

العلاقات العامة كاستراتيجية لإدارة الصراع داخل المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الجهوي لتعاون الفلاحي بعنابة CRMA
*Public Relations as a Strategy for Managing Conflict Within the
Institution*

*A Field Study at the Regional Fund for Agricultural Cooperation in
Annaba (CRMA)*

ليليا عين سوية

جامعة سوق أهراس (الجزائر)، l.ainsouya@univ-soukahras.dz

تاريخ النشر: 2025 / 06 / 30

تاريخ القبول: 2025 / 05 / 29

تاريخ الاستلام: 2025 / 04 / 17

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أهمية العلاقات العامة كاستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، فلا تستطيع هذه الأخيرة أن تعمل بنجاح وفعالية في ظل وجود صراعات داخلها. حيث سنقوم في هذه الدراسة للتطرق لواقع الصراع التنظيمي في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بعنابة CRMA والكشف عن الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع في المؤسسة محل الدراسة وتبيان العلاقة بين العلاقات العامة وعملية ادارة الصراع وتوضيح معوقات العلاقات العامة المسببة لإحداث الصراع داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي؛ العلاقات العامة؛ ادارة الصراع؛ الاستراتيجيات؛ التفاوض.

Abstract:

This study aims to highlight the importance of public relations as a strategy for managing organizational conflict within institutions. Institutions cannot operate successfully and effectively in the presence of internal conflicts. This study will address the reality of organizational conflict within the Regional Fund for Agricultural Cooperation in Annaba (CRMA), investigate the strategies used to manage conflict within the institution, examine the relationship between public relations and conflict management, and identify the obstacles within public relations that contribute to the emergence of conflicts within the institution.

Keywords: Organizational conflict ;Public relations; Conflict management; Strategies Negotiation.

١. مقدمة

ان العلاقات العامة وسيلة لخلق حركة وديناميكية للجماعات على مستوى المجتمع والمؤسسة لأنه لا تخلو هذه الاخيرة مهما كان نشاطها واختصاصها من علاقات العمل والتعامل مع الآخرين والتي تتوسع مع مرور الزمن وتزداد انسجاما مع التقدم والتطور في كافة المجالات. فالعلاقات العامة هو همزة الوصل بين مختلف أفراد المؤسسة من أجل خلق جو مناسب للعمل يسوده التفاهم المشترك والتفاعل والانسجام. وذلك باعتبار أن العنصر البشري هو العامل الأساسي في الادارة الحديثة ، وأي تفاعل بين العاملين لا يؤدي دائما إلى اتفاق فقد تظهر بعض الاختلافات بينهم مما يولد صراعات وتعارض داخل المؤسسة.

وعليه فالصراع يعتبر سمة من سمات الاتصال البشري وظاهرة من الظواهر الاجتماعية التي تحدث بكثرة في المجتمع حيث لا تكاد تخلو مؤسسة من هذه الصراعات باعتبارها نتيجة التفاعل بين الأفراد من أجل سعيهم الدائم لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة، وهذا التفاعل أحيانا ينتج عنه بعض الاختلافات والتي تحدث نتيجة لعدة أسباب من بينها تعارض المصالح بين الأفراد والتنافس على الموارد. فالصراع التنظيمي يعرف على أنه ظاهرة سلوكية تنجم عن التفاعل بين العاملين في المؤسسة باستمرار ويمكن أن يؤثر هذا الصراع على فعالية المؤسسة ككل سواء كان ايجابيا أو سلبيا.

وبالتالي فالتعامل مع الصراع التنظيمي أصبح من الضروريات خاصة أن المؤسسات في وقتنا الحالي تعيش حالة من التغيرات المستمرة. مما يؤدي الى تعرضها للعديد من المشاكل والنزاعات التي تؤثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها، وضمان فاعليتها. لذا وجب اتباع استراتيجيات لإدارة الصراع باستخدام العلاقات العامة التي تهتم بالجمهور الداخلي وتحصر على أدائه وإنتاجيته وذلك بتوفير مناخ مناسب للعمل ومحاولة إيجاد الحلول للمشكلات.

وبدورها المؤسسات الجزائرية لها جانب كغيرها من المؤسسات التي تتأثر بالصراع وتساهم العلاقات العامة في إدارتها، ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بعنابة تعاني صراعات بين العاملين فيها وللعلاقات العامة أساليبها الخاصة في معالجة هذا الصراع . ومن هنا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

➤ كيف تساهم العلاقات العامة في إدارة الصراع داخل مؤسسة الصندوق الجهوي لتعاون الفلاحي

بعنابة CRMA ؟

الأسئلة الفرعية :

- ✓ واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ ما هي الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع داخل مؤسسة الصندوق الجهوي لتعاون الفلاحي بعنابة CRMA ؟
- ✓ هل توجد علاقة بين العلاقات العامة وإدارة الصراع في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ماهي معوقات العلاقات العامة المسببة للصراع داخل المؤسسة محل الدراسة ؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناول موضوع العلاقات العامة وإدارتها للصراع، وهما متغيرين في غاية الأهمية وتكمن في دراسة ظاهرة اجتماعية حتمية الحدوث بين الأفراد والجماعات في المؤسسة الواحدة وتزيد من إطلاع الباحث على مثل هذه الموضوعات.

حيث تساهم النتائج المستخلصة في الاهتمام المتزايد حول الصراع الواقع، في المؤسسات كما نأمل التقليل من الآثار السلبية وإبراز الإيجابيات، ويتعرف المسؤولون على أهمية مساهمة العلاقات العامة في إدارة الصراع بنجاح تام، وأيضا إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الصراع التنظيمي وإدارته بأساليب العلاقات العامة.

أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ إلقاء الضوء على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع داخل مؤسسة الصندوق الجهوي لتعاون الفلاحي بعنابة CRMA .
- ✓ إبراز العلاقة بين العلاقات العامة وإدارة الصراع في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ تحديد معوقات العلاقات العامة المسببة للصراع داخل المؤسسة محل الدراسة .

ولمعالجة هذا الموضوع سنتطرق إلى ما يلي:

أولاً: أساسيات حول الصراع التنظيمي

1. تعريف الصراع التنظيمي:

الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والمجموعات ناتج عن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد المؤسسات ولم يتفق الباحثون إلى الآن على تعريف الصراع فقد عرف Robbins بأنه " العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول". (Robbins & Judge, 2013)

كما يعرف كذلك بأنه " عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم متباينة". (قطيشات، 2010)

وعليه فالصراع عبارة عن الخلاف أو النزاع بين الأفراد على مستوى المؤسسة وذلك راجع لتعارض الأهداف والمصالح فيما بينهم.

2. أساليب إدارة الصراع في المؤسسة:

تعد ماري فيوليت من الباحثين الأوائل الذين حاولوا وضع إطار متكامل لمعالجة الصراعات وإدارتها وقد تناولت ثلاث طرق هي: السيطرة بتغليب طرف على الطرف الآخر، تسوية والتسوية وتقوم على التنازلات المتبادلة بين الطرفين والتكامل بالبحث عن حلول تلقى الجماع من قبل أطراف الصراع. (Follett، 2000) فعندما تواجه المؤسسة مجموعة من المشاكل والصراعات يصبح واجب عليها ان تتدخل لوضع حد لهذا الصراع وتخفيف من حدته، فهناك عدة عوامل مساعدة للإدارة الصراع أهمها: (صلاح الدين، 2005)

1. الاعتراف من جانب الادارة والافراد بأن الصراع يمكن حدوثه نتيجة وجود اختلافات بين الافراد.

2. العمل على تقبل الصراعات و مناقشتها بصراحة وفقا لمبدأ حرية الرأي المشترك.

3. وجود نظام اتصال فعال بين الافراد المنظمة بما يخفف التفاهم المشترك.

4. توفير ظروف مناسب تمكن العاملين من التعبير عن آراءهم و مناقشتها مع الآخرين.

وهناك من يرى انه حتى يدير الصراع بشكل فعال وایجابي يجب مراعاة النقاط التالية :

- تحديد اسباب صراع و معرفة مشاعر اطرافه: من الاهداف التي يجب ان تسعى الادارة الى تحقيقها عند ادارتها للصراع التنظيمي التعرف على اسبابه والحقيقة وذلك من اجل معالجته بشكل جذري و من الخطأ ان تحاول الادارة ان تهدأ الصراع دون معالجته حقيقة لأسبابه لأنه سوف ينشأ من جديد.
- التوصل الى التكامل في افكار الاطراف المتنازعة: ان الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل الاطراف الصراع لأنها لا تعالج اسباب الصراع.
- محاولة اعادة توجيه توترات الافراد: بحيث يجب ان يبقى الافراد والجماعات مقدار صحي من التوتر والتوترات يجب ان تقن بشكل يخدم مصلحة المنظمة.

3. استراتيجيات ادارة الصراع في المؤسسة:

ان المؤسسة تلعب دور فعال في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة والانتفاع من اثاره لتحقيق اهدافها المنشودة وقد اسهمت استراتيجيات ادارة الصراع في تحقيق النتائج الايجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها لذا اصبح من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام استراتيجيات مختلفة والتي يتم من خلالها تحويل الصراع الى منافسة وقدرتها على السيطرة على الصراع.

اولا- استراتيجية التجنب او الانسحاب: وفي هذه الاستراتيجية يعقد احد الأطراف الصراع العزم في ان يبعد تركوه عن الصراع وينسحب من مواجهة الطرف الاخر اي بمعنى يتغاضى عن اسباب الصراع في هذه الاستراتيجية يمكن ان استعمال العديد من الاساليب والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات وتشمل ما يلي:

- الاهمال او تجاهل الصراع.
- الفصل الجسدي بين الاطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محددة بالإضافة الى اسلوب الانسحاب أو التراجع وهو اسلوب سلبي مهادن للصراع ويخفف من حدة التوترات ويتم هذا في

مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول اعمال دقيقة وصارمة.
(بورغدة، 2005)

ثانيا- استراتيجية التهدئة: تسعى هذه الاستراتيجية الى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة اطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الاطراف المتصارعة وتخفف من حدة الصراع بينهما وتتضمن نقاط الخلاف الثانوية على تترك النقاط الجوهرية لتبقى اوليتناقض خطرهما بين الاطراف المتصارعة وهي:

- اسلوب التخفيف: بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين اطراف الصراع و ابراز اوجه التشابه والمصالح المشتركة.

- التساهل (التكيف): في هذه الطريقة نجد ان هناك تعاونا متوسطا من الوحدة بالرغم من دفاعها تخاذلها في مطالبتها وبالتالي فمن الممكن ان تتساهل الوحدة في قبول اي حل وتتكيف معه والوحدة تؤثر على نفسها، فتقبل اول يطرح عليها وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الاخرى، والتالي غالبا ما تكون اقوى من الوحدة الاولى.
(بورغدة، 2005)

- التعاون: تميل الوحدة الى محاولة حل المشاكل واشراكها من الطرف الاخر للوصول الى حل، وذلك اذا متوافرات الشروط اللازمة لذلك، فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة، وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جدا في التعاون مع الطرف الاخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على الطاولة التفاوض بل واكثر من هذا من خلال رغبتها في فهم الطرف الاخر ومحاولة التوصل الى وضع يكون فيه الطرفين فائزين. (القريوتي، 2003)

ثالثا- استراتيجية التفاوض: تتميز هذه الاستراتيجية بانها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين الاطراف النزاع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من اجل ايجاد الحلول لكل جزئية تمهيدا وتسوية للصراعات القائمة وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الصراعات قد ادت الى حدوث خسائر لدى مختلف الاطراف والمفاوضة هي لقاء مجموعة من الاطراف غير المتفاهمة والجلوس على طاولة التفاوض مع بعضهم البعض ومن خلال هذه اللقاءات فان العلاقات ستتحسن اكثر من فاكثروالطرف يمكن له تأكيد او نفي وجهات النظر. (شلابي، 2011)

رابعا - استراتيجية التحكم :

يتم اللجوء الى هذه الاستراتيجية بعد استنفاد جهود جميع الاطراف المهنية بالصراع، وبعد فشل مختلف الاستراتيجيات السابقة في ايجاد تسوية للصراعات التنظيمية القائمة، فالتحكم يتمثل في جملة من التدابير والوسائل لتسوية وعادة ما تقوم بها هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع من اجل تفادي المحاكم المختصة وقرار هذه الهيئة يعتبر ملزما للطرفين أو لأطراف الصراع ، ويجب ان يكون هذا القرار رشيدا وحياديا لتسوية الصراعات القائمة.

ووفقا لهذا الاستراتيجية يقون المحكمون باستدعاء اطراف الصراع و يطلبون منهم تقديم اثباتاتهم وادلتهم مع اجبارهم على تسليم هذه الوثائق الى الطرف الاخر المعني بالصراع ، والحكام يبررون قراراتهم من خلال توضيح الاسباب لطرفي الصراع استنادا الى الوثائقي ولأدلة المقدمة.

ثانيا: العلاقات العامة وإدارة الصراع التنظيمي

ان المؤسسة لا تعمل في معزل عن بيئتها الداخلية والخارجية بمتغيراتها المختلفة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ولابد من تكيفها مع بيئتها لضمان عدم حدوث الصراعات التي تعرقل تحقيق أهدافها، وتعد وظيفة إدارة الصراعات داخل المؤسسة من المهام الرئيسة للعلاقات العامة؛ حيث تقوم العلاقات العامة بإعداد الجمهور لتقبل الأفكار والآراء الجديدة أو للقيام بالمسؤوليات المطلوبة وتعد العلاقات العامة مقياسا لثقافة المؤسسة؛ لأنها بمثابة قاعدة للمعلومات والبيانات التي تندفق خلالها، وعلى هذا النحو تسير برامج العلاقات العامة الفعالة جنبا إلى جنب مع ممارسة الإدارة للعملية الإدارية.

وتمارس العلاقات العامة دورا بارزا في زيادة الوعي بآثار الصراع السلبية، وتعتمد في ذلك على أدواتها البحثية ووسائلها الاتصالية، من خلال المراحل الآتية: (عبد الجليل و حسين، 2018)

- **الرصد والتنبؤ:** حيث تستخدم العلاقات العامة البحوث المراقبة التوجهات والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة داخليا وخارجيا، وكذلك التعرف على القضايا المثارة ذات العلاقة بالمؤسسة.
- **تحديد وتشخيص المشكلات:** تسهم العلاقات العامة في جمع وتحليل البيانات حول الصراعات داخل المؤسسة وخارجها وتحديد الأسباب المتوقعة لها، وأيضا التفكير المنهجي في كيفية التغلب عليها.
- **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.
- **تحقيق التنمية الذهنية والنفسية للجمهور:** تقوم العلاقات العامة بدور كبير في مجال تحقيق التنمية الذهنية والنفسية المطلوبة من جانب المديرين ومن جانب العاملين أيضا، والتي تدعم ملائمتهم وتكيفهم مع الأوضاع المتغيرة داخل المؤسسة وخارجها.
- **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 تنمر يؤدي إلى حدوث صراعات.
- **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.

II. الطرق والأدوات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الإجراءات للوصول إلى النتائج العامة للدراسة وذلك كما

يلي:

1.2. المنهج المستخدم: المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو منهج الوصفي، وذلك لإبراز أهمية العلاقات العامة في إدارة الصراع في المؤسسة. ولقد تم اختيار هذا المنهج باعتباره أنسب المناهج الملائمة لتناول موضوع الدراسة، وذلك من خلال تناول هذه المؤسسة بالبحث المتعمق للوضع الخاص بها للحصول على نتائج علمية من خلال دراسة وضعها الداخلي خاصة .

2.2. أدوات جمع البيانات: تم اعتماد التحليل الكيفي للمعطيات المتحصل عليها من خلال إجراء مقابلات مع عينة الدراسة والمتمثلة في ممارسي العلاقات العامة على مستوى مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بعنابة.

3.2. مجتمع الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة مع ممارسي العلاقات العامة بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بعنابة وهي مؤسسة تعمل في التأمين الفلاحي على الأخطار المناخية .

4.2. تحديد دور العلاقات العامة في إدارة الصراع " الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بعنابة " من خلال تحليل نتائج الدراسة:

1.4.2. واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

يؤكد المبحوثين ان الصراع داخل المؤسسة عبارة عن الخلاف أو النزاع بين الأفراد على مستوى المؤسسة وذلك راجع لتعارض الأهداف والمصالح فيما بينهم. ويكون راجع لعدة أسباب من بينها: ندرة الموارد والتداخل بين المهام وتباين الأهداف حيث يسعى كل طرف لتحقيق أهدافه على حساب الآخر بالإضافة الى غياب قنوات الاتصال لان الاتصال الجيد يساعد على تقليل المخاطر وتجنب الوقوع في المشاكل. فأهمية الصراع تظهر من خلال تحفيز العاملين على المنافسة المستمرة عن طريق ايجاد فرص للتغيير والتحسين لضمان تحقيق التميز في لإداء العمل.

2.4.2. الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع داخل مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

بعنابة:

إن عملية إدارة الصراع تتطلب من ممارسي العلاقات العامة مجموعة من الجهود من أجل تسويتها وإيجاد حلول للمشاكل والنزاعات الموجودة داخل المؤسسة وعليه لا يوجد أسلوب أو استراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات إدارة الصراع داخل المؤسسة. لذا فعلى المكلف بالعلاقات العامة تسوية الصراع عن طريق التدخل في الوقت المناسب وباستخدام الاستراتيجية الملائمة.

فالمكلف بالعلاقات العامة يلعب دور فعال في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المؤسسة والانتفاع من اثاره لتحقيق اهدافها المنشودة وقد اسهمت استراتيجيات ادارة الصراع في تحقيق النتائج الايجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها لذا اصبح من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام استراتيجيات مختلفة والتي يتم من خلالها تحويل الصراع الى منافسة وقدرتها على السيطرة على الصراع.

حيث أكد المكلف بالعلاقات العامة في المؤسسة محل الدراسة أن الاستراتيجيات الأكثر استخداما في المؤسسة لإدارة الصراع هي: استراتيجية التفاوض واستراتيجية التهدئة.

فالأولى عبارة عن حوار يهدف حل مشكلة بين طرفين أو أكثر تستعمله المؤسسة من أجل فض النزاعات داخلها عن طريق تبادل الآراء والتشاور فيما بينهم بناء على مصالح مشتركة ومتعارضة بهدف تقريب وجهات النظر والعمل على التنسيق للخروج باتفاق يرضي الطرفين.

أما الثانية تسعى الى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق موازنة اطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الاطراف المتصارعة وتخفف من حدة الصراع بينهما وتتضمن نقاط الخلاف الثانوية على ترك النقاط الجوهرية لتبقى او ليتناقض خطرهما بين الاطراف المتصارعة وهي:

وفي حال فشل تطبيق هاتين الاستراتيجيتين يلجأ المكلف بالعلاقات العامة لاستراتيجية القوة يتم اللجوء الى هذه الاستراتيجية بعد الفشل في تطبيق باقي الاستراتيجيات وحل الصراع من أجل التحكم في زمام الأمور وكي لا تخرج على السيطرة. وتعني قيام الادارة لإصدار أوامر لإنهاء الصراع.

وعليه فان استخدام واحد أو أكثر من هذه الاستراتيجيات يساعد المؤسسة على تجنب العديد المشاكل التي قد تستفحل فيها ، وبالتالي تحافظ على نموها وتطورها وبقائها في عالم الاعمال، لان استمرار الصراع دون معالجة وادارة ايجابية سيؤدي الى تدهور المؤسسة على نشاطاتها حيث تقل دافعية الافراد ويضعف الانجاز وتزيد التكاليف ويقل وينخفض كنتيجة لما سبق الاداء والفاعلية التنظيمية.

3.4.2. العلاقة بين العلاقات العامة وإدارة الصراع في المؤسسة:

أكد المبحوثين أن اكتشاف الصراع داخل المؤسسة والعمل على تشخيصه لمعرفة أسبابه وطريقة معالجته تعتبر العملية الأساسية الأولى لإدارته. حيث تتطلب عملية إدارة الصراع مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر لدى ممارسي العلاقات العامة في المؤسسة من بينها: الاقناع والتفاوض لمحاولة فض النزاع بين الأطراف والعمل على إرضاءهم وذلك بالخروج باتفاق يرضي جميع الأطراف ويحقق مصلحة المؤسسة.

لذا وجب على ممارس العلاقات العامة إيجاد حلول للمشاكل الموجودة داخل المؤسسة لإدارة الصراع بحيث نضمن المحافظة على مصالح الجميع.

4.4.2. معوقات العلاقات العامة المسببة للصراع في المؤسسة:

صرح المبحوثين بأن من بين المعوقات التي تواجه ممارس العلاقات العامة في عمله أثناء إدارة الصراع داخل المؤسسة هي ضعف عملية الاتصال داخل المؤسسة بالإضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بوظيفة العلاقات العامة وجهلها باختصاصاتها ومسؤوليات ممارستها وهذا ناتج عن غياب قسم للعلاقات العامة أو الاتصال يسيره مختصين في الاتصال أو العلاقات العامة.

III. نتائج الدراسة

- تعاني مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بعنابة من العديد من الصراعات أغلبها نتيجة ضعف آلية الاتصال.
- ممارس العلاقات العامة على مستوى مؤسسة محل الدراسة يستخدم العديد من الاستراتيجيات حسب طبيه الصراع الذي يواجهه في المؤسسة.
- هناك علاقة بين العلاقات العامة وإدارة الصراع داخل المؤسسة
- هناك العديد من معوقات العلاقات العامة المسببة للصراع داخل المؤسسة أبرزها عدم توفير الدعم المادي وإهمال الإدارة للعلاقات العامة.

IV. خاتمة:

إن للعلاقات العامة دور مهم في إدارة الصراع داخل المؤسسة عن طريق إيجاد حلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة وذلك بالتعرف على أسباب هذه الصراعات والتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها لضمان توفير جو مناسب للعمل. باتباع أساليب واستراتيجيات لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة وإشاعة روح التعاون والمشاركة وخلق الثقة من أجل ضمان كسب ولاء الأفراد والتعامل بطريقة فعالة مع الصراع.

وعليه أصبح الصراع ضرورة حتمية في كل المؤسسات مهما كان نوعها فعلى ممارس العلاقات العامة أن يستفيد من هذا الصراع ايجابيا وتوظيفه لصالح المؤسسة استثمار الجانب الايجابي لأنه يساهم في زيادة فعالية المؤسسة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها ويمنعه من التفاقم ووصله إلى مرحلة تعطيل العمل.

وفي الأخير سنقدم مجموعة من التوصيات وهي كالآتي:

- على المؤسسة محل الدراسة ادراج قسم للعلاقات العامة في هيكلها التنظيمي وتعيين أخصائيين للاتصال والعلاقات العامة للعمل به من أجل ضمان جويسوده الاستقرار والتفاهم بعيدا عن الصراعات والمشاكل التي قد تعيق أهداف المؤسسة.

- العمل على تشجيع التعاون من خلال فتح باب الحوار والنقاش المتبادل بين أفراد المؤسسة لضمان فاعلية الاتصالات.

- الحرص على ادارة الصراع من قبل ممارسي العلاقات العامة لضمان السير الحسن للعمل وتوعية العاملين بالآثار السلبية الناجمة عن الصراع بالنسبة للمؤسسة والفرد على حد سواء.

- الاهتمام بالموارد البشري وتوفير المناخ المناسب للعمل مع ضمان توزيع الحوافز والترقيات بعدالة تامة بيت العاملين.

- توزيع الادوار وتقسيم المهام داخل المؤسسة لتفادي حدوث الصراعات مع عدم تجاهل الشكاوى المقدمة من طرف العمال لاحتواء الصراع في بدايته حتى لا يتفاقم.

- ضرورة اهتمام الادارة باستخدام مختلف أساليب العلاقات العامة واستراتيجياتها لإدارة الصراعات التي تحدث داخل المؤسسة

الإحالات والمراجع:

- Robbins S, Judge T, Organizational behavior, 15 ed, Pearson education, USA, 2013, p446.
- قطيشات ليلي، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص62.
- Mary Parker Follett, Pionnière du management, par Mousli M, Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 paris, France, 2000, p32.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار لجامعية، 2005، ص262.
- حسين بور غدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد5، 2005، ص155.
- حسين بور غدة، مرجع سابق، ص ص 156-157.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق، 2003، ص274.
- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص137.
- منى محمود عبد الجليل، محمد حسني حسين، دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي، المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال، مصر، العدد 22، سبتمبر 2018.