

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Mubend Ulhag - Tibirett -



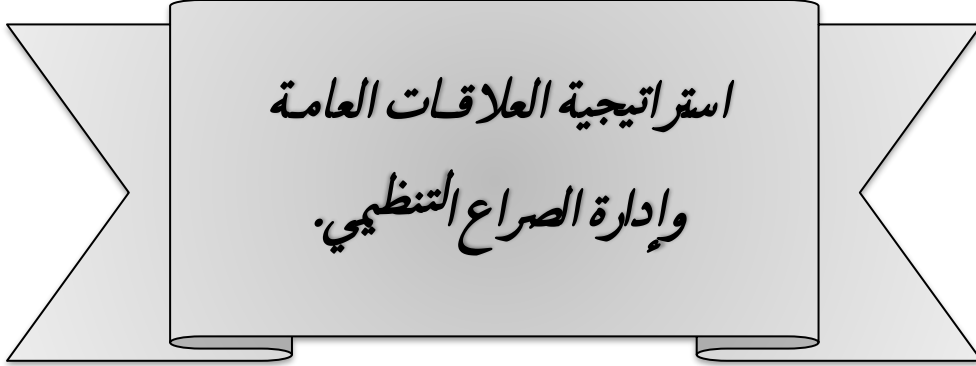
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

قسم: إعلام واتصال.

تخصص: إعلام واتصال.

عنوان المذكرة:



مشروع تخرج لنيل شهادة ليسانس تخصص إعلام واتصال.

إشراف الأستاذة:

- سبع فضيلة.

إعداد الطلبة:

- نجاري أمال.

- رجبال محرز.

- بودينة أنيس.

السنة الجامعية: 2022/2021

ملخص الدراسة

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

إذن استراتيجية الاتصال والتخطيط للعلاقات العامة ودورها للتصدي وإدارة المشاكل والصراعات التنظيمية في المؤسسة. اعتمادنا في موضوعنا ثلاث فصول بحثية، خصص (الفصل الأول) الإطار المفاهيمي للدراسة لذكر الأسباب والأهداف والأهمية المرجوة من الموضوع فضلا عن تحديد مفاتيح الدراسة (تحديد المفاهيم الأساسية) لتصاغ في مشكلة، (الفصل الثاني) يتمثل في إبراز مفهوم العلاقات العامة، ومبادئها وأهميتها وأسباب الاهتمام بها، (الفصل الثالث) حيث تم التطرق للموضوع الرئيسي لدراستنا بشكل مفصل من خلال تعريف الصراع التنظيمي وأشكاله، وإبراز دور استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الصراعات التنظيمية وصولا إلى صياغة تساؤل رئيسي يلخص لنا المشكلة البحثية والذي مفاده:

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

مقدمة:

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

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

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

تمهيد:

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

أهداف الدراسة، بيان أهمية الدراسة، وضع المشكلة البحثية وتحديد فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

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

أ- الأسباب الذاتية.

1- الرغبة في اكتساب خبرات علمية وعملية وتطوير معارفنا حول دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي

2- محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين الموظفين والذي يؤدي بدوره إلى نشوب صراعات داخلية بالمؤسسة الواحدة.

ب- الأسباب الموضوعية.

- 1- الصلة الوثيقة التي تربط موضوع البحث بمجال تخصصنا (علم الاتصال وعلاقات عامة).
- 2- قابلية الموضوع للبحث والمناقشة وتوفير الشروط العلمية والتسهيلات الميدانية لإجراء الدراسة.
- 3- القيمة العلمية والعملية للموضوع، وتوفير الوثائق والمراجع حول استراتيجيات العلاقات ومن جهة والصراع التنظيمي من جهة أخرى.
- 4- غموض مصطلح العلاقات العامة ودوره الحيوي في المؤسسات الاقتصادية.

ثانياً: أهداف الدراسة.

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

- 1- جمع أكبر ممكن من المعلومات والبيانات حول موضوع استراتيجيات العلاقات العامة والصراع التنظيمي.
- 2- إبراز دور قسم العلاقات العامة في إدارة الصراعات التنظيمية.
- 3- محاولة معرفة المشاكل أو النقائص التي يعاني منها الأشخاص العاملين داخل المنظمة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

- تهتم هذه الدراسة بإحدى المهارات الأساسية لنجاح المنظمة وهي إستراتيجيات إدارة الصراع. حيث أن القدرة على إدارة الصراع هي إحدى العوامل الهامة في توضيح الفارق بين الحفاظ على المستوى المطلوب أو تدينه.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

- معرفة أهمية سياسة العلاقات العامة في المؤسسة وكيفية توجيهها لسلوك التنظيمي للعاملين مما يؤدي إلى تسيير حسن ومنظم لجميع أعمال المؤسسة.

- الاستفادة من الآثار الناتجة عن الصراع لدراسة إمكانية التحكم بما يخدم مصلحة المؤسسة.

رابعاً : الإشكالية.

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

لا يمكن الحديث عن إدارة الصراع التنظيمي من خلال التركيز هنا على العملية الاتصالية وأهميتها وفعاليتها هذه الأخيرة دون تناولنا لعملية إدارية على قدر من الأهمية هي الأخرى ألا وهي العملية التخطيطية.

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

خامساً : مفاهيم دراسة.

1- مفهوم الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية بأنها: "التكتيك أو الأسلوب الواجب إتباعه في مواجهة مواقف معينة فهي بذلك تعتبر منهجا لتفكير يعتمد على التنسيق والتنظيم السليم بغية الوصول¹ إلى بانتقاء الوسيلة المناسبة.¹ وتعرف: "أنها تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط، وهي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة".²

¹ محمد منير حجاب: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الاتصالي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 4، 2006، ص 78.

² سعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، ط 1، الأردن، 2010، ص 28.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

وتعرف أنها: "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه الطويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها، ووضع وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق ذلك الأهداف³ في ضوء المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) ذات العلاقة.¹

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

1-1- التعريف الإجرائي لمفهوم الإستراتيجية:

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

2- مفهوم العلاقات العامة:

يعرف إيفي لي العلاقات العامة: "بأنها مسؤولية كبرى تتطلب دراسة للأحوال السائدة والعمل على الإصلاح وإعلام الناس بذلك، مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام، ونصح المؤسسات بتغيير خططها وتعديل سياستها كخدمة المصلحة العامة ثم إعلام الناس بما تقوم به المؤسسات من أعمال تهمهم وتخدم مصالحهم." وتعرفها موسوعة المعارف الأمريكية على أنها: علم وفن إذا نظرنا إليها من الناحية التطبيقية أي التنفيذية كما يدل على تشكيلها جوانب ذاتية حيث أساليب تطبيق مبادئ هذا العلم تختلف من إلى آخر متأثرة بمنهجه واستعداده وطريقة إعداده.²

ويعرفها إبراهيم إمام فيري على أنها: "فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم ومعنى ذلك ببساطة هو كسب رضاهم بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان قيمة الإنسان في المجموعة.³ وتعرفها موسوعة علوم الإعلام والاتصال بأنه: "مجموع النشاطات الاتصالية الخاصة بمنظمة ما تهدف إلى التعريف بنشاطاتها ومنجزاتها لتحسين صورتها الذهنية تجاه مختلف الجماهير الداخلية والخارجية.

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، ط 2، عمان، 2006، ص 03

² مهدي محمد محمود: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2005، ص 69.

³ إبراهيم إمام: فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، د ط، 1975، ص 8.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

2-1- التعريف الإجرائي للعلاقات العامة:

العلاقات العامة نشاط علم وظيفه وفن وهي مهمة إدارية ضرورية لكل منظمة، تقوم أنشطتها على برامج مخططة مسبقاً، يقوم بها أخصائي تتوفر فيه جل المهارات الاتصالية خبير بهذا المجال حنئبي على المؤسسة في أحسن صورتها مع جمهورها الداخلي والخارجي، لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية ولتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما.¹

3- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

3-1- مفهوم الصراع التنظيمي:

لقد أخذ مفهوم الصراع تعريفات عدة تباينت باختلاف رؤى المدارس والاتجاهات الفكرية ومن بين التعريفات نجد يعرف مارشال وسايمون الصراع التنظيمي على أنه: عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة اختيار البديل الأفضل نلاحظ من خلال تعريف كل من مارش وسايمون أن الصراع التنظيمي يلخص في شيئين اثنين وهما: حالة الاضطراب، وتعطيل اتخاذ القرار وذلك راجع لوجود عدة بدائل أمام أفراد المنظمة، كما أمن بين العوامل المعرقة لعملية اتخاذ القرار الصراعات التنظيمية.² ويعرف الصراع التنظيمي على أنه: "عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتناظر بين الأفراد والجماعات أو داخل التنظيم أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، خاصة في ظل رغبة كل الأفراد في الإستحواذ على موارد يطمح على حصولها كل منهم لسد حاجاتهم الخاصة أو عند وجود حق إداري لأي منهم لسد حاجاتهم الخاصة أثناء مشاركتهم في نشاط معين أو عند تباين الاتجاهات والمعتقدات والمهارات.³

3-1-1- التعريف الإجرائي لمفهوم الصراع التنظيمي:

عبارة عن خلاف وعدم توافق قد ينشأ بسبب تعارض في الآراء، الأفكار، والأهداف أو عدم إدراك المهام والصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات أو محدودية الموارد ويتسبب ذلك في إرباك أو تعدى التعرى.⁴

1 مدحت محمد أبو النصر : التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر د ط، 2012 ، ص 12.

2 خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر (والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2000 ، ص 196.

3 محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، عمان، 2004 ، ص 36.

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

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

3-2- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

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

ويعرف محمد سليمان العميان إدارة الصراع التنظيمي على أنها: "عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة ويقصد بإدارة الصراع التنظيمي هي: " تلك العملية ذات البعد المهاري والإستراتيجي التي تهدف إلى تشخيص مواطن وأسباب الصراعات التنظيمية، ثم تقديم علاج واقتراحات لها، وهذا بالاعتماد على فنيات، أساليب، إستراتيجيات بهدف إدارة الصراع وجعله صراع بناء وفي خدمة المؤسسة.²

¹ أحمد ماهر: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 275.

² محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، عمان، 2005، ص 381

الفصل الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة

تمهيد

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

الفصل الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة

المبحث الأول: نظرة عامة للعلاقات العامة.

أولاً: خصائص العلاقات العامة.

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

1 صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر، والتوزيع، د ط، عمان، 2009، ص 90.

2 عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط، عمان، 2009، ص 37 .

الفصل الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة

- العلاقات العامة تتصف بالشمولية في نشاطاتها، ولا تقتصر على ميدان دون آخر بل تشمل كافة الميادين السياسية، الاقتصادية والاجتماعية وكافة المؤسسات بأشكالها وأنواعها.¹

ثانيا: أهداف العلاقات العامة.

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

1- بناء سمعة طيبة للمنظمة داخل محيطها الداخلي والخارجي.

2- تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة.

3- المحافظة على جو من الثقة والرضا في المنظمة وجماهيرها.

4- تشكيل حالة من التوافق المصلي بين المنظمة وجماهيرها.²

ويمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة في إطار علاقتها بالجمهور إلى:

أ- أهداف العلاقات العامة اتجاه الجمهور الداخلي:

1- بناء الثقة بين المنظمة والجمهور الداخلي.

2- نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهمية هذه الأدوار في المنظمة. شرح وتوضيح سياسات وخطط

المنظمة وتحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات والاهداف.

3- خلق التفاهم المتبادل بين العاملين عن طريق نشر الوعي الذي ينمي الشعور بالانتماء للمنظمة.

4- تأمين إمكانية الرضا والاطمئنان للعامل من الناحية المادية والمعنوية بمراعاة جميع الأمور المتعلقة بذات

الفرد وكرامته.³

ب- أهداف العلاقات العامة اتجاه الجمهور الخارجي:

1- إعلام الجمهور الخارجي بالمشروعات والخدمات التي تمكنهم من المشاركة فيها والاستفادة منها.

2- تحقيق صورة طيبة للمؤسسة وتدعيم صورتها الذهبية.

3- التعرف على حاجات الجمهور الداخلي وميوله ودراستها وتحليلها وإعلام إدارة المنظمة بالنتائج.

4- استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة للعمل مع المنظمة.

¹ محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2007، ص 38.

² إبراهيم وهبي فهد: العلاقات العامة وإدارتها (مدخل وظيفي)، مؤسسة الوراق، د ط، 1999، ص 33.

³ أبو قحف عبد السلام: هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، د ط، مصر، 2001، ص 30.

الفصل الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة

5- شعور المستهلك بالرضا المستمر والمتزايد.¹

ج- أهداف العلاقات العامة اتجاه المؤسسة:

- 1- الترويج لمنتجات المؤسسة وخدماتها والإعلان عنها بهدف زيادة المبيعات.
- 2- إيجاد درجة من الترابط بين المؤسسة والمؤسسات التابعة لها والتنسيق بينهم
- 3- تطوير أسواق المؤسسة وتوسيعها وذلك يطرح أفكار جديدة يتقبلها الناس، وتفسح المجال لتسويق سلعتها وخدماتها.²

ثالثا: وظائف العلاقات العامة.

* **البحث** : هو استقصاء منظم يهدف إلى إضافة معارف يمكن توصيلها والتحقق من صحتها عن طريق الاختبار العلمي، فهو تفكير علمي موضوعي يتناول ظاهرة معينة أو موضوعا معيناً أو مشكلة لدراستها وتحليلها، وفق أسس علمية للوصول إلى نتائج تخدم الظاهرة محل الدراسة ونتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي أصبحت هناك طرق وأساليب علمية تعتمد على العلاقات العامة في دراسة اتجاهات الجمهور وجمع المعلومات المختلفة لدراسة المشكلة، وذلك قصد الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للجماهير وتحليل البرامج الإعلامية وفق ما يخدم أهداف السياسة.³

* **التخطيط**: هو ذلك النشاط العقلي الإداري يوجه لاختيار أمثل استخدام لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة، وفي فترة زمنية محددة وأهم مراحل التخطيط في العلاقات العامة هي دراسة اتجاهات الجمهور وهذا ما يساعد على التنبؤ بالرغبات والاحتياجات المختلفة، بما يجعل الخطط الموضوعية مستندة إلى أسس علمية ومعرفة شاملة، وتوقع أفضل النتائج.

* **الاتصال**: ونعني به الاتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسب.

* **التنسيق**: حيث تعمل إدارة العلاقات العامة على التنسيق بين مختلف أقسامها والتنسيق بين الإدارات في المنظمة، لتحقيق الانسجام بين هذه الإدارات من ناحية وبين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي من ناحية أخرى.⁴

1 حسين الحلبي: مبادئ العلاقات العامة، دار منشورات عويدات، د ط، بيروت، 1980، ص 2.

2 محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2010، ص 2.

3 ابو قحف عبد السلام: مرجع سبق ذكره، ص 32.

4 صالح خليل أبو أصبع: مرجع سبق ذكره، ص 98.

الفصل الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة

* **الإدارة:** وتعنى بتقديم الخدمات لسائر الأقسام والإدارات ومساعدتها على أداء وظائفها. المتصلة بالجماهير، فهي تساعد إدارة المستخدمين مثلا: في اختيار الموظفين والعمال والمساهمة في تدريبهم، وإعداد ما يلزم للعناية بصحتهم وثقافتهم، ويمكن لإدارة العلاقات العامة أن تساعد لإدارات الأخرى.

* **الإنتاج:** تقوم العلاقات العامة بالمساهمة في عمليات الإنتاج بصورة مباشرة أو غير مباشرة فتعمل على زيادة الإنتاج وتسويقه ومعرفة البيانات اللازمة عن مصادر الإنتاج أو ما يعرف بمداخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، كما تقوم بتقديم كافة الحملات الإعلامية والاتصال بوسائل الإعلام المختلفة والمساهمة في إعداد النشرات اللازمة التي تشير إلى عمليات الإنتاج وأهداف المؤسسة والعمل على إقامة الندوات... بهدف التعرف على إنتاج المؤسسة والترويج لمبيعاتها وتحقيق مستويات أعلى من الفاعلية والكفاءة والإنجاز للمؤسسة ككل.¹

* **التنفيذ:** يشمل القيام بالخطط والبرامج من خلال الاتصال بالجماهير المستهدفة، عقد المؤتمرات إنتاج الصور، إعداد المعارض.

* **التقويم:** يقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج فعالية لبرامج العلاقات العامة، والقيام بالإجراءات الصحيحة لضمان فعالية البرامج وتحقيقها لأهدافها. رغم اختلاف تحديد وظائف العلاقات العامة، إلا أنها تتفق كون العلاقات العامة تقوم بوظيفة المنظمة. قياس اتجاهات الرأي العام ومعرفة احتياجات الجمهور الداخلي أو الخارجي وشرح سياسة.²

المبحث الثاني: التخطيط في العلاقات العامة

أولا : أهمية وأهداف التخطيط في العلاقات.

1- أهمية التخطيط في العلاقات العامة:

التخطيط هو نشاط أساسي، حيث تقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة التي تعمل على مساعدة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى، التخطيط قد أصبح عاملا في جعل أهداف المؤسسة تحت المجهر واضحة للمستخدمين ويعملون لأجل تحقيقها فمن واقع التجربة فإن المؤسسات التي تعتمد على مبدأ التخطيط

¹ فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 221.

² عبد الرزاق محمد الدليمي: مرجع سبق ذكره، ص 42.

الفصل الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة

في إدارتها وأنشطتها استطاعت أن تنجح أكثر من غيرها. وعليه فإن بإمكاننا الآن أن نقول لماذا يعد التخطيط مهما والأسباب هي كالاتي: ¹

1-1- التخطيط يسهل عملية الرقابة: تعني الرقابة ضمان مواءمة الأنشطة الفعلية للخطة الموضوعية، وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات هي: وضع المعايير، وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها. ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه.

1-2- مساعدة الموظفين في التركيز على الأهداف: إن إحدى القضايا الرئيسية التي تعاني منها الكثير من المنظمات، هي أن موظفيها لا يدركون بشكل واضح الأهداف التي تحاول المنظمة الوصول إليها.

1-3- القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات: يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية لتبرير عملية اتخاذ القرارات، حيث أنه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية مشوشة لا تشكل نسقا منطقيا في نشاط الإدارة.

1-4- مواجهة حالة عدم التأكد: يعتبر التخطيط محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراته عن طريق التنبؤ العلمي، وإلا فإن الإنسان سوف يبقى خائفا ومتربدا من القيام بأي نشاط فتشل نتيجة ذلك حيويته وحركته.

1-5- الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل: إن وظيفة التخطيط تستوجب جميع معلومات عن كافة الأنشطة المستقبلية وتكلفتها، وبالتالي الأنسب من حيث النوعية والتكلفة والجهد مما سيؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النقبات والجهد والزمن. ²

1-6- التركيز على الأهداف: من مبدأ أن التخطيط وظيفة تسعى إلى الوصول إلى الهدف من خلال تحديد الأنشطة والإمكانات الضرورية لذلك، فهي في مختلف مراحلها وخطواتها تضع الهدف أمامها وتعمل على تحقيقه.

2- أهداف التخطيط في العلاقات العامة:

يعتمد التخطيط للعلاقات العامة على الأهداف التي يضعها خبير العلاقات العامة نصب عين هو يقصد بالهدف صورة ذهنية في الحالة المستقبلية أو كما يشير البعض بأن الأهداف القريبة المدى والبعيدة المدى التي تسير

¹ بشير العلق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2009، ص 19.
² صالح أبو أصبع، تيسير أبو عرجة: الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط 1، القاهرة، 2011، ص 221.

الفصل الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة

الإيديولوجية الاجتماعية والتي ترسم الخطة الإعلامية من أجل تحقيقها، لذلك لابد من البداية أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق، وفي إطار الوسائل والإمكانيات المتاحة، ويجب ألا ننسى عمل حساب طوارئ.¹

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

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

الهدف الثاني: هو الترويج لسلعة أو إنتاج جمهور المستهلكين في عالم اشتدت وتشتد فيه المنافسة يوماً بعد يوم. هذا ومن الضروري القيام بالبحوث اللازمة للوقوف على أوجه الخلاف إن وجدت بين الأهداف وموقف الجماهير منها، والتغيرات التي بين الأهداف، وموقف الجماهير يتعين سدها قبل الشروع في وضع الخطة، وفي وسع خير العلاقات العامة أن يستعين بكافة وسائل الاتصال المتاحة له ليدينى الجماهير من الهدف الذي وضعه نصب عينه.²

ثانياً : أنواع التخطيط في العلاقات العامة

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

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

أ-1- **التخطيط الوقائي:** بحسب ويدينج Wedding إن التخطيط الوقائي هو التخطيط المبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة ويستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقة ودية بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة، وذلك عن طريق العمل الدائب لإزالة كل ما يتسبب عنه سوء الفهم أو تعارض المصالح، وهو يرى أن التخطيط الوقائي قد يكون طويل الأمد وشبيهة بالإستراتيجية أو قصير المدى "كالتكتيك" وكلاهما ضروري للفوز.³

¹ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005، ص 1.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، دار الكتب والوثائق القومية، ط 6، 2014، ص 145.

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

الفصل الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة

أ-2- التخطيط العلاجي: ويسميه بعض خبراء العلاقات العامة "التخطيط للأزمات أو الكوارث" فهو تخطيط يتسم بالحركة، ويقف متأهبا للنزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ.

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

يتصف التخطيط العلاجي بالسرعة والحزم، وهذا ما يتطلب نوعا من الإعداد الأولي يختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة وأنواع الأخطاء التي يتوقع.¹

ب: التخطيط على أساس الزمن: هناك ثلاث أنواع.

ب-1- تخطيط طويل الأمد/ الأجل - Long - range - planning: يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة، يصعب تحديدها، وقد تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعتها، نشاطها، ولكن غالبا ما تغطي فترة ما بين 3-5 سنوات وكلما طالت المدة زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية بصورة دقيقة، نظرا لتعدد هذه الظروف وسرعة التفاصيل.²

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

ب-3- التخطيط قصير المدى / Short - Range . planning: يغطي التخطيط قصير الأمد فترة تمتد من شهور إلى سنة، وتشكل هذه الخطط عادة أداة وآلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط. * متوسط المدى، وهي أكثر تفصيلا من الخطط السابقة.

ويتوقف تحديد الفترة الزمنية للتخطيط على الإجابة على الأسئلة الآتية:

* هل تحتاج المنظمة فعلا لخطة تغطي هذه الفترة ؟

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

1 حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، ط 1، الأردن، 2006، ص 116.

2 فهمي محمد العدوي: المرجع السابق، ص 26.

الفصل الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة

*هل الفوائد والوفورات المرتقبة من التخطيط تغطي تكاليفه ؟¹

ثالثا: مراحل التخطيط في العلاقات العامة.

التخطيط عملية ذهنية تحليلية منظمة تشتمل على عدة مراحل وخطوات متتابعة كل خطوة على ما سبقتها، وهذه المراحل كالآتي:

المرحلة الأولى: تحديد الهدف.

يبدأ التخطيط بتحديد أهداف العلاقات العامة في المنظمة، فبدون وجود أهداف وعدم تحديد المستوى المراد إنجازه، ومعايير الإتمام أو الكمال يعني عدم وجود حوافز نحو ما يمكن أن يطلق عليه تقدم وأهداف العلاقات العامة في المؤسسة. تنقسم إلى الأهداف الأولية والأهداف الثانوية، أو أهداف رئيسية وأهداف فرعية، وترتكز الأهداف الأولية حول تحسين الكفاية الإنتاجية مع المحافظة على الروح المعنوية وشعور الأفراد بالرضا عن أعمالهم، أما الأهداف الثانوية فهي أوجه النشاط المؤثرة في معنويات الأفراد وفي كفاءتهم الإنتاجية، فيجب العمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتحديد الأجور العادلة مقابل الكميات المناسبة من العمل.²

المرحلة الثانية: جمع البيانات.

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

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان: العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث ط 4، مصر، 2004، ص 147.

² نفس المرجع ص 149.

³ عبيدة صبطي، كلثوم مسعودي: مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط 1 الجزائر، 2010، ص 19.

الفصل الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة

المرحلة الثالثة: مرحلة وضع وتصميم خطة العمل.

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

*كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف في ضوء الموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؟

*ما هي الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف؟

*كم من الوقت يمكن استغراقه لتحقيق هذه الأهداف؟ وما هو الوقت المناسب للقيام

بالإجراءات المختلفة التي من شأنها تحقيق الأهداف؟

وللإجابة على هذه الأسئلة يساعد على رسم خطة العمل، فالخطة في العلاقات العامة هي التي تبين خطوات العمل تفصيلا، وكذا أنسب الأساليب والوسائل لتحقيق أهداف العلاقات العامة كما أن خطة العمل ترتبط عادة بالمدة الزمنية اللازمة لتنفيذها، وتحديد المدة الزمنية لا بد منه لنجاح أي خطة.¹

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة.

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

فبعد أن تقوم المؤسسة بتوزيع الخطة على المعنيين، يقوم كل طرف معني بدراسة الجزء الذي يهتم به في الخطة العامة، ويضع له خطة عمل تترجمه إلى نشاطات فرعية ينتج عن تطبيقها في إطار زمني محدد تحقيق الجزء المعنيين به من الخطة العامة.

وتتمثل بساطة هذه المرحلة في أنها تحديد جهد القائمين على إعداد خطط العمل في تحديد النشاطات الرئيسية المأخوذة من الخطة العامة، وتفصيلها في نشاطات فرعية، وتحديد الإجراءات اللازم اتخاذها لتنفيذ كل نشاط فرعي، والفريق المسؤول عن تنفيذه والمدة الزمنية المتاحة لتنفيذه والموارد التي يحتاجونها لتنفيذه..

ومن الطبيعي جدا أن يكون للخطة العامة أكثر من خطة عمل، وتنفيذ خطط العمل هذه سيؤدي في المحصلة إلى تطبيق الخطة العامة.²

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

2 محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، ط 1، مصر، 1999، ص 102.

الفصل الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة

المرحلة الخامسة: مرحلة الرقابة والتقييم.

وهناك من يسميها بمرحلة المتابعة والتقييم، فبعد تنفيذ خطة العمل فإنه لا ينتهي عمل رجل العلاقات العامة، بل يجب أن يتأكد من بلوغ الأهداف المسطرة، وهنا تكمن وظيفة العلاقات العامة فالرقابة هي مواكبة عملية تنفيذ الخطة، وكذا التأكد من سيرها طبقاً للتعليمات ووفقاً للخطة المرسومة.¹

¹ محمد بهجت جاد الله كشك: المرجع السابق، ص 101.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

تمهيد:

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

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

المبحث الأول: الصراع التنظيمي.

أولاً: أسباب ظهور الصراع في المنظمة.

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

ولقد ميز الباحثان Katz و Kahm بين الأسباب العقلانية وغير العقلانية للصراع، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

الصراع الوظيفي وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء. التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.

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

أما الأسباب غير العقلانية: فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية. ²

أما Hodge و Anthony فيقترح الأسباب التالية للصراع :

- **التعارض أو التغير في الأدوار:** ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى. التنافس للحصول على الموارد المحددة: فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد وتزيد حدة الصراع بينها نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وأنه أكثر مصداقية وشفافية في العمل لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد. ³

- **تعدد المستويات الإدارية:** كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً كلما زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات.

1 محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، الأردن، 2005، ص 365، 366.

2 المرجع نفسه، ص 364.

3 القريوتي محمد قاسم : دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، ط 3، عمان، 2012، ص 360.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة: تعتبر المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسات بأنها ظاهرة حضارية ورمزا من رموز التطور والازدهار الإداري في عصرنا الحالي، إلا أن ذلك يفتح باب التناقضات والاختلافات من خلال إلقاء الجميع بأرائهم ومقترحاتهم وذلك يحمل في طياته بذور الاختلاف وقد ينشأ صراعا سلبيا لا طائل منه.

اختلاف إدراكات المجموعة للوقت من حيث الاحترام والالتزام بالأوقات المحددة للانتهاء من إنجاز المهام يؤثر في الأولويات التي تمنحها المجموعة للأعمال والأنشطة المختلفة.¹

- الاختلاف في الثقافة: تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة، والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد والجماعات.²

ثانيا: أهمية الصراع التنظيمي.

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

- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر.
- إيجاد فرص للتغيير.
- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها كما لو كانت مجهولة.
- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم.
- إشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل.
- ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للابتكار.
- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق التنافس فيما بينها عن طريق مكافأة انجاز.
- تعيين موظفين جدد أصحاب خبرات وقيم عالية يكون مدخلا للتنافس.

¹ جيرالد جرينجر، روبرت بارون ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بوسني إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، د ط، السعودية، 2004، ص 211.

² محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص 365.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

- تمرير بعض الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الأقسام والدوائر وبالتالي الاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء لاستشارة موظفين للعمل بجدية والخروج من جو الصراعات الجانبية والشخصية.¹

ثالثاً: مستويات الصراع التنظيمي

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

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

الحالة الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.²

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

مما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

1- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

2- مستوى الصراع مرغوب فيه.

3- مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.³

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي.

أولاً : عوامل مساعدة في إدارة الصراعات التنظيمية.

عندما يصل الصراع إلى حد معين يصبح واجباً على إدارة المنظمة أن تتحرك لوضع حد لهذا الصراع وتخفيف حدته، فهناك عدة عوامل مساعدة لتحقيق هذا الصراع وذلك حسب مستوى ودرجة حدته نذكر منها استخدام أسلوب حل المشكلات وذلك بالدخول في حوار صريح ومباشر بين الطرفين وذلك من خلال استعراض المشكلة وبدائل الحلول، والتوصل إلى الحل الأمثل وتطبيقه.

¹ زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر، ط 1، الأردن، 2011، ص 94.

² المرجع نفسه، ص 95.

³ محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص 366.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

- استخدام أسلوب التهذئة، وذلك عن طريق مواجهة الشدة باللين وخلق جو من الهدوء، ولكن هذا الحل لا يحقق الهدف وهو حل الصراع بشكل نهائي، حيث تظل الأسباب كاملة.
- استخدام وسيط أو أطراف ثالث محايد، يملك القدرة والتأثير على الطرفين للتوفيق بين الطرفين المتصارعين والتوفيق بينهما.¹
- إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة، وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية المشتركة للتعايش بما يقلل التناقض بين الأفراد.
- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة، فهذا أسلوب يحرك تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش لأنها مشتركة في المصير.
- تحقيق درجة الاعتمادية بين الجماعات وجعلها معتمدة على نفسها، وذلك من خلال منح نوع من الاستقلالية. العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع، والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات، وهذه مهمة بالغة الأهمية وتميز المديرين الفعالين من غيرهم ممن هم أقل فعالية وتأثيراً.²
- ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المعارضين من أجل لمعارضة، والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم.
- الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات، ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل اللجان والمجالس، بحيث يشترك فيها المسؤولون من المستويات المختلفة ويتم عقد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بصراعات أو مشاكل العمل، مما يساعد على أن تفهم كافة الأطراف طبيعة الصراع وتتخذ الإجراءات الكفيلة بالتعامل معه.
- **تلطيف الجو التنظيمي:** عن طريق مساواة أطراف الصراع لإعادة العلاقات الحسنة فيما بين الأطراف بنبذ الشتات والنزاع.³
- **تغيير التصميم التنظيمي:** إن إدارة الصراع تعتبر من أهم الدوافع لإعادة النظر في البناء التنظيمي للمنظمة، حيث أنه في بعض الحالات التي يكون الصراع نتيجة لتداخل الوظائف أو وجود اعتمادية بين الأفراد،

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة للنشر، د ط، الإسكندرية، 2002، ص 11.

2 محمد قاسم القربوت: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعات في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر، ط 2، الأردن، 2000، ص 206

3 حسين حريم: إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية في الأردن)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلة السادس، العدد الثاني ص 36.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

أو الأقسام يدفع الأطراف إلى الصراع الذي يمكن أن يتطور إلى تعطيل عمل المنظمة وربما إلى تفككها، لذا تلجأ الإدارة العليا إلى تغيير البناء التنظيمي استجابة لإجراءات إدارة الصراع.¹

- **تغيير ثقافة المنظمة:** وهي غرس ثقافة الصراع البناء المفيد، وأنه مكان مقبولاً في المنظمة وأن التنافس مرغوب والتحدي مطلوب.

ثانياً: نماذج إدارة الصراع.

1- نموذج "توماس وكلمان":

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

1-1- أبعاد تصنيف السلوك:

1-1-1- بعد التعاون: يتم تقييم تصرف الفرد أو الجماعة حسب درجة تعاونه من متعاون إلى غير متعاون.

1-1-2- بعد الحزم أو الجذ: وهو أيضاً مقسم إلى حازم وغير حازم.²

الشكل رقم 01: يوضح نموذج توماس وكلمان لإدارة الصراع:³



1 صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص 1.

2 حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

3 محمد سليمان العميان، المرجع السابق، ص 385.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

يفسر الشكل أعلاه الحالات الخمسة الناتجة من تقاطع المحورين وهي:

1-2- أنماط إدارة الصراع:

1-2-1- أسلوب المنافسة: وهو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب الطرف الآخر، ويقوم هذا الأسلوب على المنافسة بين مراكز القوى، ويتناسب الأخذ بهذا الأسلوب في إدارة الصراع عند الرغبة في اتخاذ قرار سريع أو مهم، أو عند تدني الثقة التنظيمية.

1-2-2- أسلوب التنازل: وهو إتاحة الفرصة للطرف الآخر لتحقيق مصالحه على حساب الطرف الأول ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة الصراع عند توفر الرغبة لدى الإدارة في معرفة آراء واتجاهات العاملين، وحل الصراع دون تصعيد.¹

1-2-3- أسلوب التجنب: إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين، ويتفادى الصراع مع الآخرين يبقى الشخص بعيداً كما هو موضح في الشكل، ويتناسب هذا الأسلوب عندما تتوصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس له أهمية.

1-2-4- أسلوب التعاون: وهو أفضل أسلوب حيث يتفق الجميع على أسباب الصراع ويتشاركون المعلومات بطريقة مفتوحة، ويتناسب هذا الأسلوب في إدارة الصراع عندما يكون الموضوع لحل الصراع مهم جداً بالنسبة لكل الأطراف، وبالتالي يعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لحل الصراع.

1-2-5- أسلوب التسوية: وهو موقف وسط (حل وسط) حيث يلجأ متخذ القرار إلى التنازل من قبل جميع الأطراف لحل وسط يرضي الأطراف جميعها، ولكن لا يكون أحد رأيه مسيطر أكثر من فرد آخر في المنظمة، ويكون هذا الأسلوب مناسب في إدارة الصراع عند التوصل إلى حل مرضي لكل الأطراف، وذلك بإيجاد حل مؤقت للصراع.²

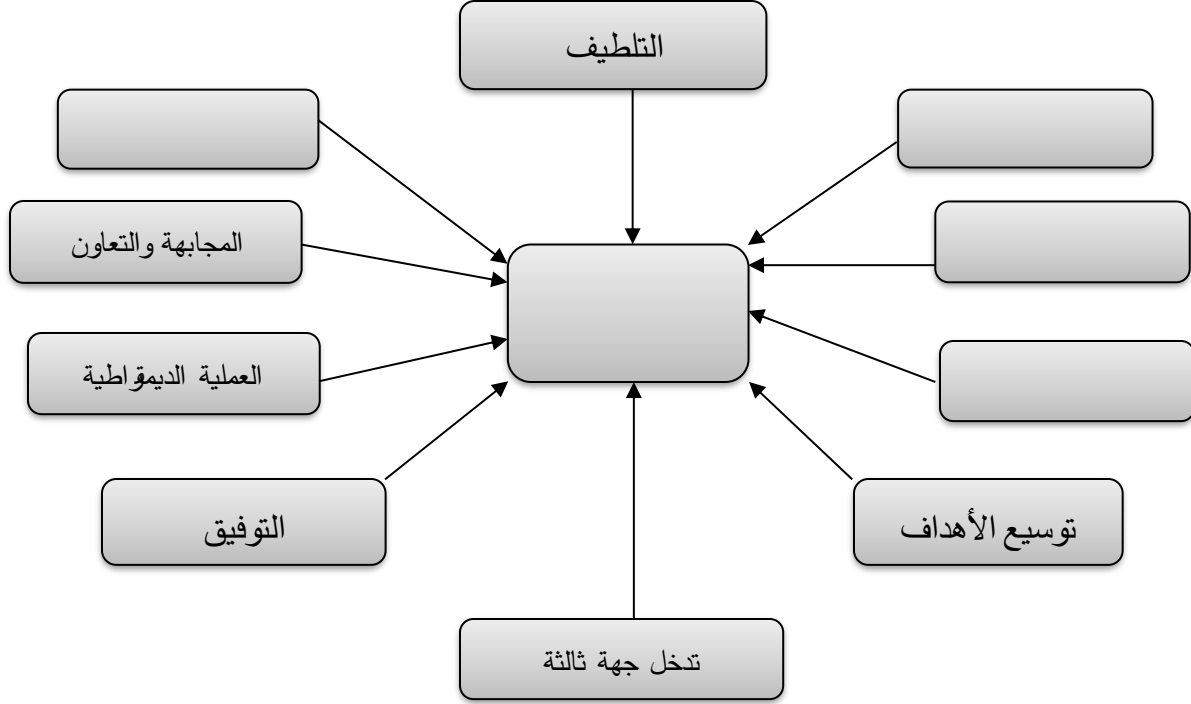
2- نموذج "بليك وموثون".

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

¹ محمود سليمان العميان : المرجع السابق، ص 3.

² الرحالة عبد الرزاق، العزام زكريا أحمد: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة العربي، ط 1، عمان، 2011، ص 357.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي



الشكل رقم 02 : يوضح أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموثون.¹

2-1- الإخماد: قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامر للطرف الآخر

2-2- التلطيف: التنفيس عن الصراع بمواساة الأطراف المتصارعة، واستخدام اللغة العاطفية.

2-3- التجنب أو الانسحاب: محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو اهماله أو تغيير الموضوع إلى غيره.

2-4- التوفيق: التوصل إلى حل وسيط بين الطرفين المتصارعين يحقق لكل منهما مكاسب جزئية.

2-5- تدخل جهة ثالثة: أي تدخل جهود أخرى ليست طرف في الصراع، لمحاولة حله عن طريق التنسيق

والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.²

2-6- الانضمام: أي ضم المتصارعين كجماعة جديدة، مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة.

2-7- العملية الديمقراطية: وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر أو استخدام

التصويت في اتخاذ القرار.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 309.

² علي عبد المجيد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، د ط، القاهرة، 1991، ص 81

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

2-8- توسيع الأهداف: أي إضافة أو توسيع الأهداف الحالية، بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها.

2-9- المجابهة والتعاون: أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه في جو تسوده العواطف من أجل التوصل إلى قرار عاطفي، وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل مشترك.
* ولا بد أن يتبع كل خطوة من خطوات إدارة الصراع التغذية العكسية الراجعة بهدف تقييمها.¹

ثالثا: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

باعتبار الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية الحدوث في المنظمة ، ظهرت عدة إستراتيجيات للتعامل مع الصراع التنظيمي ومحاولة معالجته، حتى لا تكون له آثار سلبية في المنظمة وعلى بنائها العام، أي أن الهدف من استخدام هذه الإستراتيجيات أو الأساليب هو تحويل مسار الصراع بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة، ومن أهم هذه المهارات والاستراتيجيات نذكر الآتي:²

1- إستراتيجية التفاوض:

يعرف التفاوض على أنه: " العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفين أو (جميع الأطراف) بتعديل طلباتهم، وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهم ويعرف آخر التفاوض بأنه: " العملية التي من خلالها يريد الأشخاص الوصول إلى اتفاق بشأن.

فالتفاوض إستراتيجية ومهارة هامة في عملية دخول الأطراف المتصارعة في حوار بناء وصريح قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع. حيث تعمل إدارة المنظمة على تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متكاملة أكثر منها مستقلة ومختلفة، الأمر الذي يدفع أطراف الصراع إلى مناقشة التعارض الموجود بينهم بكل شفافية وبصراحة بهدف الوصول إلى تسوية واتفاق يحضرا بالقبول من قبل أطراف الصراع.³

2- إستراتيجية التعاون:

تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع، ولتحقيق مطالبهم معا تتم معالجة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية عندما لا تعاني هذه الأطراف من ضغط الوقت، وتريد حلا يحقق فائدة للجميع.

1 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط 2 ، عمان، 2004.

2 أبوشبيخة، نادر أحمد: أصول التفاوض، دار المسيرة، ط 1 ، عمان، 2008، ص 13.

3 الرحالة عبد الرزاق، العزام زكريا أحمد: المرجع السابق، ص 290.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل، حيث يتفق في الأخير على قرار يرضي الجميع. ومن إيجابيات هذه الإستراتيجية تعزيز التعاون بدلا من المناقشة بين الأفراد، وتقليل العداء وتشجيع المشاركة بين الأفراد والجماعات، إذ يناسب هذا الأسلوب القضايا المعقدة والشائكة التي يسود فيها الفهم المتبادل بين أطراف الصراع.¹

3- إستراتيجية التسوية والتهذئة:

وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وقد تفضل هذه الإستراتيجية إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلا من عدم حل على الإطلاق يتم ذلك عن طريق إيجاد حل وسط يرضى جميع الأطراف في الصراع كليا أو جزئيا، فالتسوية هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها رابح أو خاسر وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الأطراف المتنازعة تمتلك قوة منافسة، بينما يسعى الاثنان لتحقيق هدف مشترك وفي الواقع تسمى هذه الإستراتيجية بمنتصف الطريق.²

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت الكافي حتى تهدأ النفوس المتصارعة، وتخف حدة الصراع بينهم ونقل انفعالاتهم ومشاعرهم العدائية، وتتضمن تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" على أن تترك النقاط الجوهرية الحقيقية ويترك حلها للزمن وتعتمد هذه الإستراتيجية على أسلوبين:

3-1- التخفيف: وتعني تقليل وتحجيم نقاط التعارض من خلال التركيز على نقاط الاتفاق بين أطراف الصراع، بهدف التوصل إلى اتفاق مرضي لهم.

3-2- التوفيق: يعتمد هذا الأسلوب على تقديم التنازلات من كل أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة.

4- إستراتيجية التجنب:

هي عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحظة اهتماماته مباشرة واهتمامات الطرف الآخر، ففي هذه الحالة يدرك الفرد وجود الصراع ويرغب بتجنبه أو الانسحاب منه، وقد يكون التجنب أنسب نمط لحل الصراع، وذلك من خلال سلوك يجمع بين التشدد وعدم التعاون، والميل لتحقيق أهداف الطرف الآخر على حساب مصالحك وأهداف تهمل هذه الإستراتيجية أسباب الصراع وبيئته ضمن حدود مقيدة ومحكمة من أساليبها:³

1 العطية ماجدة: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2000، ص 266.

2 محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، الأردن، 2010، ص 260.

3 صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص 199.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

4-1- الإهمال: بمعنى محاولة تجاهل الموقف كلية و التغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسينها لاحقاً.

4-2- المبادأة العضوية: والتي تعني الفصل الجسدي بين أطراف الصراع حتى لا يكون هناك اتصال وتفاعل مباشر بينهم وذلك من خلال إبعاد الأفراد والجماعات المتصارعة عن بعضها البعض بمعنى فض الصراع من خلال عدم الاحتكاك وهو الأمر الذي يعيق التفاعل بين أفراد الجماعة ويعيق تحقيق أهداف المؤسسة

4-3- التفاعل المحدود: يسمح للأفراد بالتواصل والتفاعل بشكل محدود فقط وللضرورة ومن خلال الموقف الرسمي، مما يقيد تفاعل العاملين ويجعل العلاقة رسمية تماماً.¹

* وهذا الأسلوب من التعامل مع الصراع لا يحقق منافع كثيرة فهو لا يشخص مصادر الصراع ولا يتفاعل معه، إلا أنه يكون مفيد في مواقف معينة كأن يستخدم تبديل مؤقت لحين تعيد الأطراف المتصارعة نظرتها في مواقفها وعدم تصعيد الخلاف.

5- إستراتيجية استخدام القوة:

وتتم هذه الإستراتيجية من خلال استخدام وسائل القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معين أو حينما يسعى أحد الأطراف لإشباع اهتماماته الشخصية بغض النظر عن تأثير ذلك على أطراف الصراع الأخرى.

ويمثل هذا الأسلوب لحل الصراع أقصى درجات التوجه الداخلي للاهتمام بالمصالح الخاصة بالفرد أو المجموعة، وأدنى درجات الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى.

ويمكن أن يتحقق عندما تمتلك القوة والنفوذ للسيطرة وفرض الرأي، وعلى الرغم من المشكلات المصاحبة لهذا الأسلوب، إلا أنه يعتبر مفيداً في بعض الحالات خاصة في الأوقات التي تتطلب حلاً سريعاً. وهو أسلوب يلجأ إليه المديرون لحل الصراعات بين الأطراف المتصارعة حيث يستخدم القوة لإنهاء الصراع من خلال طريقتين:

5-1- تدخل السلطة العليا: وذلك من خلال إقحام شخص مسؤول من مركز أعلى - الإدارة العليا - للتدخل لحل النزاعات بالطريقة التي يرى واستخدام قدراته وقوته لإنهاء الصراع.²

1 ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، د ط، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 170
2 علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2011، ص 508.

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

5-2- السياسة: يتم فرض الحلول من خلال تدخل مسؤول من الإدارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسيا من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة وفي كل الأحوال يجب حل المشكلة من جذورها لضمان عدم تكرار المشكلة

6- إستراتيجية المجاملة (التنازل):

هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل (يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة)، ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط غير حازم ولكنه تعاوني.

وفي ظل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصالحه أو اهتماماته ويسمى هذا المدخل بمدخل "الإيثار" وعلى الرغم أن هذا المدخل قد يبدو أنه محاولة للتخلي أو الاستفهام إلا أن هناك بعض المواقف التي فيها مدخلا إيجابيا ومفيدا لحل الصراع كأن يكون الموضوع محل الصراع هامشيا بالنسبة للجماعة، أو الفرد المجامل ويمثل ذلك موقف إيجابيا لها، كما أنه لدى بعض الأفراد أو الجماعات التوصل لاتفاق والحفاظ على علاقات إيجابية، ولو على حساب تنازل لها أفضل من عدم الاتفاق.¹

وعند إتباع أي إستراتيجية أو أسلوب لإدارة الصراع التنظيمي يجب مراعاة بعض الاعتبارات منها:

- عدم المحاكاة والتطبيق البدائي لأي من تلك الأساليب دون مراعاة الظروف والتغيرات المحيطة بالمنظمة. دراسة نوعية العناصر البشرية بالمنظمة وتصنيفها وفق اعتبارات خاصة بالتعليم،

الجنس

- مراعاة بيئة المنظمة لعدم ضمان ثبات المتغيرات التي تحكم سير العمل بالمنظمة.

الثقافة والمؤهلات

- اعتبار الجوانب الحضارية وما تحتويه من عادات وتقاليد وطابع سياسي واقتصادي واجتماعي.²

1 ابث عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: المرجع السابق، ص 146.

2 حريم حسين محمود: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2004، ص 185.

خاتمة:

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي من خلال ما تقدم حول استراتيجيات العلاقات العامة نجد بأن هاتين الإستراتيجيتين تقدم أفكار جيدة تجعل المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها المسطرة بفعالية، من خلال انتهاج سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي والخارجي، والتأكيد على بناء رسالة اتصالية على أسس نظرية من جهة، ومن جهة أخرى التخطيط الجيد لكل ما تقوم به العلاقات العامة كإدارة من برامج، كل هذا من شأنه تعظيم قدرة المؤسسة العامة التي تبدو من وجهة نظر جمهورها مناسبة فعالة، صادقة ومقنعة. وبعد استعراض جميع جوانب الصراع التنظيمي بات واضحا أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، إذ تختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد وذلك على حسب الموضوع وأطراف الصراع، كما تختلف أيضا أسباب نشوبه وكذا مستوياته، ولهذا فإن هذا الفصل جاء للتتويه إلى أنه يجب على المسؤولين عند إدارة الصراعات التنظيمية مراعاة طبيعة ومستوى الصراع وذلك من أجل اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته، كما أنه يجب على الإدارة أو المنظمة تجنب انتهاج لمنظمة. الإستراتيجيات التي تؤدي إلى كبت الصراع أو تفاقمه بشكل غير طبيعي لأن ذلك سيؤثر على الفرد داخل المنظمة.

ختاما نتمنى أن تكون بحثنا قد أعطت فكرة واضحة عن أهمية وظيفته أو استراتيجية التخطيط والاتصال للعلاقات العامة في إدارة الصراعات التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع:

1. أبو أصبع صالح ، تيسير أبو عرجة: الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط 1 ،القاهرة، 2011.
2. أبو أصبع صالح خليل: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر، والتوزيع، د ط، عمان، 2009.
3. أبو قحف عبد السلام: هندسة الإعلان والعلاقات العامة، مكتبة ومطبعة الإشماع الفني، د ط، مصر، 2001.
4. إمام إبراهيم: فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، د ط، 1975.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، د ط، الإسكندرية، مصر، 2001.
6. جرادات عبد الناصر أحمد ، لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط، عمان، 2009.
7. جربينج جيرالد ، روبرت بارون ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بوسني إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، د ط، السعودية، 2004.
8. حجاب محمد منير: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2007.
9. حجاب محمد منير: المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الاتصالي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 4، 2006.
10. حرحوش صالح عادل ، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، ط 2 ، عمان، 2006.
11. حريم حسين محمود: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2004.
12. حريم حسين: إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية في الأردن)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلة السادس، العدد الثاني.

13. حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، ط 1، الأردن، 2006.
14. الحلبي حسين: مبادئ العلاقات العامة، دار منشورات عويدات، د ط، بيروت، 1980.
15. الرحالة عبد الرزاق، العزام زكريا أحمد: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة العربي، ط 1، عمان، 2011.
16. رشوان حسين عبد الحميد احمد: العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث ط 4، مصر، 2004.
17. رشوان حسين عبد الحميد أحمد: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، دار الكتب والوثائق القومية، ط 6، 2014.
18. شلابي زهير بوجمعة: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر، ط 1، الأردن، 2011.
19. الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر (والتوزيع، ط 1، عمان، 2000.
20. الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط 2، عمان، 2004.
21. صبطي عبيدة ، كلثوم مسعودي: مدخل إلى العلاقات العامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2010.
22. عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة للنشر، د ط، الإسكندرية، 2002.
23. عبده علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، د ط، القاهرة، 1991.
24. العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005.
25. العلق بشير: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2009.

26. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، عمان، 2004.
27. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، الأردن، 2005.
28. عواد فاطمة حسين: الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011.
29. عياصرة معن محمود ، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد، ط 1، عمان.
30. فياض محمود أحمد وأخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2010.
31. القريوتي محمد قاسم : دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، ط 3، عمان، 2012.
32. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعات في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر، ط 2، الأردن، 2000.
33. القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، الأردن، 2010.
34. كشك محمد بهجت جاد الله: المنظمات وأسس إدارتها، ط 1، مصر ، 1999.
35. كعنان علي: العلاقات العامة في الصحافة والإعلام، دار الأيام للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2015.
36. ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2000.
37. ماهر أحمد: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2003.
38. محمود علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2011.
39. مدحت محمد أبو النصر : التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر د ط، 2012.
40. مهدي محمد محمود: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د ط، 2005.
41. نادر أحمد، أبوشيخة: أصول التفاوض، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2008.
42. وهبي فهد إبراهيم: العلاقات العامة وإدارتها (مدخل وظيفي)، مؤسسة الوراق، د ط، 1999.
43. ياسين سعد غالب: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، ط 1، الأردن، 2010.

الصفحة	فهرس المحتويات
-	ملخص الدراسة.
أ	مقدمة.
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
2	تمهيد.
3	أولاً: أسباب إختيار الموضوع.
3	ثانياً: أهداف الدراسة.
3	ثالثاً: أهمية الدراسة.
4	رابعاً: تحديد الإشكالية.
4	خامساً: مفاهيم الدراسة.
	الفصل الثاني: إستراتيجيات عامة للعلاقات العامة
8	تمهيد.
9	➤ المبحث الأول: نظرة عامة للعلاقات العامة.
9	أولاً : خصائص العلاقات العامة.
10	ثانياً : أهداف العلاقات العامة.
11	ثالثاً: وظائف العلاقات العامة.
12	➤ المبحث الثاني : التخطيط في العلاقات العامة.
12	أولاً: أهمية و اهداف التخطيط في العلاقات العامة.
14	ثانياً : أنواع التخطيط في العلاقات العامة.
16	ثالثاً: مراحل التخطيط في العلاقات العامة.
	الفصل الثالث: ادارة الصراع التنظيمي
19	تمهيد.
20	➤ المبحث الأول: الصراع التنظيمي.
20	أولاً: أسباب الصراع التنظيمي.
21	ثانياً: أهمية الصراع التنظيمي.
22	ثالثاً: مستويات الصراع التنظيمي.

22	➤ المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي.
22	أولاً: العوامل المساعدة في إدارة الصراع التنظيمي.
24	ثانياً: نماذج إدارة الصراع التنظيمي.
27	ثالثاً: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
31	خاتمة.
32	قائمة المصادر والمراجع.