

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علوم الإعلام و الإتصال



دور العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي داخل المؤسسة دراسة
ميدانية مديرية إتصالات الجزائر بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال

تخصص: إتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

عبد الرزاق غزال

إعداد الطالب:

سفيان قوادري

السنة الجامعية: 2019/2018

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علوم الإعلام و الإتصال



دور العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي داخل المؤسسة دراسة
ميدانية مديرية إتصالات الجزائر بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال

تخصص: إتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

عبد الرزاق غزال

إعداد الطالب:

سفيان قوادري

السنة الجامعية: 2019/2018

دور العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية مديرية إتصالات الجزائر - المسيلة

إعداد الطالب:

سفيان قوادي

ليسانس إتصال، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2017.

تقدم هذه المذكرة إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال و علاقات عامة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

أشرف على مناقشة المذكرة:

- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور محمد دحماني.

- إسم المشرف: الدكتور غزال عبد الرزاق.

- إسم الممتحن: الدكتور يحي تقي الدين.

تاريخ المناقشة: السبت 22 جوان 2019

ملخص الدراسة:

تحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على أحد المواضيع التي لها أهمية كبيرة في المؤسسة و هي ظاهرة الصراع التنظيمي و التي تتسبب في عرقلة سير المنظمة بشكل يجعل من الصعب على الأفراد و الجماعات المتصارعة العمل مع بعضهم في مكان واحد، ولهذا كان لزاما على المنظمة إيجاد الحلول المناسبة من خلال تفعيل دور العلاقات العامة من أجل إدارة هذه الصراعات بأنسب الطرق الممكنة. حاولنا من خلالها البحث عن أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى خلق الصراع الوظيفي داخل المؤسسة؟ و ما هو دور العلاقات العامة في إدارة هذه الصراعات. قمنا بعد ذلك باختيار المنهج المسحي والعينة العشوائية البسيطة باعتبارهما الأنسب لهذه الدراسة، ثم قمنا بتصميم استمارة الاستبيان حيث كانت بمثابة بوابة للجانب الميداني.

Abstract:

This study is an attempt to highlight one of the most important subjects in the institution which is the phenomenon of organisational conflict. This latter obviously hampered severely the functioning of the institution in a way that made it difficult if not impossible for the conflicting individuals and groups to work in the same place. Therefore, it was imperative for the institution to find appropriate solutions through activating the role of public relations as a tool to manage these conflicts. In the light of the previously stated talk.

We tried through the study to find the reasons that may lead to the creation of a functional conflict within the institution? And what is the role of public relations in managing these conflicts.

In our work, we used survey methodology and random sampling because the best serve our research. Also, we designed a questionnaire to serve the practical side of this research.

خطة الدراسة:

الملخص

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- الإشكالية.

- التساؤلات.

- أهمية البحث .

- أهداف البحث.

- أسباب إختيار الموضوع.

- المدخل النظري للدراسة.

* تحديد المفاهيم.

* منهج البحث.

* أداة جمع البيانات.

* مجتمع البحث و العينة.

* الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة.

المبحث الأول: مدخل إلى العلاقات العامة .

خطة الدراسة

المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة .

المطلب الثاني: ماهية العلاقات العامة .

المطلب الثالث: نشأة وتطور العلاقات العامة.

المطلب الرابع: أهمية العلاقات العامة.

المطلب الخامس: أهداف العلاقات العامة.

المطلب السادس: وظائف العلاقات العامة.

المبحث الثاني: ماهية الصراع الوظيفي .

المطلب الأول: تعريف الصراع الوظيفي .

المطلب الثاني: خصائص الصراع الوظيفي .

المطلب الثالث: مراحل الصراع الوظيفي .

المطلب الرابع: أسباب الصراع الوظيفي .

المطلب الخامس: مستويات الصراع الوظيفي .

المبحث الثالث: إسهامات العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي .

المطلب الأول: العلاقات العامة عنصر من عناصر العملية الإدارية .

المطلب الثاني: دور العلاقات العامة في ترشيد إدارة الصراع الوظيفي .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

التعريف بمديرية إتصالات الجزائر المسيلة .

خطة الدراسة

- التحليل الكمي و الكيفي لنتائج الدراسة.

- نتائج الدراسة.

- الخاتمة.

- المراجع.

- الملاحق.

- فهرس المحتويات.

- فهرس الجداول.

- فهرس الأشكال.

مقدمة

مقدمة:

لقد أصبح للاتصال دور بالغ في حياة المجتمعات الحديثة، ولم يعد التعامل مع الاتصال باعتباره حلقة الوصل بين أفراد المجتمع وجماعته ومؤسساته بحاجة إلى تبرير، بل أصبحت العمليات الاتصالية تتم بصفة جد متداخلة مع واقع يتصف بالتعقد و التسارع الشديدين وأمام تأكيد العديد من الباحثين والمختصين للدور الهام الذي أصبح يقوم به الاتصال كمتغير مهم يؤثر على جوهر العلاقات الاجتماعية، و خاصة على مستوى إدارة وتسيير علاقات المؤسسة في المجتمع، خصصت له الكثير من الدراسات النظرية والميدانية في معظم الدول المتطورة، داعية جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها إلى الاهتمام بعامل الاتصال، فنجاح واستقرار المؤسسة مرتبط بسياساتها الاتصالية و مدى قدرتها على تحقيق التوازن في المجتمع وأمام استمرار وعي الرأي العام للمجتمعات الحديثة حول ما تريده المؤسسة من الجماهير ومدى قدرتها على تلبية مصالح الأفراد والجماعات من جهة، وارتفاع تقنية وسائل الإعلام وقوة تأثيرها كنظام يفرض رقابته على نشاط المنظمات وتسييرها من جهة أخرى، دعت الحاجة إلى إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسات من أجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في المجتمع، وتأمين التحكم في قنوات الاتصال الداخلية والخارجية، بما يسهل تنقل المعلومات من وإلى المؤسسة أو حتى داخل المؤسسة في حد ذاتها.

وتعتبر العلاقات العامة من بين هذه الآليات الاتصالية الحديثة ، التي يقال أنها برزت بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت مرتبطة بدرجة أولى بتحقيق التفاهم المتبادل بين الناس عن طريق تعميق الفهم والمعرفة والتوعية، ومنذ ذلك الوقت أخذت ممارستها عدة أشكال وفق نشوء وتطور المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وما نتج عنها من ظهور حاجات ملحة لأنشطة جديدة تهتم بعلاقات المؤسسات الصناعية والتجارية مع جماهيرها، وتجد العلاقات العامة تبريرها في كون المنظمة بصفة عامة ما هي إلا نظام مفتوح يجب أن يتفاعل مع مجموعة النظم المحيطة به انطلاقاً من العمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وكسب تأييد الرأي العام و العاملين بها، و ذلك من خلال السعي إلى توفير ظروف اتصال جيدة داخل المؤسسة.

من الطبيعي أن تعمل المنظمة بكفاءة وفاعلية شريطة أن يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد و الجماعات المختلفة في شتى الأنحاء و على صعيد المستويات التنظيمية، حيث تحدد المنظمات أهدافها، و

مقدمة

لغرض تحقيق هذه الأهداف لا بد من الاستعانة بمجموعة من العاملين من ذوي التخصصات المختلفة الذين يكلفون بتحقيق الأهداف الجزئية للوحدات التي يعملون فيها، ولقدرة هؤلاء العاملين لتحقيق أهداف وحداتهم فإنهم يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة والتعاون والتشاور والتنسيق، فهذه الاعتمادية والترابط بين عمال الوحدات مع بعضهم البعض قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف وتعارضهم و اختلافهم في البعض الآخر، وهو ما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي.

فالصراع التنظيمي هو أمر طبيعي و حتمي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لذا أصبح من الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية و حتمية و سمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات، و التعرف على أسبابه و مصادره سعياً إلى التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية، و غالباً ما تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الخلافات و الاختلافات في القيم و الاتجاهات و المؤهلات.

كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية و هو ما يلزم الإدارة من امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين و استخدام المعارف السلوكية التي يملكها الفاعلون في معالجة الصراعات التنظيمية و توظيفها بشكل إيجابي لصالح التنظيم ككل.

انطلاقاً مما ذكر كإن الدافع إلى محاولة البحث والإلمام بجميع العناصر والمعطيات تكوئها حتى نتمكن من الإحاطة بجوانب الدراسة بما يخدم أغراض البحث. وفي ذلك اتبعنا تسلسل منطقي. حيث جاءت الدراسة في ثلاث فصول:

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار المنهجي و المفاهيمي

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

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الجانب النظري للدراسة و الذي تضمن:

مقدمة

ثلاثة مباحث أساسية أولها تشمل: تحديد مفهوم العلاقات العامة، ماهية العلاقات العامة، نشأة و تطور العلاقات العامة، أهمية العلاقات العامة، أهداف العلاقات العامة، وظائف العلاقات العامة.

فيما تناول المبحث الثاني: تعريف الصراع الوظيفي، خصائص الصراع الوظيفي، مراحل الصراع الوظيفي، أسباب الصراع الوظيفي، مستويات الصراع الوظيفي.

و جاء المبحث الثالث متناولا: إسهامات العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي، العلاقات العامة عنصر من عناصر العملية الإدارية، دور العلاقات العامة في ترشيد إدارة الصراع الوظيفي.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه المجال التطبيقي

حيث اشتمل على التعريف بالمؤسسة وهيكلها ومصالحها وأنشطتها، ثم عرض وتحليل بيانات الاستمارة، نتائج الدراسة، النتائج العامة، و الخاتمة، المراجع، الملاحق وملخص الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنجى للدراسة

إشكالية الدراسة :

تحتل العلاقات العامة أهمية بالغة في النظم الإدارية الحديثة، و تسند إليها أدوار حيوية تتعلق بإبراز الصورة المشرفة للمؤسسة و ما تقدمه من خدمات لمجتمعها و هي بذلك تشكل حلقة اتصال و تواصل و أداة تفاعل نشطة و هذه المهمة يتحملها رجال العلاقات العامة بما لديهم من خبرات متميزة و ما يتوفر لهم من إمكانيات.

فنجاح المؤسسة سواء أكانت عمومية أو خاصة لا يتوقف على ما تحققة من إنجاز إذا لم تتمكن من إبراز هذا الإنجاز إلى الفئات المستهدفة من جمهورها و المتعاملين معها من خلال عرض الخدمات المقدمة و برامج التطوير، خارج المؤسسة و داخلها.

لقد وصفت مهمة العلاقات العامة بأنها كسب الرضا، أي استمالة الجماهير و إقناعهم و بخاصة مع بروز الأزمات ، فهذه التفاعلات تنتج عنها مجموعة ردود أفعال أو عناصر تؤثر تأثيرا مباشرا على المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا و التي تتطلب اتخاذ إجراءات سريعة و قرارات عاجلة، و منها الأزمات داخل المؤسسات و ما تعرفه من اختلاف في الاتجاهات و تعارض للمصالح الأمر الذي ينتج عنه خلافات تنمو لتصبح صراعا وظيفيا ، و الذي يشمل كل صور التعارض و عدم الاتفاق بين الأفراد و الجماعات . حيث يمكن أن يحدث بسبب عدم الفهم أو سوء الاتصال و ينشأ بين الأفراد بسبب عدم الاتفاق على قواعد أو إجراءات العمل، أو أسباب شخصية .

إن بروز الصراعات مهما كان نوعها من غير الممكن أن تنتج من العدم، بحيث تلعب مجموعة من العناصر أو الظروف دورا جوهريا في نشوبها أو بروزها، و هي من الأمور التي ترهق كاهل الإدارة، لما لها من تأثيرات على أداء المؤسسة و قدرتها على الاستمرار، ما يحتم الإدارة إلى اللجوء إلى مهارات سلوكية لازمة للتعامل مع الصراعات، و على رأسها جهاز العلاقات العامة الذي يملك من الكفاءة ما يلزمه لإدارة الصراعات داخل المؤسسة

و من هذا المنطلق نطرح التساؤل حول :

- ما هو دور العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي داخل المؤسسة ؟

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- و تتفرع منه التساؤلات التالية:

- 1 - ما هي أهم الأنشطة التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة في اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- 2 - هل لأسلوب التواصل دور في خلق الصراعات أو إدارتها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- 3 - هل تشكل الفروق في المستوى أو في درجة الوظيفة عاملا في خلق الصراعات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟
- 4 - كيف يساهم جهاز العلاقات العامة في إدارة مختلف نماذج الصراع الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

أهمية البحث:

تكمن أهميتنا دراستنا هذه في محاولة معرفة طبيعة العلاقات بين الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، و فهم الأطر التنظيمية التي تحكم العلاقات داخلها . بالإضافة إلى معرفة دور العلاقات العامة كجهاز مهم داخل المؤسسات، و أهميته في نسج أسلوب للتواصل بين الفاعلين داخل المؤسسة . و نسعى إلى تحديد الأسباب التي قد تؤدي إلى ظهور نوع من التجاذبات و التعارض بين العاملين و التي قد ينتج عنها أزمات و صراعات تنظيمية تنعكس سلبا على الأداء العام للمؤسسة . و دراسة دور العلاقات العامة في إدارتها و معالجتها كونه الجهاز الأول المسؤول عن تنسيق السلوكات و مسيرتها داخل المؤسسة .

أهداف البحث :

- 1 إلقاء نظرة عن طبيعة العملية الاتصالية السائدة داخل المؤسسة محل البحث و محاولة تعميمها على المؤسسة الجزائرية .
- 2 - التعرف على الأسباب التي قد تؤدي إلى نشوب صراعات بين العمال و الموظفين داخل المؤسسة و طرق إدارتها .
- 3 للوقوف على دور العلاقات العامة و كيفية التعامل مع الصراع الوظيفي بين الموظفين داخل المؤسسة .
- 4 تقديم بعض النتائج بعد الانتهاء من الدراسة، التي من شأنها المساهمة في التعامل مع الصراع الوظيفي .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أسباب اختيار الموضوع :

من أهم أسباب اختيار الموضوع، هو كون الموضوع ظاهرة تتطلب البحث و الدراسة، نظرا لمكانة العلاقات العامة في المؤسسة، و كونها من أهم الركائز لنجاحها و استمرارها .

نحاول الكشف عن أسباب نشوء مختلف الصراعات و النزاعات في المؤسسة، وناقش علاقة جهاز العلاقات العامة بهذه الصراعات داخل المؤسسة، و الدور الذي تلعبه في إدارة مختلف نماذج الصراع الوظيفي داخلها.

تحديد مفاهيم الدراسة :

تعريف الدور:

أ - اصطلاحا:

هو " الجانب الديناميكي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة " و يفهم هذا التعريف أن الفرد يشغل مراكز معينة في جماعته، و يقوم من خلالها بأداء نشاطاته فيصبح للمركز جانب ديناميكي متحرك يسمى الدور. ويعرف أيضا بأنه " وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه الفرد في الجماعة أو موقف اجتماعي "، وأن الدور هو الوظيفة التي يؤديها الفرد في موقف اجتماعي معين (ديبان، دس، ص.128).

ب- إجرائيا :

الدور هو نمط من سلوك الأفراد و المجتمع، وهو مجموع الوظائف المخطط لها و التي يتم تنظيمها و توزيعها في ضوء ما يؤديه من أعمال و أقوال و وفق التنظيم الهرمي لموظفي مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة

تعريف العلاقات العامة :

أ- اصطلاحا : هناك عدة تعريفات للعلاقات العامة نذكر منها :

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تعريف قاموس أكسفورد : عرف العلاقات العامة على أنها " الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة و جمهورها الداخلي و الخارجي لتحقيق أهدافها و مراعاة القيم و المعايير الاجتماعية و القوانين و الأخلاق العامة. (العدوي، دس، ص.02)

ب- إجرائيا:

العلاقات العامة هي وظيفة إدارية ذات طابع خاص ومستمر توجد في معظم المنشآت والمؤسسات على اختلاف هذه المنشأة، تهدف إلى كسب وفهم آراء الجمهور المتعلقة بطبيعتها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تجارية، معتمدة في ذلك على مختلف وسائل الإعلام والاتصال.

تعريف المؤسسة:

أ- اصطلاحا:

تعتبر المؤسسة وسيلة لتحقيق أهداف معينة و محددة في مخططات التنمية الشاملة ضمن ووفق ظروف معينة و شروط اقتصادية محددة معتمدة في ذلك معتمدة على المبادئ الأساسية لهذا النظام .

و تعرف بأنها مقطع من كلمة تعني المنظمة و بذلك فإن العناوين الموجودة على المؤسسات الأخرى التي تندرج تحت تسمية تجارة. (قندجلي، 2010، ص.431).

ب- إجرائيا:

هي مجموعة الموارد البشرية و المادية المنظمة و المهيكلة و التي تخضع لأهداف دقيقة و تسير على أساس طريقة معينة من التسيير، تتجسد مهمتها بصفة عامة في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات الموجهة لإشباع حاجيات المستهلكين بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بحسب طبيعة المؤسسة، مع العمل على تحقيق أفضل تشغيل ممكن في سياق الدمج المحكم بين هذه الطاقات البشرية و الموارد و الوسائل المتاحة في لحظة زمنية محددة .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تعريف الصراع الوظيفي:

أ- اصطلاحاً:

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

ب- إجرائياً:

النزاع أو الخلاف الذي ينشأ بين أشخاص أو مجموعات داخل المؤسسة أو المنظومة التي ينتمون إليها .

منهج الدراسة:

إن ازدياد المشاكل التي يواجهها الإنسان اقتضت تطوير وسائل وأساليب تساعد في فهم تلك المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها، ومع تطوير الحياة وتقدم العلم والمعرفة اهتدى الإنسان إلى أساليب تساعد في الكشف عن العديد من الظواهر التي يجهلها، وتلعب مناهج البحث العلمي دوراً أساسياً في الكشف عن تلك الظواهر ومساعدة الإنسان في فهم ما يحيط به.

حيث يعتبر المنهج عبارة عن جملة من الخطوات المنظمة التي يجب على الباحث إتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى النتيجة المسطرة أي أن المنهج عبارة عن إخضاع الباحث لنشاطه البحثي إلى تنظيم دقيق، في شكل خطوات معلومة يحددها في مساره البحثي ، من حيث نقطة الانطلاق و خط السير، ونقطة الوصول مما جعل العديد من الباحثين يشبهون المنهج بالطريق الواضح المحدد المراحل (بوحوش، 2001، ص.5).

و لقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع دور العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي داخل المؤسسة، على المنهج المسحي الذي يعتبر من أكثر طرق البحث استعمالاً في مثل هكذا مواضيع ، لأنه يمكننا من جمع وقائع ومعلومات موضوعية قدر الإمكان عن ظاهرة معينة ، أو حادثة مخصصة ، أو جماعة من الجماعات ، أو ناحية من النواحي . ويعمل الباحث فيه على تحليل واقع الحال للأفراد في منطقة معينة من أجل توجيه العمل في الوقت الحاضر وفي المستقبل القريب.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

و يعرف المنهج المسحي بأنه: "منهج بحثي يهدف إلى مسح الطاهرة موضوع الدراسة، لتحديدها، والوقوف على واقعها بصورة موضوعية، تمكن الباحث من استنتاج علمي لأسبابها و المقارنة فيما بينها وقد تتجاوز ذلك للتقييم تبعاً لما تخلص له من نتائج" (ذوقان و آخرون، 1984، ص.202).

و يلاحظ عن المنهج المسحي ما يلي:

أ- المنهج المسحي هو أحد أنواع الدراسات الوصفية ومن خلاله يقوم الباحث بجمع بيانات تفصيلية عن مؤسسات ووحدات إدارية أو اجتماعية أو تعليمية أو ثقافية أو منطقة جغرافية وذلك من اجل دراسة الظواهر والأنشطة والأوضاع القائمة بها للتعرف عليها و مقارنتها بوحدات أكثر تطوراً بهدف الوصول إلى خطط أفضل لتحسين الأداء في المجتمعات الممسوحة.

ب - قد يتم دراسة كافة المؤسسات والوحدات الموجودة في المجتمع أو وتجميع البيانات من أفراد المجتمع أو قد يكتفي بنماذج أو عينات يحددها الباحث مسبقاً إذا كان المجتمع كبير.

ج - تتمثل أهم وسائل جمع البيانات في الاستبيان والمقابلة وقد يحتاج الباحث للعودة للسجلات والوثائق الخاصة بالوحدات المطلوب دراستها.

د- اثبت المنهج البحثي فعاليته في دراسة العديد من المجالات مثل المسح التعليمي و الاجتماعي و الاقتصادي ، كما اثبت المنهج فعاليته في دراسة العلاقات السببية مثل علاقة التدخين بالسرطان وعلاقة المستوى الثقافي باستخدام المكتبة.

أدوات جمع البيانات:

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

تعريف الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو تسلم إليهم باليد (زرزواني، 2002، ص.123).

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع معين يتم إرسالها إلى المبحوثين للإجابة على الأسئلة (الشريف، 1996، ص.124).

حيث تضمنت استمارة الاستبيان خمسة محاور هي:

- المحور الأول: محور البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: أهم الأنشطة التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- المحور الثالث: أسلوب التواصل و دوره في خلق الصراعات و إدارتها داخل المؤسسة.
- المحور الرابع: الفروق في المستوى أو في درجة الوظيفة و علاقتها في خلق الصراعات داخل المؤسسة.
- المحور الخامس: مساهمة إدارة جهاز العلاقات العامة في إدارة مختلف نماذج الصراع الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني: ويتعلق الأمر بالحيز المكاني الذي ستجري فيه الدراسة حيث تمت الدراسة

الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة.

2- المجال الزمني: ويتعلق الأمر بالفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية حيث امتدت فترتها

08 ماي 2019 إلى غاية 23 ماي 2019.

وقد مكنتنا هذه العملية من جمع كافة المعلومات والبيانات المهمة عن المؤسسة، إضافة إلى الاستفسار عن

مختلف المهام والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ودور العلاقات العامة فيها والطرق والأساليب التي تستخدمها لإدارة الصراع الوظيفي.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مجتمع البحث و العينة:

مجتمع البحث: هو المجتمع المتاح و الذي يقوم أساسا على تحديد حجم المجتمع الأصلي و ما يحتويه من مفردات و يتمثل في كافة الموظفين العاملين في مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة و الذي بلغ عددهم (300 موظف)، و تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تجاري ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و المديرية مؤسسة تمثل لدى السلطات العمومية.

عينة الدراسة: لقد وقع اختيارنا في دراستنا هذه على العينة العشوائية البسيطة لكونها تعطي فرصا متكافئة لكل مفردات مجتمع البحث المراد دراسته.

حيث تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها: العينة التي تختار وحداتها من الإطار الخاص بها على أساس يعطي فرص انتقاء متكافئة لجميع مفردات المجتمع المسحوبة منه (سلاطينة، 2009، ص.133).

حيث تم اختيار عينة قدرت ب 30 فردا من أصل 300 فرد، بنسبة قدرت ب 10% من مجتمع البحث. و تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم، و تم استلام إجاباتهم و توظيفها خلال الدراسة.

و من أسباب اختيارنا لها هو أنها أبسط أنواع العينات وأهمها إذ لا بد من استخدامها في مرحلة من مراحل البحث العلمي، و تساعد بشكل كبير على جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات من مختلف أفراد العينة.

لأنها خالية تماما من خطأ التحيز، و تمنع الباحث من الوقوع فيه، و هو ما يعزز منح فرص متساوية لجميع أفراد عينة الدراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: تناولت هذه الدراسة دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية

بشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق - قالمة - . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، شعبة علوم الإعلام و

الاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة. السنة الجامعية 2016-2017

من إعداد الطالبات: - ناحلي نبيلة - زروال شيماء - عبدي ربيعة، و إشراف الأستاذ: مبارك زودة.

و انطلقت من الإشكالية المتمثلة في: ما هو دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي؟

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أهداف البحث: و تهدف إلى الوقوف على دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة من خلال:

- 1- معرفة مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - 2- تحديد الأساليب و الإستراتيجيات المتبعة من طرف العلاقات العامة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.
 - 3- الكشف عن الأسباب الحقيقية للصراع التنظيمي في المؤسسة.
 - 4- التركيز على دور العلاقات العامة في التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة.
 - 5- تقييم نشاطات العلاقات العامة في المؤسسة.
 - 6- السعي إلى وضع اقتراحات و حلول من شأنها أن تساعد القائمين على العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
- الإجراءات المنهجية المتبعة في البحث: خلال هذه الدراسة تم التقيد بالمنهج الوصفي في معالجتها، و الاستعانة بالعينة العشوائية البسيطة في تحديد أفراد عينة الدراسة. أين تم جمع المعلومات و البيانات عبر أداة الاستبيان و المقابلة .

خطة البحث: و تم إتباع تسلسل في الدراسة تمثل في أربعة فصول:

الفصل الأول: تطرق فيه الباحثون إلى الإطار المنهجي و المفاهيمي

حيث تضمن الإشكالية وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة ، تحديد مفاهيم الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، الدراسات السابقة. الفصل الثاني: تطرق فيه للعلاقات العامة.

حيث تضمن: تمهيد، مفهوم العلاقات العامة، تعريف العلاقات العامة، مبادئ العلاقات العامة، أهمية العلاقات العامة، أهداف العلاقات العامة، دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة، وظائف العلاقات العامة، الخلاصة. الفصل الثالث: تم التطرق فيه للصراع التنظيمي ودور العلاقات العامة في إدارته.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

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

الفصل الرابع: نظرتنا فيه المجال التطبيقي.

حيث اشتمل على التعريف بالمؤسسة وهيكلها ومصالحها وأنشطتها، ثم عرض وتحليل بيانات الاستثمار نتائج الدراسة، النتائج العامة والخاتمة المرجع والملاحق وملخص الدراسة.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها: توصلت هذه الدراسة إلى أن جهاز العلاقات العامة يحتل مكانة مهمة في المؤسسة، من خلال الأنشطة التي يقوم بها داخل المؤسسة، و أن مختلف الصراعات التي تحدث بالمؤسسة تعود في الأساس إلى أسباب شخصية بالدرجة الأولى بالإضافة إلى نمط اتخاذ القرارات فيها. كما توصل الباحثون إلى أن العلاقات العامة تساهم بشكل كبير في حل الصراعات القائمة في المؤسسة.

نقد الدراسة: ركزت هذه الدراسة على دور العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي أين تم التطرق إلى العديد من الأسباب التي تكون عادة وراء خلق الصراعات داخل المؤسسة و الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارتها.

و من السلبيات التي قد نراها في هذه الدراسة، أنه لم يتم إبراز الدور الكبير لظروف العملية الاتصالية و نظام الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي، كما أن الوظائف التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة في إدارة الصراع في حالة حدوثه فإنه لم يتم التطرق إليها بشكل معمق و تم ذكرها سطحيا .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة الثانية:

تناولت هذه الدراسة أثر الصراع التنظيمي على رضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية مؤسسة الكوابل – بسكرة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير مقدمة لقسم علم الاجتماع والتنظيم – جامعة محمد خيضر – بسكرة- السنة الجامعية: 2013-2014

من إعداد الطالبة : زرفوي آمال و إشراف الأستاذ: العقبي الأزهر.

انطلقت من الإشكالية المتمثلة في: إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟

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

- 1- تقسيم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.
- 2- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- 3- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة.
- 4- تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الاجتماعية والفروق الثقافية) ومستوى الرضا الوظيفي.

الإجراءات المنهجية: تم خلال هذه الدراسة استعمال المنهج الوصفي خلال معالجته، و ذلك بالاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات و التي تم اختيار العينة العشوائية البسيطة خلال توزيعها .

خطة البحث: تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول كالاتي:

الفصل الأول: وفيه تعرضت الباحثة إلى موضوع الدراسة، وتتضمن إشكالية الدراسة وصياغة فروضها، وأهمية الموضوع ومبررات اختياره، وأهدافه، والدراسات السابقة وتقييمها.

الفصل الثاني: وقد خصص هذا الفصل للحديث عن الرضا الوظيفي، أهميته، مؤشرات

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

قياسه، العوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثالث: في هذا الفصل تم التطرق للصراع التنظيمي، وذلك بعرض مفصل عن مستوياته، ومراحله، وأسبابه، ومظاهره، ونتائجه.

الفصل الرابع: من خلال هذا الفصل حاولت الباحثة إبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة، حيث تضمن في بدايتها مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، كما تم عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا، من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول، بعد جمع المعلومات وتفرغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستمارة، وجداول مركبة تجمع أكثر من سؤال، وعرض كيني يتضمن إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكذا تحليل وتفسير معمق لبيانات الجداول، والربط بين المتغيرات، واختبار الفروض، وتحليل النتائج المتوصل إليها وعرض نتيجة عامة.

نتائج الدراسة: حيث خلصت الدراسة إلى بعض النتائج منها:

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

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

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

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

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

نقد الدراسة: بالرجوع إلى هذه الدراسة يمكن اعتبار أنها ركزت على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة في خلق الصراع بين الموظفين بها، و هي النقطة المهمة خاصة إذا ما اعتبرنا أن للرضا الوظيفي للعاملين انعكاس مباشر على مستوى أداءهم، و بالتالي الموظفين يركزون أكثر على العمل، و تم في هذه الدراسة التعمق في الأسباب التي تخلق الرضا الوظيفي بين العاملين و كيفية استغلالها من طرف القائمين على المنظمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

و من سلبيات هذه الدراسة أنها ركزت أكثر على جانب الرضا الوظيفي من زاوية المشرفين، و لم تتطرق له من زاوية العاملين و الأدوار التي يقومون بها لخلق الرضا الوظيفي بينهم، و لم تتناول بالشكل الكافي العلاقات الاجتماعية كونها عنصرا مهما في عملية خلق الرضا الوظيفي، هذا و لم يتم الربط بين الرضا الوظيفي و الصراع التنظيمي بالشكل الكافي، باعتباره محور الدراسة التي تتركز عليه الإشكالية .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مدخل إلى العلاقات العامة .

مقدمة:

فرض الاتساع في الأنشطة والفعاليات التي تمارسها المجتمعات نمواً كبيراً و تنوعاً في بعض منظماتها وزيادة حاجة بعضها إلى البعض الآخر ، وضرورة التنسيق فيما بينها سواء فيما يتعلق أو يتصل بحصولها على مستلزماتها أو في ترويج إنتاجاتها، كل ذلك جعل من العلاقات العامة نشاطاً جوهرياً في حياة المنظمات وعاملاً رئيسياً من عوامل كفاءتها وفعاليتها وهكذا تم استخدام حياة الجماعات البشرية أطواراً لبناء العلاقات الاجتماعية .

لقد أدى هذا التوسع في استخدام مفهوم العلاقات العامة إلى تنوع معانية وتعددده وفق الغرض من استخدامه ، وبذلك شاب هذا المفهوم الغموض والتداخل مع كثير من المفاهيم ذات الصلة به مثل العلاقات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية.

وتعتبر العلاقات العامة ذات أهمية بارزة في المنشآت التي تتعامل مع الأفراد والجماعات وبصفة خاصة تلك المنشآت التي تمارس نشاطاً أو صفة لها ارتباط مباشر بالجمهور ولا تقتصر العلاقات العامة على المنشآت والمتعاملين معها بل وتمتد إلى أولئك الذين ليس لهم صلة تتعامل مباشرة ولكن من المحتمل أن تصبح لهم صلة إما عاجلاً أو آجلاً وتلعب العلاقات العامة دوراً ملموساً في توطيد العلاقات بين كل هذه الأطراف وتربط بينهما على أساس من الحب والتقدير و الاحترام والرغبة في استمرار التعامل ومتى كانت إدارة العلاقات العامة تلعب هذا الدور بإتقان وكفاءة فهي تحقق للمنشأة العديد من المزايا والمكاسب التي تنعكس بشكل أو بآخر على نمو المبيعات والإقبال على السلع والخدمات .

ويقصد بالعلاقات العامة بأبسط معانيها إقامة الصلات الطيبة بين المنظمة وبين جمهورها وإدامة هذه الصلات بما يضمن تحقيق الرضا والتفاهم والثقة المتبادلة بينهما.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

لذلك تسعى منظمة اليوم إلى كسب وتأييد الجمهور وثقته ويعد ذلك من الواجبات الأساسية للإدارة ودليل على نجاحها . وهكذا أصبحت وظيفة العلاقات العامة من المصطلحات المألوفة والمتداولة في الأدب الإداري الحديث (الخضر، 1995، ص.64)

العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية ترتبط بالإنسان منذ نشأته في هذا الوجود . ولقد كانت العلاقات العامة بين الأفراد في المجتمعات الابتدائية بسيطة ومباشرة ، غير أن تعقيد الحياة الاجتماعية وتخصص الوظائف الاجتماعية وقيم الحضارات الحديثة التي أتسمت بالمؤسسات الضخمة في القطاعين العام والخاص قد دف المؤسسات إلى إنشاء أجهزة متخصصة لتقوم لمهمة العلاقات العامة.

و تعتبر حلقة وصل بين المنظمة والمجتمع الذي يحيط بها ، فكل منظمة في المجتمع تقوم بتقديم خدمة معين أو إنتاج معين لأفراد المجتمع ، ولا بد من أن تقوم علاقات عامة مع أولئك الأفراد تهدف إلى إعلامهم وإقناعهم بالخدمة وتستأنس بأرائهم في تقييم الخدمة وتأييدهم ودعمهم لها وتحترم تلك الآراء وتهدى بها ، والمنظمات الحديثة بمختلف أنواعها تسعى للحصول على رضا الجماهير عنها ، وذلك ناتج من أهمية الفرد في المجتمع الحديث .

وهناك اختلافات كثيرة في التعريفات التي أعطيت لمفهوم العلاقات العامة ، ويرجع ذلك إلى اختلاف الخلفيات والفلسفات التي ينطلق منها المفكرون وهم يعرفون هذه الظاهرة ولعل من أبرز أسباب عدم الاتفاق على تعريف موحد لها أنها لا تزال ظاهرة جديدة لم تبدأ في التبلور إلا في مطلع هذا القرن .

المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة .

- التعريف المهني vocational definition:

العلاقات في أبسط معانيها هي إقامة علاقات حسنة بين المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية مبنية على التفاهم والثقة المتبادلة .

ثم قامت جمعيات و الاتحادات العلمية والمهنية لأخصائي العلاقات العامة في أوروبا وأمريكا في هذا القرن ، فساهمت في تعريف العلاقات العلامة من حيث المهام والوظائف التي تضطلع بها نحو الجماهير المختلفة .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

أ- في عام 1947م قامت مجلة أخبار العلاقات العامة *relations public news* باستقصاء بين مشتركين والمشتغلين في العلاقات العامة ثم جمعت هذه الاقتراحات و استخلصت منها تعريفاً واحداً وهو: " العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة التي تقوم بتقويم اتجاهات الجمهور و ربط سياسات وأعمال فرد أو منشأة مع الصالح العام ، وبتنفيذ برنامج لكسب تأييد الجمهور وتفاهمه ". (الجوهري، 1971، ص.08)

ب- ويقول إيفي لي رائد حركة العلاقات العامة بأمريكا بان العلاقات العامة مسئولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بذلك ، وإن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العامة ونصح الشركات بتغيير خططها وتعديل سياساتها لخدمة المجتمع والمصلحة العامة ، ثم إعلام الناس بما تقوم به الشركات من أعمال تهمهم وتخدم مصالحهم (المرجع السابق، ص.18).

ج- أما أدوارد بيريز خبير العلاقات العامة الأمريكي فيرى أن العلاقات العامة هي محاولة كسب تأييد الرأي العام بالنسبة لنشاط أو قضية أو حركة أو مؤسسة وذلك عن طريق الإعلام و الاقتناع والتكيف . ويقصد بالتكيف هنا إيجاد التكامل والتوافق بين مؤسسة معينة وسلوكها ومواقف جماهيرها ورغباتهم بحيث لا يطغى جانب منهما على الجانب الآخر .

د- وقد عرفتها جمعية العلاقات العامة بأنها :

نشاط أي صناعة أو إتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أية منشئة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور : كالعاملين أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بشكل عام ، ولعمل على تكييف المنظمة حسب الظروف البيئية المحيطة ، وشرح المؤسسة للمجتمع.

هـ- أما التعريف الرسمي للمعهد العلاقات العامة البريطانية فهو (الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنظمة وجمهورها).

و- تعرفها جمعية العلاقات العامة الفرنسية بأنها (العلاقات العامة هي طريقة للسلوك وأسلوب للإعلام و الاتصال) يهدف إلى إقامة علاقات مفعمة بالثقة ، والحفاظة عليها وتقوم هذه العلاقات على المعرفة والفهم المتبادلين بين المنشأة ذات الشخصية الاعتبارية ، والتي تمارس وظائف وأنشطة وبين الجماهير الداخلية والخارجية التي تتأثر بتلك الأنشطة والخدمات .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ز- وقد توصلت جمعية العلاقات العامة الدولية إلى التعريف التالي : "العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تمهها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال : قياس إتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل والمخطط" (المرجع السابق،ص.54).

2- التعريف السلوكي الاجتماعي الشامل approach comprehend sine social- behavioral

هناك من المفكرين من يعرف العلاقات العامة تعريفاً شاملاً وواسعاً بحيث يشمل كل النشاط الإنساني داخل المؤسسة ، وهذا الاتجاه هو ما يسمى بالاتجاه الاجتماعي بالعلاقات العامة . ويعرف د. بادي هذا الاتجاه فيقول : "ويقصد بالاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامة كمهنة ذات طابع خاص كل ما يصدر عن المؤسسة من أعمال وتصرفات وقرارات ، كل ما يتصل بها من مظهر واستعدادات وتكوينات مادية" (البادي،1975،ص.39).

1- من هنا ظهرت تعريفات حديثة للعلاقات العامة نذكر منها تعريف كانفيلد بأنها "الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه" .

2- ولقد أبرز تعريف لورنس نولت أهمية أن تعمل المؤسسة من خلال برامج العلاقات العامة إلى تكييف المؤسسة بما يتناسب مع البيئة الاجتماعية بنفس القدر الذي تعمل إلى تكييف البيئة لتناسب المنظمة أو المؤسسة.

ومن هنا كان تعريف نولت:- "إن العلاقات العامة هي مسؤولية الإدارة التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع بيئتها الاجتماعية والسياسة والاقتصادية تماماً كما تهدف إلى تكييف البيئة لخدمة المنظمة وذلك لتحقيق مصلحة الطرفين".

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المطلب الثاني: ماهية العلاقات العامة .

ويتضح لنا من التعريفات السابقة للعلاقات العامة أن خيطاً يربط بينها جميعاً في تحديد ماهية العلاقات العامة ونستطيع أن نلخص ذلك في الآتي :

1- عملية مخططة : أن العلاقات العامة نشاط مخطط ومنظم وهادف لتحقيق أغراض محددة ونشاط اجتماعي واتصالي .

2- المسؤولية الاجتماعية social Responsibility : إن العلاقات العامة ليست نشاطاً أنانياً يخدم مصالح المؤسسة فحسب ولكنه بنفس القدر يوازن بين مصالحها ومصالح جماهيرها والمجتمع والبيئة المحيطة .

3- اتصال ذو اتجاهين Tow – wor communication : ويتضمن بث برامج العلاقات الاعلامية وتقبل وجهات النظر من الرأي العام في نفس الوقت .

4- الصدق الأمانة Honesty :

العلاقات العامة تبنى على الصدق وتبتعد عن الغش والتزوير(أحمد،1979،ص.75).

5- الأداء الجيد performance :

ينبغي للمؤسسة أن تسعى لكسب ثقة الجماهير وقبولهم من خلال سياساتها الجيدة وترجمة تلك السياسات بالأداء الجيد إلى أعمال مفيدة تنال قبول الجماهير والمجتمع .

وتبدو أهمية وجود تعريف محدد ومقبول للعلاقات العامة في الآتي:

أ- المساهمة في الحد من تداخل الاختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة و الإدارات الوظيفية الأخرى.

ب- إمكانية تحديد أهداف ومسؤوليات الإدارة بوضوح وبالتالي وضع تنظيم إداري عملي لها .

ج- إمكانية وضع الخطط والبرامج التي يسير عليها نشاط المنظمة .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ويرجع الغموض وعدم التحديد المقترن بوظيفة العلاقات العامة الى عدم التحديد لمضمون الألفاظ ، فتعتبر العلاقات العامة Public-relations تستخدم للإشارة إلى ثلاث معاني مختلفة كما يستخدم كبديل لها ، وهذه المعاني هي الإعلام information و الاتصالات communication والشؤون العامة أو الأدوار العامة public Affairs .

ويلخص مارستون إلى تعريف يعتبره أكثر دقة للعلاقات العامة وهو :

العلاقات العامة نشاط إداري يقوم على تقييم الموافق للجمهور وتحليل سلوكه وربط سياسات المنشأة و أجزاءها بمصلحة الجمهور (الصالح العام) وتنفيذ برامج عمل واتصال لكسب وفهم الجمهور للمنشأة وقبوله لها. (رمضان،1998،ص.95).

المطلب الثالث: نشأة وتطور العلاقات العامة.

ولدت العلاقات العامة Rublic relations بمولد الإنسان ، ونشأت بظهور المجتمع البشري وتطورت مع تطور أنماط وصور الحياة المختلفة ، حيث أنها ظاهرة حتمية لا بد وأن توجد كنتيجة طبيعية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمنظمات باختلاف أنواعها .

ومن هنا ظهرت العلاقات العامة كعلم حديث نسبياً ، حيث تتبع المنهج العلمي في البحث القائم على التحليل والتفسير والتأثير ، وأصبحت بحاجة ماسة إلى الإمام التام بالدراسات السيكولوجية المتعلقة بالدوافع والحاجات الإنسانية والتعلم والإدراك ، وأساليب قياس الاتجاهات والتأثير فيها وكسب ثقة وتأييد الرأي العام (إمام،1991،ص.28).

وهذا يرجع إلى استخدام العلاقات العامة بمفهومها الحديث إلى أعقاب الحرب العالمية الأولى ، حيث اندلعت الحرب ولم يكن لدى الجمهور في مختلف الدول التي تعرضت لويلات الحرب الوعي الكافي بظروف هذه الحرب .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وبعد الحرب العالمية الأولى أخذت العلاقات العامة في التطور وفقاً لأسس فنية ومنهجية علمية وذلك بفضل المفكرين في هذا المجال خاصة في أمريكا و أوروبا

ويعتبر إيفي لي Ivyle رائد العلاقات العامة الحديثة ، وهو صحفي أمريكي ويرجع إليه الفضل في حث المؤسسات التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها ، والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها وتأييده ومساندته لها ، ونادى بأن دور العلاقات العامة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المنظمة ونقل سياسات المنظمة وأخبارها إلى الرأي العام بصدق وأمانه، لكسب ثقة الجماهير . ثم انتشر علم العلاقات العامة في الدول الأنجلوسكسونية ، ثم في فرنسا ، ثم في بقية دول العالم الأخرى ، وتعتبر هذه المرحلة إعداداً وتخصيباً للعلاقات العامة (عوض، 1983، ص.09).

ولقد تزايد الاهتمام بالعلاقات العامة بعد ذلك ، عندما أدركت المشروعات التجارية أن العلاقات العامة الطيبة هي أساس استقرارها ونجاحها ، .

هذا وقد لعبت العلاقات العامة دوراً ملموساً خلال كافة الأحداث العالمية والقومية والإقليمية والمحلية ، مثل حرب أكتوبر 1973 م ، وأزمة الخليج في أواخر 1990 م وأوائل 1991 م ، و زلزال أكتوبر 1992 م ، والسيول في نوفمبر 1994 م.

وعلى المستوى العربي فقد تم الإعلان عن تأسيس جمعية العلاقات العامة العربية عام 1965 م في 6 مايو والتي تهدف إلى الأهداف التالية :-

- 1- تنمية الوعي بقيمة العلاقات العامة وأهميتها .
- 2- نشر مفهوم العلاقات العامة مبادئها ومثلها.
- 3- تدعيم مقومات التربية الروحية والفكرية لتكوين جيل ينهض بتابعيات بناء بلده.
- 4- وضع دستور وقواعد وآداب لمهنة العلاقات العامة يلتزم بها الأعضاء في تعاملاتهم.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- 5- تشجيع الأبحاث والدراسات العلمية والثقافية في ميدان العلاقات العامة وتقديم المعونات المعنوية والمادية للقائمين بها .
- 6- تحدي الصعوبات التي تحول دون انطلاق النشاط العلمي في العلاقات العامة .
- 7- العمل على رفع المستوى الفكري والثقافي لجميع المشتغلين في جميع وسائل العلاقات العامة .
- 8- بحث وتدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي ودعوة إلى الإصلاح والبناء .
- 9- نشر الأبحاث القومية والأبحاث التاريخية التي تعطي القدوة الصالحة والمثل العليا للمواطنين ليعتزوا بأجدادهم ويقتدوا بأجدادهم ويتمثلوا ذلك في حياتهم .
- 10- دراسة الوسائل الكفيلة بنشر الثقافة القومية وإذاعة تاريخنا العربي على حقيقته الصادقة.

المطلب الرابع: أهمية العلاقات العامة.

تبرز أهمية العلاقات العامة في أن المؤسسات تسعى دائما إلى تنمية الاتصالات وتكوين الآراء حول سلع ومنتجات المؤسسة، و إذا لم تكن إدارة العلاقات العامة في المؤسسات على مستوى علمي عالي من الخبرة والكفاءة فلا شك أن علاقتها مع جمهورها الداخلي والخارجي سوف تتأثر بذلك، وقد يحدث أن تواجه المنشأة مواقف سيئة وصعبة تحتاج إلى القدرة واللباقة والحكمة في معالجتها، حتى لا يظهر أي رأي أو رأي مضاد أو كراهية للمنظمة ومنتجاتها وخاصة في مجال المنافسة، وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات.

وتتضح أهمية العلاقات العامة في الدور الذي تقوم به في تحسين العلاقات بين المنظمة وجمهورها . ولقد تمت العلاقات العامة وتطورت كمفهوم إداري و لوظيفة حيوية في المنظمات الحكومية في الدول المتقدمة خلال ثلاثين عام الماضية. وتظهر أهمية العلاقات العامة في أنها تؤدي وظيفة مهمة وحيوية للإدارة العامة، إذ أصبح من واجب الإداريين أن يجسوا الرأي العام قبل هذه السياسات، ومن حقهم أن يردوا على الانتقادات ويبرروا تصرفاتهم التي تشغل الرأي العام. وقد ظهرت الحاجة إلى العلاقات العامة على إثر التغيير الكبير الذي حدث

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

في المجتمعات الحديثة، فقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات واسعة في شكله وتكوينه وطبيعته من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ويعني آخر أن العلاقات العامة لا بد أن يكون لها قاعدة صلبة داخل المؤسسات وهيئتها التي تعمل بها تمهيدا للانطلاق خارجها، أي أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتهم، فلا بد أولاً من خلق روح الجماعة والعمل الفريقي والتعاون بين أفراد القوى العاملة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك نبدأ في خلق وتنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي. (أيوب، 2016، ص. 14).

المطلب الخامس: أهداف العلاقات العامة.

إن الهدف الرسمي للعلاقات العامة والذي تلتقي حوله باقي أهدافها الأخرى هو كما يقول الدكتور " إبراهيم إمام " تحقيق الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعتره التغيرات السريعة في نظم الحكم والسياسة والمخترعات العلمية والمستحدثات الجديدة التي غيرت وجه التاريخ، التي خلقت التخصص وأوجدت المؤسسات المسؤولة عن توثيق أوامر المجتمع حتى لا يجل الصراع من أجل الربح العاجل دون اعتبار الصالح العام (حجاب و آخرون، ص. 59).

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

- 1- توضيح الأهداف الفلسفية التي تقوم عليها المؤسسة.
- 2- بناء سمعة طيبة للمؤسسة داخل محيطها الداخلي أو الخارجي.
- 3- دعم سياسات المؤسسة وتقبل الجمهور لها.
- 4- تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الجماهير.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- 5- تشكيل صلة من التوافق المصلحي بين المؤسسة وجماهيرها.
- 6- تقييم اتجاهات الجمهور والتنبؤ بها والاستجابة لها.
- 7- العمل كنظام تحذير مبكر يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات في حالة الأزمة.
- 8- تنمية شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة كسب تأييدهم وولائهم لها.

المطلب السادس: وظائف العلاقات العامة.

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

يقسم " فيليب ليزلي " p.lesly " فيحدد هذه الوظائف في أربعة محاور هي:

أ- النصح والمنشور

ب- الإعلام

ج- الأبحاث والتحليل

د- بناء الثقة الشاملة.

المبحث الثاني: ماهية الصراع الوظيفي.

تمهيد:

إن التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائما إلى الانسجام أو الاتفاق و التعاون قد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يولد الصراع، و يحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم اتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما تولد انفعالات العدائية احتكاكا بالأفراد و الجماعات خاصة التنظيم، مما ينشأ عنه الصراع التنظيمي، و يمكن أن يصبح لهذا الصراع انعكاسات شخصية تتمثل في الصراع الانفعالي و الذي يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد نتيجة الغضب و عدم الثقة و الكره و الخوف و الرفض

المطلب الأول: تعريف الصراع الوظيفي.

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع الوظيفي لتباين مدارسهم، و من هذه التعريفات :

يعرف "fred luthans" الصراع الوظيفي بأنه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".

يعرف "boulding" الصراع الوظيفي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"

و يعرفه "march & sinon" بأنه " اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرار، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل " .

و يعرف "coser" الصراع الوظيفي بأنه " كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة و الموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تجميع خصومهم أو القضاء عليهم".(العميان، 2005،ص.363-364).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، و الصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمرا و يمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، و قد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي .

المطلب الثاني: خصائص الصراع الوظيفي.

تتمثل خصائص الصراع فيما يلي:

- 1/ ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- 2/ يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، و هو 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.
- 3/ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمعة .
- 4/ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- 5/ يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية. (معلا، 2000، ص.82).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المطلب الثالث: مراحل الصراع الوظيفي.

يعتبر الصراع الوظيفي عملية ديناميكية، ينشأ و يتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، و يمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع". و ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد من هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل، و من بين تلك النماذج " نموذج بوندي pindy"

• " نموذج بوندي pindy" : يرى " pindy" أن الصراع يمر بخمس (5) مراحل هي:

- 1- مرحلة الصراع الضمني: و تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، و التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في الصراع بشكل ضمني غير معلن.
- 2- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، و في هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور و مدركات، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد و الجماعات.

3- مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع. و تكون الرؤية عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

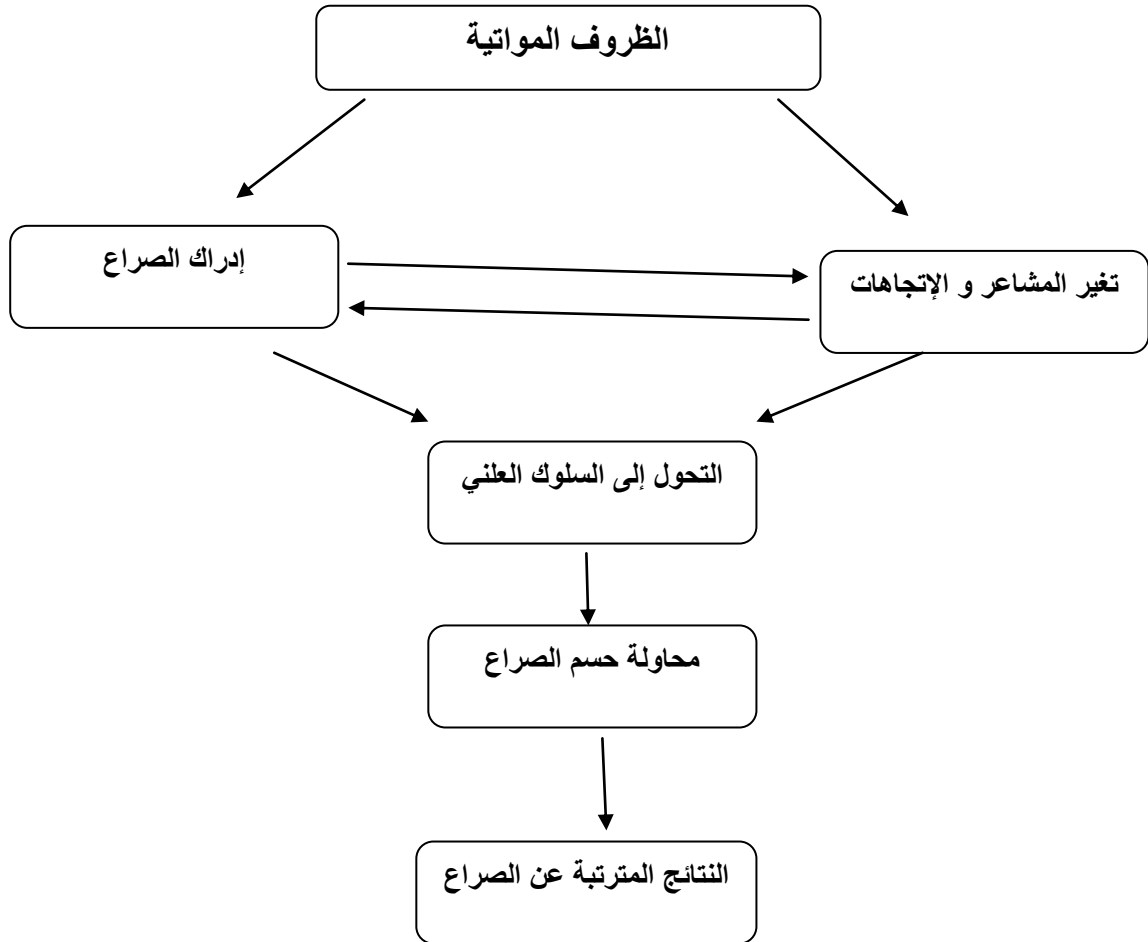
4- مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى. و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان و المشاحنات العلنية، و قد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، و على إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة محاولة التعرف على جذور المشكلة و حلها، و إذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع و كتمه أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يخنفي عن السطح مؤقتا و لكن ما يلبث أن يعود

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

مجدداً إلى مرحلته الأولى و هكذا دواليك، و بالتأكيد يمر الصراع الوظيفي في المنظمة عبر أطوار و سلاسل متعددة و لا يظهر فجأة دون أي مقدمات، و إن كان الصراع يظهر أحيانا و كأنه قد نشأ من العدم. و يمكننا تشبيهه بالعملية الإنتاجية، حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مراحل عملية الصراع (العميان، مرجع سابق، ص.377).



المطلب الرابع: أسباب الصراع الوظيفي.

إن ظاهرة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد و الجماعات و المنظمات تؤدي بطبيعتها إلى خلق ظواهر مختلفة كال تعاون و المنافسة و الصراع...الخ، و لكون الصراع يمثل الظاهرة التي نحن بصدد دراستها فإن العديد من الباحثين حاولوا تحديد أسبابها بأبعاد مختلفة مثل الأسباب العقلانية المتمثلة في الاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها، و بعضها غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تعريف المعلومات...الخ و يمكن أن ينشأ عادة الصراع في المنظمات للأسباب التالية:

1- العلاقات الاعتمادية: و هي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد و الجماعات في المنظمة بعضهم على البعض الآخر في تحقيق أهدافهم و نشاطاتهم الإنتاجية أو التسويقية..الخ فمثلا أن قسم التسويق يعتمد على قسم الإنتاج في تصنيع السلع ذات الجودة المرموقة و المواصفات القادرة على جذب المستهلكين مما يجعل صور الاعتمادية في أداء المسؤوليات و الأنشطة ذات أثر كبير في اشتداد حدة الصراعات القائمة بينهم أثناء أداء الواجبات و النشاطات المختلفة.

2- اختلاف الأهداف و تباينها: إن كافة الأقسام و الشعب و الوحدات التشغيلية في إطار المنظمة الواحدة يعملون سوية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة المعنية إلا أنه يحصل أحيانا تعارض و عدم انسجام في تحقيق الأهداف داخل القسم الواحد أو على صعيد الأقسام المختلفة، فبالرغم من سعي كافة أفراد المنظمة إلى تحقيق هدف المنظمة العام إلا أن التعارض بين سبل إنجاز كل قسم للأهداف المراد إنجازها يدعوه أحيانا للتعارض أو عدم الانسجام مع الآخر و هكذا يحصل الصراع بينهما.

3- صراع الأدوار: إن الدور يمثل الشخصية التي يتقمصها الفرد للقيام بأداء دور معين بغية تحقيق هدف معين، فالفرد عند قيامه بالدور المطلوب قد يقع في صراع أو خلاف مع فرد آخر يقوم بأداء دور معين، فإن التعرض بالأدوار المراد إنجازها من قبل الأفراد قد تخلق بذاتها نوعا من التعارض في أداء الأنشطة و المسؤوليات الموجهة لكل منهم

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

4-تفاوت السمات الشخصية للأفراد: إن التفاوت بالسمات أو المواصفات الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة غالبا ما يكون مصدرا للصراع بينهم كالسن و الجنس و الاتجاهات و المستويات الثقافية..الخ، من السمات أو المواصفات التي غالبا ما تقود الأفراد في إطار المنظمة للصراعات أو الخلاف.

5- الرضا الوظيفي: إن ظاهرة عدم الرضا الوظيفي من شأنها أن تعمق شدة الصراع في ميدان العمل، إذ أن عدم الرضى الوظيفي من شأنها أن تعمق شدة الصراع في ميدان العمل، إذ أن عدم الرضا الوظيفي للفرد عن وظيفته أو التعليمات السائدة في حق العمل المعين تجعل ظاهرة عدم التعاون أو الائتلاف هي الظاهرة السائدة لعلاقات الأفراد في العمل ما يزيد بشكل أو آخر ظواهر الخلاف أو الصراعات سواء بين الأفراد أو الجماعات....الخ.(خضير،2002،ص.151-153).

المطلب الخامس: مستويات الصراع الوظيفي.

- على المستوى الفردي: يتكون عندما لا يستطيع فردا أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما.

-على المستوى الجماعي: يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل، أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

-على المستوى التنظيمي: يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة.

-الصراع بين الجماعات: يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف في آليات العمل.

-الصراع على مستوى المنظمة: ويأخذ أحد الأشكال التالية:

الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

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

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- الصراع بين الموظفين و الاستشاريين :ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
- صراع الدور: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدوار منفعة في مجال عمله.
- الصراع بين المنظمات : يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.
- أ- في حالة الصراع الفردي: يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع:
 - السمو :يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية.
 - التعويض :يحاول الفرد أو يعوض النقص في قدراته و مهاراته أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع تتمثل فيما يلي:
 - الانسحاب :تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.
 - التبرير :إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعيا.
 - الإسقاط :إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.
- ب- وفي حالة الصراع على مستوى التنظيم: يقسم إلى قسمين:
 - صراع مؤسسي :يظهر عند محاولة أحد الوحدات داخل التنظيم تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل الصراع حول اقتسام الميزانية.
 - صراع طارئ :يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحيانا أو الافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ج- الصراع الوظيفي وغير الوظيفي:

-الصراع الوظيفي: ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.

-الصراع غير الوظيفي: هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تجريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:

أ -تكرارات الذات: أي قيم الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة.

ب -التعاون: أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.

ج -المنافسة: يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد.

د -الاختلاف: ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة و الاعتراض.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الجدول رقم (01): يوضح المستويات الثلاث للصراع التنظيمي: (العتيبي، 2006، ص. 17)

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

المبحث الثالث: إسهامات العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي.

هناك مجموعة من جوانب الالتقاء بين العلاقات العامة و الصراع الوظيفي، و التي تمثل أرضية مشتركة

بينهم، يمكن للعلاقات العامة أن تمارس دورها من خلالها .

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول: العلاقات العامة عنصر من عناصر العملية الإدارية.

أصبحت العلاقات العامة ذات علاقة وطيدة بالتنظيم و بتفويض السلطة و بالإشراف و رسم السياسات، و علاقتها بالتنظيم هي أساس علاقتها بعناصر العملية الإدارية الأخرى. و تلتقي أهداف العلاقات العامة من هذا المنظور مع أهدافها كفلسفة إدارة من حيث أنها تهدف إلى تأمين ردود فعل إيجابية و ملائمة من جميع الأشخاص العاملين في المنشأة و الذين يتأثرون من قريب أو بعيد و بشكل مباشر أو غير مباشر بالتنظيم و بالتوجيه بحيث يصبحون أكثر ثقة بالإدارة و أكثر استعدادا للتعاون و بالتالي أكثر ولاء للمنشأة لدره أنهم يستجيبون لما نادى به ماكس فيبر max weber في كتاباته عن البيروقراطية التالية بحيث يخضعون مصالحهم الشخصية لمصلحة المنشأة ككل عندما تتعارض المصلحتان.

و الخطوة الاولى نحو هذا الاتجاه تأتي من جانب الإدارة، حيث من المفروض أن تتقبل الغدارة أولا و قبل كل شيء فلسفة تنمية الشعور بالرضا بين الموظفين و تعمل يهديها بما لا يضر مصلحة المنشأة، فينتج عن ذلك التفاهم المتبادل و ينتج عنه النتائج الإيجابية للعمل كفريق واحد و يسود ما يعرف بروح الفريق، الأمر الذي يدعو إليه كتاب الغدارة القدامى و المحدثون على حد سواء و خاصة معتنقي مبدأ الغدارة بالأهداف و النتائج.

و يقول بول جاريت garrett paul الذي كان مديرا للعلاقات العامة و نائبا للرئيس في شركة جنيرال موتورز general motors الأمريكية منذ أكثر من ربع قرن: "أن العلاقات العامة ليست نشاطا متخصصا مثل الإنتاج أو التمويل أو المبيعات..إنها شيء يتخلل جميع هذه الأعمال و يصلح أن يكون فكرة رئيسية لكل منها".

و إذا أخذنا بوجهة النظر هذه أصبحت العلاقات العامة مسؤولية جميع العاملين في المنشأة على مختلف مستوياتهم مثلها في ذلك مثل التخطيط و التنظيم و الرقابة والتوجيه، إلا أن الاختلاف بين المستويات يتضح في مدى شمولية المسؤولية لا في نوعيتها، فالمدير العام يمارس التخطيط و التنظيم على مستوى أكثر شمولية من المديرين أو رؤساء الأقسام الذين هم في المستويات الإدارية الأدنى. و ينطبق نفس المنطق على العلاقات العامة كعنصر من عناصر العملية الإدارية، فالكل مسؤول عنها و لكن الاختلاف هو في مدى شمولية مسؤولية الفرد. لا في نوعية المهمة الملقاة على عاتقه بموجب هذه المسؤولية و مدى شمولية المسؤولية يتقرر بمستوى ذلك

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الشخص في اهرم التنظيمي، فكلما ارتفع مستواه، زادت شمولية مسؤوليته، وهكذا فالعلاقات العامة من هذا المنطلق أمر يتلاءم مع الأفكار التي تدعو إلى شمولية العملية الإدارية.

هذا من حيث التنظيم، أما من حيث الإشراف فيأتي دور العلاقات العامة فيه عن طريق تنمية اتصالات ذات اتجاهين بين الرؤساء و المرؤوسين و من وسائل ذلك تكليف لجان مشتركة من الرؤساء و المرؤوسين و عقد اجتماعات دورية بينهم و إيجاد جهاز اتصال جماهيري و إصدار دوريات ذات علاقة بالمنشأة و بالعاملين فيها.

و هكذا فإن النظرة إلى العلاقات العامة كعنصر من عناصر العملية الإدارية توظف عند الرؤساء احتراماً أكبر للنواحي الإنسانية ذات العلاقة بمحمل المنشأة و شعوراً أكبر بواجب الحصول على ثقة المتعاملين مع المنشأة من مشتريين و موردين و موزعين .

فالعلاقات العامة الجيدة مع الموظفين تحتم على الإداريين أن يحترموا شخصيات الموظفين و كرامتهم الإنسانية و أن يعترفوا للموظف:

1- بحاجته للتعبير عن الذات

2- و حاجته لتحقيق الذات

3- و حاجته إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحه

4- حاجته إلى الشعور بالاستقرار في عمله.

أن تطور العلاقات العامة لفت انتباه الإدارة في منشآت الأعمال على اختلافها إلى ضرورة كسب ثقة جمهور المنشأة عناصره و فئاته، فلم يعد يكفي أن تنتج المؤسسة السلعة أو الخدمة التي يحتاجها المتعاملون معها أو تباعها بالثمن الذي يستطيع جمهورها أن يدفعه، و ذلك لأن هذا الجمهور يتوقع منها أن توزع خدماتها و سلعها بشكل يتصف بالأمانة و الصدق و التفهم لحاجات الجمهور الأساسية بطريقة تؤدي إلى رفاه المجتمع الذي تعمل به هذه المؤسسة، و أن تسعى لاكتساب ثقة الجمهور بالممارسة الفعلية التي تثبت أن لها انعكاسات إيجابية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المطلب الثاني: دور العلاقات العامة في ترشيد إدارة الصراع الوظيفي.

استنادا إلى جوانب الالتقاء بين العلاقات العامة و الصراع الوظيفي، فإنه يمكن تحديد طبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة فيما يتعلق بترشيد إدارة الصراع التنظيمي، و ذلك من خلال المجالات التالية:

1- يمكن للعلاقات العامة أن تقدم للإدارة وسائل تنظيمية للتعامل بتطورات الصراع، و إدراكه على حقيقته، و النتائج المتوقعة المترتبة على كل مرحلة من مراحلها، و بالتالي تقديم توصيف و تشخيص دقيق لمواقف الصراع المحتملة، و تقديم المقترحات المناسبة لطبيعة كل موقف منها، و ذلك استنادا إلى مناهج بحث متعددة و متطورة و تحليل الاتجاهات لجماعات العمل بصفة عامة، و الجماعات المتصارعة بصفة خاصة، للتعرف على الآراء، و الاتجاهات النفسية الكاملة بين أفرادها.

2- تصميم برامج العلاقات العامة في مواجهة الصراعات الكامنة، و التي تعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

* التعبير بأمانة من مصالح الجماعات المتصارعة تصارعا واقعيا و محتملا.

* التعبير عن مصالح المنظمة التي ينتمي إليها جهاز العلاقات العامة.

* التعبير عن مصالح المجتمع الذي يجمع المنظمة و جماعاتها، داخل إطار من المصالح المشتركة للأطراف

الثلاثة.

3- تصميم و صياغة الرسائل الإقناعية التي تترجم الأهداف المشتركة، و التعليم و التثقيف، مع مراعاة فنون

الإقناع الرئيسية، و هي:

* التأثير على الصور الذهنية عند جماعات العمل بصفة عامة و الجماعات المتصارعة بصفة خاصة

* التأثير على الاتجاهات النفسية و المشاعر العاطفية.

* التأثير على أنماط السلوك غير المقبولة، و تدعيم أنماط السلوك المقبولة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

* تغير الآثار السلبية للظروف الداعية للصراع بالإقناع المضاد.

4- انتقاء الوسائل و القنوات الاتصالية المناسبة للرسائل الإقناعية، و قد تكون هناك وسيلة أو أكثر من الوسائل التالية هي الأكثر مناسبة لنقل الرسائل الإقناعية:

- الوسيلة الشفهية أو الوسيلة الكتابية.

- الوسيلة اللفظية أو الوسيلة غير اللفظية.

- الوسيلة المباشرة و الوسيلة غير المباشرة.

و الواقع، أن لكل وسيلة إمكاناتها الفنية و طبيعة تأثيرها و حدودها و اتجاهات الأفراد حولها، و يتم المفاضلة بينهما، بما يتناسب مع طبيعة القائم بالإقناع و طبيعة الوسائل المستخدمة و طبيعة الجماعات المستهدفة و طبيعة الظروف المحيطة بعملية الإقناع ذاتها.

5- تقوم العلاقات العامة بإجراء تقويم مستمر لكافة النتائج التي تتحقق أولاً بأول، و التي يسفر عنها برنامج إدارة الصراع، و إدخال التعديلات اللازمة، بما يحقق الهدف النهائي للبرنامج (تجنب الصراع- إدارة الصراع).

و بهذا، فإنه يمكن للعلاقات العامة - من خلال هذه المجالات- أن تقدم أسلوباً مخططاً و متكاملًا يقوم على الإقناع، و يستند إلى منهجية علمية متصلة و مستمرة، بعيداً عن الاجتهادات و محاولات التجربة و الخطأ. (البادي، 1992، ص.154-155).

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

1- التعريف بمؤسسة الدراسة: (مديرية إتصالات الجزائر بالمسيلة).

تمهيد:

يمثل الإطار التطبيقي أو الميداني للدراسة المرحلة الأخيرة والمهمة من البحث، والتي من خلالها يتم النزول للميدان لإثراء المعلومات التي تم جمعها كمادة خام للموضوع، ذلك بإتباع خطوات البحث العلمي الأمر الذي يعطي الدراسة طابعا علميا وموضوعيا أكثر، إذ يتم من خلال هذا الجانب الإجابة على إشكالية الدراسة، بمطابقتها مع ما تم تناوله في الجانب النظري من جهة ومع ما أسفر عليه العمل الميداني من جهة أخرى والتحقق من فرضيات المرحلة من خلال النتائج التي يتم الحصول عليها في نهاية المرحلة.

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م.

وفي 01 جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة و البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

1- الإطار القانوني للشركة:

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال ، تنشط فيسوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، لتأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات حيث جاء في المادة الأولى" يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية .

يهدف هذا القانون لا سيما إلى :

تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.

- تحديد إطار و كفاءات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

- تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة وحررة.

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم".

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي و المقدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم 02B 0018083 يوم 11 ماي 2002 م.

2- أهدافها و نشاطاتها:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وه ي المرودتي، الجودة، و الفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. و تتمحور نشاطات المجمع حول

- تحويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

3- فروع وهيكل مجمع اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات ، فقد تم إنشاء الفروع و الهياكل على النحو التالي:

فروع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة ولذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.



الشكل رقم(02): يوضح فروع مؤسسة إتصالات الجزائر (الموقع الإلكتروني إتصالات الجزائر)

اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب": مختص في تكنولوجياية الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير ذو السرعة الفائقة و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت Intranet، الفرع الثالث اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيايات الساتل و الأقمار الصناعية.

4- المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

أولاً: نشأتها و تعريفها

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم و قد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى

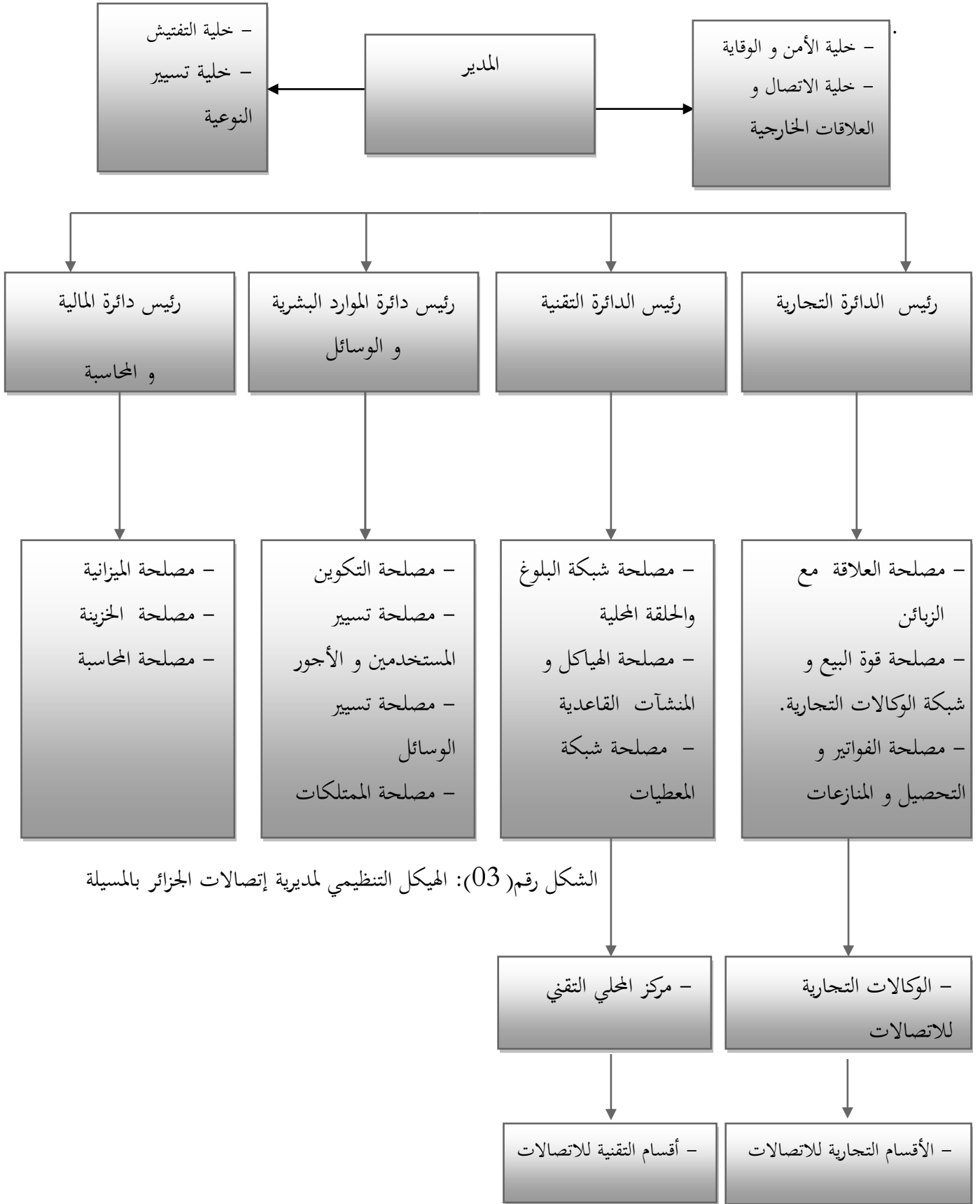
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المديرية العملية، و هي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف و التي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

ثانيا: الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية و أصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف و تغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة



الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية إتصالات الجزائر بالمسيلة

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

ثالثا: المهام الرئيسية لمديرية إتصالات الجزائر بالمسيلة.

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 % .
- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي.
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée.
- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية والمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

رابعا: منتوجاتها و خدماتها.

إن من أهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي WLL، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL ، خدمة الخطوط الخاصة و خدمة البطاقات

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المسبقة الدفع بجميع أنواعها (أمل، هايلا، جواب، حورية)، الأكشاك المتعددة الخدمات KMS و المخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني ، المحاورة الثلاثية تحويل النداء ، الفاتورة المفصلة و الأصدقاء الخمس ... الخ.

خامسا: حظيرة المشتركين.

يبلغ عدد المشتركين في الهاتف الثابت في ولاية المسيلة 62909 منها 48453 مشترك في الهاتف الثابت الخطي و 14456 في الهاتف الثابت اللاسلكي WLL، ويمكن تقديم حظيرة المشتركين بمديرية الاتصالات في المسيلة بأرقام تفصيلية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (02): يوضح حظيرة المشتركين في خدمات إتصالات الجزائر بالمسيلة (مديرية إتصالات الجزائر المسيلة).

المؤشرات	السعة التقنية	العدد
الهاتف الثابت الخطي	59152	49397
WLL الهاتف الثابت اللاسلكي	24000	14175
ADSL FAWRI مشتركين إنترنت	15196	14088
ADSL EASY مشتركين إنترنت	6724	5301
ADSL ANIS مشتركين إنترنت	1468	1468
ADSL مجموع مشتركين إنترنت	23388	20875
WLL DATA مشتركين إنترنت	4400	378
عدد الأكشاك المتعددة الخدمات		1120
عدد المخادع الهاتفية - اتصالات الجزائر		107
عدد مقاهي الانترنت		45

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

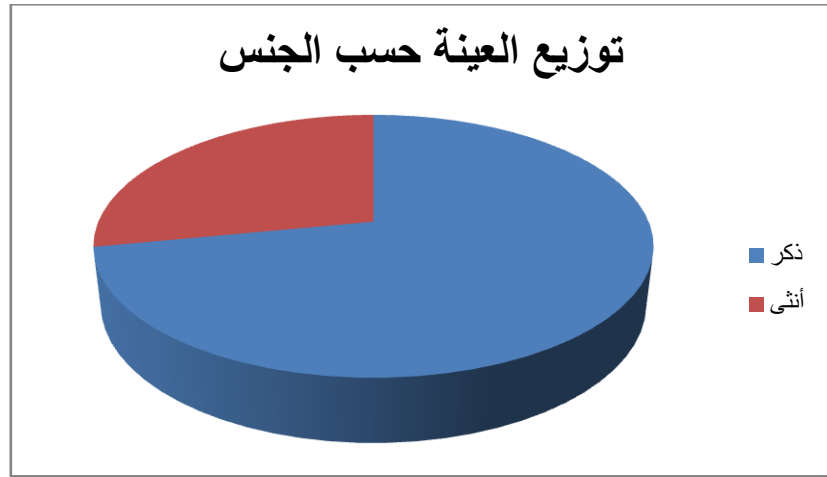
الشكل رقم (04): يوضح بعض اخدمات التي تقدمها إتصالات الجزائر(الموقع الإلكتروني إتصالات الجزائر)



2- التحليل الكمي و الكيفي لنتائج الدراسة:

جدول رقم (01) : يبين توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التعداد	الجنس
70,0	21	ذكر
30,0	9	انثى
100,0	30	المجموع

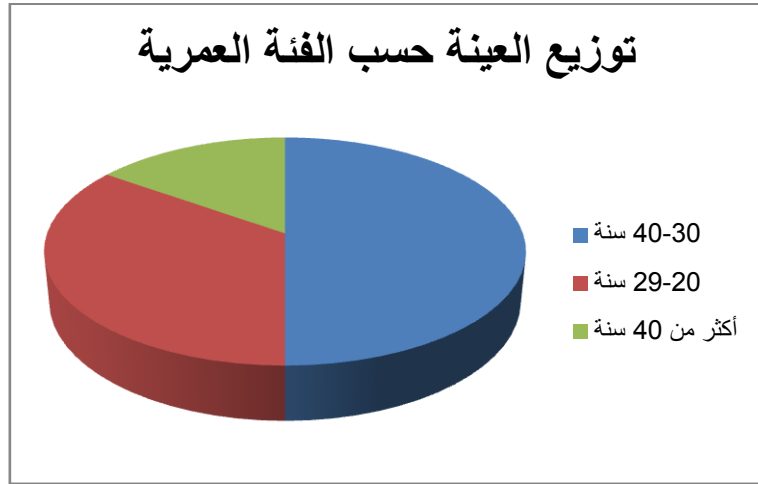


من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة حسب الجنس كانت للذكور حيث قدرت ب 70% عكس نسبة الإناث التي بلغت 30%، و ذلك يمكن إرجاعه إلى أن إدارة مؤسسة ذات قيمة هامة كمديرية اتصالات الجزائر لما تحمله من خصوصيات و ضغوطات مضاعفة خلال العمل، تستوجب تواجد عنصر الذكور لاستطاعتهم تحمل الضغوط و بذل مجهودات بدنية و ذهنية مضاعفة .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (02): يبين توزيع العينة حسب الفئة العمرية.

العمر	التعداد	النسبة المئوية
20-29	10	33,3
30-40	15	50,0
أكثر من 40	5	16,7
المجموع	30	100,0

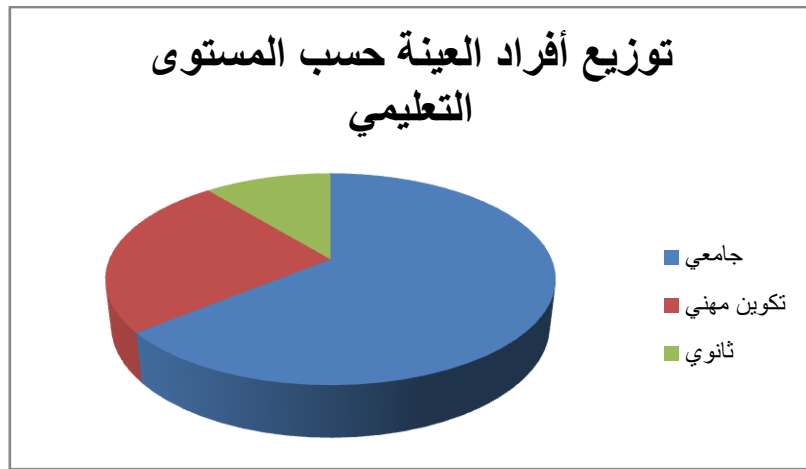


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة العمال البالغين من العمر ما بين 30-40 سنة كانت هي الأعلى بنسبة 50%، ثم تليها فئة ما بين 20-29 سنة بنسبة قدرت ب 33.3%، و في الأخير فئة أكثر من 40 سنة و التي قدرت بنسبة 16.7%، و من خلال هذه النتائج نلخص إلى أن غالبية العمال بمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة من فئة الشباب و هو ما يساعد على خلق نشاط خلال العمل ، و بذل مجهودات قادرة على تحقيق الإضافة المرجوة للمؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة المئوية	التعداد	المستوى الدراسي
86,7	26	جامعي
3,3	1	ثانوي
10,0	3	تكوين مهني
100,0	30	المجموع

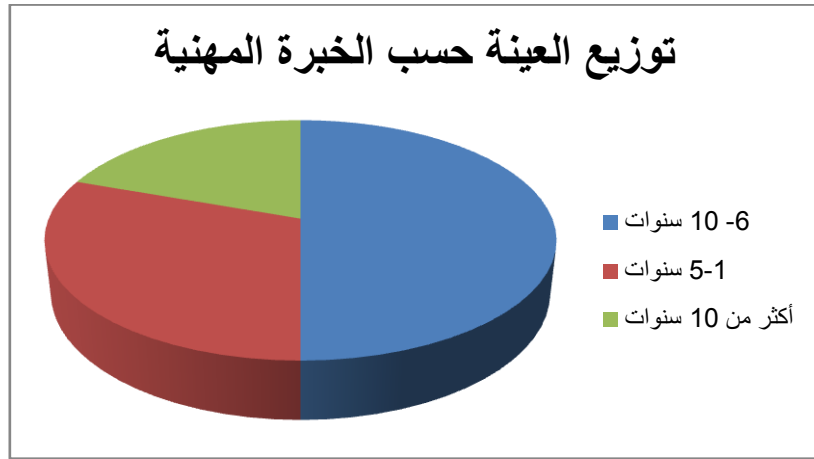


من خلال الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن نسبة العمال اللذين تلقوا تعليما جامعيًا تحتل المرتبة الأولى من عينة الدراسة بنسبة بلغت 86%، فيما تأتي نسبة العاملين اللذين تلقوا تكوينًا مهنيًا ثانياً بنسبة بلغت 10%، و تليها فئة العاملين اللذين بلغ مستواهم التعليمي مرحلة الثانوي فقط 3.3%، و هو ما يمكن إرجاعه إلى أن المؤسسات أصبحت تستقطب أكثر فئة خريجي الجامعات خلال عملية التوظيف، نظراً للإمكانيات و القدرات التي يمتلكها هؤلاء .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية .

الخبرة المهنية	التعداد	النسبة المئوية
سنوات 1-5	8	26,7
6-10	15	50,0
أكثر من 10 سنوات	7	23,3
المجموع	30	100,0

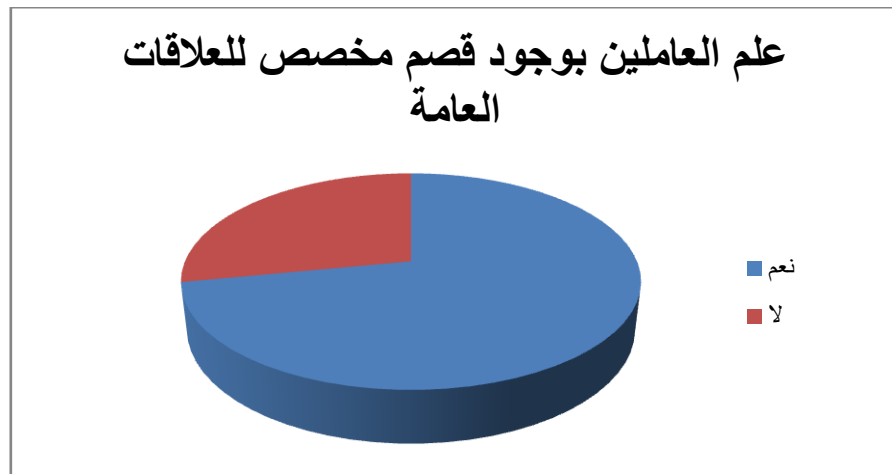


بعد إطلاعنا على الجدول الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية نلاحظ أن فئة ما بين 6-10 سنوات كانت الأولى بنسبة بلغت 50%، تليها فئة ما بين 1-5 سنوات بنسبة 26.7%، و في الأخير فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 23.3%، و منه يمكن استنتاج أن أغلبية العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة مزيج على قدر كبير من الخبرة التي تتيح لهم إجادة العمل و إتقانه لما يخدم أهداف المؤسسة .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم(05): يوضح علم العاملين بوجود قسم مخصص لجهاز العلاقات العامة .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
نعم	21	70,0
لا	9	30,0
المجموع	30	100,0

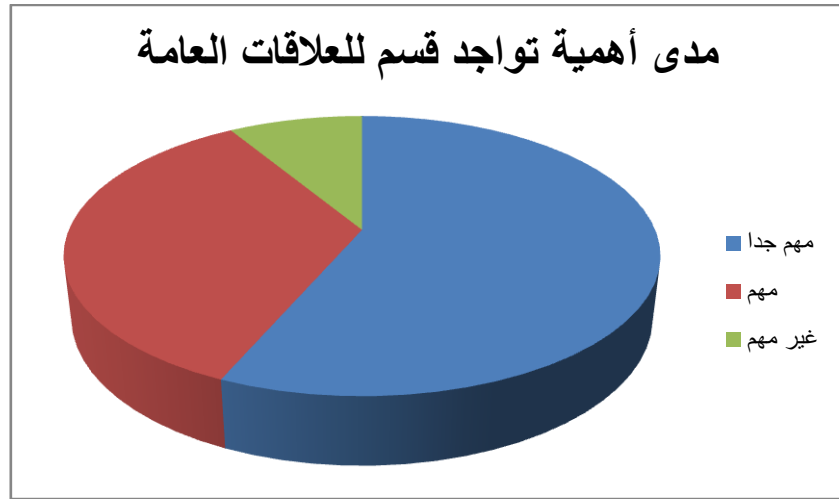


بعد إطلاعنا على الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الموظفين اللذين هم على علم بوجود قسم مخصص للعلاقات العامة قد بلغت 70%، تليها نسبة اللذين هم ليسوا على علم ب 30%، و هو ما يبرز أن الموظفين داخل مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة عارفون أكثر بالهيكل التنظيمي للمؤسسة و كل الأقسام المتواجدة بها. كما يمكن أن تشير إلى وجود علاقة ما بين العاملين بالجهاز المتعلق بالعلاقات العامة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم(06): يبرز مدى أهمية تواجد قسم العلاقات العامة .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
مهم جدا	17	56,7
مهم	12	40,0
غير مهم	1	3,3
المجموع	30	100,0

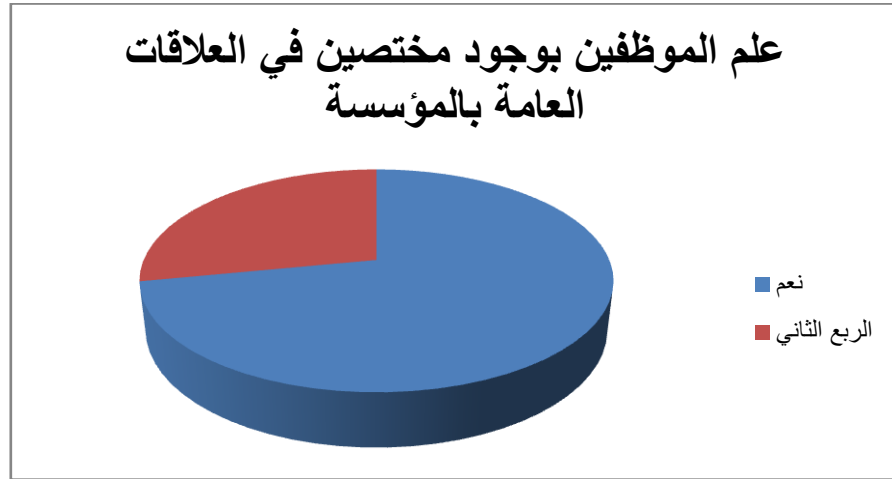


من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 56.7% من عينة الدراسة ترى بأن تواجد قسم خاص بالعلاقات العامة مهم جدا ، ثم تليه فئة مهم بنسبة بلغت 40%، و في الأخير فئة غير مهم بنسبة بلغت 3.3%، و منه نستنتج أن غالبية العمال بمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة يرون بأن وجود قسم مخصص للعلاقات العامة بالمؤسسة جد مهم و له أهمية كبرى . و هذا إن عبر على شيء فإنما يدل على مدى إدراك العاملين بالمؤسسة لأهمية الدور الذي يقوم به القسم.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم(07): يوضح علم الموظفين بوجود مختصين في العلاقات العامة بالمؤسسة .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
نعم	19	63,3
لا	11	36,7
المجموع	30	100,0

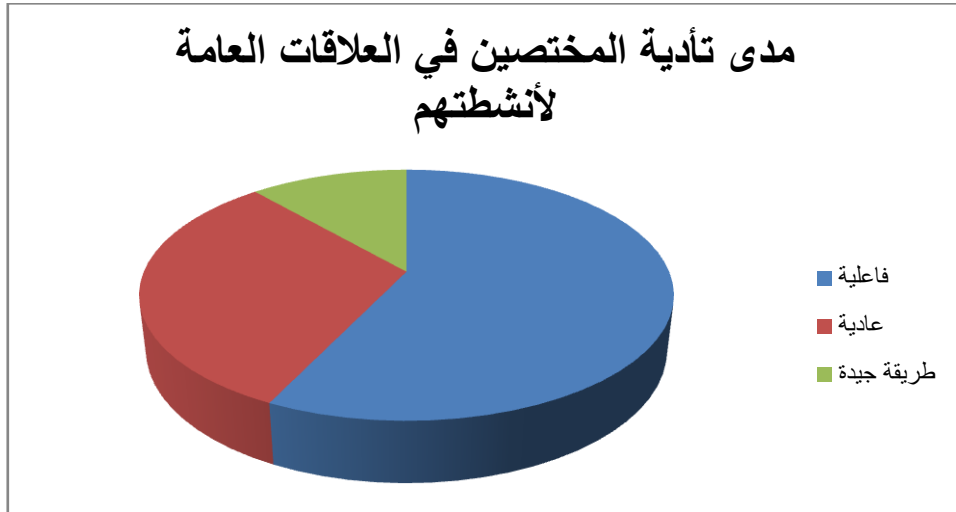


الجدول أعلاه يوضح أن نسبة 63.3% من عينة الدراسة أجابوا ب نعم حول علمهم بوجود مختصين في العلاقات العامة، تليها الإجابة ب لا و التي بلغت نسبتها 36.7%، و هو ما يدعم علم الموظفين بجميع الأقسام و الاختصاصات المتواجدة بمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة . و درايتهم بالهيكل التنظيمي للمؤسسة . كما أن وجود المختص لا يستوي مع وجود غير المختص لأن من يقوم بالعمل و مكلف به و غير مدرك لطبيعة ما يقوم به قد يؤثر سلبا على نتائج عمله و ينعكس سلبا على أداءه داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (08): يوضح مدى تأدية المختصين في العلاقات العامة لأنشطتهم .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
فاعلية	16	53,3
طريقة جيدة	3	10,0
عادية	11	36,7
المجموع	30	100,0

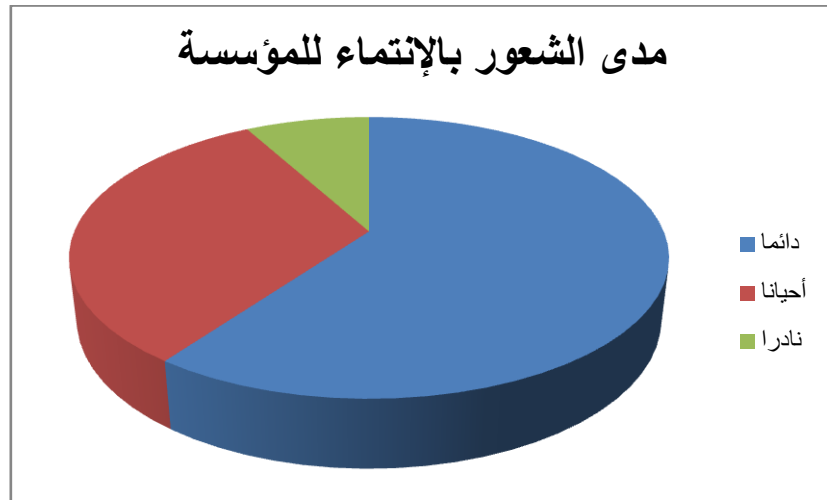


نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت للإجابة بفاعلية بنسبة بلغت 53.3%، تليها الإجابة ب عادية و التي بلغت نسبتها 36.7%، ثم الإجابة ب طريقة جيدة و بلغت نسبتها 10%، و هو ما يبرز أن المختصين في العلاقات العامة داخل مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة يؤدون نشاطاتهم المتعلقة بالعلاقات العامة بفاعلية، كما يمكن أن نتلمس أثر الدور الذي يقوم به المختصين في العلاقات العامة، عبر خلقهم لهذا التواصل و العمل الفعال، الذي عبر عنه أفراد العينة في إجاباتهم .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (09) يوضح مدى الشعور بالانتماء داخل المؤسسة .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
دائما	22	73,3
نادرا	1	3,3
أحيانا	7	23,3
المجموع	30	100,0

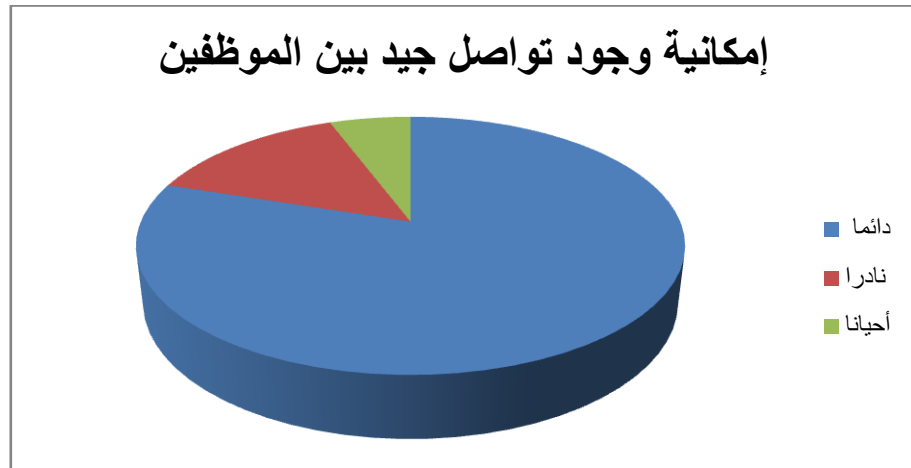


من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة ب دائما كانت الأولى و بلغت 73.3%، تليها الإجابة ب أحيانا بنسبة 23.3%، و في الأخير الإجابة ب نادرا بنسبة 3.3%، و هو ما يؤكد أن أغلب العاملين بالمؤسسة راضون عن المحيط الذي يعملون به ، و ذلك ما يعكسه شعورهم بالانتماء داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى أن الشعور بالانتماء يعزز من فرص إنجاح أهداف المؤسسة، و ذلك ما ينعكس بالإيجاب على الحالة الوظيفية للعاملين ، و بالتالي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم(10): يوضح إمكانية وجود تواصل جيد بين الموظفين .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
دائما	27	90,0
نادرا	2	6,7
أحيانا	1	3,3
المجموع	30	100,0

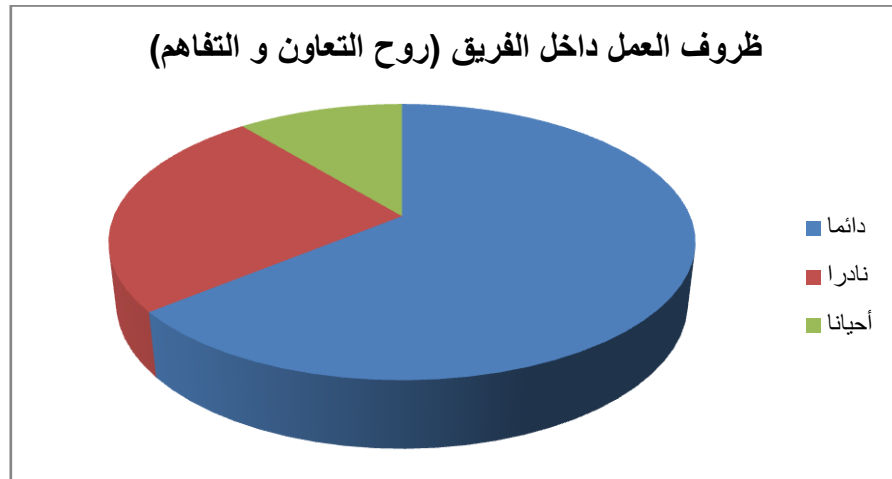


بعد الإطلاع على الجدول نرى أن الإجابة ب دائما بلغت 90%، تلتها الإجابة ب نادرا بنسبة 6.7%، ثم الإجابة ب أحيانا بنسبة 3.3%، نستنتج من خلال الإجابات أن هناك تواصل جيد بين موظفي مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة . و من نلخص إلى أنه كلما تجسد الاتصال الجيد كلما ساعد على خلق مناخ عمل ملائم، ما يجعل فرص الصراع التنظيمي قليلة بعكس الحالات الأخرى

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم(11): يوضح ظروف العمل داخل الفريق (التعاون و التفاهم).

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
دائما	24	80,0
نادرا	5	16,7
أحيانا	1	3,3
المجموع	30	100,0

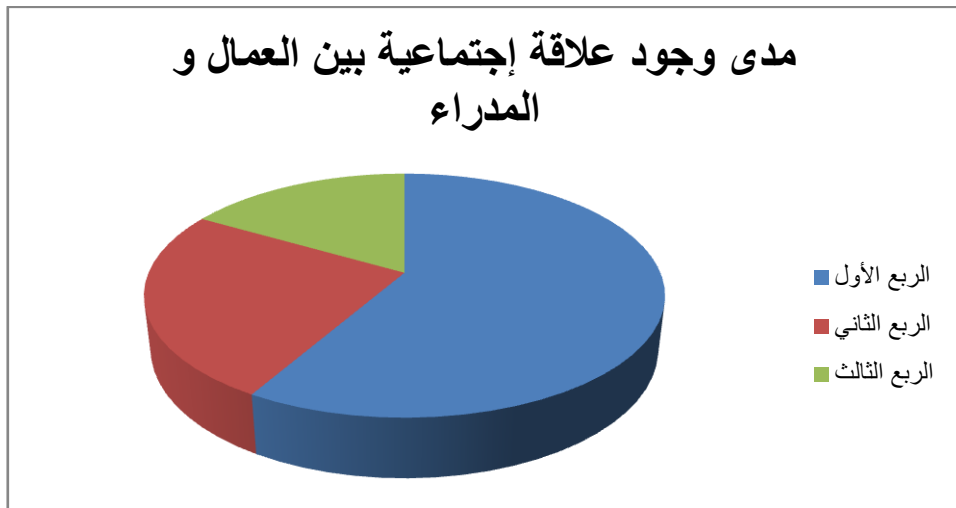


بعد الإطلاع على الجدول أعلاه نلاحظ أن الإجابة ب دائما بلغت نسبة 80%، تلتها الإجابة ب نادرا بنسبة 16.7%، ثم أحيانا بنسبة 3.3%، و هو ما نستنتج من خلاله بأن روح التعاون و التفاهم داخل فريق العمل حاضرة في مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة و هو ما يمكن إرجاعه إلى التواصل الجيد بين العاملين، كما أن قيم العمل الإيجابية التي تسود بيئة أو مناخ المؤسسة، قادرة على أن تنعكس بالإيجاب في الابتعاد عن الصراعات التي من شأنها أن تعكر جو العمل و هو ما ذهب إليه أفراد العينة في إجاباتهم.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (12): يوضح مدى وجود علاقة اجتماعية بين العمال و المدراء .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
دائما	22	73,3
نادرا	3	10,0
أحيانا	5	16,7
المجموع	30	100,0

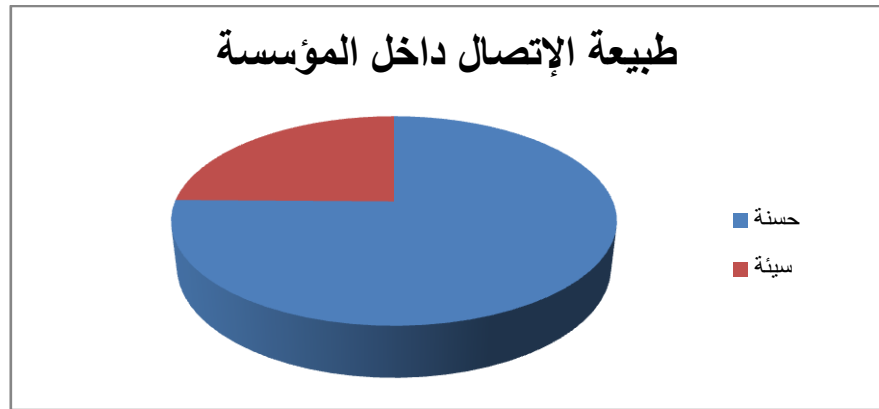


من خلال الجدول الموضح أعلاه فإن الإجابة ب دائما بلغت 73.3%، و في المرتبة الثانية الإجابة ب أحيانا بنسبة 16.7%، ثم في الأخير الإجابة ب نادرا بنسبة 10%، و هي النتائج التي تبين أن هناك علاقة اجتماعية جيدة بين الموظفين و المدراء داخل مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة، و قد يكون ذلك من بين الأسباب التي قد تشعر الموظفين بالانتماء للمؤسسة، بحيث أن تشكل العلاقات الاجتماعية واحدة من العوامل القادرة على خلق ترابط مستمر بين مكونات المؤسسة، من عاملين و مسيرين، حيث تذوب الفوارق الاجتماعية ما يجعل انسياب العمل ممكنا، وهذا ما لمسناه من إجابات أفراد العينة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم(13): يوضح طبيعة الاتصال داخل المؤسسة.

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
حسنة	27	90,0
سيئة	3	10,0
المجموع	30	100,0

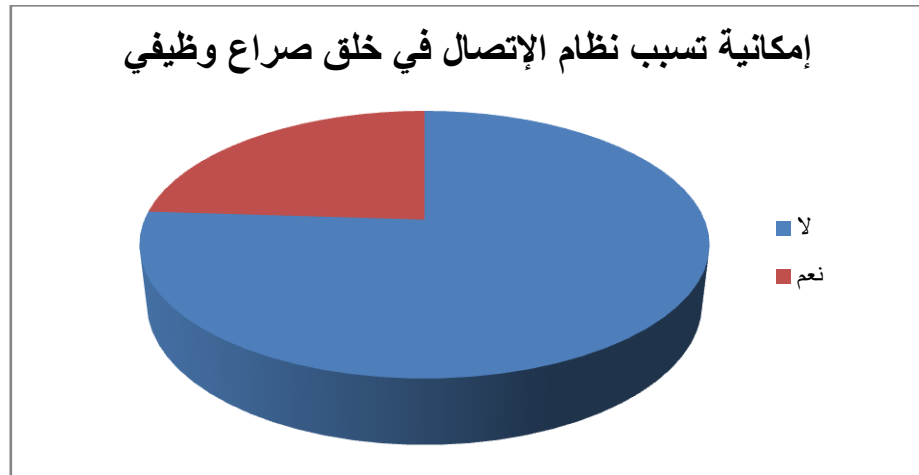


بعد الإطلاع على إجابة أفراد العينة و التي بلغت الإجابة ب حسنة 90%، و الإجابة ب سيئة 10 %، نستنتج أن غالبية العملية الاتصالية داخل مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة تكون بطريقة جيدة ، وهو ما يفسر وجود تواصل جيد بين الموظفين، إذ أن التواصل الجيد يخلق مناخا ملائما، و المناخ الملائم يسمح بسيرورة حسنة للوظائف، و السيرورة الحسنة للوظائف تعمل على تفادي حدوث صراعات وظيفية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم(14): يوضح إمكانية تسبب نظام الاتصال في المؤسسة في خلق صراع وظيفي .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
نعم	7	23,3
لا	23	76,7
المجموع	30	100,0

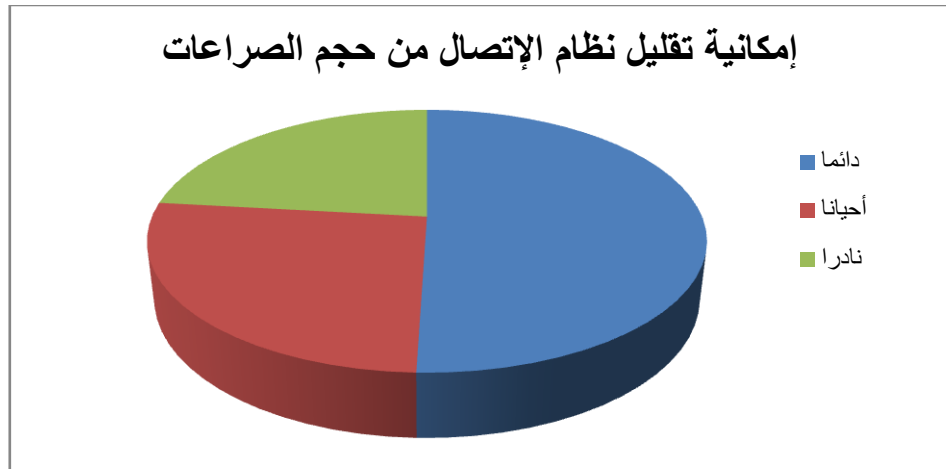


من خلال الجدول الموضح أعلاه بلغت الإجابة ب لا نسبة 76.7%، فيما بلغت الإجابة ب نعم 23.3%، و منه يمكن أن نستنتج بأن النظام الاتصالي في مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة لا يتسبب في خلق صراع وظيفي داخل المؤسسة، و هو ما يفسر طبيعة الاتصال الحسنة داخلها، بحيث يمكن رده إلى الدور الفعال لجهاز العلاقات العامة من خلال تفعيل سبل الاتصال الجيد، و العلاقات الاجتماعية بين العمال و المسيرين و هو ما قد يساعد على تعزيز نظام الاتصال السائد داخل المؤسسة و جعله لا يتسبب في خلق صراع وظيفي .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم(15): يوضح إمكانية تقليل نظام الاتصال من حجم الصراعات و المساعدة على تجنبها .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
دائما	15	50,0
نادرا	7	23,3
أحيانا	8	26,7
المجموع	30	100,0

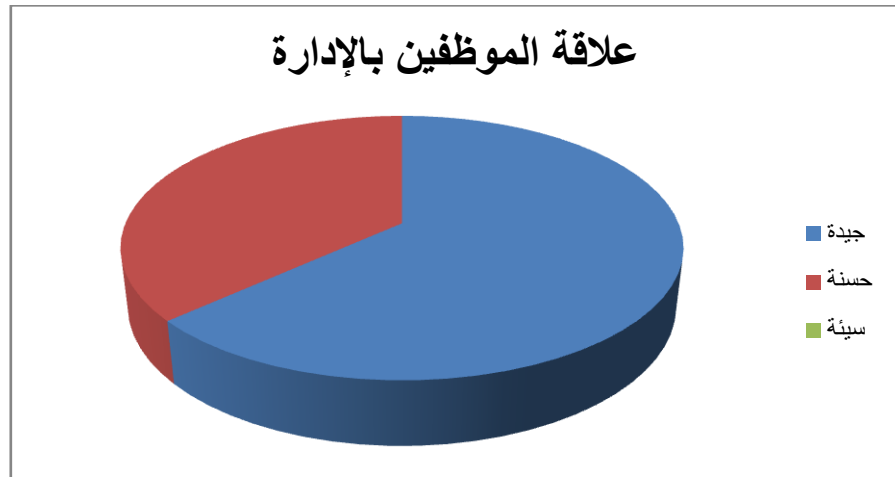


بعد الإطلاع على الإجابات و التي كانت كالتالي دائما بنسبة 50%، تليها الإجابة ب أحيانا بنسبة 26.7%، ثم الإجابة نادرا بنسبة 23.3%، نلاحظ بأن نظام الاتصال السائد في المؤسسة قد يساعد على التقليل من شأن الخلافات التي تنشأ داخلها و يساعد على تجنبها في أغلب الأحيان، و هو ما ذهبت إليه أغلب إجابات أفراد العينة ما يجعلنا نلاحظ أن نظام الاتصال الجيد داخل المؤسسة يشكل عاملا أساسيا في التقليل من حجم الصراعات و المساعدة على تجنبها.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم(16): يوضح علاقة الموظفين بالإدارة.

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
جيدة	19	63,3
حسنة	11	36,7
المجموع	30	100,0

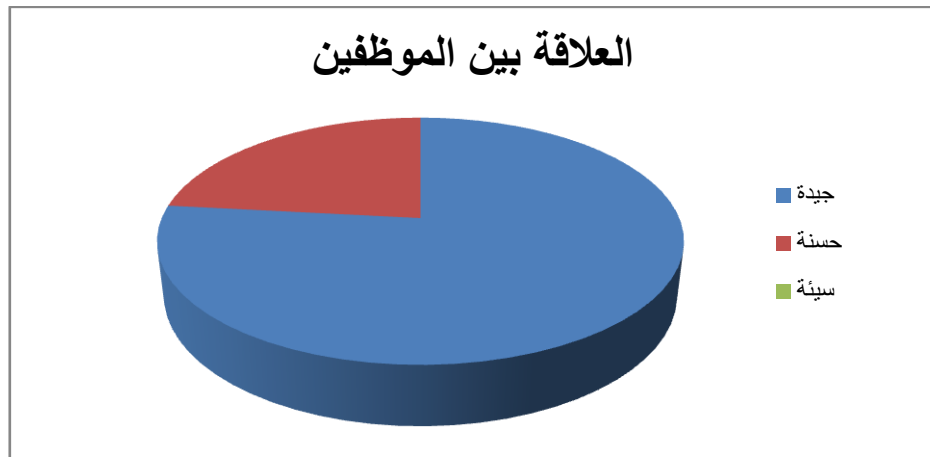


نلاحظ بعد الإطلاع على إجابات أفراد العينة و التي كانت كالتالي جيدة ب 63.3%، ثم تليها حسنة ب36.7%، ثم في الأخير سيئة ب 00%، أن العلاقة بين الموظفين و الإدارة تمتاز بأنها جيدة إلى حد كبير، و هو ما يمكن ربطه بوجود علاقة اجتماعية جيدة بين العمال و المدراء بمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة، فالعلاقة الجيدة بين العامل و الإدارة عنصر مهم جدا في سريان فعال لمختلف الأنشطة الوظيفية، و هو ما يساهم في خلق علاقات اجتماعية داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم(17): يبرز العلاقة بين الموظفين .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
جيدة	23	76,7
حسنة	7	23,3
المجموع	30	100,0

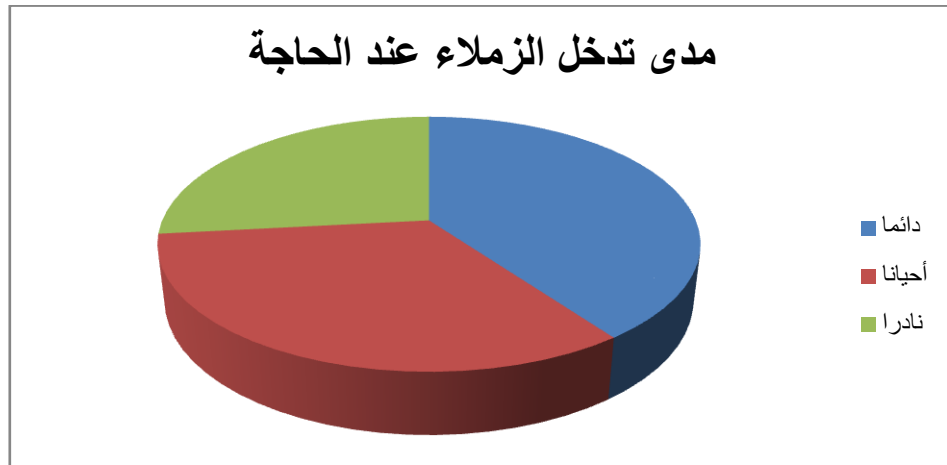


نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة ب جيدة كانت نسبتها 76.7%، فيما كانت الإجابة ب حسنة 23.3%، أما الإجابة ب سيئة فكانت نسبتها 0%، الأمر الذي يمكن من خلاله الوصول إلى أن العلاقة بين الموظفين داخل مديرية اتصالات الجزائر تجمعهم علاقة جيدة و هو ما يمكن رده إلى التواصل الجيد داخل المؤسسة، فالعلاقة بين الموظفين مرتبطة بشكل كبير مع طبيعة التواصل فيما بينهم و مدى انسيابه، حيث أنه قادر على رسم علاقة جيدة بين الموظفين ما ينعكس إيجابا على المؤسسة .

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم(18): يوضح مدى تدخل الزملاء عند الحاجة .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
دائما	12	40,0
نادرا	8	26,7
أحيانا	10	33,3
المجموع	30	100,0

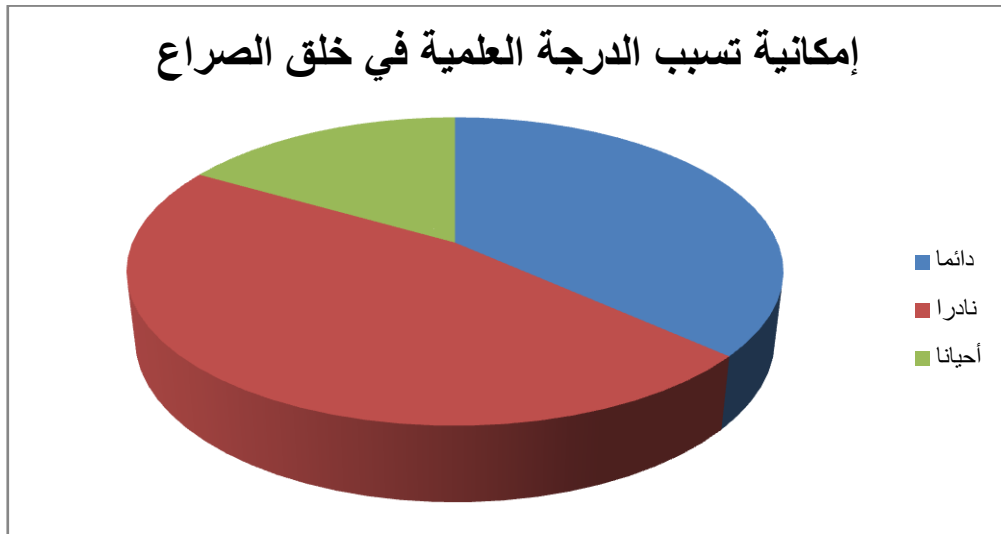


الجدول أعلاه جاءت فيه الإجابة ب دائما بنسبة 40%، و الإجابة ب أحيانا بنسبة 33.3%، و في الأخير الإجابة ب نادرا ب 26.6%، و هو ما نلاحظ من خلاله تعاون الموظفين بمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة عند الحاجة، الأمر الذي يمكن رده إلى وجود روح التعاون و الفريق داخل المؤسسة، حيث أن تعاون الزملاء و تلاحمهم عند الحاجة قد يعتبر من الأسباب المهمة التي قد تنمي روح الفريق فيما بينهم ، و هو من أهم الأسباب التي تجعلهم يساندون بعضهم البعض، و بالتالي التقليل من نسبة إمكانية حدوث صراع وظيفي.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم(19): يوضح إمكانية تسبب الدرجة العلمية في خلق الصراع.

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
دائما	11	36,7
نادرا	14	46,7
أحيانا	5	16,7
المجموع	30	100,0



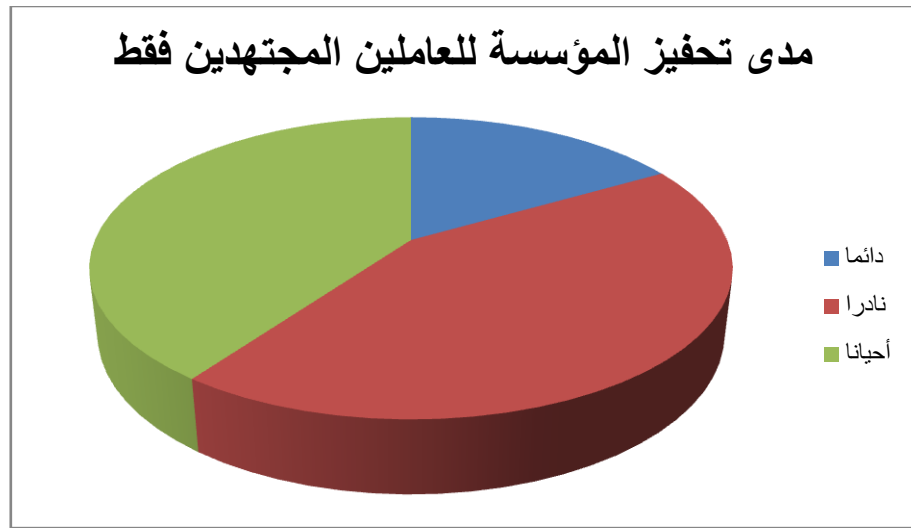
النتائج بعد الإطلاع على الجدول كانت ب نادرا بنسبة 46.7%، ثم تليها دائما ب 36.7%، و في الأخير أحيانا ب 16.7%، و هي الإجابات التي نلاحظ من خلالها أن اختلاف الدرجة العلمية لدى الموظفين لا يمكن في الغالب أن يكون سببا لخلق صراعات بينهم داخل المؤسسة، و نلاحظ أن المؤسسة التي بها مستوى تواصل جيد و علاقة جيدة بين العاملين بها مبنية على روح التعاون و روح الفريق، قد لا تؤثر فيها

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الدرجة العلمية التي يحوزونها على العلاقات الشخصية بينهم، و بالتالي قد لا تؤدي إلى خلق صراع وظيفي لأن رابط الاتصال الجيد قد يمنع حدوث ذلك.

جدول رقم(20): يوضح مدى تحفيز المؤسسة للعاملين المجتهدين فقط .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
دائما	5	16,7
نادرا	13	43,3
أحيانا	12	40,0
المجموع	30	100,0



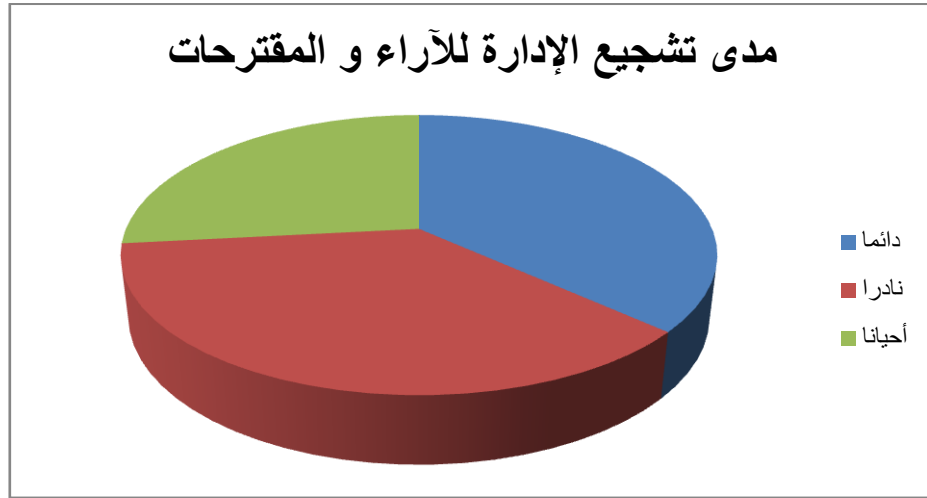
نلاحظ في الجدول الموضح أعلاه أن الإجابة ب نادرا بلغت نسبتها 43.3%، فيما الإجابة ب أحيانا بلغت 40%، و تليها الإجابة دائما ب 16.7%، و منه يمكن اعتبار أن مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة لا تقوم بتحفيز فئة على حساب فئة معينة من الموظفين في غالب الأحيان، الأمر الذي قد يساهم في كون العلاقة بين العاملين و الإدارة جيدة، فالتحفيز الجيد سواء كان معنويا عبر الشناء و التقدير و المدح، أو تحفيزا

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

ماديا من خلال ترقيات أو علاوات أو مكافآت، يساهم بشكل كبير في رفع أداء الموظفين و حثهم على العمل، خاصة إذا كان التحفيز يشمل كل العمال لأنه سيقبل من إمكانية حدوث مشاكل بسبب تلك التحفيز و بالتالي فإنه يقلل من إمكانية حدوث صراع وظيفي.

جدول رقم(21): يوضح مدى تشجيع الإدارة للآراء و المقترحات.

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
دائما	11	36,7
نادرا	11	36,7
أحيانا	8	26,7
المجموع	30	100,0



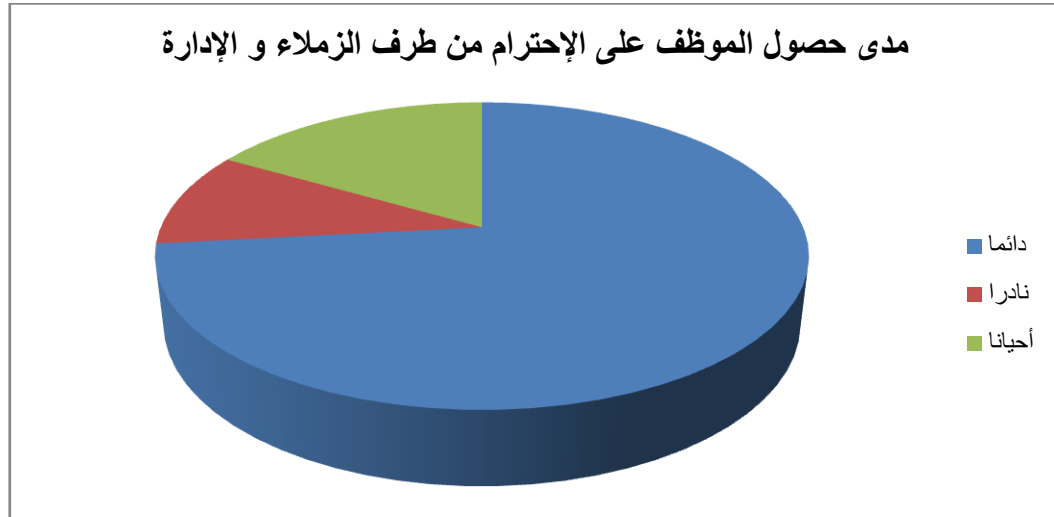
نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة ب دائما و أحيانا قد كانت نسبتها 36.7%، أما الإجابة ب أحيانا بلغت 26.7%، و هو ما يبرز أن إدارة مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة تدعم طرح الآراء و المقترحات إذا ما أخذنا كل الإجابات بشكل متوسط، حيث أن التحفيز أسلوب قد يشمل أيضا مختلف الآراء و المقترحات التي يتقدم بها العاملين خلال احتكاكهم مع المسيرين في الإدارة، حيث أن هذه المقترحات قد تنعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة، أما على الجانب الشخصي تحسس الموظف بقيمته و أهميته

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

داخلها، و يقلل من إمكانية إحساسه باللامبالاة من طرف المسؤولين ، الأمر الذي يقلل من فرص خلق الصراعات .

جدول رقم(22): يوضح مدى حصول الموظف على الاحترام و التقدير من الزملاء و الإدارة.

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
دائما	22	73,3
نادرا	3	10,0
أحيانا	5	16,7
المجموع	30	100,0



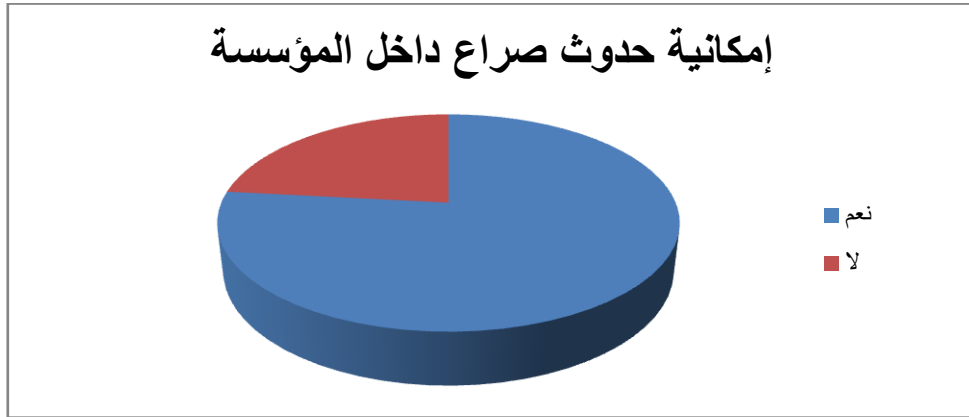
الجدول أعلاه جاءت فيه الإجابة ب دائما بنسبة 73.3%، تلتها الإجابة ب أحيانا بنسبة 16.7%، و في الأخير الإجابة ب نادرا ب 10%، و نلاحظ من خلالها أن الموظفين داخل مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة يحظون بالاحترام و التقدير داخل المؤسسة ، ما يمكن رده أيضا إلى العلاقة الجيدة بين العاملين، لأن قيم العمل الإيجابية تؤثر بالإيجاب على نفسية الموظف و تشجعه على مضاعفة العمل و التفكير في كيفية

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

عمل ذلك بهدف الحصول على المزيد من الثناء، و من هذا المنطلق فإن العلاقات المبنية على الاحترام و التقدير قد تساهم في الحد من الصراعات الوظيفية و تمنع حدوثها.

جدول رقم(23): يوضح إمكانية حدوث صراع داخل المؤسسة.

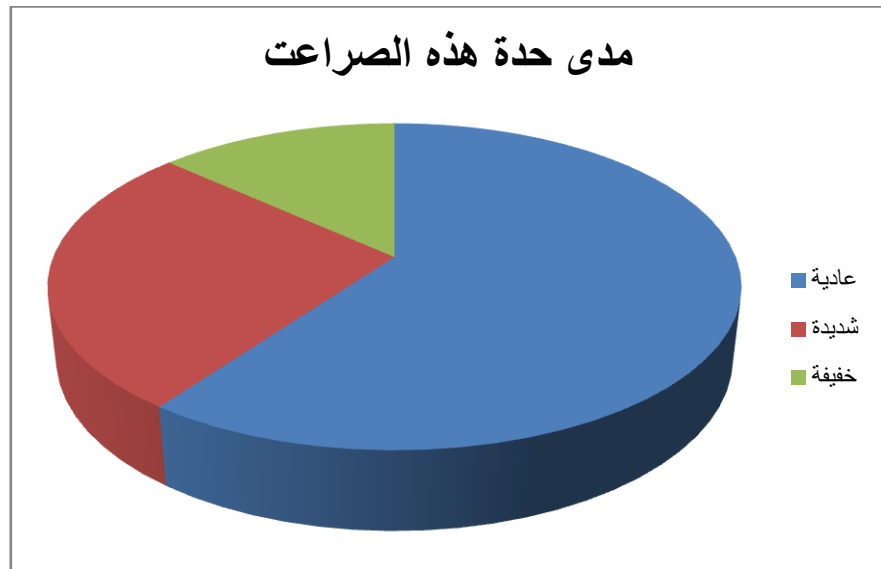
الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
نعم	23	76,7
لا	7	23,3
المجموع	30	100,0



نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة ب نعم بلغت نسبتها 76.7%، و الإجابة ب لا بلغت 23.3%، و هو ما يفسر أن مديرية اتصالات الجزائر كانت قد شهدت حدوث صراعات وظيفية داخلها، و هذا الأمر الذي قد نجده عاديا لأن كل المؤسسات معرضة لحدوث أزمة داخلها، سواء بسبب اختلاف زوايا العمل، أو طرق تأدية الوظائف أو عدم المساواة في المعاملة بين الموظفين، و تختلف شدة الصراع من مؤسسة إلى أخرى حسب الأسباب التي أدت إليه أو الأهداف التي تريد أطراف الصراع الوصول إليها.

جدول رقم(24): يوضح مدى حدة هذه الصراعات.

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
عادية	18	60,0
شديدة	8	26,7
خفيفة	4	13,3
المجموع	30	100,0



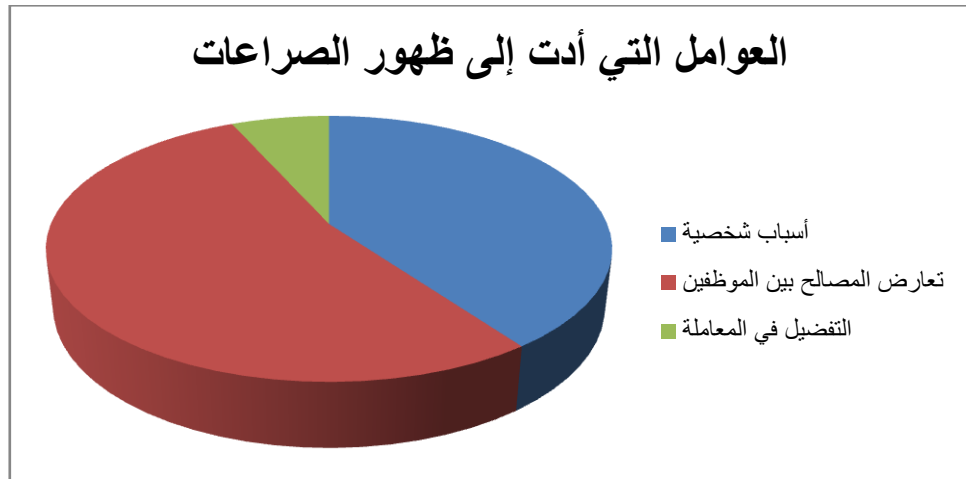
نلاحظ أن الإجابة ب عادية بلغت 60%، فيما كانت الإجابة ب شديدة 26.7%، أما الإجابة ب خفيفة كانت ب 13.3%، و نلاحظ بأن حدة الصراعات التي وقعت داخل المؤسسة عادية، و ليست

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

بالشدة التي قد تضرر بالمؤسسة، و هو ما يمكن إرجاعه للتواصل الجيد بين الموظفين و علاقتهم الجيدة، حيث أن فرضية وجود صراع في كل مؤسسة يبقى واردا، إلا أن المؤسسة التي تصل فيها مستويات الاتصال إلى درجة عالية و جهاز العلاقات العامة بها يقوم بنشاطات كفيلة بخلق علاقة جيدة بين الموظفين، كما أن معرفة الموظفين بأدوارهم و وضوح التوجهات و أدوات العمل تشكل سببا في عدم تجاوز تلك الصراعات حاجز المشاكل العادية داخل المؤسسة.

جدول رقم(25): يبرز العوامل التي أدت إلى ظهور الصراعات.

النسبة المئوية	التعداد	الإجابة
40,0	12	أسباب شخصية
53,3	16	تعارض المصالح بين الموظفين
6,7	2	التفضيل في المعاملة
100,0	30	المجموع



من خلال الجدول نرى أن الإجابة ب تعارض المصالح بين الموظفين بلغت نسبتها 53.3%، تلتها الإجابة ب أسباب شخصية بنسبة 40%، و في الأخير جاءت الإجابة ب التفضيل في المعاملة بنسبة 6.7%. و نلاحظ أن أبرز عوامل نشوب الصراع هي تعارض المصالح بين الموظفين و أن الأسباب الشخصية

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

فد تؤدي أيضا إلى حدوث صراعات، كما أن الصراعات لا علاقة لها بالعمل في غالب الأحيان، بل تعود إلى مصالح الموظفين الشخصية و منها الطموح الوظيفي كالترقيات و تقلد مناصب عليا ، أو رغبة في مكافآت مادية أو التقرب من المسيرين و أصحاب القرار داخل المؤسسة

جدول رقم(26): يوضح المستويات التي قد تحدث عليها الصراعات.

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
الفرد	20	66,7
الجماعة	10	33,3
المجموع	30	100,0



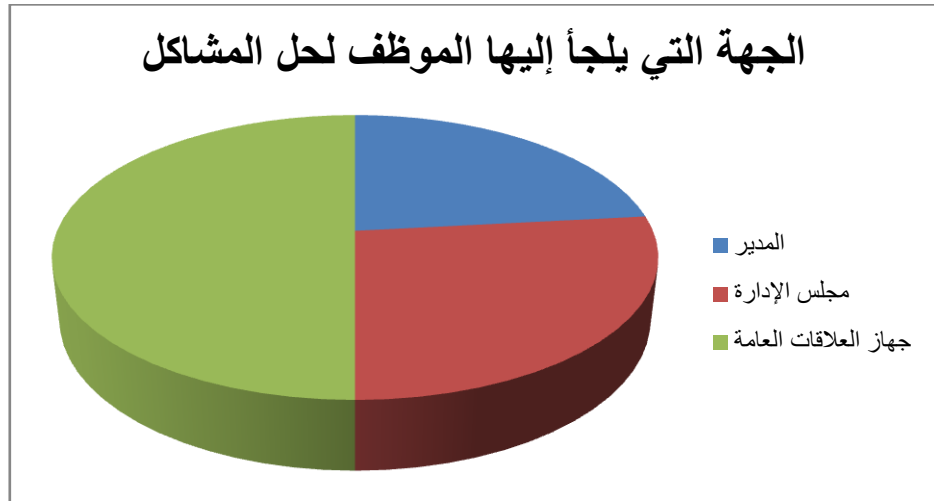
جاء الإجابات بعد ملاحظة الجدول ب الفرد و بلغت نسبتها 66.7%، و تلتها الإجابة ب الجماعة بنسبة بلغت 33.3%، و هو ما يوصلنا إلى أن أغلب الصراعات قد تحدث على المستوى الفردي في أغلب

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الأحيان، و يدعم أن أسباب الصراع قد تكون شخصية أكثر، و لأهداف شخصية مرتبطة دائما بطموحات و رغبات قد يقوم أصحابها بالعديد من المحاولات للوصول إليها ما قد يتسبب في حدوث صراع وظيفي إذا تعارض ذلك مع أهداف و رغبات أفراد آخرين، خاصة إذا لم تحترم القوانين العامة للمؤسسة.

جدول رقم(27): يوضح الجهة التي يلجأ إليها الموظف لحل المشاكل.

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
المدير	7	23,3
مجلس الإدارة	8	26,7
جهاز العلاقات العامة	15	50,0
المجموع	30	100,0

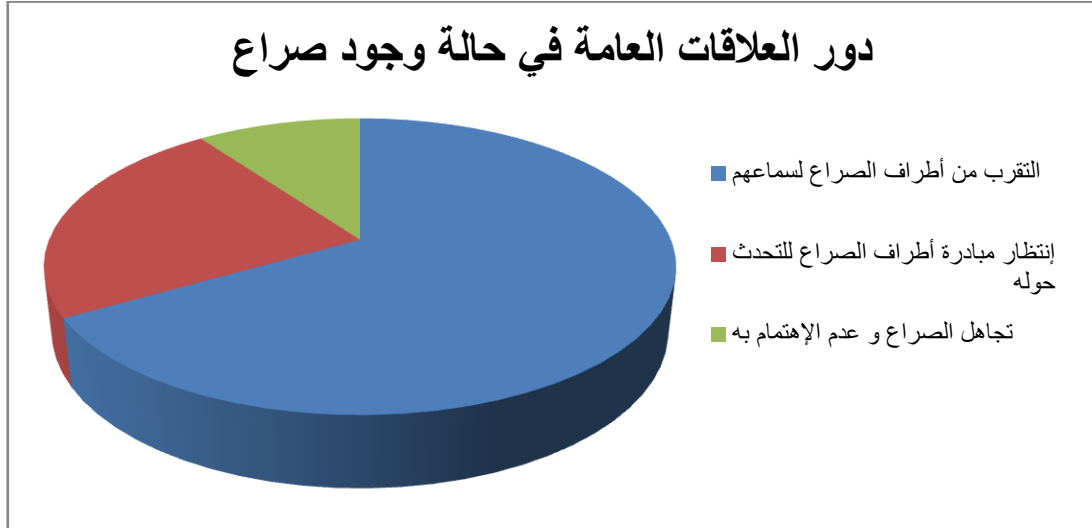


الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ أن الإجابة ب جهاز العلاقات العامة بلغت 50%، فيما بلغت نسبة الإجابة بمجلس الإدارة نسبة 26.7%، و في الأخير جاءت الإجابة بالمدير بنسبة بلغت 23.3%، و من خلال هذ النتائج نلاحظ أن الموظفين بمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة يلجأون إلى جهاز العلاقات العامة لحل مشاكلهم في غالب الأحيان ، و هو ما يعزز معرفة الموظفين للهيكل التنظيمي داخل المؤسسة، و إدراكهم للقيمة الكبيرة التي يقدمها جهاز العلاقات العامة و الدور الكبير الذي يلعبه ، من خلال النشاطات الدورية التي يقوم بها. كما أن لجوء الموظفين لجهاز العلاقات العامة في حالة حدوث صراع يعزز الثقة الكبيرة التي يضعونها في الجهاز خاصة إذا لمسوا فاعليته في حل المشاكل التي اعترضت علاقاتهم داخل العمل سابقا، و من هذا المنطلق فإن جهاز العلاقات العامة إذا لعب دوره الأساسي في محاولة ربط علاقات الموظفين و مسانيرتها لما يخدم أهداف المؤسسة بشكل عام فإنهم لا يترددون في اللجوء إليه مباشرة في حال حدوث صراع وظيفي.

جدول رقم(28): يبرز دور العلاقات العامة في حال وجود صراع.

النسبة المئوية	التعداد	الإجابة
66,7	20	التقرب من أطراف الصراع لسماعهم
23.3	7	انتظار مبادرة أطراف الصراع للتحدث حوله
10.0	3	تجاهل الصراع وعدم الاهتمام به
100,0	30	المجموع



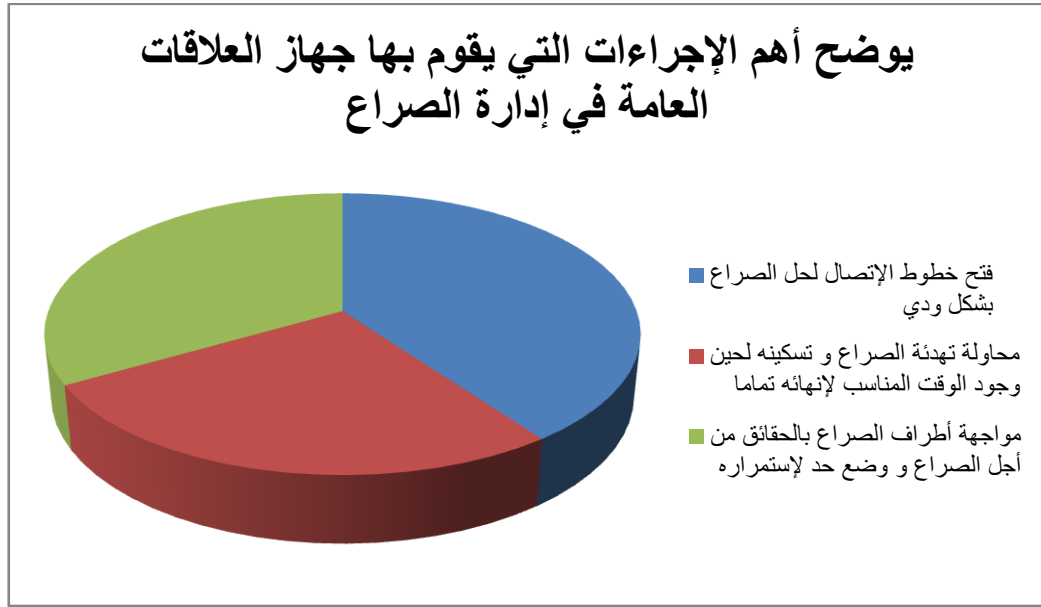
نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة ب التقرب من أطراف الصراع لسماعهم بلغت 66.7%، أما الإجابة ب انتظار مبادرة أطراف الصراع للتحدث حوله بلغت 23.3%، لتليها الإجابة ب تجاهل الصراع و عدم الاهتمام به 10%، و من خلال الإجابات نلاحظ أن جهاز العلاقات العامة يبادر في حالة وجود صراع داخل المؤسسة لمحاولة فهمه و معرفة أوجه الصراع . و الأسباب التي كانت وراء حدوثه، حيث أن ذلك يعزز دور جهاز العلاقات العامة و يجسد المهام الحقيقية للجهاز، فالتقرب من أطراف الصراع مبادرة قد تجعلهم يلتصقون بدراية جهاز العلاقات العامة بكافة المعاملات التي تدور داخل المؤسسة و جدية الجهاز في السعي إلى التقريب من وجهات النظر بين الموظفين و الحد من المشاكل أو الصراعات التي قد تحدث بينهم، بالإضافة إلى أن سماع الموظفين و مشاكلهم التي يطرحونها و التقرب منهم يعزز تجسيد نظام اتصال متين داخل المؤسسة، لأنه يشجع على سبل الحوار في معالجتها و محاولة الحد منها. و منه نلاحظ أن تفعيل الاتصال و التركيز عليه كعنصر فعال في المؤسسة، و التقرب من أطراف الصراع لسماعهم و محاولة فهم خلفياته من أهم الوسائل التي تعتمد عليها أجهزة العلاقات العامة الفعالة في حال وجود صراع وظيفي.

جدول رقم(29): يوضح أهم الإجراءات التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة في إدارة الصراعات .

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
فتح خطوط الاتصال لحل الصراع بشكل ودي	12	40,0

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

26,7	8	محاولة تهدئة الصراع وتسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهائه تماما
33,3	10	مواجهة أطراف الصراع بالحقائق من أجل حل الصراع ووضع حد لاستمراره
100,0	30	المجموع



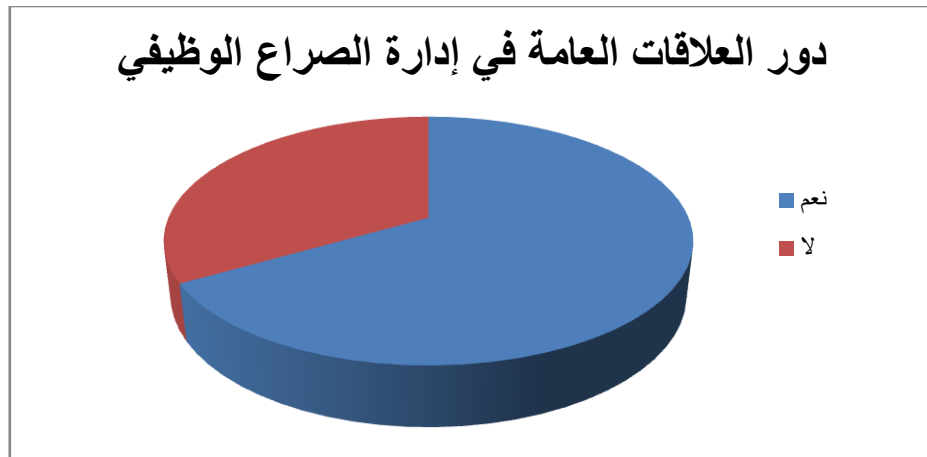
نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة بفتح خطوط الاتصال لحل الصراع بشكل ودي قد كانت نسبتها الأعلى و بلغت 40%، فيما جاءت بعدها الإجابة ب مواجهة أطراف الصراع بالحقائق من أجل وضع حد لاستمراره بنسبة 33.3%، و في الأخير الإجابة ب محاولة تهدئة الصراع و تسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهائه بنسبة 26.7%، و من هذه النتائج نلاحظ أن جهاز العلاقات العامة يلجأ إلى تفعيل الاتصال و العمل به محاولة إيجاد حل للصراع، و هو الأمر الذي يثبت أن العملية الاتصالية جيدة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، و أن جهاز العلاقات العامة يجب أن يبادر لحل الصراعات ، عبر المحافظة على الدور الأساسي للعملية الاتصالية و إسهاماتها، من خلال فتح خطوط الاتصال الودي و محاولة تقريب وجهات النظر، و اكتشاف الأسباب الحقيقية التي أدت إلى خلق الصراع الوظيفي، حيث أن حل الصراعات بطريقة ودية ينعكس إيجابا على العلاقات بين الموظفين و قد يمنع تكرار الصراع إذا ما تم معرفة أسبابه و ابتعادها عن الأهداف الحقيقية للمؤسسة، كما أن فتح خطوط الاتصال يعزز عمل جهاز العلاقات العامة في

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

تجسيد نظام اتصال جيد، و يعزز به علاقات الموظفين و يمنحهم فرصة أكبر لإبداء ما يشعرون به تجاه المؤسسة مستقبلا . الأمر الذي قد يقلل من إمكانية حدوث صراع وظيفي.

جدول رقم(30): يوضح دور العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي.

الإجابة	التعداد	النسبة المئوية
نعم	20	66.7
لا	10	33.3
المجموع	30	100,0



نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة ب نعم بلغت في نسبتها 73.3%، أما الإجابة ب لا قد بلغت 33.3%، و منه نلخص إلى أن جهاز العلاقات العامة في مديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة له دور هام في إدارة الصراع الوظيفي داخل المؤسسة ، لأن تفعيل نظام اتصال جيد داخل المؤسسة يشعر فيه الموظف بالقدرة على موازنة عمله و إبداء آراءه و التعبير عن حاجياته يساعده بشكل كبير في الشعور بالانتماء داخل المؤسسة و يضاعف من أداءه الوظيفي، كما أن جهاز العلاقات العامة من خلال النشاطات التي يقوم بها يساعد على تعزيز روابط التعاون بين العاملين و يساهم في خلق روح الفريق التي قد تساعدهم على التأقلم بينهم و نسج علاقات اجتماعية بينهم أو مع المسيرين، فالرفع من مستوى النشاط الاتصالي داخل المؤسسة عامل هام في منع حدوث صراعات وظيفية إذا ما احترم الجميع الدور الذي يجب أن يقوموا به، و في حالة وجود بعض

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

المشاكل أو الصراعات يلجأون إلى جهاز العلاقات العامة كجهاز فعال لفتح خطوط الاتصال و محاولة إدارة الصراع الوظيفي.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

نتائج الدراسة:

- يحتل جهاز العلاقات العامة مكانة مهمة في المؤسسة، حيث يقوم بمختلف الأنشطة داخل المؤسسة على أكمل وجه و بطريقة جيدة.
- التواصل الجيد يزيد من فاعلية العلاقة بين الموظفين فيما بينهم، أو بين الموظفين و الإدارة داخل المؤسسة.
- العمل وسط فريق تسوده روح التعاون و التفاهم، يساهم في الشعور بالانتماء للمؤسسة، و بالتالي يجد من إمكانية حدوث صراع وظيفي.
- نظام التحفيز و التشجيع و إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آراؤهم، يلعب دورا هاما في التقليل من إمكانية حدوث الصراع لأنه يحسس الموظفين بأهميتهم داخل المؤسسة.
- كل المؤسسات معرضة لأن تشهد صراعا وظيفيا، إلا أن المؤسسات التي يعمل جهاز العلاقات العامة فيها على فرض نظام اتصالي جيد تكون شدة الصراعات فيها عادية و لا ترقى لأن تشكل خطرا عليها. حيث أن نظام الاتصال السائد داخل المؤسسة من أسباب خلق الصراع.
- ترجع أسباب الصراع في المؤسسة لأسباب شخصية بالدرجة الأولى، و تعارض المصالح بين الموظفين حيث أن معظم الصراعات المؤسسة تحدث على المستوى الفردي.
- في حال وجود صراع داخلي فإن الموظف يلجأ إلى جهاز العلاقات العامة في غالب الأحيان لحل هذه المشاكل إذ تساهم بدرجة كبيرة في تسوية الصراعات القائمة في المؤسسة و تعتبر الجهة المكلفة بتشخيص الصراع ومتابعته.
- تلعب العلاقات العامة دورا هاما في إدارة الصراع الوظيفي داخل المؤسسة.
- جهاز العلاقات العامة الفعال في المؤسسات، يقوم بالتقرب من أطراف الصراع للاستماع إليهم كخطوة لحل الصراع و تفادي تفاقمه عبر فتح خطوط الاتصال يعتبر من الحلول أو الإجراءات التي يجب القيام بها في حال وجود صراع داخل المؤسسة، و ذلك لتدعيم أطر الاتصال الجيد و الشفاف.

خاتمة

خاتمة:

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي داخل المؤسسة ، حيث قمنا بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية و التي عاجلت كل من العلاقات العامة و الصراع الوظيفي، وعرض مفصل للمتغيرات التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة والمتمثلة في طبيعة الإشراف وطبيعة الاتصال، والمركز الوظيفي لأفراد التنظيم و العلاقات الاجتماعية بينهم، والتي لها أثر على خلق الصراع الوظيفي.

ومن خلال جملة من النتائج المتحصل عليها والشواهد الكمية والمتعلقة بالدراسة، أكدت هذه الدراسة أن العلاقات الحسنة بين العاملين بالمؤسسة والمبنية على الاحترام والتقدير، ووضع المشرف مساحة للعامل للتعبير عن رأيه في تسيير العمل، ووضوح خطوط الاتصال وتفهم العاملين لتوجهات بعضهم البعض واحترام ذوي المراكز الوظيفية العالية يساعد على خلق بيئة عمل جيدة و تقلل من إمكانية حدوث صراع وظيفي، حيث يصبح العامل يحس بالانتماء و الولاء للمؤسسة.

وقد عكست هذه الدراسة دور العلاقات في إدارة الصراع الوظيفي داخل المؤسسة لتحقيق أداء فعال ومؤثر في نشاط المؤسسة ككل، من خلال العديد من الأساليب و الإجراءات التي يعتمدها جهاز العلاقات العامة الفعال، عبر تفعيل خطوط الاتصال بين أطراف الصراع و محاولة التقرب منهم لحل المشاكل المترتبة عنه، ما يجعل الموظف يلجأ في غالب الأحيان لجهاز العلاقات العامة لحل المشاكل التي قد يتعرض لها، الأمر الذي يخفف نوعا من الضغط لدى الإدارة العليا المنظمة و يشجع عمل إدارة العلاقات العامة في التقرب من الموظفين، و يعزز شعورهم بالانتماء لها .

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

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

1. أحمد، محمد مصطفى (1999). الخدمة الإجتماعية في مجال العلاقات العامة . ط 1. دار المعرفة الجامعية. القاهرة.
2. إمام، إبراهيم. (1991). فن العلاقات العامة والإعلام . ط 3. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.
3. أيوب، أنعام حسن. (2016). العلاقات العامة و الاتصال في الخدمة الإجتماعية. ط 5. دار الحامد . للنشر والتوزيع. عمان
4. البادي، محمد محمد (1975). البيان الإجتماعي للعلاقات العامة . مكتبة الأنجلو المصرية . القاهرة.
5. البادي، محمد محمد. (1980). العلاقات العامة والمسئولية الإجتماعية . مكتبة الأنجلو المصرية . القاهرة.
6. البواب، أحمد إسماعيل محمد. (1970). العلاقات العامة فن وإبداع . دار المعارف . القاهرة.
7. جودة، محفوظ أحمد. (1999). العلاقات العامة مفاهيم وممارسات . ط 3. مكتبة الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم. بيروت.
8. الجوهري، محمود (1971). الإتجاهات الجديدة في العلاقات العامة . ط 1. مكتبة الأنجلو المصرية . القاهرة.
9. حجاب، محمد. (1999). المدخل الأساسية للعلاقات العامة. دار الفجر. القاهرة.
10. خضير، كاظم حمود . (2002). السلوك التنظيمي ، ط 1، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002.
11. ديان، سامي. (2006). الصحافة اليومية والإعلام والمسيرة. ط 2. دار الثقافة العربية. بيروت.
12. زويلف، مهدي حسن. (1994). العلاقات العامة النظرية والأساليب. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع . بيروت .
13. الصحن، محمد فريد. (1988). العلاقات العامة: المبادئ والتطبيق. الدار الجامعية . الاسكندرية.

قائمة المصادر و المراجع

14. العدوي، محمد فهمي. (2004). مفاهيم جديدة في العلاقات العامة. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان.
15. العميان، حمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. دار وائل للنشر و التوزيع. الأردن.
16. عوض، حنفي. (1983). العلاقات العامة : الإتجاهات - النظرية - والمجالات التطبيقية. ط1. القاهرة.
17. قندجلي، إبراهيم. (2010). المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت. ط1. دار الدسنة للنشر و التوزيع. عمان.
18. محمد، عبد الفتاح محمد. (1990). العلاقات العامة في المؤسسات الإجتماعية ، أسس نظرية ونماذج تطبيقية. ط 2 . مكتبة المعارف الحديثة. القاهرة.
19. معلا، ناجي. (2000). التفاوض، الإستراتيجية و الأساليب (مدخل في الحوار و الإقناع). ط2. مطابع الفنار. عمان.

المذكرات و الرسائل الجامعية:

1. العتيبي، طارق بن موسى. (2006). الصراع التنظيمي وأساليب التعامل معها دراسة منحنية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمدحمة الرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

التخصص : إتصال و علاقات عامة

- إستمارة إستبيان حول :

دور العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي داخل المؤسسة
دراسة ميدانية مديرية إتصالات الجزائر المسيلة

إشراف الأستاذ :

- عبد الرزاق غزال

إعداد الطالب :

- سفيان قوادي

في إطار إجراء دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال و علاقات عامة، نضع في أيديكم إستمارة الإستبيان هذه، راجين منكم الإجابة على أسئلتنا، و نحيطكم علما بأن المعلومات التي تصرحون بها سرية و ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

- في مكان الإجابة المناسبة ضع علامة : X

السنة الجامعية :

2018 - 2019

• محور البيانات الشخصية

1/ الجنس : ذكر أنثى

2/ الفئة العمرية :

- 20-29 سنة 30-40 سنة أكثر من 40 سنة

3/ المستوى التعليمي :

- جامعي ثانوي تكوين مهني

4/ الخبرة المهنية :

- 1-5 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

• المحور الاول : أهم الأنشطة التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة بمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة .

1/ هل أنت على علم بوجود قسم مخصص لجهاز العلاقات العامة في مؤسستك ؟

- نعم لا

2/ كيف ترى مدى أهمية تواجد قسم للعلاقات العامة ؟

- مهم جدا مهم غير مهم

3/ هل أنت على علم بوجود متخصصين في العلاقات العامة بمؤسستكم ؟

- نعم لا

4/ ما مدى تأديتهم لأنشطة العلاقات العامة ؟

- فاعلية طريقة جيدة عادية

• المحور الثاني : أسلوب التواصل و دوره في خلق الصراعات و إدارتها داخل المؤسسة .

5/ هل تشعر بالإنتماء داخل المؤسسة التي تعمل بها؟

- دائما نادرا أحيانا

6/ هل هناك تواصل جيد بينك و بين زملائك ؟

- دائما نادرا أحيانا

7/ هل تعمل ضمن فريق تسوده روح التفاهم و التعاون ؟

- دائما نادرا أحيانا

8/ في إطار عملك هل توجد علاقة إجتماعية مع مدراءك ؟

- دائما نادرا أحيانا

9/ ما طبيعة الإتصال داخل المؤسسة ؟

- حسنة سيئة

10/ هل نظام الإتصال في المؤسسة من أسباب خلق الصراع ؟

- نعم لا

كيف

11/ هل يقلل من شأن الخلافات و يساعد على تجنبها ؟

- دائما نادرا أحيانا

• المحور الثالث : الفروق في المستوى أو في درجة الوظيفة و علاقتها في خلق الصراعات داخل المؤسسة .

12/ هل علاقتك بالإدارة ؟

- جيدة حسنة سيئة

13/ هل علاقتك مع الزملاء ؟

- جيدة حسنة سيئة

14/ هل هناك تدخلات من قبل الزملاء عند حاجتك للمساعدة ؟

- دائما نادرا أحيانا

15/ في رأيك . هل الدرجة العلمية من أسباب خلق الصراع ؟

- دائما نادرا أحيانا

16/ هل تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين المجتهدين فقط ؟

- دائما نادرا أحيانا

17/ هل تشجع الإدارة العليا الآراء و المقترحات ؟

- دائما نادرا أحيانا

18/ هل تحظى بالتقدير و الإحترام من قبل الزملاء و رئيسك في العمل ؟

- دائما نادرا أحيانا

• المحور الرابع : مساهمة إدارة جهاز العلاقات العامة في إدارة مختلف نماذج الصراع الوظيفي في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة

19/ هل حدث و عرفت المؤسسة صراعات أو خلافات ؟

- نعم لا

20/ ماهي حدة هذه الصراعات ؟

- عادية شديدة خفيفة

21/ العوامل التي أدت إلى ظهور هذه الصراعات ؟

- أسباب شخصية تعارض المصالح بين الموظفين التفضيل في المعاملة سبب آخر أذكره

22/ هل تحدث هذه الصراعات على مستوى ؟

- الفرد الجماعة

23/ في حالة وجود صراع داخلي لمن يلجأ الموظف لحل هذه المشكلات ؟

- المدير مجلس الإدارة جهاز العلاقات العامة

24/ في حال وجود صراع داخل المؤسسة ، جهاز العلاقات العامة يقوم ب ؟

- التقرب من أطراف الصراع لسماعهم إنتظار مبادرة أطراف الصراع للتحدث حوله تجاهل الصراع و عدم الإهتمام به

25/ ما هي أهم الإجراءات و الوسائل التي يتخذها جهاز العلاقات العامة في إدارة الصراعات الوظيفية داخل المؤسسة ؟

- فتح خطوط الإتصال لحل الصراع بشكل ودي
- محاولة تهدئة الصراع و تسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهائه تماما
- مواجهة أطراف الصراع بالحقائق من أجل حل الصراع و وضع حد لإستمراره
- نقل أسباب الصراع و حيثياته للإدارة لإتخاذ إجراءاتها

26/ في رأيك هل تلعب العلاقات العامة دورا هاما في إدارة الصراع الوظيفي داخل المؤسسة ؟

- نعم لا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
3	ملخص الدراسة.
6-4	خطة الدراسة.
أ- ب	المقدمة.
24-12	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
12	الإشكالية.
13	التساؤلات.
13	أهمية البحث.
13	أهداف البحث.
14	أسباب إختيار الموضوع.
16 -14	تحديد مفاهيم الدراسة.
16	منهج الدراسة.
17	أدوات جمع البيانات.
18	مجالات الدراسة.
19	مجتمع البحث و العينة.
24-19	الدراسات السابقة.
26	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.
35-26	المبحث الأول: مدخل إلى العلاقات العامة
29-27	المطلب الأول: تعريف العلاقات العامة.
31-30	المطلب الثاني: ماهية العلاقات العامة.
33-31	المطلب الثالث: نشأة و تطور العلاقات العامة
34-33	المطلب الرابع: أهمية العلاقات العامة.
35-34	المطلب الخامس: أهداف العلاقات العامة.
35	المطلب السادس: وظائف العلاقات العامة.
36	المبحث الثاني: ماهية الصراع الوظيفي.
37-36	المطلب الأول: تعريف الصراع الوظيفي.

فهرس المحتويات

37	المطلب الثاني: خصائص الصراع الوظيفي.
39-38	المطلب الثالث: مراحل الصراع الوظيفي.
41-40	المطلب الرابع: أسباب الصراع الوظيفي.
44-41	المطلب الخامس: مستويات الصراع الوظيفي.
44	المبحث الثالث: إسهامات العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي.
46-45	المطلب الأول: العلاقات العامة عنصر من عناصر العملية الإدارية.
48-47	المطلب الثاني: دور العلاقات العامة في ترشيد إدارة الصراع الوظيفي.
50	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.
58-50	التعريف بمؤسسة الدراسة (مديرية إتصالات الجزائر بالمسيلة).
90-59	التحليل الكمي و الكيفي لنتائج الدراسة.
91	نتائج الدراسة.
93	الخاتمة
96-95	قائمة المصادر و المراجع.
102-97	الملاحق
104-103	فهرس المحتويات.
108-106	فهرس الأشكال و الجداول.

فهرس الأشكال و الجداول

فهرس الأشكال و الجداول

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل عملية الصراع	38
02	فروع مؤسسة إتصالات الجزائر	52
03	الهيكل التنظيمي لمديرية إتصالات الجزائر بالمسيلة	54
04	بعض الخدمات التي تقدمها إتصالات الجزائر.	57
05	يبين توزيع العينة حسب الجنس	58
06	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	59
07	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	60
08	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	61
09	علم العاملين بوجود قسم مخصص لجهاز العلاقات العامة	62
10	مدى أهمية تواجد قسم العلاقات العامة	63
11	علم الموظفين بوجود مختصين في العلاقات العامة بالمؤسسة	64
12	يوضح مدى تأدية المختصين في العلاقات العامة لأنشطتهم	65
13	مدى الشعور بالانتماء داخل المؤسسة	66
14	إمكانية وجود تواصل جيد بين الموظفين	67
15	ظروف العمل داخل الفريق (التعاون و التفاهم)	68
16	مدى وجود علاقة اجتماعية بين العمال و المدراء	69
17	طبيعة الاتصال داخل المؤسسة	70
18	إمكانية تسبب نظام الاتصال في المؤسسة في خلق صراع وظيفي	71
19	إمكانية تقليل نظام الاتصال من حجم الصراعات و المساعدة على تجنبها	72
20	علاقة الموظفين بالإدارة	73
21	العلاقة بين الموظفين	74
22	مدى تدخل الزملاء عند الحاجة	75
23	إمكانية تسبب الدرجة العلمية في خلق الصراع	76
24	مدى تحفيز المؤسسة للعاملين المجتهدين فقط	77
25	مدى تشجيع الإدارة للآراء و المقترحات	78

فهرس الأشكال و الجداول

79	مدى حصول الموظف على الاحترام و التقدير من الزملاء و الإدارة	26
80	يوضح إمكانية حدوث صراع داخل المؤسسة	27
81	مدى حدة الصراعات التي حدثت بمديرية إتصالات الجزائر بالمسيلة	28
82	العوامل التي أدت إلى ظهور الصراعات	29
83	المستويات التي قد تحدث عليها الصراعات	30
84	الجهة التي يلجأ إليها الموظف لحل المشاكل	31
85	دور العلاقات العامة في حال وجود صراع	32
87-86	أهم الإجراءات التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة في إدارة الصراعات	33
88	دور العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي	34

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المستويات الثلاث للصراع التنظيمي	43
02	حضية المشتركين في خدمات إتصالات الجزائر بالمسيلة	56
03	يبين توزيع العينة حسب الجنس	58
04	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	59
05	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	60
06	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	61
07	علم العاملين بوجود قسم مخصص لجهاز العلاقات العامة	62
08	مدى أهمية تواجد قسم العلاقات العامة	63
09	علم الموظفين بوجود مختصين في العلاقات العامة بالمؤسسة	64
10	يوضح مدى تأدية المختصين في العلاقات العامة لأنشطتهم	65
11	مدى الشعور بالانتماء داخل المؤسسة	66
12	إمكانية وجود تواصل جيد بين الموظفين	67
13	ظروف العمل داخل الفريق (التعاون و التفاهم)	68

فهرس الأشكال و الجداول

69	مدى وجود علاقة اجتماعية بين العمال و المدراء	14
70	طبيعة الاتصال داخل المؤسسة	15
71	إمكانية تسبب نظام الاتصال في المؤسسة في خلق صراع وظيفي	16
72	إمكانية تقليل نظام الاتصال من حجم الصراعات و المساعدة على تجنبها	17
73	علاقة الموظفين بالإدارة	18
74	العلاقة بين الموظفين	19
75	مدى تدخل الزملاء عند الحاجة	20
76	إمكانية تسبب الدرجة العلمية في خلق الصراع	21
77	مدى تحفيز المؤسسة للعاملين المجتهدين فقط	22
78	مدى تشجيع الإدارة للآراء و المقترحات	23
79	مدى حصول الموظف على الاحترام و التقدير من الزملاء و الإدارة	24
80	يوضح إمكانية حدوث صراع داخل المؤسسة	25
81	مدى حدة الصراعات التي حدثت بمديرية إتصالات الجزائر بالمسيلة	26
82	العوامل التي أدت إلى ظهور الصراعات	27
83	المستويات التي قد تحدث عليها الصراعات	28
84	الجهة التي يلجأ إليها الموظف لحل المشاكل	29
85	دور العلاقات العامة في حال وجود صراع	30
87-86	أهم الإجراءات التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة في إدارة الصراعات	31
88	دور العلاقات العامة في إدارة الصراع الوظيفي	32

ملخص الدراسة:

تحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على أحد المواضيع التي لها أهمية كبيرة في المؤسسة و هي ظاهرة الصراع التنظيمي و التي تتسبب في عرقلة سير المنظمة بشكل يجعل من الصعب على الأفراد و الجماعات المتصارعة العمل مع بعضهم في مكان واحد، ولهذا كان لزاما على المنظمة إيجاد الحلول المناسبة من خلال تفعيل دور العلاقات العامة من أجل إدارة هذه الصراعات بأنسب الطرق الممكنة. حاولنا من خلالها البحث عن أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى خلق الصراع الوظيفي داخل المؤسسة؟ و ما هو دور العلاقات العامة في إدارة هذه الصراعات. قمنا بعد ذلك باختيار المنهج المسحي والعينة العشوائية البسيطة باعتبارهما الأنسب لهذه الدراسة، ثم قمنا بتصميم استمارة الاستبيان حيث كانت بمثابة بوابة للجانب الميداني.

Abstract:

This study is an attempt to highlight one of the most important subjects in the institution which is the phenomenon of organisational conflict. This latter obviously hampered severely the functioning of the institution in a way that made it difficult if not impossible for the conflicting individuals and groups to work in the same place. Therefore, it was imperative for the institution to find appropriate solutions through activating the role of public relations as a tool to manage these conflicts. In the light of the previously stated talk.

We tried through the study to find the reasons that may lead to the creation of a functional conflict within the institution? And what is the role of public relations in managing these conflicts.

In our work, we used survey methodology and random sampling because the best serve our research. Also, we designed a questionnaire to serve the practical side of this research.