفاقمها، وتصحيحها للالتفات بعد ذلك للأمور الأكثر أهمية.

- (70%) من المبحوثين يؤكدون على إمكانية تعويض الزملاء لبعضهم البعض في العمل وليس ذلك فقط، بل يؤدون واجباتهم بدقة وهذه النسبة تدل على أن العمل داخل المؤسسة هو عمل جماعي يتسم

بالتعاون والتشاركية هذا من جهة، ومن جهة أخرى وجود علاقات طيبة بين العمال الذين يمارسون أنواع شتى من الأفعال من جهة أخرى.

- (76,56%) من المبحوثين يؤكدون أن العدالة في الترقيات والمكافآت تعتمد على المؤسسة كحل لحث الموظفين على الإنجاز والعمل، معنى ذلك أنها تراعي أهمية ذلك بالنسبة للموظفين خصوصا إذا تم ذلك بالعدل، فهو يساعدهم في الرفع من معنوياتهم والجد والاجتهاد، وذلك يساهم في تطوير المؤسسة والمضي بها قدما.

- (61,11%) من المبحوثين يؤكدون على أن التوزيع العادل للمهام والأدوار على الموظفين طريقة تنتهجها المؤسسة في سعيها للتصدي للمشاكل وحلها، بمعنى أن الإدارة الفعالة لأي مؤسسة ناجحة تقوم برسم خططها، وتحديد أهدافها بإتباعها لأساليب مدروسة للتعامل مع كل ما يواجهها من صعوبات وتحاشيها مستقبلا.

بناءً على هذه المعطيات فإن أفراد العينة يؤكدون بأن المؤسسة تقوم بإشراكهم في عملية التخطيط، وهذا ما ساهم في توحيد أهدافهم مع أهداف المؤسسة، خلق شعور بالانتماء والارتياح قيامها بملتقيات خاصة بتسيير الصراعات الفردية والجماعية ووضعها لخطط وبرامج لتنفيذ وتجنب الأخطاء السابقة، اعتمادها على المساواة في الترقيات والمكافآت كوسيلة لحث الموظفين على العمل والانجاز، عدالتها في توزيع المهام والأدوار عليهم ساهم في رفع معنوياتهم وتقادي المشاكل والاختلافات، اختيارها للأسلوب المناسب للعمل ساعد على التحديد الدقيق للأهداف والأدوار، إذن فالتخطيط يساهم في إدارة الصراعات والمشاكل التنظيمية وعليه نستنتج بأن الفرضية قد تحققت.

ثالثا : مناقشة النتائج في ضوء الأهداف

من خلال تناولنا للفرضيات الفرعية الثلاثة للدراسة واستظهار أهم النتائج المتوصل إليها، وفي ظل ما تم تأكيده من مفردات عينة البحث التي تضمنتها أسئلة الاستمارة ذات الصلة بموضوع استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسة، وبناء على المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والنتائج المتوصل إليها بعد عملية تحليل وتفسير لهذه المعطيات استطاعت مجموعة البحث والى حد ما

الكشف عن بعض استراتيجيات العلاقات العامة بمؤسسة ميناء جن جن بولاية جيجل لاسيما فيما يتعلق بعملية الاتصال والتخطيط كاستراتيجيتين تتبعهما لإدارة الصراع التنظيمي.

ومن خلال هذا المسعى البحثي (استراتيجيات العلاقات العامة و إدارة الصراع التنظيمي) تمكنت مجموعة البحث من إبراز بعض النقاط ذات الأهمية و المتعلقة بأهداف الدراسة ممثلة في تسليط الضوء على إدارة الصراع التنظيمي من خلال إبراز أهمية وضرورة وجود إستراتيجية اتصالية وأخرى للتخطيط تتبعهما في ذلك لاسيما في تعاملها مع عمالها باعتبار العنصر البشري فاعلا أساسيا لوجود هذه الصراعات والحد منها من خلال اطلاعه بكل المستجدات خصوصا إذا ما وجدت مثل هذه المشاكل والسماح لهم بمواجهتها، من خلال إتاحة الفرصة لهم برفع شكاويهم وإشراك ممثليهم في ملتقيات خاصة بتسييرها واتخاذ قرارات لحلها، وهذا ما يدل على وجود علاقات طيبة داخل المنظمة بين العمال و رؤسائهم كذلك إظهار مدى مساهمة الاتصال في تحسين علاقة الأفراد ببعضهم باعتباره أساسي جدا داخل المنظمة، وذلك من خلال تعويض العمال لبعضهم البعض عند غياب احدهم واختيار الأسلوب المناسب للعمل، وذلك بتحديد أهداف و ادوار كل عامل حسب قدراته، أخيرا إبراز مجهودات المنظمة لحل هذه المشاكل وتقاديها بين العمال وذلك يتجلى في دور القائد الفعال داخل المنظمة أيضا وضع خطط عمل علمية مدروسة وإتباع أساليب فعالة، وتوفير جو مناسب كتوفير الخدمة الاجتماعية والعدل في توفير الامتيازات والمنح كل حسب مجهوداته.

رابعا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

✓ نظرية الصراع:

توصلت بعض نتائج الفرضيات الفرعية من استمارة البحث إلى وجود قصور في العملية الاتصالية بين الإدارة والعمال، حيث لا يتم مشاركتهم بالمستجدات التي تحدث بالمؤسسة والذي ينعكس على الإنتاجية والمردودية لديهم، نقص وسائل الاتصال وعدم كفاءتها في إيصال المعلومات المهمة في وقتها، صعوبة التواصل فيما بين العمال بعضهم ببعض وعدم توفير المؤسسة للخدمة الاجتماعية لهم بالإضافة إلى نظام المكافآت والامتيازات وعدم العدل في توزيع المهام والأدوار ودعمها لهم، صف إلى ذلك عدم الأخذ بعين الاعتبار لشكاويهم والذي ما يؤدي غالبا إلى ظهور نزاعات وصراعات تنظيمية

والذي ينظر إليها باعتبارها ظاهرة طبيعية كانعكاس للتفاعل الحاصل بين الأفراد والجماعات بالمؤسسة وجب تقليبه والتعامل معه لمحاولة تسييره وإدارته، ذلك ما سعت إليه إدارة العلاقات العامة من خلال تأديتها لوظائفها لتحقيق توازن النسق واستمراره بإتباعها لاستراتيجية الاتصال والتخطيط وسعيها لذلك بتنظيم ملتقيات خاصة بتسيير الصراعات الفردية والجماعية وإشراك ممثلي العمال فيها، و كذلك بعض العمال في عملية اتخاذ القرارات خصوصا فيما يتعلق باقتراحاتهم لحل النزاعات.....الخ

وهو ما اتخذه أصحاب الاتجاه السلوكي باعتبار الصراع حسبهم أمر ضروري في التنظيم لا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا التعرف عليه وتحديد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة وهو أيضا ما تتميز به النظرة الحديثة للصراعات (التفاعلية) باعتباره واقعة ايجابية وأمر حتمي لا يمكن تجنبه، ظاهرة صحية وبدرجة ما مطلوبة، وهو ما لا يؤكده رواد الاتجاه الكلاسيكي للتنظيم إذ اعتبروه ظاهرة سلبية غير مريحة وجب القضاء عليها أو على الأقل تجنبها، هو نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني، في حين نجد أصحاب النظرة الحديثة للصراع ينظرون إليه باعتباره ظاهرة واقعية وحتمية حيادية يمكن أن تكون سلبية أو ايجابية وفقا لنمط التعامل معها وإدارتها.

✓ البنائية الوظيفية:

على ضوء البنائية الوظيفية يمكن القول بأن الصراع بصفة عامة والصراع التنظيمي بصفة خاصة ظاهرة صحية وحيوية لديمومة وحسن سير أية منظمة، وتفترض أن التنظيم وعلاقته جزءا من نسق أكبر، والعمليات التي تؤدي إلى وجود تلك التنظيمات مثل التعامل والصراع والاتصال يحدث كنتيجة للتفاعل بين أجزاء معينة في النسق تتأثر وتتكيف مع بعضها البعض من اجل حماية البناء ككل.

وبالنسبة لهذه النظرية يمكن تحديد الدور الفعال الذي يؤديه قسم العلاقات العامة داخل المؤسسة للبحث على حلول وبدائل للمشاكل التي تؤدي إلى هذه الأزمات، ومن خلال هذه الحلول تدفع بالمؤسسة مستقبلا إلى تفادي الأسباب التي أدت إلى الأزمة وتطور طرق لحلها وتحسن من أدوات وأساليب إدارتها.

هذه الأخيرة تستطيع عن طريق إدارة العلاقات العامة ممارسة نوع من الضغط على جمهورها الداخلي باعتبارها أن العامل هو لبنة أساسية في البناء المؤسساتي مهما كان نوع عمله، فهو يؤدي وظيفة مكملة وضرورية لأداء لوظائف الأخرى.

ومن هنا وجب على الإدارة بصفتها السلطة التي تتخذ القرارات وتصدر الأوامر، تهيئة وتحقيق الظروف الضرورية والأساسية مثل توفير ظروف وشروط العمل المناسبة، تطوير المهارات، وهذا من شأنه تحقيق أهداف المنظمة من استقرار، المحافظة على الوحدة البنوية بين أعضائها وتحقيق الاستقرار الوظيفي والاجتماعي لموظفيها، وقد اتفقت نتائج دراستنا مع ما يفترضه المنظور البنائي الوظيفي في:

- 1) أن قسم العلاقات العامة يسعى من خلال نشاطاته خصوصا العملية الاتصالية إلى تحقيق نوع من التوازن و الاستقرار مما يسهل بلوغ الأهداف وضمان استمرار المؤسسة.
- 2) أن قسم العلاقات العامة يمارس بعض الاستراتيجيات من بينها التخطيط من خلال إتباعه لجملة من الإجراءات والطرق والبرامج العلمية، وإتباع آليات واضحة ورسمية في حالة حدوث مشكلات أو توترات وخلافات يؤدي المؤسسة وتعطل مصالحها.

نظرية النسق:

نظرية النسق والتي من أهم روادها " تالكوت بارسونز " تعتبر المؤسسة تنظيما اجتماعيا أنشئ لتحقيق هدف معين، والذي ذهب إلى اعتبار العلاقات العامة نسق فرعي داخل النسق الكلي (المؤسسة) والذي من وظائفه تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة باعتبار إن اختيار الأسلوب المناسب في العمل يساهم في التحديد الدقيق للأهداف والأدوار، تحقيق الوحدة بين أعضائه والقدرة على الحفاظ على الانسجام والاستقرار.

فالدور الحقيقي للعلاقات العامة حسب نظرية النسق هو تحسين علاقات التفاهم بين الأفراد التي تعتبرهم وحدات أساسية لا يمكن الاستغناء عنهم، ومن أجل تحقيق ما تسعى إليه لا بد من وجود اتصال ايجابي بين أفراد هذا النظام أو النسق، وهذا ما تؤكدته نتائج الدراسة حيث أمكنهم ذلك من تعويض بعض زملائهم في العمل في حال غيابهم، معنى هذا أن العمل الجماعي داخل المؤسسة يتسم بالتعاون والتشاركية من جهة، ومن جهة أخرى وجود علاقات طيبة بين العمال، كذلك التقسيم العادل للمهام والأدوار عدم التمييز بينهم له تأثير ايجابي على سير العمل وعلى العلاقات الإنسانية، مما يدفعهم للانضباط وبذل مجهودات أكثر وذلك لتفادي التغييرات التي يمكن أن تطرأ على هذه الأجزاء الفرعية، وتلافي الآثار السلبية التي قد تحدثها الصراعات. وذلك لتحقيق نوع من التوازن والاستقرار بين أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة (العمال).

وهذا ما تسعى إليه إدارة العلاقات العامة في معالجتها للتوترات والمشكلات وإدارتها للصراعات من خلال اعتمادها أساليب مناسبة للعمل، تحقق بها نوع من الانسجام والتناسق، ترضي كلا الطرفين وتقضي على آثار الصراع ومسبباته وتساهم في تهدئة الأوضاع.

✓ نظرية التبادل الاجتماعي:

تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي على أن البناء الاجتماعي يعد نتاجا للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وهو بذلك تدعيم للعلاقات الاجتماعية حيث يراعي كل طرف مطالب واحتياجات الطرف الآخر بهدف الوصول إلى علاقات قوية ومستقرة، حيث المنفعة من هذا التفاعل تكون مشروطة بما يتحقق من نفع خلال عملية التبادل (قائمة على فكرة الأخذ والعطاء) ، بمعنى أن الدافعية لدى الأفراد تتحقق من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم (المحرك الأساسي)، على عكس ذلك يحدث صراع إذا لم يتم حصولهم على ما توقعوه من مكافآت وغيرها، إذ تزداد حاجاتهم إليها عند شعورهم بالرضا.

أما بالنسبة لنظرة نظرية التبادل الاجتماعي للعلاقات العامة فهي ترى أن ما إذا ركز أخصائي العلاقات العامة على المؤسسة كوحدة للتحليل بافتراض أن توقعات الجمهور تنفق مع توقعات المؤسسة يحدث نوع من التفاهم الجمعي. (أي لا وجود للصراع).

إذن تؤكد هذه النظرية أن العلاقات العامة قائمة على الاتصال والتفاعل المتبادل بين الأطراف الموجودة في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، والهدف من هذا التفاعل المتبادل هو تحقيق المنفعة مع مراعاة حاجات الأطراف العاملة داخل المنظمة أو التنظيم، وهذا في إطار المصلحة الفردية، إذ نجد أن نجاح أو فشل الاتصال يتحدد في مدى قدرته على تحقيق التوازن في العلاقات بين الأفراد وذلك لتفادي حدوث الصراعات.

إذ تنفق نتائج دراستنا مع ما تفترضه نظرية التبادل الاجتماعي في:

الأفراد العاملين داخل التنظيم لا بد أن يكون لهم الحق في عملية اتخاذ القرار، لاسيما ممثليهم خصوصا إذا ما تعلق الأمر بقرارات حل النزاعات.

وجود اتصال داخل التنظيم بين أطرافه يتجلى في سهولة التواصل فيما بينهم، مما يساعدهم ذلك في أداء مهامهم على أكمل وجه، فضلا عن زيادة قدرتهم على الإبداع، الابتكار وتقديم الأفضل.

حاجات العمال للمكافآت وحصولهم عليها من خلال منحهم علاوات وامتيازات وتقديم خدمات اجتماعية متعددة يساهم ذلك في انجازهم لأعمالهم بانضباط في أوقاتها وبتقان. ويزيد من الدافعية لديهم وذلك يؤدي لتحقيق أعلى نسبة من المراد ودية للمؤسسة.

خامسا: النتائج العامة للدراسة

حاولت الفرضية للرئيسية للدراسة التي قمنا بها تسليط الضوء على الاستراتيجيات والطرق التي تعتمد عليها مصلحة العلاقات العامة من أجل إدارة وتسيير الصراعات التنظيمية، وفي ظل غياب العلاقات العامة كوظيفة مستقلة بذاتها فإن الإدارة (إدارة المؤسسة) تحاول جاهدة الحد من هذه النزاعات بإتباع استراتيجيات إدارية للتقليل من حدتها وإيجاد طرق فعالة للحد من تداخل المهام الصلاحيات، كما تعمل على وضع نظام الحوافز من أجل زيادة الدافعية لديهم (الموظفين) ورفع الإنتاجية في المؤسسة.

وعلى ضوء هذه الفرضية والفرضيات الجزئية فقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية وبعد تحليل نتائج كل فرضية إلى أن :

إستراتيجيات الاتصال تساهم بشكل نسبي نوعا ما في تشخيص أسباب الصراع، وهذا متى قامت العلاقات العامة بتأدية دورها الاتصالي أو دورها في التواصل بين أفراد التنظيم المؤسسي سواء كمصلحة قائمة بحد ذاتها أو قسم الإعلام والاتصال على أكمل وجه.

إستراتيجيات الاتصال تقوم بتحديد أبعاد الصراع حيث أن الفرد لا يمكنه أن يعيش منعزلا في أي تنظيم ، فهو جزء مكمل للأفراد الآخرين وفي ظل هذا التعايش الجماعي لا بد من توفر أدنى درجة من الجدل بين هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى جاهدة إلى الوصول إليها.

استراتيجيات التخطيط تساهم في التدخل لإدارة الصراع وهذا مثلا بوضع سياسات وتنمية مهارات من أجل ذلك.

حتى وإن تحققت الفرضية الأساسية و الفرضيات الفرعية إلى حد ما في دراستنا هذه فإننا توصلنا إلى أنه لا بد من وجود هيئة (وظيفة) قائمة بعينها مهمتها وضع استراتيجيات لتسيير وإدارة الصراعات التنظيمية.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم عرض بيانات الشق الميداني للدراسة والمتمثلة في البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ثم تفسيرها، واستخلاص النتائج العامة للدراسة، تحليل هذه النتائج في ضوء الفرضيات ومناقشتها، كذلك تحليل ومناقشة النتائج في ضوء النظريات وتحويلها إلى دلالات سوسيولوجية، حيث تحققت لنا فرضيات الدراسة، وخلصنا إلى أن استراتيجيات العلاقات العامة من تخطيط واتصال لها دور في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

الثالثة



خاتمة:

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي في شقيها النظري والميداني.

وعلى أساس المعطيات والإحصائيات التي جمعت من ميدان الدراسة في المؤسسة المينائية "جن جن" ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، وبالرغم من عدم وجود العلاقات العامة كمصلحة بالهيكل التنظيمي إلا أن لها دورا استراتيجيا في حياة أي منظمة؛ حيث أكدت هذه الدراسة أن العلاقات الحسنة بين الرئيس والمرؤوسين والمبنية على الاحترام والتقدير، ووضع المشرف مساحة للعامل للتعبير عن رأيه في تسيير العمل، ووضوح خطوط الاتصال وتفهم العاملين لثقافات بعضهم البعض، واحترام ذوي المراكز الوظيفية العالية يساعد على تحقيق التفاهم، حيث يصبح العامل يشعر بالانتماء والاستقرار في وظيفته التي يشغلها داخل المؤسسة.

في حين أن العلاقات السيئة والتي يسودها الغموض هذا الأخير الذي يؤدي إلى التوترات والمناوشات والصراعات التي لا تنتهي، وهذا بسبب عدم الرضا على مهنتهم حيث يصبح العامل مغتربا عن عمله، وقد يؤدي ذلك إلى الانخفاض في مستوى الأداء.

تسعى المؤسسة من خلال استراتيجيات العلاقات العامة للحفاظ على جو من الاستقرار والتفاهم داخلها لتسهيل عملية إنجاز المهام والأعمال بعيدا عن مختلف الصراعات والتوترات التي من شأنها أن تعيق أهداف المؤسسة.

ختاما نتمنى أن تكون دراستنا قد أعطت فكرة واضحة عن أهمية وظيفتي أو استراتيجيتي التخطيط والاتصال للعلاقات العامة في إدارة الصراعات التنظيمية.

كما نرجوا أن تكون هذه الدراسة مساهمة متواضعة في حقل البحث العلمي لمجال العلاقات العامة، وعليه يجب تحسين وتطوير البحث العلمي خاصة في هذا المجال.

➤ الاقتراحات والتوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في "مؤسسة ميناء -جن جن- الاقتصادية بجيجل" حاولنا تقديم بعض التوصيات التي نتمنى أن تجد آذان صاغية لتطبيقها ومن أهمها:

إضافة قسم للعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعيين أخصائيين في العلاقات العامة وفصل التداخل بين المهام والوظائف.

العمل على تفعيل العمليات الاتصالية من خلال وضع استراتيجيات وسياسات محددة تشمل على مبادئ وقواعد وخطط لتنظيم عمل المؤسسة وعلاقاتها مع جماهيرها المختلفة.

زيادة منح الثقة من خلال الاهتمام أكثر بالموظفين، حل مشاكلهم والأخذ بشكاويهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار.

رفع السرية عن المعلومات التي تخدم المؤسسة وتوكيل مهمة العلاقات العامة إلى مختصين في المجال لاستغلال هذه المعلومات وإتاحة فرص للتنمية.

نوصي بضرورة تحلي ممارس العلاقات العامة بالأخلاق الحميدة والتأهيل العلمي، كون العلاقات العامة علم، فن، أخلاق وبأنه القدوة التي يقتدى بها.

مناقشة المشاكل المطروحة والخلافات بموضوعية، بهدف التخفيف من حدة الصراعات وإدارتها بفعالية باتباع أساليب لحظها.

تشجيع العلاقات التعاونية والانفتاح من خلال الحوارات المتبادلة والاتصالات الفعالة والاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية بالمؤسسة المينائية- جن جن .

العمل على تطوير المناخ التنظيمي بما يتلائم مع متطلبات العمال للوصول إلى جو عملي يشعر فيه العامل بالاستقرار.

توجيه الملاحظات المناسبة من طرف المشرفين على العمل وتجنب الإفراط في القسوة والعقاب.

زيادة فهم العاملين ووعيهم لأهمية الصراع التنظيمي وما له من آثار ونتائج إيجابية وسلبية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وعدم دفن وكبت الصراعات والسماح لها وتشجيعها بدرجة معتدلة ومقبولة.

تعميق فهم العاملين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المختلفة ولمزايا وسلبيات كل استراتيجية، وتعريفهم بالحالات والظروف التنظيمية التي يمكن فيها استخدام الاستراتيجية المناسبة.

إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع من زوايا أخرى وفي قطاعات مختلفة، وذلك نظرا لحساسية الموضوع ولقلة الدراسات الميدانية التي تبرز أهمية هذا الموضوع في مجال السلوك التنظيمي.

قائمة المراجع



قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- 1- إبراهيم الدسوقي عبده: وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية و الاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، دط، الإسكندرية، 2004.
- 2- ابراهيم امام: فن العلاقات العامة الاعلام، مكتبة الانجلومصرية، دط، مصر، 1975.
- 3- إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع ط1 عمان، 2008.
- 4- ابراهيم وهبي فهد: العلاقات وادارتها (مدخل وظيفي)، مؤسسة الوراق، دط، 1999.
- 5- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات المعاصرة دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2010.
- 6- احمد بدر: الاتصال بالجمهور بين الاعلام والتطوع والتنمية، دار قباء، دط، القاهرة، 1998.
- 7- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، دط، 2000.
- 8- أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر 2006.
- 9- أحمد ماهر: الإدارة المبادئ و المهارات: الدار الجامعية، مصر، دط، 2003.
- 10- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 11- أحمد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، دار النهضة العربية، دط مصر، 2000.
- 12- أحمد نادر، أبو شيخة: أصول التفاوض، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008.
- 13- إلياس سلوم: تقنية العلاقات العامة، دار الرضا للنشر، دط، دمشق، 2000.
- 14- أياد شوكة منصور: إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، ط1 الأردن 2008.

- 15- بشير العلق: الاتصال الفعال في العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2009.
- 16- بشير العلق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية، دط، الأردن، 2008.
- 17- بشير العلق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، داراليازوري للنشر، ط1، الأردن، 2010.
- 18- بشير العلق: تنمية المهارات الإشرافية و القيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دط عمان، 2009.
- 19- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة، ط2، الجزائر، 2009.
- 20- جميل احمد خضر: العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دط، 1998.
- 21- جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، دط، القاهرة، 2000.
- 22- جيرالد جرينج، روبرت بارون ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بوسني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، دط، السعودية، 2004.
- 23- حجاب محمد منير: الإعلام السياحي، دار الفجر للنشر والتوزيع، دط، مصر.
- 24- حسين الحلبي: مبادئ العلاقات العامة، دار منشورات عويدات، دط، بيروت، 1980.
- 25- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 2009.
- 26- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2006.
- 27- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 28- حسين سلامة عبد العظيم: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، ط1 عمان، 2004.
- 29- حسين عبد الحميد احمد رشوان: العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث ط4، مصر، 2004.
- 30- حميد الطائي، بشير العلق: أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 31- خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، ط1 الجزائر، 2008.

- 32- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط2، عمان، 2004.
- 33- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط4، عمان، 2009.
- 34- خيري خليل الجميلي: الاتصال و رسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، دط القاهرة، 1997.
- 35- رحالي حجيبة: الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، 2012.
- 36- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008.
- 37- رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل الإتصال و العلاقات العامة، دار جسور للنشر والتوزيع ط1، الجزائر، 2010.
- 38- زكريا خضر: نظريات سوسولوجية الأهالي، دمشق، 1998.
- 39- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1 الأردن، 2011.
- 40- زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام: مبادئ في العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، دط، عمان.
- 41- سعيد أبوغانم حجازي: تخطيط وإدارة النشاط والحملات الاعلامية، دار اسامة للنشر والتوزيع ط2، الأردن.
- 42- سمير حسن منصور: منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2005.
- 43- صالح أبو اصبع، تيسير أبو عرجة: الإتصالات والعلاقات العامة، الشركة المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2011.
- 44- صالح خليل ابواصبع: العلاقات العامة والاتصال الانساني، دارالشروق للنشر والتوزيع، دط عمان 2009.

- 45- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2005.
- 46- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، دط، مصر 2004.
- 47- ضرار العتيبي: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2007.
- 48- طارق احمد المحمود، سوؤد فؤاد الالوسي: التخطيط الاعلامي واستراتيجيته، دار أسامة والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 49- عابد فضيل الشعراوي: الاعلان والعلاقات العامة (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية للطباعة والنشر ط1، لبنان، 2006.
- 50- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، ط2 عمان، 2006.
- 51- عامر إبراهيم قندلجي: البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، دط، عمان، 1999.
- 52- عامر البكري: الاتصالات التسويقية و الترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، دط، الأردن 2006.
- 53- عامر يس: الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها، النهضة العربية، ط1، 1990.
- 54- عبد الرحمان إدريس ثابت، جمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية دط، الإسكندرية، 2004.
- 55- عبد الرزاق الرحالة، العزام زكريا أحمد: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة العربي، ط1 عمان، 2011.
- 56- عبد الرزاق محمد الدالمي: العلاقات العامة في التطبيق، دار الجريز للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2005.
- 57- عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة سباب الجامعة دط، الإسكندرية، 2006.

- 58- عبد الله بن عبد الغني الطجم، السواط طلق بن عوض الله: السلوك التنظيمي (المفاهيم النظرية، التطبيقات)، دار حافظ، ط4، جدة، 2003.
- 59- عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الانسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع ط1، الأردن.
- 60- عبد المحي محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2004.
- 61- عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح: أسس العلاقات العامة، دار مكتبة الحامد، ط1 عمان، 2004.
- 62- عبد الناصر أحمد جرادات، هاتف الشامي لبنان: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 63- عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي: مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1 الجزائر، 2010.
- 64- علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2011.
- 65- علي شبيهة شدونان: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، دط، 2012.
- 66- علي عبد المجيد عبدة: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، دط 1976.
- 67- علي عبد المجيد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مكتبة عين الشمس، دط، القاهرة 1991.
- 68- علي كنعان: العلاقات العامة في الصحافة والإعلام، دار الأيام للنشر والتوزيع، دط، عمان 2015.
- 69- علي محمد عبد الوهاب، عامر سعيد يس: الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، مركز وايدقس للإستثمار و التطوير الإداري، ط2، القاهرة، 1998.
- 70- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة (اسس و مفاهيم)، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة 1999.

- 71- علي محمود، محمد عوض الهزيمة: المدخل إلى فن المفاوضات، دار حامد، ط1، عمان 2006.
- 72- عمر سعيد: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 73- الغياث أبو فلجة: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر.
- 74- غياث بو فلجة: مقدمة في عتم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2006.
- 75- فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، دط، الجزائر، 2002.
- 76- فاطمة حسين عواد: الاتصال و الإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2011.
- 77- فهمي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن 2001.
- 78- كامل خورشيد مراد: الاتصال الجماهيري والاعلام (التطور، الخصائص، النظريات)، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 79- كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم دار الفكر للطباعة والنشر، ط2، عمان، 1995.
- 80- ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، دط عمان، 2000.
- 81- محمد أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2010.
- 82- محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2003.
- 83- محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولي للنشر والتوزيع، دط مصر، 2005.
- 84- محمد بلال إسماعيل: مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، دط 2004.

- 85- محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية الحديثة، دط، الاسكندرية، 2003.
- 86- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر 1999.
- 87- محمد جودت ناصر: الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار المحلوي، دط، عمان، 1997.
- 88- محمد خير الدين حسن: العلاقات (المبادئ والتطبيق)، مكتب عين الشمس، دط، مصر 1976.
- 89- محمد سلطان حمو: الاتصالات الإدارية، دار الريبة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
- 90- محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة و وسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 الاردن 2011.
- 91- محمد صبري، فؤاد النمر: التفكير العلمي و التفكير النقدي، المكتب الجامعي الحديث، دط الإسكندرية، 2003.
- 92- محمد عبد الرحمان عبد الله: سوسيولوجيا الإتصال و الإعلان (النشأة التطورية، الإتجاهات الحديثة، الدراسات الميدانية)، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2005.
- 93- محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دط، الاسكندرية، 2006.
- 94- محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة في المؤسسة الاجتماعية (أسس و مبادئ)، المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 1994.
- 95- محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2008.
- 96- محمد عبيدات و آخرون: منهجية البحث العلمي، دائرة المكتبة الوطنية، ط2، الأردن، 1999.
- 97- محمد فريد الصحن: العلاقات العامة (المبادئ و التطبيق)، الدار الجامعية، دط، مصر 1997.
- 98- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط6، الأردن، 2012.

- 99- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل، ط3، عمان 2006.
- 100- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني و الفردي و الجماعات في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر، ط2، الأردن، 2000.
- 101- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك التنظيمي الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر، ط3، عمان، 2012.
- 102- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن 2010.
- 103- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002.
- 104- محمد محمود مهدي: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دط مصر 2005.
- 105- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 القاهرة، 2007.
- 106- محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع ط1، القاهرة، 2007.
- 107- محمد منير حجاب: المدخل النظرية الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الاتصالي) دارالفجر للنشر والتوزيع، ط4، 2006.
- 108- محمد منير حجاب، سحر وهبي: المدخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع دط القاهرة، 1996.
- 109- محمد ناجي الجوهري: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1 الاردن 2011.
- 110- محمد نجيب الصرايرة: العلاقات العامة (الأسس و البادئ)، مكتبة ومطبعة الإشباع الفني، دط، مصر، 2001.
- 111- محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، ط2 عمان.

- 112- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3 عمان، 2005.
- 113- محمود محمد الجوهري: العلاقات العامة بين الدعاية والإعلام، مكتبة الأنجلومصرية ط1 مصر، 1998.
- 114- محمود يوسف مصطفى: مقدمة في العلاقات العامة، الدار العربية، ط2، مصر 2008.
- 115- مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب و النشر دط، 2012.
- 116- مصطفى حجازي: الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطليعة، دط، لبنان 1992.
- 117- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط الجزائر، 1992.
- 118- مصطفى عليان ربحي، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار صفاء، ط2، الأردن، 2008.
- 119- محمد محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد: إدارة الصراع التنظيمي (الأزمات و ضغوط العمل)، دار الحامد، ط1، عمان، 2008.
- 120- معن محمد عياصرة، سرون محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير دار حامد، ط1، عمان، 2008.
- 121- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، د ط، مصر 2003.
- 122- منال طلعت محمود: العلاقات العامة، المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 2009.
- 123- منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ط1 الإسكندرية، 2002.
- 124- منصور هالة: الاتصال الفعال مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، دار المعرفة الجامعية، ط1 الإسكندرية، 2000.

- 125- موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، ط1، لبنان، 2005.
- 126- موسى قاسم القريوتي، علي خضير مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع ط2، الأردن، 2006.
- 127- ناجي محمد الجوهري: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، مكتبة الرائد، ط1، الأردن 2000.
- 128- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، دط الجزائر.
- 129- ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، ط1 القاهرة 2012.
- 130- نبيل عارف الجدري: مقدمة في علم الاتصال، مكتب الامارات للعين، ط3، الإمارات 1998.
- 131- نضام موسى سويدان، حداد شفيق إبراهيم: التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر، د ط الأردن، 2000.
- 132- هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2004.
- 133- هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية (أسس نظرية ومجالات تطبيقية) المكتب الجامعي الحديث، دط، مصر، 2001.
- 134- وائل عبد الرحمن التل: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، دط، الأردن، 2007.
- 135- ياسين سعد غالب: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2010.

❖ الرسائل والمذكرات

- 1- سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم النملة: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية، رسالة دوكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة السعودية، 2007.

- 2- صفحي بن يحيى بن موسى بن عبد الله: الانماط القيادية و علاقتها بادرارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.
- 3- محمد رضا شنة: استراتيجية الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 4- هشام بوخناف: وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011.

❖ المجالات

- 1- جمال بن زروق: العلاقات العامة في المؤسسة الصحية الجزائرية، مجلة الإعلام والاتصال في الوسط الجامعي، جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول+الثاني، 2010.
- 2- حسين حريم: إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية في الأردن)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الثاني.

❖ الملتقيات

- 1- بوبكر جبلي: جوانب من إشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية، فعالية الملتقى الوطني الثاني "الاتصال في المؤسسة"، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2003.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

❖ القواميس

- 1- Bernard Pamizet, Ahmed Silen: dictionnaire encyclopédique des science de l'information et de communication, ellipses, Paris, 1997 .

❖ الكتب

- 1- Bernard Brochand et jacque lendrevie: le publicitor, quatrième édition, Dalloz, Paris, 1993.
- 2- Jean Claude: psychologie de la communication théories et méthodes (3rd) , France Armand Colin enprime, 2010.
- 3- Lahanque Sylvie, Solatages Fabienne: les relations publiques (Guide pratique), édition d'organisation, Paris, 1991.
- 4- Michel Desbordes, Fabien Ohl, Gary Tribou: marketing du sport, 3^{eme} édition, Paris économie, 1999.

الملاحق



الملحق رقم 01:

جدول يبين أسماء الأساتذة المحكمين لمحتوى الإستمارة ودرجتهم

درجته	التخصص	الجامعة	إسم الأستاذ المحكم
أستاذ مساعد أ	علم الإجتماع الحضري	جيجل	شيهب عادل
أستاذ محاضر أ	علم الإجتماع ديمغرافيا حضري	جيجل	بوربيع جمال
أستاذة مساعدة أ	علم الإجتماع	جيجل	بن يحيى سهام

الملحق رقم 02: دليل المقابلة.

1. هل لديكم جهة مسؤولة عن الاتصال داخل المؤسسة؟
2. ماذا تعرف عن العلاقات العامة ونشاطاتها؟
3. هل تعتقد بوجود قسم خاص بالعلاقات العامة في الميناء أمر ضروري؟
4. هل هناك اهتمامات واتصالات بين الإدارة والعمال؟
5. كيف يتم إيصال القرارات للعمال؟
6. هل يتم إشراكك في صنع القرار؟
7. هل هناك انضباط من الموظفين للتعليمات القائمة؟
8. ماهي المهام والصلاحيات الموكلة إليك؟
9. هل الظروف ملائمة للعمال لقيامهم بوظائفهم؟
10. هل تلاحظ تغيبات من طرف العمال؟
11. هل تؤثر صرامة المسؤول على مستوى أدائك؟
12. بماذا تفسر عدم الانضباط في العمل؟
13. هل لديكم برامج لتكوين الموظفين لأجل تحسين الأداء؟
- إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس يتم توزيعها؟
14. هل هناك تنافس على السلطة والنفوذ بين العمال؟
15. هل هناك مساواة في الترقيات والمنح؟
16. هل تعتمد الإدارة على تقييم الأداء في توزيع العلاوات والتكريمات؟
17. هل هناك انسجام وتعاون داخل المؤسسة؟
18. هل هناك احتجاجات و إضرابات في المؤسسة؟
19. كيف يتم تسيير الأوضاع المتوترة في المؤسسة؟

20. إلى أي حد تؤثر طريقة الإشراف في التغيير أو البقاء؟
21. ماهي العوامل التي تقوم عليها استراتيجية مؤسستكم لتحقيق أهدافها؟
22. هل تقومون بوضع خطط معينة؟
23. هل توفر المؤسسة الطلبات للعمال في الوقت المناسب؟
24. هل تدفق المعلومات يدعم أسلوب التعاون للقضاء على الخلافات؟

الملحق رقم 03: الإستمارة.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:.....

3. المستوى التعليمي:

ثانوي جامعيشهادات أخرى:.....

4. الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات
 - بين 5 سنوات وأقل من 10 سنة
 - بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة
 - بين 15 سنة وأقل من 20 سنة
 - 20 سنة فما فوق

5. الوظيفة:

إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

6. طبيعة الوظيفة:

دائم مؤقت

المحور الثاني: تساهم إستراتيجية الإتصال في تشخيص أسباب الصراع في المنظمة.

7. هل تقوم المؤسسة بإطلاعكم على المستجدات المتعلقة بها؟

نعم لا

8. ما هي المواضيع المرتبطة بذلك؟

لا نعم - علاقة المؤسسة بالجمهور الخارجي:
 لا نعم - علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها:
 لا نعم - إنجازات المؤسسة:
 لا نعم - مشاكل تنظيمية داخلية :

9. ما هي الوسائل التي تستعملها المؤسسة في ذلك؟

- الإعلانات: نعم لا
- الندوات والاجتماعات: نعم لا
- المراسلات الإدارية: نعم لا
- الهاتف: نعم لا
- كتيبات ومنشورات: نعم لا

10. هل تشارك وتحضر فيها؟

- نعم لا

*إذا كانت الإجابة ب"لا" لماذا؟

- لا تتفق في مضامينها: نعم لا
- لا يهكم الأمر: نعم لا
- لا تحتاج إلى ذلك في أداء عملك: نعم لا

11. كيف تقيم كفاءة هذه الوسائل الإتصالية؟

- ضعيفة متوسطة جيدة

12. هل سهولة التواصل بينك وبين زملائك يساعدك في :

- أداء عملك على أكمل وجه: نعم لا
- الرضا الوظيفي: نعم لا
- الولاء والانتماء: نعم لا
- توحيد أهدافك وأطراف المؤسسة: نعم لا

13. هل يؤدي نجاح التواصل في المؤسسة إلى تخفيف:

- تخفيف أعباء المشرف عليك: نعم لا
- الكفاءة في الأداء: نعم لا

-تعزيز العلاقات الإنسانية بين الوحدات والعمال: نعم لا

أخرى تذكر:

14. عند مواجهتك لمشكل في العمل، هل ترفع شكوى للإدارة؟

نعم لا

15. هل تأخذ إدارة المؤسسة هذه الشكوى بعين الاعتبار؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة ب "لا" ما هو موقفك من ذلك؟

-اللجوء إلى أطراف أخرى: نعم لا

-تعطيل العمل: نعم لا

-عدم الالتزام بقوانين العمل: نعم لا

-القلق والتوتر: نعم لا

16. هل تشارك الإدارة ممثلي العمال في إتخاذ القرارات لحل النزاعات؟

نعم لا

المحور الثالث: تساهم إستراتيجيات الإتصال في تحديد أبعاد الصراع في المنظمة.

17. هل يكون الدعم من طرف المؤسسة بصفة عادلة بين جميع العمال؟

نعم لا

*في حالة الإجابة ب "لا" كيف يكون تصرفك؟

-الشكوى والتدمير: نعم لا

-عدم تحمل المسؤولية: نعم لا

-التغيب عن العمل: نعم لا

-غياب الدافعية للعمل: نعم لا

أخرى تذكر:

18. هل تقوم إدارة المؤسسة بتقديم الرعاية اللازمة للعاملين؟

نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

- الاحترام والتقدير المتبادل: نعم لا

- التقليل من التوترات الداخلية: نعم لا

- رفع الروح المعنوية: نعم لا

- المشاركة الجماعية في العمل: نعم لا

أخرى تذكر

19. هل توفير الخدمة الإجتماعية تساهم في الإستقرار والعمل؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة ب لا هل يؤدي بك ذلك إلى؟

اللجوء إلى النقابة العمالية: نعم لا

نقص الانضباط والصرامة في العمل: نعم لا

نقص المردودية والإنتاجية: نعم لا

أخرى تذكر

20. هل هناك نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية في المؤسسة؟

نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم هل يكون ذلك في شكل؟

- ترقية: نعم لا

- علاوات أو منح: نعم لا

- شهادات تقدير وخطابات شكر: نعم لا

- امتيازات (سكن، سيارة...): نعم لا

أخرى تذكر

21. هل سبق لك وأن تحصلت على إمتياز أو مكافآت في المؤسسة؟

نعم لا

*في حالة الإجابة ب لا هل تشعر ب:

- عدم اعتبار من طرف المسؤول: نعم لا

- عدم ثقة الإدارة بك: نعم لا

- القلق والتوتر: نعم لا

- التهميش: نعم لا

أخرى تذكر

22. ماهو المعيار الذي تعتمد عليه المؤسسة في منح الحوافز؟

- الأقدمية: نعم لا

- الكفاءة: نعم لا

- الأداء: نعم لا

- اعتبارات شخصية: نعم لا

23. ما هي الحالات التي تستدعي تواملا مع مسؤوليك؟

- الحصول على الوثائق الضرورية: نعم لا

- طلب المساعدة والاستفسار: نعم لا

- حل المشاكل الإدارية: نعم لا

- مناقشة أمور الموظفين: نعم لا

- تجنب الإشاعات: نعم لا

24. هل تعاني من صعوبة التواصل مع زملاءك في العمل؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة ب نعم هل يؤدي ذلك إلى؟

-عدم سير العمل: نعم لا

-خلق نزاعات بين الأطراف: نعم لا

-النفور من العمل: نعم لا

-التهرب من المسؤولية: نعم لا

أخرى تذكر

25. هل يكون توزيع المهام على الموظفين بطريقة عادلة؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة ب لا فهل يسبب ذلك؟

-التغيب عن العمل: نعم لا

-توتر علاقات العمل: نعم لا

-عرقلة عمل الزملاء: نعم لا

-انعدام الثقة برؤساء العمل: نعم لا

أخرى تذكر

المحور الرابع: تساهم إستراتيجية التخطيط في التدخل لإدارة الصراع في المنظمة.

26. هل تم إشراكك في التخطيط داخل المصلحة التي تعمل بها؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا الإشتراك يجعلك؟

-تلتزم أكثر بعملك: نعم لا

-توحد أهدافك مع أهداف المؤسسة: نعم لا

-خلق فرص للتعاون بينك وبين الإدارة: نعم لا

27. هل تقوم المؤسسة بملتقيات خاصة بتسيير الصراعات الفردية أو الجماعية؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة بنعم هل يساهم ذلك في:

-إنجاح المخططات: نعم لا

-تنمية مهارات الأفراد: نعم لا

-ارتفاع الكفاءات: نعم لا

-تجنب الأخطاء السابقة: نعم لا

28. فيما يساعد التوزيع العادل للمهام؟

-الانضباط في العمل: نعم لا

-ارتفاع نسبة المردودية: نعم لا

أخرى تذكر:

29. هل اختيار الأسلوب المناسب في العمل يساهم في:

-التحديد الدقيق للأهداف والأدوار: نعم لا

-توفير ظروف عمل مناسبة: نعم لا

-القضاء على الروتين: نعم لا

أخرى تذكر:

30. فيما يتجلى دور القائد الفعال؟

-معالجة الاختلافات والصراعات: نعم لا

-إدارة المشاكل التنظيمية: نعم لا

-تثمين العمل: نعم لا

أخرى تذكر:

31. هل يمكنك تعويض أحد زملائك عند غيابه؟

نعم لا

*إذا كانت الإجابة بنعم ماذا يجب عليك أن تقوم به؟

-تأدية الواجبات بدقة: نعم لا

-التحلي بروح الفريق: نعم لا

-المحافظة على نظام المؤسسة: نعم لا

-إنجاز العمل وفق التعليمات: نعم لا

32. ما هي الحلول التي تعتمد عليها المؤسسة في حث الموظفين على الإنجاز والعمل؟

-العدالة في الترقيات والمكافآت: نعم لا

-تحسين الخدمات الاجتماعية: نعم لا

-المشاركة في اتخاذ القرارات: نعم لا

أخرى تذكر:

33. هل تسعى المؤسسة لحل المشكلات التنظيمية؟

نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

-المصالحة المباشرة بين الموظفين: نعم لا

-إدخال وسائل لحل النزاع: نعم لا

-اللجوء إلى النقابة العمالية: نعم لا

-إقرار نظام للحوافز: نعم لا

-التوزيع العادل للمهام على الموظفين: نعم لا

أخرى تذكر:

الرئيس المدير العام

" (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "

مساعد المدير العام

مساعد المدير العام المكلف بمراقبة التسيير

خلية التحقيق

مساعد المدير العام المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة

مديرية الدراسات والتنمية

مديرية المالية والمحاسبة

مديرية الموارد البشرية

مديرية الاستغلال

مديرية القيادة المالية

مديرية الأشغال والصيانة

والتنمية

المالية

المستخدمين والتكوين

مصلحة الشحن

مصلحة التفرغ

مصلحة الملاحة

الجديدة

الصيانة

مصلحة المحاسبة العامة

مصلحة المالية

مصلحة المستخدمين

مصلحة التكوين

مصلحة التفرغ

مصلحة الملاحة

مصلحة الأشغال

مصلحة الصيانة

مصلحة المحاسبة التحليلية

مصلحة الميزانية والإستثمار

مصلحة المنازعات

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة البرمجة والتخطيط

مصلحة التجارة

مصلحة الأشغال

مصلحة الصيانة

مكتب الأجور

مصلحة الوقاية والأمن

مصلحة البرمجة والتخطيط

مصلحة التجارة

مصلحة الأشغال

مصلحة الصيانة

مكتب الضمان الإحتماعي

مصلحة الوقاية والأمن

مصلحة البرمجة والتخطيط

مصلحة التجارة

مصلحة الأشغال

مصلحة الصيانة

المصدر: مصلحة المستخدمين.