

دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة في عينة من الشركات المصرية

د. محمد حسنى حسين

مدرس العلاقات العامة والإعلام
بكلية الإعلام جامعة الأزهر

أ.م.د. منى محمود عبد الجليل

أستاذ مساعد ورئيس قسم العلاقات العامة
بكلية الدراسات الإسلامية والعربية جامعة الأزهر

مقدمة:

إن الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء، ويعد أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد، كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة، ونظراً لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية؛ فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة .
وتمثل إدارة الصراع إحدى المهتمات والمهارات الرئيسة للعلاقات العامة، وتعد العلاقات العامة هي الجهاز الأقدر في المؤسسة على شحذ الهمم والبحث الجيد عن حلول للمشكلات من خلال أي مستوى إداري بالمؤسسة؛ لما تتميز به من قدرة فائقة على تحديد مواطن الضعف والخلل، وتحديد أي الجهات الأنسب التي تستطيع وضع حلول لهذه الصراعات بحكم معرفتها التامة بكل ما يدور في المؤسسة.

وتعمل العلاقات العامة على تجنب المؤسسة للمشكلات التي تؤدي إلى حدوث الصراعات، فجميع أنشطتها البنائية هي أنشطة وقائية في الأصل، تساعد إلى حد بعيد في الحد من ظهور الأوضاع الخاطئة عموماً، والمشكلات خصوصاً، ولكن المشكلة أمر لا بد منه، وعندما تظهر فإن العلاقات العامة تستجيب لها على الفور، وتبدأ في العمل على الوصول إلى حلول سريعة وفعالة لها.

تحديد إشكالية البحث:

و ٣٣١ من المدرسين، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع (التعاون - المنافسة - التسوية - التجنب) والقدرة الإبداعية للمعلمين؛ حيث توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التعاون والتسوية والقدرة الإبداعية للمعلمين، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أساليب المنافسة والتجنب والقدرة الإبداعية للمعلمين.

أما دراسة ريم عادل (2013)⁽³⁾، فقد هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التنظيمية السائدة في كل من المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام والاستثماري، وقد تم تحديد نمط القيادة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة باستخدام مقياس Burns and Bass، والمقياس المعدل لـ Bass and Avolio الذي صنف نمط القيادة إلى قيادة تبادلية وقيادة تحويلية، وتم التعبير عن الأبعاد الخاصة بكل نمط بمجموعة من الجمل؛ بغرض التوصل لنمط القيادة التنظيمية، وتحديد طبيعة العلاقة بين نمط ملكية المنظمات ونمط القيادة التنظيمية بها.

كما أشارت نتائج الدراسة المسحية التي أجرتها صفاء جميل الجعفرية (2013)⁽⁴⁾ إلى وجود علاقة إيجابية بين أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري وأبعاده، وأوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها.

وقد هدفت الدراسة المسحية التي أجراها كل من Uchendu C, C., Anijaobi-Ider, F. N., & Odigwe, F. N (2013)⁽⁵⁾ إلى معرفة هل هناك علاقة بين الصراعات التي تحدث بين المعلمين، وبين المعلمين والطلاب، وبين المعلمين وأولياء الأمور، ومستوى الأداء التنظيمي للمدارس في ولاية كروس ريفر في نيجيريا، وكشفت نتائجها عن أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراعات التي تحدث داخل المدارس والأداء التنظيمي لها، وأن استراتيجيات إدارة الصراع هي أمر حاسم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإذا لم تتم إدارة الصراع بطريقة مدروسة فإن ذلك سلباً في أداء الطلاب والمدرسين، وإذا تمت إدارة الصراع بطريقة بناءة سيتم تعزيز الأداء التنظيمي للمدارس، في حين ركزت الدراسة التحليلية التي أجراها كل Leslie

يمكن القول أن ظهور حالات الصراع أو النزاع تكون نتيجة لعدم التفاوض أو لعدم فعاليته حال حدوثه، فالتفاوض يعد أقصر الطرق للوصول إلى حلول لكثير من المشكلات، وهذه الحلول غالباً ما تكون مرضية للطرفين إذا تم استخدام التفاوض لتحقيق المكسب للجميع، وللعلاقات العامة دور مهم في ضمان التفاهم بين المؤسسات على اختلاف أنواعها، والتفاهم هو عملية متبادلة، فكما أن المؤسسة تسعى لأن يفهمها الجمهور فإنه ينبغي عليها أن تفهم رغبات الجمهور واتجاهاته، وفي ضوء ذلك فإن خبير العلاقات العامة ومستشارها هو المفاوض المباشر وغير المباشر في عملية التفاهم والتفاعل وإقامة العلاقات وإدارة الصراعات.

ومن هنا تتحدد مشكلة هذا البحث في محاولة الوقوف على الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على عينة من الشركات المصرية.

الدراسات السابقة:

قام الباحثان بعمل مسح للدراسات السابقة في المكتبات العربية والأجنبية، وتم التركيز على أكثر الدراسات قريبا من الدراسة الحالية من حيث الأهداف والنتائج؛ حيث توصلت دراسة نعم محيي الدين (2016)⁽¹⁾ إلى أن أكثر مسببات حدوث الصراع من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا هي الاختلاف في السمات الشخصية للعاملين، ثم التنافس بسبب قلة الموارد كالمرتبات والحوافز، وعدم الرضا عن الوظيفة، وأثبتت الدراسة ارتفاع معدل استخدام استراتيجية المنافسة، وانخفاض معدل استخدام كل من استراتيجية التعاون، والتجنب، والتنازل من قبل الإدارة العليا في إدارة الصراعات التنظيمية، وذلك من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة.

كما تبين أن ما يقرب من نصف العاملين بعينة الدراسة يعتقدون أن كلا من استراتيجيات المنافسة والتجنب والتنازل التي تستخدمها الإدارة العليا غير ملائمة لإدارة الصراعات التي تحدث بالمنظمات، وقد اختبرت الدراسة الوصفية التي أجراها Mohammad Hadi Asgari (2013)⁽²⁾ العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والإبداع لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غرب مازندران بإيران، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها ١٢٣ من المديرين،

الاتصالية المستخدمة في إدارة الصراع في مراكز التعليم العالي بنيجيريا، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بلغت ١٧٠ موظفا من العاملين في مراكز التعليم العالي، وأظهرت النتائج أن الثقافات التنظيمية السائدة هي: الهرمية، والعقلانية، والأيدولوجية والتشاركية وأساليب إدارة الصراع السائدة هي: المنافسة، والتسوية، والتعاون، والإجماع، والتجنب، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي، وأن الثقافة التنظيمية المسيطرة على مراكز التعليم العالي تحت المدير على اختيار استراتيجية معينة لإدارة الصراع.

بينما هدفت الدراسة التي أجراها **Gabriela-Carmen Hener (2011)**⁽¹⁰⁾ إلى اكتشاف ما إذا كانت أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية لديها القدرة على التأثير في الصراعات داخل المنظمة بين أعضاء المنظمات المحلية العامة وذلك عن طريق تحليل الصراع التنظيمي من وجهة نظر شمولية بدءا من مصادره، وأنواعه، وأساليب وطرق إدارته، وتوصلت إلى أن هناك الكثير من جوانب الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى بيئة أكثر عرضة للصراع، مثل الثقافة التنظيمية التي ينظر إليها من قبل أعضائها على أنها أكثر تركيزا في تحقيق الأهداف والحصول على النتائج بدلا من الطريقة التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، أما الدراسة الوصفية التي أجراها كل من **OM Hotepo, 2ASS Asokere, IA Abdul-Azeez1, 2S SAAjemunigbohn (2010)**⁽¹¹⁾ فقد ركزت على الكشف عن تأثير الصراع التنظيمي في مستوى الأداء التنظيمي، وذلك من خلال دراسة استراتيجيات إدارة الصراعات في بعض المنظمات الخدمية بنيجيريا؛ بهدف تحسين أدائها وإنتاجيتها، وتوصلت إلى أن السبب الرئيس للصراع هو الموارد المحدودة، وأن للصراعات آثارها الإيجابية والسلبية على حد سواء في المنظمة، ولكن عندما تدار بشكل صحيح وإيجابي فإنه يمكن استخدامها لتشجيع الابتكار والتعاون بين الموظفين وتحقيق الغايات والأهداف التنظيمية، كما كشفت أيضا عن أن أكثر الوسائل المستخدمة في إدارة الصراع بين المديرين في شركات الخدمات بنيجيريا هي: المساومة، والتعاون، والتجنب. كما أشارت الدراسة المسحية التي أجراها طارق العتيبي، **(2009)**⁽¹²⁾ للتعرف على أسباب حدوث الصراع التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها ٢٧٠ ضابطا من العاملين

(2012) LM, Keller K, de Dreu C⁽⁶⁾ على معرفة كيف يشكل المديرين ثقافة إدارة الصراع ونتائجه على المستوى التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية من القادة والمديرين من ٩٢ فرعا من فروع بنك أمريكي كبير، وأظهرت النتائج أن أكثر ٣ استراتيجيات شائعة في إدارة الصراعات في هذه الفروع، هي: الهيمنة والتعاون والتجنب، وأن هذه الاستراتيجيات لها آثار على الفرع من حيث التماسك بين الأعضاء وأداء الفرع من حيث الإبداع وخدمة العملاء، وأن منظور ثقافة الفرد يتحرك أبعد من المستوى الفردي، ويقدم رؤية جديدة في إدارة الصراع في سياقات تنظيمية. وقد سعت دراسة خالد محمود عزيز، وآخرين **(2012)**⁽⁷⁾ إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لأعضاء بعض المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، والاتحادات الرياضية) في محافظة نينوى، ومدى فاعلية معالجة الصراع التنظيمي من قبل أعضاء هذه المنظمات، وترتيب الأساليب الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هذه المنظمات، وكذلك علاقة الثقافة التنظيمية بأساليب معالجة الصراع التنظيمي، واستنتج الباحثون وجود فاعلية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي، كذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإجماع في معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية.

بينما استعرضت الدراسة المسحية التي أجراها **Obasan Kehinde, A (2011)**⁽⁸⁾ مصادر، وأنواع، وأسباب والآثار المترتبة على الصراع والإدارة الفعالة له، وذلك بالتطبيق على عينة بلغ حجمها 50 فردا من جميع المستويات الوظيفية في أحد البنوك النيجيرية، وكشفت الدراسة عن أن أبرز أسباب ضيق الموظفين التي قد تؤدي إلى نشأة الصراعات هي عدم توفير الرعاية اللازمة لهم بكل أشكالها والتعويضات الكافية حال الإصابة وعدم كفاية الاتصالات، وأن المديرين يفضلون استراتيجيات التسوية، والهيمنة لحل الصراع، كما أظهرت النتائج أيضا أن استراتيجيات إدارة الصراع كانت مفيدة نسبيا في التقليل من حدوث صراعات مدمرة، كما كان لاستراتيجيات إدارة الصراع آثار إيجابية في إنتاجية العمال. كذلك تناولت الدراسة التي أجراها **Mahmood Razavi Ghorbani and Nazanin Homaye Razavi (2011)**⁽⁹⁾ العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات

المدرسة، والاتكالية في إنجاز الأعمال والمهام بين العاملات بالمدرسة، وضعف فعالية أجهزة الاتصال والعلاقات الإنسانية في نظام التعليم. وعن دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات في شركة بغداد للمنتجات الغذائية، كشفت دراسة **هاشم العبادي، وعمار زوين (2006)**⁽¹⁶⁾ أن الأغلبية من حجم العينة أكدت أهمية دور العلاقات العامة في التنبؤ بوقوع الأزمات قبل حدوثها؛ لأن ذلك يوفر للمؤسسة الكثير من الفوائد ويدفع عنها الكثير من الأضرار، كما أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من حجم العينة أكدت ضرورة توافر الكوادر المتخصصة التي لها خبرة واسعة في مجال معالجة الأزمات قبل أو بعد حدوثها؛ لكي تستمر المنظمة في عملها ويقائنها، بالإضافة إلى ضرورة تحديد البدائل المتاحة لتلافي الأزمات قبل التعرض لخسارة فادحة.

وقد توصلت نتائج دراسة عبد القادر الحياي (2005)⁽¹⁷⁾ إلى أن أسلوب المواجهة أكثر الأساليب استخداماً من قبل إداريي المنظمات الرياضية ومدربيها في المنطقة الشمالية من العراق، كما أثبتت فاعلية الملكات الإدارية والتدريبية في معالجة الصراع التنظيمي باستثناء مساعدي المدربين في الاتحادات الرياضية الفرعية، في حين أظهرت نتائج دراسة **مسلم علاوي، ووفاء سلطان (2005)**⁽¹⁸⁾ أن الاستراتيجية الأفضل لإدارة الصراع بين المنظمات هي التي تبنى على أساس التفاوض والتحالف والاتفاق.

كما سعت الدراسة الوصفية التحليلية التي أجراها **Allan Barsky (2003)**⁽¹⁹⁾ للتعرف على أسباب الصراع الذي ينشأ بين الطلبة والأساتذة في مدارس الخدمة الاجتماعية من وجهة نظر أن الموضوعات المثيرة للجدل التي أجمع (4) 87% من أفراد العينة على أنها سبب رئيس للصراع هي المسائل المتعلقة بقضايا العمل الاجتماعي في المدارس، أما أصعب الصراعات التي تواجهها إدارة المدرسة من وجهة نظر ما يقرب من ثلث أفراد العينة (29.7%) فكانت الصراعات الناتجة عن التفرقة العنصرية، وقد ناقشت الدراسة التحليلية التي أجراها **olu okotoni and Abosede okotni (2003)**⁽²⁰⁾ الأسباب والمستويات المختلفة للصراع، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (39) مدرسة ثانوية في ولاية أوشن في نيجيريا، وكشفت نتائج الدراسة أن أسباب الصراع شملت: عدم تمتع الموظفين بالرفاهية، وإحالة الموظفين إلى التقاعد بالإجبار، وعدم الكفاءة الإدارية، والصدمات

بالمديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض، إلى أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل أهمية جاء على النحو الآتي: محدودية الموارد، وعدم تحديد الصلاحيات، وعدم تحديد المسؤوليات وتعارض الأهداف.

وقد تناولت الدراسة التي أجراها Ongori (2009) Henry⁽¹³⁾ بشكل مفصل الاستراتيجيات المتنوعة الموصي بها لحل الصراعات التنظيمية من أجل تعزيز الأداء التنظيمي، وكشفت النتائج عن أن الصراعات التنظيمية موجودة في أي منظمة، وأن الأسباب الجوهرية لحدوثها هي التنافس على الموارد المحدودة، ولتجنب تطور النزاع ليصل إلى حد الصراع يجب أن تكون المعايير التي يضعها المدبرون لتقييم الأداء محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقق، وواقعية ومحددة بوقت، وأوضحت نتائج الدراسة أن للصراعات التنظيمية آثارها الإيجابية في المنظمات، خاصة في زيادة القدرة على الابتكار وتحسين نوعية القرارات في المنظمة، ونشر روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين داخل المنظمة.

أما دراسة الخشالي والتميمي (2008)⁽¹⁴⁾ فقد هدفت للتعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية ومستويات توافر عناصرها المعتمدة في هذه الدراسة، وهي: التعاون، والابتكار، والتماسك، والفاعلية في شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات الأردنية، والتعرف على مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية وعناصرها في المشاركة في اتخاذ القرار وعناصرها، وتوصلت الدراسة إلى الارتقاء في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.

بينما حاولت الدراسة الوصفية التحليلية التي أجرتها منيرة العتيبي (٢٠٠٧)⁽¹⁵⁾ التعرف على واقع الصراع التنظيمي داخل المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات الإداريات بتلك المدارس، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (٣٩١) مديرة و(١٢٠) مشرفة إدارية، وكشفت نتائج الدراسة أن أبرز أسباب الصراعات التنظيمية داخل المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض هي عدم وجود صلاحيات لدى المديرية لمواجهة احتياجات

والشخصية، وأن معظم مديري المدارس ليسوا على دراية بكيفية إدارة الصراع التنظيمي حال نشوئه. بينما سعت الدراسة المسحية التي أجراها محمد حنفي سليمان (٢٠٠٠) (21) إلى التعرف على مظاهر، وأسباب الصراع، وطرق العلاج المتبعة للتعامل معه في منظمات البحث العلمي، بالتطبيق على عينة حجمها ٢٢٨ مفردة، منهم 76 من الإداريين و 153 من الفنيين في معاهد البحوث الزراعية بمصر، وتوصلت إلى أن أكثر أسباب نشوء الصراع هي: ضعف الاتصالات، وقلة المعلومات، وعدم التوافق بين العاملين وأسلوب الإدارة، وعدم ملاءمة الفرد لمتطلبات الوظيفة، كما أنه يوجد صراع بين العاملين وبعضهم البعض، ومحدودية الموارد، وتداخل الاختصاصات.

8- لم تنظر الدراسات السابقة إلى دور العلاقات العامة بوصفها إحدى وظائف الإدارة الحديثة في عملية إدارة الصراع التنظيمي، وهو ما تسعى لمعرفته الدراسة الحالية؛ وذلك للوقوف على أهمية العلاقات العامة في إدارة الصراعات داخل المؤسسات، وما يقع على عاتقها من أجل الحد من حدوث هذه الصراعات وكيفية التعامل معها حال وقوعها وسبل مواجهتها.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوعاً يشكل أهمية قصوى في أدبيات السلوك الإداري؛ حيث يدرس ظاهرة إنسانية طبيعية حتمية الحدوث بين الأفراد والجماعات العاملين في المنظمات الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض أثناء سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة، وقد أثبتت الدراسات أن المديرين يقضون أكثر من 25% من وقتهم في التعامل مع الصراع التنظيمي، والتعرف على أسباب هذا الصراع؛ ومن ثم التعرف على أساليب احتوائه واستثماره.

كما تتبع أهمية هذا البحث أيضاً من محاولة التعرف على أساليب العلاقات العامة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي وكيفية توظيف هذه الأساليب في معالجة هذه الصراعات والسيطرة عليها، فضلاً عن الأهمية الأكاديمية للبحث؛ حيث يوفر الإطار المرجعي للباحثين في هذا الموضوع.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف العلمية الآتية:

1- التعرف على المسمى الوظيفي لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسات عينة الدراسة وموقعها، وقياس معدلات تزايد أو تناقص العاملين بها.

الشخصية، وأن معظم مديري المدارس ليسوا على دراية بكيفية إدارة الصراع التنظيمي حال نشوئه. بينما سعت الدراسة المسحية التي أجراها محمد حنفي سليمان (٢٠٠٠) (21) إلى التعرف على مظاهر، وأسباب الصراع، وطرق العلاج المتبعة للتعامل معه في منظمات البحث العلمي، بالتطبيق على عينة حجمها ٢٢٨ مفردة، منهم 76 من الإداريين و 153 من الفنيين في معاهد البحوث الزراعية بمصر، وتوصلت إلى أن أكثر أسباب نشوء الصراع هي: ضعف الاتصالات، وقلة المعلومات، وعدم التوافق بين العاملين وأسلوب الإدارة، وعدم ملاءمة الفرد لمتطلبات الوظيفة، كما أنه يوجد صراع بين العاملين وبعضهم البعض، ومحدودية الموارد، وتداخل الاختصاصات.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج، وما اعتمدت عليه من مناهج ونظريات وما خرجت به من توصيات يمكن تأكيد عدة أمور:

1- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بالتعرف على الصراع التنظيمي وأسبابه واستراتيجيات مواجهته، كما اتفقت أيضاً معها في استخدام المنهج الوصفي.

2- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال الزمني والموضوعي، كما اختلفت في الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة نظراً لاختلاف الموضوعات التي تناولها كل منها.

3- ركزت الدراسات السابقة على بعدين فقط من أبعاد إدارة الصراع، هما أسباب حدوث الصراع والآثار المترتبة عليه، ولم تنظر إلى الأبعاد الأخرى من عملية إدارة الصراع، باستثناء دراسة (ريم عادل 2013) (22) التي تطرقت إلى أمور أخرى، مثل مستوى الصراع ومعدل تكراره ومرحلة التدخل لإدارته، وأيضاً تحديد الاستراتيجية الاتصالية التي تستخدم في إدارة الصراع.

4- استفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسة المسحية التي أجراها Obasan Kehinde, A (2011) (32) في التعرف على الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على الصراع التنظيمي.

5- بصورة عامة، أكد أغلب الدراسات السابقة أن أهم أسباب الصراع التنظيمي تتمثل في محدودية الموارد، وعدم تحديد الصلاحيات، وعدم تحديد المسؤوليات وتعارض الأهداف،

فروض البحث:

يسعى البحث لاختبار الفروض العلمية الآتية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل حدوث الصراعات داخل المنظمة وما تقوم به العلاقات العامة للتقليل من حدوث تلك الصراعات.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة ومستوى حدوث بعض المتغيرات داخل المؤسسة.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة وفقا للمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل والمستوى الإداري.

نوع الدراسة ومنهجها:

ينتمي هذا البحث إلى الدراسات الوصفية التي تستهدف التعرف على الأوصاف الدقيقة لظاهرة أو مجموعة من الظواهر التي يقوم الباحث بدراستها، من حيث ماهيتها وطبيعتها ووضعها الحالي والعلاقة بينها والعوامل المختلفة المؤثرة فيها؛ وذلك بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها.

وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى وصف وتحليل الواقع الفعلي من حيث مفهوم الصراع التنظيمي من وجهة نظر مسؤولي العلاقات العامة في الشركات/ الهيئات (عينة الدراسة)، إلى جانب معرفة أسباب حدوث الصراع التنظيمي، والآثار الإيجابية والسلبية الناتجة عن حدوثه، والإجراءات التي تتخذها العلاقات العامة لتلافي حدوثه .

كما يعتمد البحث على منهج المسح بشقيه الوصفي والتحليلي، وذلك للحصول على وصف دقيق للمشكلة، والتأكد من جمع البيانات الضرورية وتحليلها بأكثر درجة ممكنة من الدقة؛ بهدف تصنيفها وتبويبها تبويبا شاملا ومحاولة تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج وبناء التعميمات التي يمكن أن تبني عليها افتراضات جديدة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الشركات/ الهيئات المصرية والتي توجد بها إدارة علاقات عامة أو إدارة قائمة بعمل العلاقات العامة .

- 2- التعرف على الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة داخل المؤسسات عينة الدراسة.
- 3- قياس معدل حدوث الخلافات التنظيمية داخل المؤسسة.
- 4- التعرف على مستويات الصراع التي تحدث داخل المنظمة ومسبباته.
- 5- التعرف على أنواع الصراع التنظيمي الذي يحدث داخل المؤسسة والآثار الإيجابية والسلبية له من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 6- التعرف على المؤشرات التي تدل على وجود الصراع داخل المنظمة والاستراتيجيات التي يتم التعامل بها مع الصراع.
- 7- قياس مدى إسهام العلاقات العامة في التقليل من حدوث الصراعات داخل المؤسسة.
- 8- التعرف على المرحلة التي تتدخل فيها إدارة العلاقات العامة عند حدوث الصراعات التنظيمية، والأعمال التي تقوم بها لمواجهتها.
- 9- التعرف على المعوقات التي تمنع العلاقات العامة من أداء دورها في مواجهة الصراعات داخل المؤسسة.
- 10- التعرف على الإجراءات التي تتخذها الإدارة العامة للمؤسسة للحد من الصراعات.

تساؤلات البحث:

يسعى هذا البحث للإجابة على التساؤلات العلمية الآتية:

- 1- ما الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة داخل المؤسسات (عينة الدراسة) ؟
- 2- ما معدل حدوث الخلافات التنظيمية داخل المؤسسة ؟
- 3- ما مستويات الصراع التي تحدث داخل المنظمة ؟
- 4- ما أنواع الصراع التنظيمي الذي يحدث داخل المؤسسة ؟
- 5- ما الاستراتيجيات التي يتم التعامل بها مع الصراع ؟
- 6- كيف تسهم العلاقات العامة في التقليل من حدوث الصراعات داخل المؤسسة ؟
- 7- ما المرحلة التي تتدخل فيها إدارة العلاقات العامة عند حدوث الصراعات التنظيمية؟
- 8- ما الذي يُعيق العلاقات العامة عن أداء دورها في مواجهة الصراعات داخل المؤسسة؟
- 9- ما الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الإدارة العامة للمؤسسة للحد من الصراعات؟

أداة جمع البيانات:

تم استخدام صحيفة الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات طبقت على العاملين بإدارات العلاقات العامة في المؤسسات (عينة الدراسة)، وروعي في إعدادها التدرج المرحلي للأسئلة وسهولة الصياغة، وقد جمعت الصحيفة بين الأسئلة المغلقة وشبه المغلقة لتسهيل عملية جمع البيانات.

- اختبار الصدق:

تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين⁽²⁵⁾؛ للتأكد من صلاحية تطبيقها على أفراد عينة البحث، وقد أشارت آراؤهم إلى صلاحية استخدامها وفقا لمتطلبات البحث وأهدافه.

- اختبار الثبات:

تم إيجاد الثبات عن طريق تطبيق الاستمارة على عينة عشوائية قوامها (20) مفردة (بما يمثل 10% من العينة الكلية) من ممارسي العلاقات العامة في المؤسسات عينة الدراسة؛ إذ تم توزيع الاستمارة على أفراد العينة الاستطلاعية؛ وبعد مرور أسبوعين تمت إعادة توزيع الاستمارة على العينة نفسها، مع الحرص على توحيد الظروف في الاختبارين الأول والثاني، وقد بلغ معامل الارتباط بين الاختبارين 0,91 مما يدل على أن المقياس على درجة عالية من الثبات.

مفاهيم الدراسة:**(1) مفهوم الصراع:**

تعني كلمة الصراع في اللغة العربية النزاع أو الخصام، أما كلمة conflict فهي من أصل لاتيني، وتعني الضرب، واستخدمت في اللغة الإنجليزية بمعنى العراك أو الخصام⁽²⁶⁾. كما عرف الصراع على أنه ظاهرة حتمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها، كما أن إدارة الصراع تساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية⁽²⁷⁾، أو كونه تعبيراً عن تحقيق الأهداف، بأنه عملية التعبير عن عدم الرضا أو التعبير عن خلاف أو أهداف وتوقعات غير محققة ضمن التنظيم⁽²⁸⁾.

(2) مفهوم الصراع التنظيمي:

يعرف الصراع التنظيمي على أنه «عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى»⁽²⁹⁾، ويعرف أيضاً «بأنه أحد الأشكال الرئيسة للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وإن تم ذلك من خلال

أما عن عينة الدراسة فاعتمد الباحثان على عينة متاحة ممثلة للهيئات والمؤسسات المصرية، وقد بلغ عددها ثمانية عشرة مؤسسة⁽²⁴⁾، بواقع (200) مائتي فرد من ممارسي العلاقات العامة؛ وذلك للوقوف على دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي داخل تلك المؤسسات؛ واستغرقت عملية جمع البيانات ثلاثة شهور متتالية (أبريل/مايو/ يونيو 2018م)، وبعدها قام الباحثان بمختلف عمليات التحليل والتفسير، مستخدماً في ذلك المعاملات الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي، وذلك باستخدام برنامج Spss 15 لملائمته لطبيعة الدراسة، وإمكانية عرضه لجدول تكرارية بسيطة أو علاقات ارتباطية. وجاءت خصائص العينة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة

النوع	ك	%
ذكر	115	57.5
انثى	85	42.5
الإجمالي	200	100
الحالة الاجتماعية	ك	%
متزوج	124	62.0
اعزب	76	38.0
الإجمالي	200	100
العمر	ك	%
أقل من 25 عاماً	31	15.5
من 25 إلى أقل من 35 عاماً	73	36.5
من 35 إلى أقل من 45 عاماً	48	24.0
من 45 إلى أقل من 55 عاماً	36	18.0
55 عاماً فأكثر	12	6.0
الإجمالي	200	100
المؤهل	ك	%
مؤهل جامعي	132	66.0
مؤهل فوق الجامعي	52	26.0
مؤهل متوسط	16	8.0
الإجمالي	200	100
الخبرة	ك	%
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	49	24.5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	40	20.0
20 سنة فأكثر	34	17.0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	28	14.0
من 15 إلى أقل من 20 سنة	28	14.0
أقل من سنة	21	10.5
الإجمالي	200	100
المستوى الإداري	ك	%
الإدارة الوسطى	96	48.0
الإدارة التنفيذية	55	27.5
الإدارة العليا	49	24.5
الإجمالي	200	100
الدرجة الوظيفية	ك	%
إحصائي العلاقات العامة	101	50.5
مسؤول علاقات عامة	52	26.0
مدير إدارة للعلاقات العامة	27	13.5
رئيس قسم علاقات عامة	20	10.0
الإجمالي	200	100

يعد هذا النموذج أن الصراع له نتائج إيجابية وسلبية، ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر، هي:
- مدخلات النظام، وتمثل مصادر الصراع .
- الأساليب والطرق المستخدمة في التعامل مع الصراع.
- مخرجات النظام، وتمثل نتائج الصراع. ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب الأنسب للتعامل مع الصراع.

مستويات الصراع:

إن الصراع له عدة مستويات، وهي كالآتي:

1) الصراع على مستوى الفرد:

ينشأ هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار إذا وضعت أمامه عدة خيارات وكان مضطراً للاختيار بينها، وقد ينشأ أيضاً عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وأخرى سلبية⁽³⁴⁾.

2) الصراع على مستوى الجماعة:

وينشأ هذا الصراع بين الجماعات بناء على الاختلاف في اتخاذ القرارات والتباين في الأهداف والفروق الإدراكية⁽³⁵⁾.

3) الصراع على مستوى التنظيم:

يحدث هذا الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون نتيجة الاختلاف حول السلطة أو الامتيازات الممنوحة لبعض فئات التنظيم؛ مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، كما يحدث أيضاً حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة أو حول نظام الحوافز المطبق في المنظمة⁽³⁶⁾.

أسباب الصراع:

إن للصراع أسباباً كثيرة لا حصر لها، وقد يكون من بينها ما يأتي:

• التنافس على الموارد المحدودة؛ حيث يتنافس مديرو الإدارات داخل المنظمة رغبة في فوزهم بنصيب أكبر من هذه الموارد تلبية لاحتياجات إداراتهم.
الخلافات المتعلقة بطبيعة الوظيفة، وهي التي تنشأ مصاحبة لبناء التنظيم الإداري⁽³⁷⁾.

عدم وضوح الاختصاصات الوظيفية، ويعد هذا من أهم الأسباب التي تنشأ عنها الصراعات؛ لأنه يؤدي إلى التداخل بين اختصاصات الوظائف، وهو ما يطلق عليه التنظيم الغامض مما يؤدي لنشأة الصراعات⁽³⁸⁾.

تباين الأهداف؛ حيث تقوم كل إدارة بتحديد أهداف متخصصة

القضاء على أحد أطراف الصراع⁽³⁰⁾. أو هو « عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الأول⁽³¹⁾.
أما المفهوم الإجرائي للصراع في الدراسة: فهو «حدوث صراعات (أي كانت هذه الصراعات قليلة أم كثيرة) في الشركات/الهيئات (عينة الدراسة) هذه الصراعات ناتجة عن خلافات بين رئيس العمل ومروسيه، وبين العاملين بعضهم البعض، أو بين المؤسسات وبعضها، من شأنها أن تؤثر على علاقات العمل .»

الإطار النظري للبحث:

يتبلور المنطلق الفكري والإطار النظري لهذا البحث في المحاور الآتية:
أولاً: نماذج الصراع التنظيمي ومستوياته وأسبابه واستراتيجيات مواجهته.
ثانياً: العلاقات العامة وإدارة الصراع التنظيمي.
ثالثاً: إدارة الصراع من المنظور الإسلامي.

1) نماذج الصراع التنظيمي ومستوياته وأسبابه واستراتيجيات مواجهته:

- نماذج الصراع التنظيمي: في محاولة لفهم ظاهرة الصراع التنظيمي وُضع عدد من النماذج لتفسير هذه الظاهرة، ومنها:
• نموذج عملية الصراع:

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها الموقف الصراع، ومعرفة تأثير كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ووفقاً لهذا النموذج فإن الصراع يعد عملية مستمرة.

• النموذج الهيكلي للصراع:

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل الموقف الصراع، وهناك أربعة أنواع من القيود، هي:
الميول السلوكية لطرفي الصراع والتي تعكس شخصية كل منهما⁽³²⁾.

1- الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع⁽³³⁾.

2- القواعد التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع .

3- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما.

• نموذج النظم:

وتعد "قوليت" الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها، فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع. أما Kelly فيعرض الأساليب الآتية لحل الصراع:

- 1- التفاوض.
- 2- التوسط.
- 3- التحكيم.

ويقدم نموذج ثوماس وكلمان (Thomas & Kilman) خمسة أساليب لإدارة الصراع، وهذه الأساليب تساعد المنظمة على تجنب المشكلات؛ وبالتالي التطور والبقاء؛ لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المنظمة؛ وبالتالي ضعف الإنجاز وعدم الحصول على النتائج المطلوبة، وهذا شرح مبسط لكل هذه الأساليب⁽⁴⁴⁾:

(1) التجنب:

تتضمن هذه الاستراتيجية التفاوض عن أسباب الصراع، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، وتستخدم أساليب (الإهمال، والفصل الجسدي بين أطراف الصراع، والتفاعل المحدود).

(2) التهذية:

تسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة، وتخف حدة الصراع بينها، وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف، والتوفيق).

(3) الإيجار:

يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع، ويتم ذلك بإقحام شخص مسئول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع.

(4) المواجهة:

يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع؛ حيث تتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها⁽⁴⁵⁾.

(5) المساومة:

تعكس هذه الاستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق، ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط⁽⁴⁶⁾.

دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي:

إن المنظمة لا تعمل في معزل عن بيئتها الداخلية والخارجية بمتغيراتها المختلفة السياسية والاجتماعية

لها، التي قد تتعارض مع أهداف الإدارات الأخرى⁽³⁹⁾. اختلاف قيم الأفراد، فالقيم الشخصية للفرد الذي يقبل العمل في وظيفة البحوث تختلف عن القيم الخاصة بمن يقبل العمل في وظيفة الإنتاج؛ فرجل البحوث يستهدف البحث عن المجهول حتى لو كان ذلك يكلفه الانتظار فترة طويلة، بينما يفضل مدير الإنتاج التعامل مع ظواهر محددة ومعلومة⁽⁴⁰⁾.

الأسباب الشخصية للفرد، التي تتصل بخصائص الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي، مثل الشعور بالحدود والغيرة نتيجة تميز الغير عنه ببعض المزايا، وأيضا العلاقات السيئة مع الآخرين وسوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تقديره للأمور⁽⁴¹⁾.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن تصنيف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات، تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي، والتي استعرضها Anthony & Hodage في الطرق الآتية لحل الصراع، وهي كما يلي:

استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع⁽⁴²⁾.
تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع بغية تهدئتهم، وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع⁽⁴³⁾.

1- التجنب والانسحاب.

2- التوفيق بين أطراف الصراع.

3- المجابهة.

أما Mary Parker Follet فقد قدمت عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يأتي:

○ سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

○ التفاوض، وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء، ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

○ التكامل، وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

المنظمة وخارجها⁽⁵¹⁾.
6- شرح الخطط للعاملين: إن الاتصال الفعال للعلاقات العامة هو ذلك الاتصال الذي لا يكتفي بإصدار التعليمات فقط، بل يعمل على شرحها وتحديد الأسباب التي أدت إليها ليقنع العاملين بها، فلا يحدث غضب أو تدمير يؤدي إلى حدوث صراعات⁽⁵²⁾.

7- التقويم المستمر لخطط العلاقات العامة: حيث تقوم العلاقات العامة بوظيفة التقويم للتأكد من مدى تحقيق الخطط للأهداف المنشودة منها، وإدخال التعديلات المناسبة في الوقت المناسب وتدارك مواطن الضعف والقصور من خلال تتبع وتحليل ردود الأفعال الإيجابية والسلبية المتتالية؛ ومن ثم يمكن التنبؤ بالصراعات قبل حدوثها⁽⁵³⁾.

الصراع من المنظور الإسلامي:

إذا تحدثنا عن الصراع من المنظور الإسلامي نجد أن القرآن الكريم تطرق لموضوع الصراع في أكثر من موضع حتى وإن لم تذكر كلمة الصراع صراحة، فقد جاءت بمعانٍ متعددة، مثل: الخلاف أو النزاع أو القتال، ومن هذا ما جاء في قوله تعالى "وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله ذلكم الله ربي عليه توكلت وإليه أنيب"⁽⁵⁴⁾. وأيضاً في قوله تعالى "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول"⁽⁵⁵⁾. وأيضاً جاء قوله تعالى "وإن طائفتان من المؤمنين أقتلتا فأصلحو بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلتا التي تبغي حتى تفيء إلى أمر الله"⁽⁵⁶⁾.

ونستدل من الآيات السابقة على أن الاختلاف بين الناس في الآيات ووجهات النظر هو أمر حتمي وطبيعي؛ نظراً لاختلاف المذاهب والمعتقدات والميول والرغبات والسلوك، ومن هذا جاء قوله تعالى "ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين"⁽⁵⁷⁾. وهذا يعني أن الصراع أمر ضروري من أجل الاستمرارية وتماشياً مع اختلاف الطبائع البشرية وإذا تم استخدامه في التطوير وفي التنافس المحمود يكون إيجابياً حيث قال تعالى "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون"⁽⁵⁸⁾.

أما إذا تطور هذا الصراع، وأصبح عائقاً أمام التطور والتقدم كان خلافاً مذموماً، ويجب في هذه الحالة على الإدارة الحكيمة أن تتدخل لضبط الصراع لتبقيه على الحد المطلوب

والاقتصادية والثقافية، ولا بد من تكيفها مع بيئتها لضمان عدم حدوث الصراعات التي تعرقل تحقيق أهدافها، وتعد وظيفة إدارة الصراعات داخل المنظمة من المهام الرئيسية للعلاقات العامة؛ حيث تقوم العلاقات العامة بإعداد الجمهور لتقبل الأفكار والآراء الجديدة أو للقيام بالمسئوليات المطلوبة، وتعد العلاقات العامة مقياساً لثقافة المنظمة؛ لأنها بمثابة قاعدة للمعلومات والبيانات التي تتدفق خلالها، وعلى هذا النحو تسيير برامج العلاقات العامة الفعالة جنباً إلى جنب مع ممارسة الإدارة للعملية الإدارية⁽⁴⁷⁾.

وتمارس العلاقات العامة دوراً بارزاً في زيادة الوعي بأثار الصراع السلبية، وتعتمد في ذلك على أدواتها البحثية ووسائلها الاتصالية، من خلال المراحل الآتية:

1- الرصد والتنبؤ: حيث تستخدم العلاقات العامة البحوث لمراقبة التوجهات والتغيرات التي تطرأ على المنظمة داخلياً وخارجياً، وكذلك التعرف على القضايا المثارة ذات العلاقة بالمنظمة⁽⁴⁸⁾.

2- تحديد وتشخيص المشكلات: تسهم العلاقات العامة في جمع وتحليل البيانات حول الصراعات داخل المنظمة وخارجها وتحديد الأسباب المتوقعة لها، وأيضاً التفكير المنهجي في كيفية التغلب عليها⁽⁴⁹⁾.

4- إقناع الأفراد بالحوار الفعال: تستطيع العلاقات العامة وضع خطة علمية وعملية لإقناع العاملين بأهمية وحتمية الحوار فيما بينهم على نحو يمنع الصراعات بينهم ويحقق مصالحهم الشخصية من ناحية، والصالح العام من ناحية أخرى، كما تستطيع العلاقات العامة التغلب على الصراعات المتوقعة من خلال التصدي لنقص المعلومات الذي يؤدي إلى سوء الفهم، من خلال المناقشات والاجتماعات العلنية واستخدام وسائل الاتصال الفعالة التي تجيب للعاملين عن الأسئلة التي تهمهم وتولد لديهم الإحساس بالقلق وعدم الأمان من فقدان الوظيفة، وما يدور في بالهم عن مسائل الراتب وساعات العمل والإجازات وغير ذلك؛ حيث يعد نقص المعلومات من أهم الأسباب التي تجعل العامل يشعر بالقلق والتوتر اللذين يسببان الصراع فيما بعد⁽⁵⁰⁾.

5- تحقيق التنمية الذهنية والنفسية للجمهور: تقوم العلاقات العامة بدور كبير في مجال تحقيق التنمية الذهنية والنفسية المطلوبة من جانب المديرين ومن جانب العاملين أيضاً، والتي تدعم ملائمتهم وتكيفهم مع الأوضاع المتغيرة داخل

التشاور، قال تعالى: "وأمرهم شورى بينهم"⁶⁶، ومنه قوله - صلى الله عليه وسلم -: "ما خاب من استخار ولا ندم من استشار"⁽⁶⁷⁾. الاستعانة بالوسطاء، قال تعالى: "وإن خفتم شقاق بينهما فابعثوا حكما من أهله وحكما من أهلها إن يريدوا إصلاحا يوفق الله بينهما"⁽⁶⁸⁾. أسلوب التهذئة: كما جاء في الحديث أن رجلا قال للنبي - صلى الله عليه وسلم - أوصني، قال: لا تغضب، فردد ذلك مرارا قال: "لا تغضب"⁽⁶⁹⁾.

استخدام القوة، إذا لم يكن هناك حل سواها: قال تعالى "وإن طانفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلتا التي تبغي حتى تقيء إلى أمر الله"⁽⁷⁰⁾.

مناقشة نتائج الدراسة:

تجيب هذه النتائج في طياتها عن التساؤلات التي وضعها الباحثان للدراسة، وتمت الإشارة إليها في الجزء المنهجي، وذلك على النحو الآتي:
جدول (2) يوضح المسمى الوظيفي للعلاقات العامة لدى الإدارة

المسمى الوظيفي لدى الإدارة	ك	%
1. علاقات عامة	139	69.5
2. إعلام	29	14.5
3. دعاية	8	4.0
4. موارد بشرية	8	4.0
5. علاقات عامة وإعلام	5	2.5
6. تسويق	4	2.0
7. إعلان	3	1.5
8. خدمة عملاء	2	1.0
9. أخرى	2	1.0
الإجمالي	200	100

يتضح من بيانات الجدول السابق أن المسمى الوظيفي للإدارة التي يتبع لها النسبة الأكبر من ممارسي العلاقات العامة في الشركات والهيئات عينة الدراسة هو إدارة العلاقات العامة، وذلك بنسبة 69.5%، بينما ذكر 14.5% منهم أن إدارتهم تسمى إدارة الإعلام، في حين ذكر 4.0% منهم أنها تسمى إدارة الدعاية وبالنسبة نفسها قال البعض الآخر إنها

الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية، ويقسم الصراع من المنظور الإسلامي إلى نوعين هما:

1- **اختلاف التنوع:** وهو أن يكون كل رأي على صواب ولا يقتضي الخلاف بين القولين خطأ أحدهما، وهذا مثل الاختلاف بين المذاهب الفقهية الأربعة.

2- **خلاف التضاد:** وهو أن يتعارض كل رأي مع الرأي الآخر ويقتضي إبطاله؛ لأن القولين متنافيان، وهو نوعان: (أ) خلاف مقبول: مثل مخالفة المسلمين للمشركين وأهل الكتاب.

(ب) وخلاف مذموم: وهو الصراع الذي يؤدي إلى التفرقة ويسبب العداوة.

وقد أقر الإسلام خلاف التنوع؛ لأنه يؤدي إلى التوسعة في الرأي والفكر والمشورة، وهو ما أشار إليه الحسن البصري (رحمه الله) بقوله: "لا يزال الناس بخير ما تباينوا فإذا استوتوا فذاك حين هلاكمهم"، أما الخلاف المذموم فقد حدثنا الإسلام على الابتعاد عنه والتقليل منه ما استطعنا ليبقى المجتمع متماسكا قويا⁽⁵⁹⁾.

منهج الإسلام في إدارة الصراع:

وضع لنا الإسلام منهجا لإدارة الخلاف المذموم للتقليل من حدوثة ومن نتائجه السلبية، وذلك باتباع ما يأتي:

النهى عن سوء الظن بالغير والتجسس والغيبة والاستهزاء واحتقار المسلم لأخيه، وتقوية روح المحبة والتعاون بين الأفراد؛ حيث قال تعالى: يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن ولا تلمزوا أنفسكم ولا تتابزوا بالألقاب"⁽⁶⁰⁾، "ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا"⁽⁶¹⁾.

نبذ الخلاف والشقاق الذي يؤدي إلى العداوة بين الناس، قال تعالى: "ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم"⁽⁶²⁾.

خلق روح المحبة والمودة بين الناس، قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم -: "لا يؤمن أحدكم ما يحب لأخيه ما يحب لنفسه"⁽⁶³⁾.

الرجوع إلى كتاب الله وسنة الرسول عند الخلاف، قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول"⁽⁶⁴⁾، وقوله "فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجا مما قضيت ويسلموا تسليما"⁽⁶⁵⁾.

العلاقات العامة في منظماتهم، بينما ذكر 28.5% أن عدد ممارسي العلاقات العامة داخل منظماتهم يكاد يكون ثابتاً، في حين قال 20.5% أن أعدادهم تتناقص بمرور الوقت.

جدول (5) يوضح الأدوار المسندة لممارسي العلاقات العامة (عينة الدراسة)

%	ك	الأدوار المسندة لممارسي العلاقات العامة
45.5	91	(1) إدارة العلاقات مع كل الأطراف .
43	86	(2) جمع وتوزيع ونشر المعلومات .
42.5	85	(3) حل المشكلات .
38.5	77	(4) إدارة وسائل التواصل الاجتماعي .
34	68	(5) إنتاج المواد الإعلامية (المطبوعات والملصقات..).
34	68	(6) الاتصالات التنظيمية .
32.5	65	(7) الإعلان والاتصالات التسويقية .
30	60	(8) نصح الإدارة وإطلاعها على اتجاهات الجمهور .
27.5	55	(9) إدارة الأزمات .
23.5	47	(10) المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
19	38	(11) تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية .
0.5	1	(12) أخرى تذكر .
	200	الإجمالي

عند الحديث عن الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة يتضح من الجدول السابق أن إدارة العلاقات بين جميع الأطراف داخل المنظمة كانت من أهم هذه الأدوار، وذلك على حد قول 45.5% من أفراد العينة؛ إذ تعد هذه الوظيفة من صلب عمل العلاقات العامة، بينما جاءت مهمة جمع وتوزيع ونشر المعلومات في المرتبة الثانية بنسبة 43%، خاصة فيما يتعلق بتتبع ما ينشر في الصحافة؛ حيث تعمل العلاقات العامة على إعداد مجلة عن المنشأة، وأعبقتها بفارق بسيط مهمة حل المشكلات بنسبة 42.5%؛ إذ تقوم العلاقات العامة بدراسة الشكاوى التي تصلها بصورة مباشرة عبر البريد الإلكتروني والبريد العادي، أو من خلال الخط الساخن للمؤسسة، كما يمكن رصد هذه الشكاوى بصورة غير مباشرة من خلال تتبع ما ينشر في الصحافة أو عبر الموقع الإلكتروني للشركة أو أثناء تنظيم الزيارات والأبواب المفتوحة، وقد حازت مهمة إدارة وسائل التواصل الاجتماعي نسبة 38.5%، وتساوت وظيفتها التحضير للخطب والاجتماعات والاتصالات التنظيمية؛ حيث حصلنا على نسبة 34%، وأعبقتها بفارق بسيط مهمة نصح الإدارة وإطلاعها على اتجاهات الجمهور (30%).

تسمى عندهم إدارة الموارد البشرية، وأضاف قلة منهم أنها تسمى إدارة العلاقات العامة والإعلام، وبغض النظر عن المسمى الوظيفي لهذه الإدارة فإنها في الغالب تمارس أنشطة ومهام وظيفة العلاقات العامة.

جدول (3) يوضح موقع العلاقات العامة في الهيكل الإداري للشركة

%	ك	موقع العلاقات العامة في الشركة
53.0	106	(1) إدارة مستقلة
37.0	74	(2) جزء من إدارة أخرى
10.0	20	(3) قسم في الشركة
	200	الإجمالي

بسؤال أفراد العينة حول مدى استقلالية عمل العلاقات العامة داخل مؤسساتهم تبين بيانات الجدول السابق أن النسبة الأكبر من المبحوثين ذكروا أن العلاقات العامة تمثل إدارة مستقلة، بينما قال 37.0% إنها تمثل جزءاً من إدارة أخرى، في حين أوضح 10.0% منهم أن العلاقات العامة تمثل وظيفة يمارسها أحد الأفراد داخل المنظمة. ولا شك أن الأهمية التي تحظى بها العلاقات العامة مرتبطة بفلسفة رئيس المؤسسة وتوجهاته ورؤيته للاتصال والعلاقات العامة، وهنا تظهر خصوصية كل منظمة، فلا يوجد هيكل تنظيمي صالح لكل المنظمات؛ وذلك لاختلاف المهام واختلاف الجماهير التي يتم التعامل معها.

جدول (4) يوضح معدلات تزايد أو تناقص عدد ممارسي العلاقات العامة

%	ك	عدد ممارسي العلاقات العامة
51.0	102	(1) يزداد .
28.5	57	(2) ثابت .
20.5	41	(3) يتناقص .
	200	الإجمالي

يتضح من خلال بيانات الجدول السابق أن 51.0% من أفراد العينة أكدوا أنه بمرور الزمن يتزايد عدد ممارسي

ورؤساء الأقسام داخل المنظمة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.8400. وبشكل عام يمكن القول أن أغلب مستويات الصراع تكون متوسطة بنسبة 67.5% أو منخفضة بنسبة 25.0%، وقد تكون مرتفعة بنسبة 7.5%، وهذا ما توضحه بيانات الجدول الآتي .

جدول (8) يوضح مقياس مستويات الصراع

مستويات الصراع	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(1) منخفض	50	25.0	1.8250	.54392
(2) متوسط	135	67.5		
(3) مرتفع	15	7.5		
الإجمالي	200	100		

جدول (9) يوضح مستوى حدوث المتغيرات داخل الإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
		لا يوجد	ك	ك	دائماً			
.62212	1.9300	23.0	46	61.0	122	16.0	32	(1) وجود خلافات بين الإدارات حول العمل
.54429	2.0150	14.0	28	70.5	141	15.5	31	(2) اختلافات العاملين حول كيفية أداء المهام الوظيفية
.61748	1.9250	23.0	46	61.5	123	15.5	31	(3) نشوء التوتر بين العاملين بسبب خلافاتهم حول العمل
.64970	1.9000	26.5	53	57.0	114	16.5	33	(4) ظهور عدم التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات
.64192	1.9000	26.0	52	58.0	116	16.0	32	(5) إخفاء العاملين عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل
.62115	1.8100	30.5	61	58.0	116	11.5	23	(6) تأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل

عند قياس رأى المبحوثين حول مستوى حدوث بعض المتغيرات داخل الإدارة أو الشركة، كانت عبارة "اختلافات العاملين حول كيفية أداء المهام الوظيفية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.0150 وأعقبها عبارة "وجود خلافات بين الإدارات حول العمل" بمتوسط حسابي 1.9300 ثم جاءت عبارة "نشوء التوتر بين العاملين بسبب خلافاتهم حول العمل" بمتوسط حسابي 1.9250، وتساوت عبارتا "ظهور عدم التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات وإخفاء العاملين عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل" بمتوسط حسابي 1.9000، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "تأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل" بمتوسط حسابي 1.8100، وهذا ما يوضحه بيانات الجدول الآتي . وتتفق هذه النتائج نسبياً مع ما توصلت إليه دراسة Barsky, Allan (2003) (72)؛ حيث أثبتت نتائجها أن أصعب الصراعات التي تواجه المؤسسة تكون ناتجة

جدول (6) يوضح معدل حدوث الخلافات داخل الشركة

معدل حدوث الخلافات داخل الشركة	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(1) سنويا	68	34.0	2.1150	1.01337
(2) شهريا	65	32.5		
(3) اسبوعيا	43	21.5		
(4) يوميا	24	12.0		
الإجمالي	200	100		

عند سؤال المبحوثين عن معدل حدوث الخلافات داخل المنظمة، ذكر 34.0% منهم أنها سنويا، وبفارق بسيط ذكر 32.5% أنها شهريا، ثم أكد 21.5% أن هذه الخلافات تحدث بشكل أسبوعي، وأضاف البعض - وتبلغ نسبتهم 12.0% - أنها تحدث يوميا، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ريم عادل 2013 (71)، التي أثبتت نتائجها ارتفاع معدل حدوث الصراعات التنظيمية بشكل يومي بنسبة 20% أو أسبوعي بنسبة 13.3% في منظمات قطاع الأعمال العام مقارنة بالمنظمات التابعة للقطاع الاستثماري.

جدول (7) يوضح مستويات الصراع التي تحدث داخل الشركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الصراع التي تحدث داخل الشركة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة		
		لا يوجد	ك	ك	دائماً					
.52092	2.1000	100	200	9.0	18	72.0	144	19.0	38	(1) بين العاملين داخل القسم
.62557	1.9250	100	200	23.5	47	60.5	121	16.0	32	(2) بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات/القسم
.55905	1.8450	100	200	24.5	49	66.5	133	9.0	18	(3) بين رؤساء الإدارات/الأقسام داخل المنظمة حول العمل
.60517	1.8400	100	200	27.5	55	61.0	122	11.5	23	(4) بين مديري الإدارات ورؤساء الأقسام داخل المنظمة
.63355	1.8750	100	200	27.0	54	58.5	117	14.5	29	(5) بين العاملين والإدارة العليا داخل المنظمة

يتضح من الجدول السابق رأى عينة الدراسة في مستويات الصراع التي تحدث داخل المؤسسة؛ حيث حازت الترتيب الأول الصراعات "بين العاملين داخل الإدارة/القسم" بمتوسط حسابي 2.1000، وأعقبها الصراعات "بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة/القسم" بمتوسط حسابي 1.9250، ثم جاءت تلك التي بين العاملين والإدارة العليا داخل المنظمة بمتوسط حسابي 1.8750، ثم تلتها التي "بين الإدارات/الأقسام داخل المنظمة حول العمل" بمتوسط حسابي 1.8450، وأما الصراعات التي بين مديري الإدارات

عن توتر العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب التفرقة العنصرية .

قلة الموارد كالمرتبات والحوافز. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ريم عادل 2013 (74)، التي أوضحت نتائجها أن عدم الثقة بين الرؤساء والمؤوسين تعد في مقدمة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراعات التنظيمية في المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام، ثم غموض المهام الموكلة للأفراد.

جدول (10) يوضح مسببات حدوث الصراع

العبارات	ك	%
1) الاختلاف في الخصائص والسمات الشخصية للعاملين	104	52
2) التنافس بسبب قلة الموارد كالمرتبات والحوافز باختلاف أنواعها	83	41.5
3) تناحل الاختصاصات بين الأفراد/الإدارات وزيادة الاعتماد المتبادل في إنجاز المهام	81	40.5
4) غموض في المسؤوليات وقواعد تنظيمها بين العاملين	76	38
5) الخلل في التوازن بين صلاحيات ومسئوليات العاملين	84	42
6) عدم فاعلية أنظمة الاتصال بين الأفراد والإدارات داخل المنظمة	60	30
7) التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية	79	39.5
8) جمود الهيكل الإداري وعدم تحديثه وفقاً للتطورات الحاصلة	83	41.5
9) معاناة الموظف إثر شعوره بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة بزملائه	86	43
10) الخلافات الناجمة عن عدم فهم الموظفين لأدوارهم في العمل	64	32
11) عدم فاعلية تقويم الأداء العام للمؤسسة	36	18
12) عدم الربط الحقيقي بين أداء الموظف والحوافز والمكافآت؛ ما يقلل من الأداء الإبداعي	105	52.5
13) قلة الموارد في المؤسسة؛ مما ينتج عنه اختلاف فيما بين الإدارات	64	32
14) قد تحدث الخلافات بسبب الاختلاف في المعتقدات والقيم	37	18.5
15) معظم الاختلافات الناجمة بين الأشخاص أو الإدارات في الشركة يعود لأسباب شخصية	45	22.5
الإجمالي	200	

جدول (11) يوضح أنواع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجمالي		الاستجابة					
			ك	%	لا يوجد		أحياناً		دائماً	
1. الصراع بين فرد وآخر	58865	1.9850	100	200	18.0	36	65.5	131	16.5	33
2. الصراع بين فرد ومجموعة	59106	1.6800	100	200	38.5	77	55.0	110	6.5	13
3. الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى	67063	1.7500	100	200	38.0	76	49.0	98	13.0	26
4. الصراع المستمر	67606	2.0150	100	200	22.0	44	54.5	109	23.5	47
5. الصراع المدرك	60098	1.7250	100	200	35.5	71	56.5	113	8.0	16
6. الصراع المحسوس	56353	1.9050	100	200	21.0	42	67.5	135	11.5	23
7. الصراع الصريح	59445	1.7800	100	200	31.0	62	60.0	120	9.0	18
8. الصراع الإيجابي البناء	60575	1.9300	100	200	22.0	44	63.0	126	15.0	30
9. الصراع السلبي	62695	1.8300	100	200	29.5	59	58.0	116	12.5	25

عندما حاولنا التعرف على أكثر المسببات لحدوث الصراع بالمنظمة من وجهة نظر الباحثين، تبين أن عدم الربط الحقيقي بين أداء الموظف والحوافز والمكافآت؛ مما يقلل من الأداء الإبداعي، يعد من أهم الأسباب المؤدية لحدوث الصراع؛ حيث ذكرته النسبة الأكبر من أفراد العينة (52.5%)، ويليه بفارق بسيط الاختلاف في الخصائص والسمات الشخصية للعاملين بنسبة 42%، ثم معاناة الموظف إثر شعوره بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة بزملائه بنسبة 43%، فالخلل في التوازن بين صلاحيات ومسئوليات العاملين بنسبة 42%، وقد تساوت عبارتا "التنافس بسبب قلة الموارد كالمرتبات والحوافز باختلاف أنواعها" و "جمود الهيكل الإداري وعدم تحديثه وفقاً للتطورات الحاصلة"؛ حيث حصلنا على نسبة 41.5%، ثم جاءت عبارة "تناحل الاختصاصات بين الأفراد/الإدارات وزيادة الاعتماد المتبادل في إنجاز المهام" بنسبة 40.5%، وقد حاز سبب التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية نسبة 39.5% أعقبته عبارة "غموض في المسؤوليات وقواعد تنظيمها بين العاملين" بنسبة 38%. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة نعم محيي الدين 2016 (73)، التي أوضحت نتائجها أن أكثر مسببات حدوث الصراع من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا هي الاختلاف في السمات الشخصية للعاملين، ثم التنافس بسبب

توضح بيانات الجدول السابق أنواع الصراع التنظيمي داخل المؤسسات؛ حيث حصل الصراع المستمر على الترتيب الأول من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي 2.0150، ثم الصراع بين فرد وآخر بمتوسط حسابي 1.9850، فالصراع الإيجابي البناء بمتوسط حسابي 1.9300، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحت نتائج دراسة Ongori (2009) Henry (75)، التي كشفت أن للصراعات التنظيمية آثارها الإيجابية في المنظمات، خاصة في زيادة القدرة على الابتكار وتحسين نوعية القرارات في المنظمة، ونشر روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين داخل المنظمة، ويأتي الصراع المحسوس بمتوسط حسابي 1.9050، ثم جاء بعد ذلك الصراع السلبي بمتوسط حسابي 1.8300.

التي أجراها كل من Uchendu C, C., Anijaobi- (2013) Ider, F. N., & Odigwe, F. N (2013)⁽⁷⁶⁾ التي أوضحت نتائجها أنه إذا لم تتم إدارة الصراع بطريقة مدروسة فإن ذلك سيؤثر سلبا في أداء العاملين والمنتمين للمنظمة.

جدول (13) يوضح مقياس الآثار الإيجابية والسلبية للصراع

مقياس الآثار الإيجابية والسلبية للصراع	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(1) سلبي	53	26.5	-1350	.61536
(2) محايد	121	60.5		
(3) إيجابي	26	13.0		
الإجمالي	200	100		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن أكثر من ثلثي أفراد العينة أشاروا إلى أنهم محايدون تماما بالنسبة لأرائهم حول الآثار الإيجابية أو السلبية للصراع؛ حيث جاء الاتجاه المحايد في الترتيب الأول بنسبة (60.5%)، بينما جاء الاتجاه السلبي في الترتيب الثاني بنسبة (26.5%)، في حين جاء الاتجاه الإيجابي في الترتيب الأخير بنسبة 13.0%، وربما تختلف هذه النتيجة نسبيا مع ما توصلت إليه الدراسة المسحية التي أجراها Obasan Kehinde, A (2011)⁽⁷⁷⁾؛ حيث أظهرت نتائجها أن استراتيجيات إدارة الصراع كانت مفيدة نسبيا في التقليل من حدوث صراعات مدمرة، كما كان لها آثار إيجابية في إنتاجية العمال.

جدول (14) يوضح مؤشرات حدوث الصراع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					
		معارض		محايد		موافق	
		%	ك	%	ك	%	ك
.66482	.4850	9.5	19	32.5	65	58.0	116
.69772	.2250	15.5	31	46.5	93	38.0	76
.66620	.2200	13.5	27	51.0	102	35.5	71
.73654	.2350	18.0	36	40.5	81	41.5	83
.71872	.1450	19.5	39	46.5	93	34.0	68
.73872	.2050	19.0	38	41.5	83	39.5	79
.77206	.1300	24.0	48	39.0	78	37.0	74
.70131	.2750	14.5	29	43.5	87	42.0	84
.72498	.2050	18.0	36	43.5	87	38.5	77

جدول (12) يوضح الآثار السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي داخل المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجمالي	درجة الموافقة						
			معارض		محايد		موافق		
			%	ك	%	ك	%	ك	
.75646	.1250	100	200	23.0	46	41.5	83	35.5	71
.74872	.0850	100	200	24.0	48	43.5	87	32.5	65
.71367	.1350	100	200	19.5	39	47.5	95	33.0	66
.70711	.1500	100	200	18.5	37	48.0	96	33.5	67
.77769	.1150	100	200	25.0	50	38.5	77	36.5	73
.69222	.1350	100	200	18.0	36	50.5	101	31.5	63
.76349	.0000	100	200	29.0	58	42.0	84	29.0	58
.72811	.1500	100	200	20.0	40	45.0	90	35.0	70
.74670	.2650	100	200	18.0	36	37.5	75	44.5	89
.75487	.1950	100	200	20.5	41	39.5	79	40.0	80
.68946	.2050	100	200	15.5	31	48.5	97	36.0	72
.73188	.0450	100	200	24.5	49	46.5	93	29.0	58
.73312	.0150	100	200	27.5	55	46.5	93	26.0	52
.71706	.2200	100	200	17.0	34	44.0	88	39.0	78

عند محاولة التعرف على اتجاهات المبحوثين حول الآثار الإيجابية والسلبية للصراع داخل المنظمة باستخدام مقياس ليكرت حازت عبارة "انخفاض الإنتاجية وضعف التواصل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2650.، ثم عبارة "خلق الضغوط غير الضرورية" بمتوسط حسابي 2200.، وقد جاءت عبارة "يساعد على وجود اختلاف في الرأي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2050.، فعبارة "ضعف في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي 1950. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة المسحية

جدول (16) يوضح مقياس استراتيجيات الصراع

مقياس استراتيجيات الصراع	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(1) منخفض	5	2.5	2.2500	.48856
(2) متوسط	140	70.0		
(3) مرتفع	55	27.5		
الإجمالي	200	100		

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود استراتيجيات يتم التعامل بها مع الصراع داخل المنظمة؛ حيث جاء مقياس استخدامها بشكل متوسط في الترتيب بنسبة %70.0، بينما كان معدل استخدامها بشكل مرتفع في الترتيب الثاني بنسبة %27.5، في حين قل الاتجاه المنخفض نحو استخدامها حيث جاء في الترتيب الأخير بنسبة %2.5. وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارة الفعالة للصراع يمكن أن تؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة تزيد من إحساس النظام بصحته وقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه ومهامه.

جدول (17) يوضح مقياس استراتيجيات التعاون

مقياس استراتيجيات التعاون	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(1) منخفض	14	7.0	2.4700	.62534
(2) متوسط	78	39.0		
(3) مرتفع	108	54.0		
الإجمالي	200	100		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن استخدام استراتيجيات التعاون في حل الصراع داخل المنظمة يكون مرتفعاً؛ حيث جاء في الترتيب الأول بنسبة (%54.0) يليه الاتجاه المتوسط بنسبة (%39.0)، بينما جاء الاتجاه المنخفض في المستوى الثالث الأخير بنسبة (%7.0)، وهذه نتيجة طبيعية؛ لأن إدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع، في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ريم عادل 2013⁽⁸⁰⁾ من أن استراتيجيات التعاون تأتي في مقدمة الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة؛ كما تتفق أيضاً هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة المسحية التي أجراها A. B. Hekin, P. J. Cistone and J. Dee (2000)⁽⁸¹⁾

عند محاولة التعرف على وجهات نظر المبحوثين حول المؤشرات التي تدل على وجود الصراع داخل المنظمة، جاء مؤشر "تعرض الأفكار المطروحة للهجوم قبل استكمال عرضها والتعبير عنها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4850.، وجاء بعده مؤشر (الإحباط الذي قد يصيب أعضاء الفريق لبقاء الصراع دون حل) ويتفق هذا مع ما توصلت إليه الدراسة المسحية بمتوسط حسابي **Obasan 2750 Kehinde, A (2011)**⁽⁷⁸⁾ حيث كشفت نتائجها أن ضيق الموظفين يعد من أبرز مؤشرات الصراع الذي قد ينشأ من عدم توفير الرعاية اللازمة لهم والتعويضات الكافية حال الإصابة، بالإضافة إلى عدم كفاية وسائل الاتصال بين الإدارة وعاملها، وتبعه مؤشر «التعبير عن الغضب وعدم الارتياح كلامياً أو بالإشارة» بمتوسط حسابي 2350.، ثم جاء «انحياز الأعضاء إلى تحالفات» بمتوسط حسابي 2250.، أعقبه مؤشر «إبداء الملاحظات والتعليقات بشكل انفعالي» بمتوسط حسابي 2200، وتساوى «سعي الأفراد للحصول على مكانة بارزة بدلاً من التركيز على مصلحة الفريق» و«تراخي المسؤولين»؛ حيث تم تمثيلهما بمتوسط حسابي 2050، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أوضحتها دراسة Okotoni and Abosedo (2003)⁽⁷⁹⁾؛ حيث كشفت نتائجها أن عدم الكفاءة الإدارية يعد من أهم حدوث الصراع التنظيمي .

جدول (15) يوضح مقياس مؤشرات وجود الصراع داخل المؤسسة

مقياس مؤشرات الصراع	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منخفض	18	9.0	2.2900	.62277
متوسط	106	53.0		
مرتفع	76	38.0		
الإجمالي	200	100.0		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن المؤشرات التي تدل على وجود الصراع داخل المنظمة تكون متوسطة حيث جاءت في الترتيب الأول بنسبة (%53.0)، يليه الاتجاه المرتفع بنسبة (%38.0)، بينما جاء الاتجاه المنخفض في المستوى الثالث الأخير بنسبة (%9.0).

جدول (20) يوضح مقياس استراتيجية الحل الوسط

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	مقياس استراتيجية الحل الوسط
.63870	2.2900	10.0	20	(1) منخفض
		51.0	102	(2) متوسط
		39.0	78	(3) مرتفع
		100	200	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن استخدام استراتيجية الحل الوسط لمواجهة الصراع داخل المنظمة يكون متوسطاً؛ حيث جاء في الترتيب الأول بنسبة (51.0%) يليه الاتجاه المرتفع بنسبة (39.0%)، بينما جاء الاتجاه المنخفض في المستوى الثالث والأخير بنسبة (10.0%)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ريم عادل 2013⁽⁸⁵⁾؛ حيث أوضحت نتائجها أن استراتيجية الحل الوسط تأتي في المرحلة الرابعة والمتوسطة ضمن الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في إدارة الصراعات التنظيمية، كما تتفق أيضاً مع ما توصلت إليه نتائج الدراسة التي أجراها **Mahmood Ghorbani and Nazanin Homaye Razavi (2011)**⁽⁸⁶⁾ التي أثبتت نتائجها أن أسلوب الحل الوسط أو التسوية يعد من الأساليب السائدة لإدارة الصراع.

جدول (21) يوضح مقياس استراتيجية المواجهة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	مقياس استراتيجية المواجهة
.66073	2.1750	14.5	29	(1) منخفض
		53.5	107	(2) متوسط
		32.0	64	(3) مرتفع
		100	200	الإجمالي

يتضح أيضاً من بيانات الجدول السابق أن استخدام استراتيجية المواجهة لحل الصراع داخل المنظمة يكون متوسطاً؛ حيث جاء في الترتيب الأول بنسبة (53.5%) يليه الاتجاه المرتفع بنسبة (32.0%)، بينما جاء الاتجاه المنخفض في المستوى الثالث والأخير بنسبة (14.5%).

والدراسة المسحية التي أجراها **Muhammad Nouman, Imran Khan and Faisal Khan (2011)** من أن الأسلوب الأكثر استخداماً في إدارة الصراعات التنظيمية هو أسلوب التعاون⁽⁸²⁾.

جدول (18) يوضح مقياس استراتيجية التنافس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	مقياس استراتيجية التنافس
.64900	1.9700	22.5	45	(1) منخفض
		58.0	116	(2) متوسط
		19.5	39	(3) مرتفع
		100	200	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن استراتيجية التنافس تستخدم لحل الصراع داخل المنظمة بشكل متوسط؛ حيث جاء في الترتيب الأول بنسبة (58.0%) يليه الاتجاه المنخفض بنسبة (22.5%)، بينما جاء الاتجاه المرتفع في المستوى الثالث والأخير بنسبة (19.5%). وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة نعم محي الدين 2016⁽⁸³⁾؛ حيث أثبتت نتائجها ارتفاع معدل استخدام استراتيجية التنافس من قبل الإدارة العليا في إدارة الصراعات التنظيمية.

جدول (19) يوضح مقياس استراتيجية التجنب

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	ك	مقياس استراتيجية التجنب
.65308	1.9750	22.5	45	(1) منخفض
		57.5	115	(2) متوسط
		20.0	40	(3) مرتفع
		100	200	الإجمالي

يتبين من بيانات الجدول السابق أن استراتيجية التجنب تستخدم لحل الصراع داخل المنظمة بشكل متوسط؛ حيث جاء في الترتيب الأول بنسبة (57.5%) يليه الاتجاه المنخفض بنسبة (22.5%)، بينما جاء الاتجاه المرتفع في المستوى الثالث والأخير بنسبة (20.0%) وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة نعم محي الدين 2016⁽⁸⁴⁾ التي أثبتت نتائجها انخفاض معدل استخدام استراتيجية التجنب من قبل الإدارة العليا في إدارة الصراعات التنظيمية، وذلك من منظور العاملين بالمنظمات.

جدول (22) يوضح مقياس استراتيجية المجاملة

مقياس استراتيجية المجاملة	ك	%	المتوسط الحسابي	الاحرف المعياري
(1) منخفض	38	19.0	1.8850	.50303
(2) متوسط	147	73.5		
(3) مرتفع	15	7.5		
الإجمالي	200	100		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن استراتيجية المجاملة تستخدم لحل الصراع داخل المنظمة بشكل متوسط؛ حيث جاء في الترتيب الأول بنسبة (73.5%) يليه بفارق كبير الاتجاه المنخفض بنسبة (19.0%)، بينما جاء الاتجاه المرتفع في المستوى الثالث والأخير بنسبة (7.5%).

جدول (23) يوضح مقياس استراتيجية التوفيق والتهدة

مقياس استراتيجية التوفيق والتهدة	ك	%	المتوسط الحسابي	الاحرف المعياري
(1) منخفض	38	19.0	2.1300	.70397
(2) متوسط	98	49.0		
(3) مرتفع	64	32.0		
الإجمالي	200	100		

يتبين من بيانات الجدول السابق أن استخدام استراتيجية التوفيق والتهدة لحل الصراع داخل المنظمة يكون متوسطاً؛ حيث جاء في الترتيب الأول بنسبة (49.0%) يليه الاتجاه المرتفع بنسبة (32.0%)، بينما جاء الاتجاه المنخفض في المستوى الثالث والأخير بنسبة (19.0%)، وتختلف هذه النتيجة نسبياً مع دراسة مسلم علاوي ووفاء سلطان 2005⁽⁸⁷⁾ التي أثبتت نتائجها أن الاستراتيجية الأفضل لإدارة الصراع بين المنظمات التي تحوز المرتبة الأولى هي استراتيجية التوفيق والتهدة وتبنى على أساس التوافق والتفاوض والتحالف.

تم بناء هذا المقياس من (23) عبارة، حيث قدرت الإجابات (موافق = 1، ومحايد = صفر، ومعارض = -1)، وبالتالي فإن محصلة هذا المقياس تتكون من (47) درجة من (-23:23)، تم تقسيمهم إلى ثلاثة مستويات علي النحو الآتي: المستوي المنخفض: من (-23:-8)، والمستوي المتوسط: من (-7:7)، والمستوي المرتفع: من (8:23). ويوضح الجدول الآتي اتجاهات المبحوثين نحو استخدام الأساليب المختلفة الخاصة بكل استراتيجية بالتفصيل:

جدول (24) يوضح استراتيجيات إدارة الصراع

الاحتراف	المتوسط الحسابي	درجة التوافق								العبارات
		الإجمالي		مراضن		محايد		موافق		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
.62444	.5450	100	200	7.0	14	31.5	63	61.5	123	1. يحاول المراء ان يتخطا بقدر معتدل من الريق والحزم
.64953	.4850	100	200	8.5	17	34.5	69	57.0	114	2. يتسج العاملون فكرة ائنا جميعا في قارب واحد
.63909	.4400	100	200	8.0	16	40.0	80	52.0	104	3. يسمى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع
.62267	.4350	100	200	7.0	14	42.5	85	50.5	101	4. يتم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة
.63807	.4300	100	200	8.0	16	41.0	82	51.0	102	5. يدعو العاملون إلى التحول والتغيير محاذيا لتقليل التوتر
.60517	.3400	100	200	7.0	14	52.0	104	41.0	82	6. محاولة التعرف على المصالح المشتركة بين الأطراف
.64642	.3150	100	200	10.0	20	48.5	97	41.5	83	7. يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض
.71867	.3100	100	200	15.0	30	39.0	78	46.0	92	8. ربما يكون هو الحل الأمثل في أغلب المواقف
.70176	.3000	100	200	14.0	28	42.0	84	44.0	88	9. يتم التركيز على وجود مصالح مشتركة وتكفيها
.68428	.2900	100	200	13.0	26	45.0	90	42.0	84	10. يجمع العاملون بين هزائمهم الوظيفية وخبرات الآخرين بهدف التوصل للقرارات الصحيحة
.66452	.2750	100	200	12.0	24	48.5	97	39.5	79	11. يقوم العاملون بمحاولة التقليل من نقاط الخلاف
.70174	.2550	100	200	15.0	30	44.5	89	40.5	81	12. يحاول العاملون التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم من داخل الإدارة
.75673	.2350	100	200	19.5	39	37.5	75	43.0	86	13. يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عقلية يمكنها وصلاً
.66482	.2350	100	200	13.0	26	50.5	101	36.5	73	14. يتألب العاملون بتأييد وجهة نظريهم من قبل الآخرين
.70088	.2150	100	200	16.0	32	46.5	93	37.5	75	15. يتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات
.73940	.1450	100	200	21.0	42	43.5	87	35.5	71	16. يتصرف المتدبر كما لو كان يعتقد أن الصراع سيؤول بمرور الوقت
.71985	.1200	100	200	20.5	41	47.0	94	32.5	65	17. يتم التنازل عن بعض المطالب مقابل تحسنة الظروف الأخرى لبعض مطالبه أيضاً
.74872	.0850	100	200	24.0	48	43.5	87	32.5	65	18. يتسلك العاملون برأيهم الإيجاب الأخرى على تقديم التنازلات
.75926	.0800	100	200	25.0	50	42.0	84	33.0	66	19. يحاول العاملون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تعاطفها
.72735	.0600	100	200	23.5	47	47.0	94	29.5	59	20. يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء
.72984	.0000	100	200	26.5	53	47.0	94	26.5	53	21. يتسج العاملون على إخفاء مشاعرهم؛ لذلك فاعنيته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل
.71942	-.0050	100	200	26.0	52	48.5	97	25.5	51	22. يعاني العاملون في مطالبهم ومواقفهم متى يحصلوا على ما يريدون
.73188	-.0450	100	200	29.0	58	46.5	93	24.5	49	23. قد يستدعي الأمر استخدام القوة لإجبار الطرف الأخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام

الصراعات، بينما ذكر 37% منهم أنها تتدخل منذ بداية حدوث الصراعات، كما قال 36% إن العلاقات العامة تؤدي دورا مع تطور الصراعات، في حين أكد 25.5% أنها تتدخل قبل نشأة الصراعات التنظيمية، وهذا يعني أن العلاقات العامة تنتبأ بنشأة الصراع وتعالج الأسباب قبل وقوعه، أي أنها تقوم بدور وقائي، وقد ذكر 35.5% من أفراد العينة أن العلاقات العامة تقوم بكل الأدوار السابقة.

جدول (26) يوضح الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في التقليل من حدوث الصراعات

العبارة	ك	%
(1) إقامة علاقات طيبة مع الجماهير المختلفة .	123	61.5
(2) تعزيز الثقة في المؤسسة ورسالتها وأهدافها لدى الجمهورين الداخلي والخارجي .	114	57
(3) الإسهام في حل مشكلات المؤسسة .	108	54
(4) تحقيق المصالح المشتركة للمؤسسة والأطراف المرتبطة بها داخليا وخارجيا .	94	47
(5) الإعداد للاجتماعات والمؤتمرات والمحاضرات واستقبال الوفود وتنظيم الزيارات وتقديم الهدايا وغيرها	93	46.5
(6) تعمل على التركيز على الإيجابيات والفرص ونقاط القوة والنجاحات المتحققة لديها .	91	45.5
(7) تحاول إضفاء الطابع الإنساني على أغلب القرارات الإدارية .	76	38
(8) تعمل على جعل القرار الإداري مقبولا من قبل كافة الأطراف المرتبطة به من خلال التمهيد له.	75	37.5
(9) بحث الشكاوى والرد عليها .	75	37.5
(10) إعلام الجماهير المختلفة بخدمات المؤسسة .	74	37
(11) إعداد النشرات والكتيبات وتبث ما ينشر في الصحافة .	70	35
(12) تقوم بتقديم تقييم موضوعي لردود الأفعال التي أسفرت عن تطبيق القرار الإداري	69	34.5
الإجمالي	200	

توضح بيانات الجدول السابق الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في التقليل من حدوث الصراعات داخل المؤسسة؛ حيث أشارت النسبة الأكبر من أفراد العينة - وتبلغ 61.5% - إلى أن العلاقات العامة تحاول إقامة علاقات طيبة مع الجماهير المختلفة تحسبا منها لوقوع أية خلافات تنذر بحدوث صراعات، وذكر 57% أنها تحاول تعزيز الثقة في المؤسسة ورسالتها وأهدافها لدى الجمهورين الداخلي والخارجي، كما أضاف 54% منهم أن العلاقات العامة تساهم في حل مشكلات المؤسسة، وقال 47% منهم إنها تعمل على تحقيق المصالح المشتركة للمؤسسة والأطراف المرتبطة بها داخليا وخارجيا، كما أكد 46.5% من أفراد العينة أن العلاقات العامة تقوم بالإعداد للاجتماعات والمؤتمرات والمحاضرات واستقبال الوفود وتنظيم الزيارات وتقديم الهدايا وغيرها، كما تبين أنها تعمل على التركيز على الإيجابيات والفرص، ونقاط القوة والنجاحات المتحققة لديها بنسبة 45.5%، وذكر 38% من أفراد العينة أنها تحاول إضفاء الطابع الإنساني على

تشير بيانات الجدول السابق إلى اتجاهات المبحوثين نحو الاستراتيجيات التي يتم التعامل بها مع الصراع داخل المنظمة؛ حيث جاء في الترتيب الأول من حيث الموافقة استراتيجية الحل الوسط؛ فقد جاءت عبارة "يُحاول المدراء أن يتحلوا بقدر معتدل من الرفق والحزم" بمتوسط حسابي 54.50، وقد حازت المرتبة الثانية استراتيجية التعاون حيث مثلت بعبارة "يشجع العاملون فكرة" إنا جميعا في قارب واحد» بمتوسط حسابي 48.50، وعبارة «يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع» بمتوسط حسابي 44.00، ثم جاء الدور على استراتيجية المواجهة ممثلة في عبارة «يتم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة» بمتوسط حسابي 43.50، وجاءت في المرتبة الخامسة استراتيجية المجاملة ممثلة في عبارة «يدعو العاملون إلى الجلوس والتشاور محاولا تقليل التوتر» بمتوسط حسابي 43.00، ثم تجلت مرة أخرى استراتيجية التعاون في عبارة «يُحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض» التي حازت متوسطا حسابيا 31.50، كما ظهرت استراتيجية الحل الوسط مرة أخرى؛ حيث وافق المبحوثون على عبارة «ربما يكون هو الحل الأمثل في أغلب المواقف» بمتوسط حسابي 31.00.

وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسة الوصفية التحليلية التي أجراها حسين حريم (2003)⁽⁸⁸⁾ التي توصلت إلى ترتيب آخر للاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراع، وهو التعاون، والمساومة، والإجبار، والتهرب، والتنازل.

جدول (25) يوضح المرحلة التي تتدخل فيها إدارة العلاقات العامة عند حدوث الصراعات التنظيمية

العبارة	ك	%
(1) مع تفاقم حدة الصراعات التنظيمية .	79	39.5
(2) في بداية حدوث الصراعات التنظيمية .	74	37
(3) مع تطور الصراعات التنظيمية .	72	36
(4) جميع ما سبق .	71	35.5
(5) قبل نشأة الصراعات التنظيمية .	51	25.5
الإجمالي	200	

عند محاولة التعرف على نوع المرحلة التي تتدخل فيها إدارة العلاقات العامة حال حدوث الصراعات التنظيمية يجيب 39.5% من أفراد العينة بأنها تتدخل عند تفاقم حدة

إدارة الصراع تسير جنباً إلى جنب مع ممارسة الإدارة للعملية الإدارية، وقد يرجع ذلك إلى أن الصراع ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهما حسب نمط التعامل معها؛ إذاً فهي يمكن أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سبباً للتدمير والهدم.

جدول (28) يوضح معوقات العلاقات العامة عن أداء دورها في مواجهة الصراعات داخل المؤسسة

معوقات العلاقات العامة في أداء دورها لمواجهة الصراعات	ك	%
(1) عدم توفر الدعم المادي	120	60
(2) عدم اهتمام الإدارة بالعلاقات العامة	117	58.5
(3) عدم وضوح اختصاصات ومسؤوليات العلاقات العامة	104	52
(4) وجود أقسام أخرى تقوم بعملية الاتصال	92	46
(5) عدم وجود متخصصين في الاتصال والعلاقات العامة	83	41.5
(6) عدم إلمام القائمين بالعلاقات العامة بفنون الاتصال	80	40
(7) الإنبعاد عن البحث العلمي والاعتماد على الاجتهاد الشخصي والخبرة الذاتية في معالجة المشكلات	77	38.5
الإجمالي	200	

عند الحديث عن معوقات العلاقات العامة عن أداء دورها في مواجهة الصراعات داخل المؤسسة جاء في المقام الأول - بنسبة 60% - عدم توفر الدعم المادي، ويدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (OM Hotepo, 2ASS Asokere) التي كشفت نتائجها أن من أهم معوقات إدارة (2010) 89) الصراع الموارد المحدودة وعدم إدارتها بشكل صحيح، ثم عدم اهتمام الإدارة بالعلاقات العامة بنسبة 58.5%، يليها عدم وضوح اختصاصات ومسؤوليات العلاقات العامة بنسبة 52%، وهذا يدل على غموض مفهوم العلاقات العامة وعدم فهمه الفهم الصحيح واختصاره في التعامل مع الصحافة وتغطية نشاطات المؤسسة، ثم وجود أقسام أخرى تقوم بعملية الاتصال بنسبة 46%، كما ذكر 41.5% عدم وجود متخصصين في الاتصال والعلاقات العامة، وهذا ما أكدته؛ حيث كشفت نتائجها (90) دراسة منيرة العتيبي 2007 أن ضعف فاعلية أجهزة الاتصال والعلاقات الإنسانية تعد من أهم معوقات مواجهة الصراعات داخل الجهاز التنظيمي في المؤسسة، وجاءت أيضاً عبارة «عدم إلمام القائمين بالعلاقات العامة بفنون الاتصال» بنسبة 40% فالإتصال فن يتطلب مجموعة من الصفات في مقدمتها الكياسة، والحلم، والاطلاع، والذكاء العام الذي يدل على نضج الشخصية إلى جانب الذكاء الخاص الذي يظهر من خلال حسن التصرف وفهم المشكلات فيها موضوعياً، والذوق السليم والقدرة على

أغلب القرارات الإدارية، ويتضح من النتائج أن العلاقات العامة تعمل على جعل القرار الإداري مقبولاً من قبل كافة الأطراف المرتبطة به من خلال التمهيد له، وكذلك تقوم ببحث الشكاوى والرد عليها، وذلك بنسبة متساوية هي 37.5%، كما تبين أن للعلاقات العامة دوراً مهماً في إعلام الجماهير المختلفة بخدمات المؤسسة (37%)، وأيضاً إعداد النشرات والكتيبات وتتبع ما ينشر في الصحافة (35%)، وكذلك تقديم تقييم موضوعي لردود الأفعال التي أسفرت عن تطبيق القرار الإداري (34.5%).

جدول (27) يوضح الأعمال التي تقوم بها العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة

العمليات	ك	%
(1) تقوم العلاقات العامة بإقناع العاملين بأهمية التعاون والألفة والنتائج الإيجابية المترتبة عليها	125	62.5
(2) تقترح العلاقات العامة حلولاً علمية وعملية للمشكلات المرتبطة بالصراع	120	60
(3) تلجأ العلاقات العامة إلى التفاوض لدعم سبل إدارة الصراع اعتماداً على الاجتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر المختلفة	99	49.5
(4) تقوم العلاقات العامة بإجراء بحث تحاول من خلالها توقع الأحداث أو المشاكل التي قد تواجهها، وذلك بالكشف عن مصادرها وأسبابها	91	45.5
(5) تسير برامج العلاقات العامة لإدارة الصراع جنباً إلى جنب مع ممارسة الإدارة للعملية الإدارية	78	39
الإجمالي	200	

عند سؤال المبحوثين حول الأعمال التي تقوم بها العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة، ذكر أكثر من نصف العينة (62.5%) أن العلاقات العامة تقوم بإقناع العاملين بأهمية التعاون والألفة والنتائج الإيجابية المترتبة عليها، كما أكد 60% منهم أنها تقترح حلولاً علمية وعملية للمشكلات المرتبطة بالصراع، بينما ذكر 49.5% أن العلاقات العامة تلجأ إلى التفاوض لدعم سبل إدارة الصراع اعتماداً على الاجتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر المختلفة، وفي مجال البحث العلمي تبين النتائج أن 45.5% من أفراد العينة قالوا إن العلاقات العامة تقوم بإجراء بحث تحاول من خلالها توقع الأحداث أو المشاكل التي قد تواجهها، وذلك بالكشف عن مصادرها وأسبابها، وتمثل البحوث في مجال العلاقات العامة حجر الزاوية والأساس الأول لممارسة الأخيرة لوظائفها الأساسية من ناحية والأساس الذي تبنى عليه خطط المؤسسة وبرامجها من ناحية أخرى، فهي تعمل على مراقبة التوجهات والتغيرات التي تطرأ على البيئتين الداخلية والخارجية وخاصة الرأي العام وكل القضايا المثارة ذات العلاقة بالمؤسسة. وفي النهاية، أكدت نسبة 39% منهم أن برامج العلاقات العامة

مستوى المعيشة السائد في المجتمع.

اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل حدوث الصراعات داخل المنظمة وما تقوم به العلاقات العامة للتقليل من حدوث تلك الصراعات .

جدول (30) يوضح الارتباط بين معدل حدوث الصراعات داخل المنظمة وما تقوم به العلاقات العامة للتقليل من حدوثها

إسهام العلاقات العامة في التقليل من حدوث الصراعات		
-1.133	معامل الارتباط	معدل حدوث الصراعات داخل المنظمة
.061	مستوى الدلالة	
200	العدد	

يتبين من الجدول السابق أنه بقياس معامل الارتباط بين معدل حدوث الصراعات داخل المنظمة وما تقوم به العلاقات العامة للتقليل من حدوث تلك الصراعات بلغت قيمته -1.133 - وبلغ مستوى المعنوية 0.061. مما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط له دلالة إحصائية، وقد تُفسر هذه النتيجة بأن حدوث الصراعات داخل المنظمة تتعدد أسبابه وتتداخل محاوره ولا بد من تكاتف جميع الأقسام والإدارات المختلفة داخل المنظمة لمواجهة هذه الصراعات والتقليل من حدوثها ومن أضرارها السيئة؛ حيث لا تستطيع إدارة العلاقات العامة بمفردها أن تقوم بذلك.

وبالتالي عدم ثبوت صحة الفرض الأول القائل (بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل حدوث الصراعات داخل المنظمة وما تقوم به العلاقات العامة للتقليل من حدوث تلك الصراعات) .

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة ومستوى حدوث بعض المتغيرات داخل المؤسسة.

النقد ... الخ، ثم جاءت عبارة «الابتعاد عن البحث العلمي والاعتماد على الاجتهاد الشخصي والخبرة الذاتية في معالجة المشكلات» بنسبة 38.5%.

جدول (29) يوضح الإجراءات التي يمكن أن تتخذها الإدارة العامة للمؤسسة للحد من الصراعات

العبارات	ك	%
1. سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه	136	68
2. محاولة تنمية وصل مهارات العاملين وقيادتهم ومستوياتهم الثقافية	126	63
3. أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق	118	59
4. تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين	114	57
5. تزويد الفرد بالقيم الأخلاقية والمهنية في مجال العمل	109	54.5
6. العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع	88	44
الإجمالي	200	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن 68% من أفراد العينة ذكروا أن سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه يعد من أهم الإجراءات الأخرى التي يمكن أن تتخذها الإدارة العامة للمؤسسة للحد من الصراعات، وكذلك محاولة تنمية وصل مهارات العاملين وقيادتهم ومستوياتهم الثقافية فقد ذكرها 63%، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة Gelfand MJ, Leslie LM, Keller K, de Dreu C 2012⁽⁹¹⁾ التي أظهرت نتائجها أن منظور ثقافة الفرد يتحرك أبعد من المستوى الفردي ويقدم رؤية جديدة في إدارة الصراع التنظيمي، وأكد 59% ضرورة أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة التي أجراها طارق العتيبي 2009⁽⁹²⁾، أن من أهم معوقات الحد من الصراعات هو تعارض الأهداف وعدم تحديدها بدقة، كما ذكر 57% أهمية تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالراحة من قبل الموظفين، وجاءت في مرتبة تالية بنسبة 54.5% أهمية تزويد الفرد بالقيم الأخلاقية والمهنية في مجال العمل، كما أكدت نسبة كبيرة (44%) أهمية العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق

جدول (32) يوضح الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات وفقاً للمستوى التعليمي لديهم

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	درجات الحرية df	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي Mean	العدد N	المستوى التعليمي
.245	1.416	2 197	.60208	1.3125	16	مؤهل متوسط
			.72320	1.5606	132	مؤهل جامعي
			.71083	1.6538	52	مؤهل فوق الجامعي
			.71296	1.5650	200	المجموع

نستنتج من بيانات الجدول السابق أنه بعد إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA لبيان الفروق بين آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة وفقاً للمستوى التعليمي تبين أن قيمة $F = 1.416$ ، كما ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ لأن مستوى المعنوية $= 0.05$ ، وهي قيمة أعلى من قيمة $F = 1.416$ ، مما يدل على أن الاتجاه نحو دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي لدى العاملين بإدارة العلاقات العامة. على الرغم من أننا نرى أنه من الناحية النظرية أن التعليم يغير الشخص فكرياً وعقلياً، ويكسبه المزيد من النضج جراء الاطلاع على آراء وثقافة الغير، كما يزوده بزخم من الأفكار والمعلومات؛ لأن هذه النتيجة تؤكد أن المستوى التعليمي لدى ممارسي العلاقات العامة لا يؤثر في اتجاههم نحو دورها تجاه الصراعات داخل المؤسسة، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسات سابقة أكدت نتائجها أن عامل المستوى التعليمي من المحددات القوية للتأثير في التفكير والاتجاه والسلوك؛ لأنها من العوامل التي تساعد على النضج العقلي والنفسي، وتزود الفرد بالقدرة على تحليل الأمور والتمعن في عواقبها.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة وفقاً للمستوى التعليمي:**

جدول (31) يوضح قياس معامل الارتباط بين الأدوار الرسمية للعلاقات العامة ومستوى حدوث بعض المتغيرات

مستوى حدوث بعض المتغيرات داخل المؤسسة		
الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة	معامل الارتباط	.158
	مستوى الدلالة	.025
	العدد	200

يتبين من الجدول السابق أنه بقياس معامل الارتباط بين الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة ومستوى حدوث بعض المتغيرات داخل المؤسسة بلغت قيمته $.158$. وبلغ مستوى المعنوية 0.025 . مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط لها دلالة إحصائية، وقد تُفسر هذه النتيجة بأن إدارة العلاقات العامة على احتكاك واتصال بالعمال؛ فهي تتنبأ بالمشكلات بشكل مباشر؛ لأنها تعيش الأحداث داخل المؤسسة، كما أنه لا يمكن إغفال دور التنظيم غير الرسمي والنقابات، وتنتج العلاقات العامة أحياناً بعض الحلول، وهذا حسب نوعية المتغير وطبيعته؛ حيث يقوم مسئول العلاقات العامة بوضع مجموعة من المقترحات لكيفية التعامل مع المتغيرات المختلفة. ومن هنا يمكن القول بقبول صحة الفرض الثاني القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة ومستوى حدوث بعض المتغيرات داخل المؤسسة .

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة وفقاً للمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل والمستوى الإداري.

يمكن اختبار هذا الفرض من خلال اختبار الفروض الفرعية الآتية:

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة وفقاً للمستوى التعليمي:**

جدول (34) يوضح اختبار LSD لتوضيح مصدر الفروق بين متوسطات فئات الخبرة ورأي العينة في دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات

عدد سنوات العمل	الفئة المقارنة	الفروق بين المتوسط المعياري Mean Difference	الانحراف المعياري Std. Error	مستوى المعنوية Sig	الحد الأدنى لفرقة الثقة Lower Bound	الحد الأعلى لفرقة الثقة Upper Bound
أقل من سنة	من سنة - 5	.04082	.18292	.824	-.3199	.4016
	من 5 - 10	-.29643	.18899	.118	-.6692	.0763
	من 10 - 15	-.21429	.20245	.291	-.6136	.1850
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	20 سنة فأكثر	-.36555	.19464	.062	-.7494	.0183
	أقل من سنة	-.04082	.18292	.824	-.4016	.3199
	من 5 - 10	-.33724	.14944	.025	-.6320	-.0425
	من 10 - 15	-.00510	.16614	.976	-.3328	.3226
	من 15 - 20	-.25510	.16614	.126	-.5828	.0726
	20 سنة فأكثر	-.40636	.15654	.010	-.7151	-.0976
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من سنة	.29643	.18899	.118	-.0763	.6692
	من سنة - 5	.33724	.14944	.025	-.0425	.6320
	من 5 - 10	.33214	.17280	.056	-.0087	.6730
	من 10 - 15	.08214	.17280	.635	-.2587	.4230
	من 15 - 20	-.06912	.16359	.673	-.3918	.2535
	20 سنة فأكثر	-.03571	.20245	.860	-.4350	.3636
من 10 إلى أقل من 15 سنة	من سنة - 5	.00510	.16614	.976	-.3226	.3328
	من 5 - 10	-.33214	.17280	.056	-.0730	.0087
	من 10 - 15	-.25000	.18743	.184	-.6197	.1197
	من 15 - 20	-.40126	.17897	.026	-.7542	-.0483
	أقل من سنة	.21429	.20245	.291	-.1850	.6136
	من سنة - 5	.25510	.16614	.126	-.0726	.5828
من 15 إلى أقل من 20 سنة	من 5 - 10	-.08214	.17280	.635	-.4230	.2587
	من 10 - 15	.25000	.18743	.184	-.1197	.6197
	من 15 - 20	-.15126	.17897	.399	-.5042	.2017
	أقل من سنة	-.36555	.19464	.062	-.7494	.0183
	من سنة - 5	.40636	.15654	.010	-.0976	.7151
	من 5 - 10	.06912	.16359	.673	-.2535	.3918
20 سنة فأكثر	من 10 - 15	.40126	.17897	.026	-.0483	.7542
	من 15 - 20	-.15126	.17897	.399	-.5042	.2017
	أقل من سنة	.15126	.17897	.399	-.5042	.2017

يتضح من بيانات الجدول السابق أنه عند إجراء اختبار LSD لتوضيح مصدر ودلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات وفقاً لمتغير الخبرة تبين وجود دلالة لصالح فئتي (من سنة - 5، ومن 5 إلى 10، ومن 10 إلى 15) مقابل فئات (أقل من سنة، ومن 10-5، ومن 15-20، و 20 فأكثر) وذلك عند مستوى

المؤسسة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل:

جدول (33) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA لبيان الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري	درجات الحرية Df	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
أقل من سنة	1.4286	.59761	21	2.334	.044
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	1.3878	.53293	49		
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	1.7250	.67889	40		
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1.3929	.68526	28		
من 15 إلى أقل من 20 سنة	1.6429	.86984	28		
20 سنة فأكثر	1.7941	.84493	34		
المجموع	1.5650	.71296	200		

توضح بيانات الجدول السابق أنه بعد إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA لبيان الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات وفقاً لمتغير الخبرة تبين أن قيمة $F = 2.334$ ، كما ثبت وجود دلالة إحصائية لهذه الفروق عند مستوى معنوية $= .044$ ، وهذا يعني أن اتجاهات أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات تختلف باختلاف عدد سنوات العمل لكل منهم، وقد يرجع ذلك إلى أن عامل الخبرة يعد من العوامل القوية التي تؤثر في وجهة نظر الفرد واتجاهاته نحو الكثير من القضايا، كما أن إيمان الفرد بأهمية العلاقات العامة ودورها حال حدوث الصراعات والنزاعات المختلفة يزداد بزيادة حبه وخبرته في مهنة العلاقات العامة.

نحو طبيعة مهنة العلاقات العامة ودورها تجاه الصراعات المختلفة التي تحدث داخل المؤسسة؛ لذلك قد نرى فردا تابعا للإدارة الوسطى أو التنفيذية مؤمنا بدور العلاقات العامة وأهميتها في حل المشكلات، بينما تجد آخر تابعا للإدارة العليا ولا يعتقد بوجود دور للعلاقات العامة في حل المشكلات داخل مؤسسته، وقد يرجع ذلك إلى أن الإيمان بأهمية ودور العلاقات العامة يختلف بناءً على ثقافة الفرد وخبرته وانتمائه لمهنته، وقد لا يختلف بناءً على مستواه في السلم الإداري. مما سبق يمكن القول بالرفض الجزئي للفرض الثالث القائم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة وفقا للمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل والمستوى الإداري) إلا في جزئية واحدة، هي ما يتعلق بمتغير عدد سنوات العمل، فقد ثبتت صحتها.

أهم نتائج الدراسة :

حاول هذا البحث التعرف على الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على عينة من الشركات المصرية، واعتمد البحث على منهج المسح الوصفي، وتم استخدام أداة الاستبيان، وأجريت الدراسة على عينة ممثلة للهيئات والمؤسسات المصرية، وقد بلغ عددها ثمانى عشرة مؤسسة بواقع مائتى فرد من ممارسي العلاقات العامة؛ وذلك للوقوف على دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي داخل تلك المؤسسات، وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يأتي:

1- أن النسبة الأكبر من المبحوثين ذكروا أن العلاقات العامة تمثل إدارة مستقلة، بينما قال 37.0% إنها تمثل جزءا من إدارة أخرى، في حين أوضح 10.0% منهم أن العلاقات العامة تمثل وظيفة يمارسها أحد الأفراد داخل المنظمة.

2- أن إدارة العلاقات بين جميع الأطراف داخل المنظمة كانت من أهم هذه الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة، وذلك على حد قول 45.5% من أفراد العينة؛ إذ تعد هذه الوظيفة من صلب عمل العلاقات العامة، بينما جاءت مهمة جمع وتوزيع ونشر المعلومات في المرتبة الثانية بنسبة 43%.

3- عند سؤال المبحوثين عن معدل حدوث الخلافات داخل المنظمة، ذكر 34.0% منهم أنها سنوية، ويفارق بسيط ذكر

معنوية بلغ (0.010.026) على الترتيب، كما ثبت أيضا أن أقوى علاقة بينها هي التي بين فئة (20 فأكثر) بمتوسط حسابي 1.7941 وانحراف معياري 0.84493. مقابل فئة (من سنة - 5سنوات) بمتوسط حسابي 1.3878 وانحراف معياري 0.53293. لصالح الفئة الأولى، وهذا يعني أن أكثر الفئات موافقة على أهمية دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات هم ذوو الخبرة العالية الذين تتعدى سنوات خبرتهم 20عاما، وتعد هذه النتيجة منطقية؛ حيث إن ذوي الخبرة العالية هم أكثر الفئات إيمانا وفهما لأهمية دور مهنتهم وطبيعتها في حل وعلاج القضايا والمشكلات التي تعاني منها المؤسسة أو المجتمع ككل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة وفقا للمستوى الإداري:

جدول (35) يوضح تحليل التباين أحادى الاتجاه ANOVA لبيان الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات وفقا لمتغير المستوى الإداري

المستوى الإداري	العدد N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري	درجة الحرية Df	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
الإدارة العليا	49	1.7347	.83605	2 197	2.107	.124
الإدارة الوسطى	96	1.4792	.64855			
الإدارة التنفيذية	55	1.5636	.68755			
المجموع	200	1.5650	.71296			

يتبين من بيانات الجدول السابق أنه بعد إجراء تحليل التباين أحادى الاتجاه ANOVA لبيان الفروق بين آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة وفقا للمستوى الإداري تبين أن قيمة ف = 2.107 ، كما ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ لأن مستوى المعنوية = 0.124. وهي قيمة أعلى من قيمة 0.05؛ مما يدل على أن الاتجاه نحو دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة لا يختلف باختلاف المستوى الإداري لدى العاملين بإدارة العلاقات العامة، وهذا يعني أن المستوى الإداري للفرد سواء كان تابعا للإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو التنفيذية لا يؤثر في آرائه واتجاهاته

حدوث الصراعات داخل المؤسسة، فقد أشارت النسبة الأكبر من أفراد العينة - وتبلغ %61.5 - إلى أن العلاقات العامة تحاول إقامة علاقات طيبة مع الجماهير المختلفة تحسباً لوقوع أية خلافات تنذر بحدوث صراعات، وذكر %57 أنها تحاول تعزيز الثقة في المؤسسة ورسالتها وأهدافها لدى الجمهور الداخلي والخارجي، كما أضاف %54 منهم أن العلاقات العامة تسهم في حل مشكلات المؤسسة، وعن الأعمال التي تقوم بها العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة ذكر أكثر من نصف العينة (%62.5) أن العلاقات العامة تقوم بإقناع العاملين بأهمية التعاون والألفة والنتائج الإيجابية المترتبة عليها، كما أكد %60 منهم أنها تقترح حلولاً علمية وعملية للمشكلات المرتبطة بالصراع، بينما ذكر %49.5 أن العلاقات العامة تلجأ إلى التفاوض لدعم سبل إدارة الصراع اعتماداً على الاجتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر المختلفة.

12- أما عن معوقات العلاقات العامة عن أداء دورها في مواجهة الصراعات داخل المؤسسة، فقد جاء في المقام الأول - بنسبة %60 - عدم توفر الدعم المادي، ثم عدم اهتمام الإدارة بالعلاقات العامة بنسبة %58.5، فعدم وضوح اختصاصات ومسؤوليات العلاقات العامة بنسبة %52.

13- أشار %68 من أفراد العينة وفقاً لوجهة نظرهم إلى أن "سعي المدير لإقناع جميع العاملين بوجود هدف يسعى الجميع لتحقيقه" يعد من أهم الإجراءات الأخرى التي يمكن أن تتخذها الإدارة العامة للمؤسسة للحد من الصراعات، وكذلك محاولة تنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية؛ فقد ذكرها %63.

- نتائج اختبار فروض البحث: بعد اختبار فروض البحث يمكن القول بما يأتي:

(أ) عدم ثبوت صحة الفرض الأول القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل حدوث الصراعات داخل المنظمة وما تقوم به العلاقات العامة للتقليل من حدوث تلك الصراعات.

(ب) قبول صحة الفرض الثاني القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأدوار الرسمية المسندة لممارسي العلاقات العامة ومستوى حدوث بعض المتغيرات داخل المؤسسة.

(ج) الرفض الجزئي للفرض الثالث القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور العلاقات العامة حال حدوث صراعات داخل المؤسسة وفقاً للمستوى التعليمي

%32.5 أنها شهرياً، ثم أكد %21.5 أن هذه الخلافات تحدث بشكل أسبوعي، وأضاف البعض - وتبلغ نسبتهم %12.0 - أنها تحدث يومياً.

4- وعن أهم أسباب حدوث الصراع بالمنظمة من وجهة نظر الباحثين، تبين أن عدم وجود ربط حقيقي بين أداء الموظف والحوافز والمكافآت؛ مما يقلل من الأداء الإبداعي يعد من أهم الأسباب المؤدية لحدوث الصراع؛ حيث ذكرته النسبة الأكبر من أفراد العينة %52.5، ويليه بفارق بسيط الاختلاف في الخصائص والسمات الشخصية للعاملين بنسبة %52، ثم معاناة الموظف إثر شعوره بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة بزملائه بنسبة %43.

5- وعن أنواع الصراع التنظيمي داخل المؤسسات، فقد حصل الصراع المستتر على الترتيب الأول من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي 2.0150، ثم الصراع بين فرد وآخر بمتوسط حسابي 1.9850، فالصراع الإيجابي البناء بمتوسط حسابي 1.9300.

6- عند محاولة التعرف على اتجاهات الباحثين حول الآثار الإيجابية والسلبية للصراع داخل المنظمة باستخدام مقياس ليكرت، حازت عبارة "انخفاض الإنتاجية وضعف التواصل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2650، تلتها عبارة "خلق الضغوط غير الضرورية" بمتوسط حسابي 2200.

7- وحول المؤشرات التي تدل على وجود الصراع داخل المنظمة حصل مؤشر "تعرض الأفكار المطروحة للهجوم قبل استكمال عرضها والتعبير عنها" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4850.

8- وعن اتجاهات الباحثين نحو الاستراتيجيات التي يتم التعامل بها مع الصراع داخل المنظمة، فقد جاءت في الترتيب الأول استراتيجية الحل الوسط وقد حازت المرتبة الثانية استراتيجية التعاون، ثم جاء الدور على استراتيجية المواجهة، وجاءت في المرتبة الخامسة استراتيجية المجاملة.

9- عند محاولة التعرف على نوع المرحلة التي تتدخل فيها إدارة العلاقات العامة عند حدوث الصراعات التنظيمية يجيب %39.5 من أفراد العينة بأنها تتدخل عند تقادم حدة الصراعات، بينما ذكر %37 منهم أنها تتدخل منذ بداية حدوث الصراعات، كما قال %36 إن العلاقات العامة تؤدي دوراً مع تطور الصراعات.

10- وحول الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في التقليل من

الهوامش والمراجع:

- 1- إنعم محيي الدين: إدارة الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ماجستير، غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2016.
- 2- Mohammad Hadi Asgari “ Relationship between conflict management styles and teachers’ creativity in west Mazandaran province high schools, Iran “ International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol. 4, 2013
- 3 -ريم عادل: تأثير نمط القيادة التنظيمية على الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من المنظمات العاملة في مصر، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، العدد الرابع، المجلد الثاني عشر، القاهرة، أكتوبر - ديسمبر 2013.
- 4 - صفاء جميل الجعافرة: «أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم»، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد ٢، ٢٠١٣.
- 5- Uchendu C, C., Anijaobi-Ider, F. N., & Odigwe, F. N: “ Conflict management and organizational performance in secondary schools in cross river estate , NIGERIA” . Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies, Vol 2, 2013
- 6- Gelfand MJ, Leslie LM, Keller K, de Dreu C,: Conflict cultures in organizations: how leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences , Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies, Vol 2, 2012
- 7-خالد عزيز، وآخرون: الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى، جامعة الموصل، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثالث (ج2)، المجلد الخامس 2012.

وعدد سنوات العمل والمستوى الإداري) إلا في جزئية واحدة، هي ما يتعلق بمتغير عدد سنوات العمل؛ فقد ثبتت صحتها.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة يمكننا الخروج بمجموعة من التوصيات التي يرجى أن تؤخذ في الاعتبار، منها:

- يجب على المؤسسات المصرية في ممارساتها الإدارية أن تتبنى استراتيجية التعاون في إدارة الصراع، حيث خلق بيئة ومناخ محفز على الصراع الحميد الذي يسوده التنافس الشريف وبذل المزيد من العمل الذي يعود بالنفع والفائدة على العاملين والمنظمة.
- العلاقات العامة هي الجهاز الأقدر في المؤسسة على شحذ الهمم والبحث الجيد عن حلول للصراعات؛ لما تتميز به من قدرة فائقة على تحديد مواطن الضعف والخلل، وتحديد أي الجهات الأنسب التي تستطيع وضع حلول لهذه الصراعات بحكم معرفتها التامة بكل ما يدور في المؤسسة.
- يجب على المؤسسات المصرية تطوير اتجاهات العاملين نحو مفهوم الاختلاف، وأن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، وأن نجاح المنظمة مرهون بتناغم الأهداف، فضلا عن إكساب العاملين مفهوم التنازل للطرف الآخر إذا كان ذلك في مصلحة العمل.
- من أجل تخفيف حدة الصراعات يفترض أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن الإدارات المسؤولة عن إدارة الصراعات التنظيمية يشترط أن تتوفر في أفرادها الكفاءة والقدرة على معالجة أسباب الصراعات وإيجاد حلول لها.
- لا ينبغي إغفال أن الصراعات مثلما تحمل آثارا سلبية، فإنها تحمل - أيضاً- آثارا إيجابية من الممكن أن تستخدم لصالح إدارة سمعة المؤسسة، ولصالح البنية التنظيمية لها؛ فهي تساعد على زيادة وضوح الأهداف الرئيسية، واختبار جدوى ومصداقية وقوة تلك الأهداف، وتؤدي إلى إنشاء أجهزة جديدة للمساعدة في جمع المعلومات، وتحديد البدائل.
- إذا استطعنا معالجة الصراعات بكفاءة فسوف نعرز من تقديرنا لأنفسنا ونكسب احترام المحيطين بنا سواء على صعيد الحياة العملية أو الشخصية.

- شركة بغداد للمنتجات الغذائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8 العدد 4، 2006.
- 17 - عبد القادر الحيايلى: أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية، ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، 2005.
- 18 - مسلم علاوي، وفاء سلطان: الصراع التنظيمي بين منظمات واستراتيجيات إدارته، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد(16)، جامعة البصرة، 2005.
- 19 - Allan, Barsky: "Conflict in Schools of Social Work", Congress of International Association of schools of social work, in Florida Atlantic, USA University, 2003
- 20 - Olu Okotoni and Abosedo Okotoni: "Conflict management in secondary schools in Osun State, Nigeria", Ohafemi Awolowo University, Nigeria, 2003.
- 21 - محمد حنفي: إدارة الصراع التنظيمي في منظمات البحث العلمي، بالتطبيق على معاهد البحوث الزراعية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٠.
- 22 - ريم عادل: مرجع سابق.
- 23 - Obasan Kehinde, A: op,cit.
- 24 - قائمة بأسماء المؤسسات (عينة الدراسة) التي تم إجراء الدراسة عليها:
- بي تك للأجهزة الكهربائية.
 - الهيئة العامة للاستعلامات.
 - الهيئة المصرية للتنشيط السياحي.
 - وزارة السياحة.
 - وزارة البيئة.
 - وزارة التجارة والصناعة.
 - وزارة الشباب والرياضة.
 - المجلس الأعلى للثقافة.
 - ماسبيرو.
 - مؤسسة الأخبار.
 - مؤسسة الجمهورية.
 - مجلس التنمية المحلية.
- 8 - Obasan Kehinde, A: "Impact of conflict management on corporate productivity" Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1 No.5, August-2011,
- 9 - Mahmood Ghorbani and Nazanin Homaye Razavi "The Study of the Relationship between Middle-East Journal of Scientific Management "Organizational Culture and Conflict Research, Vol 10 No, 6, 2011
- 10- Gabriela-Carmen Hener, Managing conflicts within organizational culture in local public structures, Middle-East Journal of Scientific Research, Vol 11, 2011.
- 11 - M Hotepo, 2ASS Asokere, *IA Abdul-Azeez1, 2S SA Ajemunigbohun "Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria" Business and Economics Journal, Vol.3, 2010
- 12 - طارق العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩.
- 13- Ongori Henry "Organizational conflict and its effects on organizational performance" Research journal of business management, Vol 2, No 1, 2009
- 14 - شاكرا الخشال ، أباد التميمي: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2008.
- 15 - منيرة العتيبي: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧).
- 16 - هاشم العبادي، عمار زوين: معرفة مدي دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات دراسة تطبيقية في

- Christina, Deigning “ Conflict Management Systems” , Sanfraciso , Jossy-Bass Pulpishers, 1996 , p4.
- 29- Jones, Gareth Organizational Theory- text and cases / Addison Wesley, publishing co, New York, 1995 , P 500
- 30 - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي ... أساسيات ومفاهيم حديثة, ط2, دار وائل للنشر, عمان, الأردن, 2003, ص740.
- 31 - ماجدة العطية: سلوك المنظمة, ط1, دار الشروق, عمان, الأردن, 2003, 261.
- 32 - طارق بن موسى العنبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها, دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرباط, ماجستير, غير منشورة, قسم العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض 2006.
- 33 - أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي: أساليب الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظره, ماجستير, غير منشورة, كلية التربية, قسم الإدارة التربوية والتخطيط, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية, (2008) ص19, 20.
- 34 - رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية, د ط, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2008 ص286.
- 35 - March , H-A, Simon, Les organization: problems psychosociologique, 2 edition: traduire par : J- C. rouchy et G- prunier, BORDAS, paris, ffrance, 1991 , PP126, 127.
- 36 - محمد حسن حمادات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية: التوتر, الأزمات, الصراع, التغيير, الوقت, التنمية الإدارية, إدارة الجودة الشاملة, ط1, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2007, ص83.
- 37 - مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية, القاهرة, مركز التعليم المفتوح, 1992, ص215.
- 38 - هشام محمد صديري, عبدالغفار البحيري: الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا
- مشيخة الأزهر الشريف.
- وزارة الأوقاف.
- جامعة الأزهر.
- جامعة حلوان.
- الجمعية المصرية للعلاقات العامة.
- نقابة الصحفيين.
- 25 - تم عرض استمارة الاستقصاء على السادة المحكمين التالي أسماؤهم, وهم كالاتي: (رتبت أسماؤهم وظيفيا) :
- أ.د/ على السيد عجوة, أستاذ العلاقات العامة والإعلان, وعميد كلية الإعلام الأسبق, جامعة القاهرة.
- أ.د/ جمال النجار, أستاذ الصحافة والنشر, ورئيس قسم الصحافة والإعلام بنات الأزهر السابق.
- أ.د/ وائل إسماعيل عبد الباري, أستاذ الإعلام ورئيس قسم الاجتماع بكلية البنات جامعة عين شمس.
- أ.د/ رزق سعد عبد المعطي, أستاذ العلاقات العامة والإعلان, بجامعة مصر الدولية.
- أ.د/ رضا عبد الواحد أمين, أستاذ الصحافة الإلكترونية بكلية الإعلام جامعة الأزهر والجامعة الأهلية بالبحرين.
- أ.م.د/ ريم عادل أستاذ العلاقات العامة والإعلان المساعد بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.م. د / عيسى عبدالباقي, أستاذ الصحافة المساعد بجامعة بني سويف.
- أ.م. د/ فودة محمد علي, استاذ الإذاعة والتلفزيون المساعد بجامعة الأزهر بالقاهرة والملك فيصل بالسعودية.
- د/ محمد عبد العظيم, مدرس العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام, جامعة الأزهر.
- د/ حاتم عاطف, رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للعلاقات العامة, ومحاضر العلاقات العامة بالجامعات المصرية.
- 26- أميمة الدهان: الصراع في المنظمة, مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية, العدد الرابع, المجلد الثامن 1980, ص161.
- 27 - عادل محمد زايد: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية, مجلة الإدارة العامة, العدد الرابع, المجلد الرابع والثلاثون, 1995, ص529.
- 28- Costanation, A.Cathy & Merchants,

- العاملين: دراسة ميدانية، ماجستير، غير منشورة، جامعة القاهرة: كلية التجارة، 1994، ص23.
- 39 - نرمين السيد إبراهيم: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على قطاع السياحة في مصر، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2004 ص 86.
- 40 -صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الأسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، 2003، ص214.
- 41 -أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، جامعة الأسكندرية، كلية التجارة، الدار الجامعية، ط7، 2000، ص271.
- 42- Ebel , Robert, L: Essentials of Educational Measurement. New Jersey. Hall-Inc, 1979.
- 43- Jones, Gareth: Organizational Theory-text and cases / Addison Wesley, publishing co, New York , 1995.
- 44 - محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 45 - محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 258-260.
- 46 - شوقي ناجي: إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد ، 1995 ص 154.
- 47 - طارق بن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها - دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 19-20.
- 48 Ben Silvevan, How Can Public Relation Shape culture, Disponsible Sur Le Site Www. Erelases.com, Consulter Le 23/03/2011, 9:30.
- 49 -طارق شريف: إدارة العلاقات العامة، ط1، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، 2008 ، ص 209.
- 50 - راسم الجمال، خيرت عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة - مصر، 2005، ص 89.
- 51 - محمد العزazy ، أحمد إدريس: العلاقات العامة المعاصرة، المكتبة العلمية، الزقازيق - مصر، 2009، ص 291.
- 52 - جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الأسكندرية - مصر، 2006، ص 61-62.
- 53 Shimo L,Dolman Salvador Garcia () " La Gestion Par Valeurs - Une Nouvelle Culture Pour Les Organisations , Edition Nouvelles, Montreal - Canada , 1999, p190.
- 54 - سورة الشورى: الآية 10.
- 55 - سورة النساء: آية 59 .
- 56 - الحجرات: آية 9 .
- 57 - سورة هود: آية 118 .
- 58 -سورة المطففين: آية 26
- 59 - محمد العويري: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، ماجستير، غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، 2013، ص 23.
- 60 -الحجرات: آية 11.
- 61 -الحجرات: 12.
- 62 -فصلت: 34.
- 63 -أخرجه البخاري ومسلم.
- 64 - سورة النساء: آية 59 .
- 65 - النساء: آية 65 .
- 66 -سورة الشورى: آية 38.
- 67 -أخرجه الحاكم وصححه البيهقي في سننه.
- 68 -النساء: آية 35.
- 69 - رواه البخاري.
- 70 - الحجرات: آية 9.
- 71 - ريم عادل: مرجع سابق.
- 72 - Allan, Barsky: op,cit.
- 73 - نعم محيي الدين: مرجع سابق.
- 74 - ريم عادل: مرجع سابق.

- for their resolution: A case of organizations operating in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, v.3, n.5, 2011.
- 83 - نعم محيي الدين: مرجع سابق .
- 84 - نعم محيي الدين: مرجع سابق .
- 85 - ريم عادل: مرجع سابق .
- 86- () Mahmood Ghorbani and Nazanin Homaye Razavi :op,cit.
- 87 - مسلم علاوى، وفاء سلطان: مرجع سابق .
- 88 - حسين حريم، إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي فى الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والإنسانية، المجلد السادس، العدد الثانى، 2003.
- 89- M Hotepo, 2ASS Asokere, *IA Abdul-Azeez1, 2S SA Ajemunigbohun :op,cit.
- 90 - منيرة العتيبي: مرجع سابق.
- 91- Gelfand MJ, Leslie LM, Keller K, de Dreu C,: op,cit.
- 92 - طارق العتيبي: مرجع سابق.
- 75- Ongori Henry “ Organizational conflict and its effects on organizational performance” Research journal of business management, Vol 2, No 1, 2009
- 76- Uchendu C, C., Anijaobi-Ider, F. N., & Odigwe, F. N: op,cit.
- 77- Obasan Kehinde, A : op,cit.
- 78- Obasan Kehinde, A: op,cit.
- 79- Olu Okotoni and Aboosed Okotoni:” Conflict management in secondary schools in Osun State , Nigeria”, Ohafemi Awolowo University, Nigeria, 2003
- 80 - ريم عادل: مرجع سابق .
- 81- A. B. Hekin, P. J. Cistone and J.Deed,Conflict management strategies of principals in site based managed schools, Journal of educational administration, v.3, 2000.
- 82- Muhammad Nouman ,Imran Khan and Faisal Khan, Conflicts and strategies

