المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية – جامعة سيدي بلعباس
ISNN : 2170-0060 EISSN : 2602-523X
المجلد 16 -- العدد 02 -- ديسمبر 2024 ص 383 - 402

العلاقات العامة وإدارة الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية ببلدية البوني ولاية عنابة

Public relations and organizational conflict management A field study in the municipality of EL Bouni Annaba

لطفي دكاني (doukanilotfi2023@gmail.com)	الاعلام والاتصال	جامعة باجي مختار عنابة / الجزائر

DOI :

الإرسال: 2024/10/16 **القبول**: 2024/11/16 **النشر**: 2024/12/20

ملخص:

تهدف الدراسة للتعرف على دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي، وإنطلقت من السؤال الرئيسي التالي: **ما هو دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي ببلدية البوني عنابة؟** ولإتمام أهداف الدراسة تم الاعتماد على "**المنهج الوصفي**" الملائم لموضوع الدراسة، ومن خلال التحقيق الميداني "ببلدية البوني ولاية عنابة"، بالاعتماد على "العينة **الطبقية**" واعتمدنا في هذه الدراسة على أدوات جمع البيانات المتمثلة في "**الاستمارة، الملاحظة البسيطة، المقابلة**"، وبعد عمليات التفسير والتحليل بمختلف "الأساليب الإحصائية" توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- ✓ جهاز العلاقات العامة ينتهج بعض الاستراتيجيات منها المشاركة من أجل خلق بيئة عمل حسنة.
- ✓ الصراع التنظيمي داخل بلدية البوني يحدث نتيجة أسباب داخلية، وتبين أن عوامل الصراع التنظيمي ببلدية البوني تتنوع وتتعدد، لكن أبرز هذه العوامل تمثلت في التمييز وعدم المساواة بين الموظفين، وتم التوصل أن للمستوى التعليمي للموظفين تأثير في خلق الصراعات ببلدية البوني.
- ✓ جهاز العلاقات العامة يتخذ إجراء المصالحة لإدارة الصراعات التي تحدث داخل بلدية البوني، كما يسعى لحل الخلافات الذي تنشأ بالبلدية، ويفضل أسلوب التعاون لتسويتها وتحقيق الرضا بين الأطراف المتنازعة.

كلمات مفتاحية: العلاقات العامة، الصراع التنظيمي، البلدية

Abstract:

The study aims to identify the role of public relations in managing organizational conflict, and it started from the following main question: What is the role of public relations in managing organizational conflict in the municipality of El Bouni, Annaba? To complete the objectives of the study, we relied on the "descriptive

approach" appropriate to the subject of the study, and through field investigation "in the municipality of El Bouni, Annaba State", relying on the "stratified sample" and we relied in this study on data collection tools represented in "the questionnaire, simple observation, interview", and after the interpretation and analysis processes with various "statistical methods" the study reached a set of results represented in the following:
The public relations department adopts some strategies, including participation in order to create a good work environment.
Organizational conflict within the municipality of El Bouni occurs as a result of internal reasons, and it was found that the factors of organizational conflict in the municipality of El Bouni are diverse and multiple, but the most prominent of these factors were discrimination and inequality among employees, and it was found that the educational level of employees has an impact on creating conflicts in the municipality of El Bouni.
The Public Relations Department takes the reconciliation measure to manage conflicts that occur within the municipality of Al-Buni, and seeks to resolve disputes that arise in the municipality, and prefers the cooperative approach to settle them and achieve satisfaction between the conflicting parties.
Keywords: Public relations, organizational conflict, municipality

مقدمة:

يكتسي الإتصال أهمية بالغة بالمجتمعات الحديثة، أفردا ومؤسسات ، فنجاحها وإستقرارها مرتبط بسياساتها الإتصالية ومدى مقدرتها على تحقيق التوازن في المجتمع وقدرتها على تلبية مصالح الأفراد والجماعات من جهة والتحكم في وسائل الإعلام وقوة تأثيرها كنظام يفرض رقابته على نشاط المنظمات وتسيرها من جهة أخرى، من هنا دعت الحاجة إلى إيجاد ميكانيزمات إتصالية تعتمد عليها المؤسسات من أجل ضبط تعاملاتها مع الجماهير الخارجية وتحقيق التفاعل والتسيير الجيد للعلاقات مع الجماهير الداخلية، ومن بين هذه الأليات: العلاقات العامة التي ظهرت نتيجة للتطورات الإقتصادية والتقدم العلمي والتكنولوجي السريع، وكانت مرتبطة بدرجة أولى بتحقيق التفاهم المتبادل بين الناس عن طريق تعميق الفهم والمعرفة والتوعية، وقد أخدت ممارساتها عدة أشكال وفق نشوء وتطور المؤسسات بكل أشكالها، وظهور الحاجة الملحة إلى أنشطة جديدة تهتم بعلاقات المؤسسات مع جماهيرها، ومن هنا أصبحت العلاقات العامة ذات أهمية بالغة في النظم الإدارية الحديثة ومن الإدارات القريبة من صانعي القرار وأداة أساسية لخلق الإتصال المستمر وضمان أكبر قدر من التفاهم والثقة، بالإضافة إلى تسهيل الإتصال

والارتباط المتبادل بين المؤسسة والجمهور ، حيث شهدت العلاقات العامة في الفترات الأخيرة تطورات هائلة في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة والتطور الرقمي، بحيث أتاحت لمتخصصي العلاقات العامة دورا مهما في أي نشاط إتصالي يؤسس سمعة طيبة لدى الجمهور. وبحكم أن طبيعة الإنسان تفرض عليه تكوين علاقات مع غيره من البشر وهذه العلاقات المختلفة لا يمكن أن تستمر في ظل مناخ دائم التفاهم دون أن يكون هناك تناقض في الرأي وإختلاف في وجهات النظر، مما يجعل الإنسان معرضا بصورة مستمرة ليكون طرفا في شكل من أشكل الصراع الذي يعد جزءا من التفاعل الإجتماعي الحاصل وظاهرة تتكرر كل يوم بين الأفراد في المجتمع وحتى في الإدارات المحلية التي تعتبر من القطاعات الحساسة في الدولة، حيث تعمل في ظل علاقات متشابكة تربط الموظفين فيما بينهم وقد تنتج عنها تناقضات في وجهات النظر مما يحدث الغموض وتعارض الأدوار وهذا ما قد يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع التنظيمي، الذي بات يظهر في سائر المؤسسات والإدارات مهما كانت طبيعة نشاطها نتيجة للتفاعل المتواصل بين الموظفين على صعيد مستوياتها المختلفة، وقد يفرز عن هذا التفاعل إتفاقهم في بعض المواقف وإختلافهم في البعض الأخر، ومن هنا أصبح من واجب الإدارات أن تبحث عن أسباب الصراع التنظيمي ومصادره سعيا إلى التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية.

الإشكالية:

تحتل العلاقات العامة أهمية بالغة في النظم الإدارية الحديثة وتسند إليها أدوار حيوية عدة، باعتبارها الأداة الأولى للتواصل المباشر مع جمهور المؤسسة سواء كان داخلي أو خارجي وهي بذلك تشكل حلقة اتصال وتواصل وآلية تفاعل نشطة، ومن هنا ازدادت الحاجة إليها بظهور العديد من المؤسسات والتطور التكنولوجي وما يفرضه من رهانات جديدة، وزيادة وعي المسيرين في المؤسسات الحديثة بالأدوار التي تلعبها وظيفة العلاقات العامة باعتبارها عملية تسعى إلى تحقيق التفاهم المتبادل بين الناس عن طريق تعميق الفهم والمعرفة والتوعية، والعمل على كسب الرضا الجماهير وتنشيط العمليات الاتصالية بين المؤسسة وجمهورها من أجل خلق علاقة مميزة بينهما. وتبدأ العلاقات العامة من داخل المؤسسة أي من خلال تطوير المفاهيم والمدركات والمبادئ والمعنويات للقوى العاملة بما

يضمن اكتساب مهارات تسمح لأعضائها أن يكونوا في حالة تأهب واستعداد دائم، ومن هنا تكمن أهمية العلاقات العامة في أنها تحقق الاتصال ذي الاتجاهين مع الجماهير وتقديم خدمات تعود بالنفع عليهم كما أنها تساعد في إدارة سمعة المؤسسة وزيادة حجم المستثمرين، بالإضافة إلى الأهمية التي تقدمها للمؤسسة وللجماهير، فهي تعتبر نسقا اجتماعيا محدد يسعى للعمل على تحقيق أهداف موسومة تمنح المؤسسة القدرة على مواجهة الأزمات وتعمل على معرفة آراء الجماهير واتجاهاتهم نحو المؤسسة وتعزيز ثقتهم باعتبار أن العنصر البشري من أهم موارد المؤسسات وركيزتها في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، فهي لا تعمل في فراغ بل تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متداخلة تربط أفرادها بعضهم ببعض، وهذا الارتباط أحيانا قد ينتج عنه الاتفاق في بعض الجوانب والاختلاف في أخرى، بحكم أن الأفراد يختلفون في أفكارهم وأهدافهم مما يؤدي إلى حدوث تعارض داخل المؤسسة الذي بدوره يتطور إلى صراع تنظيمي، الذي يعتبر من المشكلات التنظيمية التي تواجه الموظفين في أعمالهم اليومية وتستهلك جزء مهم من وقتهم وطاقتهم، إذ يعبر عن حالة الاختلاف وعدم الاتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المؤسسة.

وهذه الصراعات لا تنتج من العدم بل تلعب مجموعة من الأسباب دورا جوهريا في بروزها، ومنها تباين الأهداف والمصالح أو تداخل الصلاحيات و الأنشطة أو هو نتاج ندرة للموارد والتنافس عليها، أو ذو الصلة بجوانب ممارسة السلطة وسوء العلاقات التنظيمية أو اختلاف الثقافات، وتختلف النظرة للصراع فمنهم من يرى أنه أمر إيجابي وحتمي ينتج عنه تداعيات إيجابية فهو يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات وإشباع الحاجات النفسية لديهم ويعود أيضا بالنفع على الإدارة فهو يؤدي إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الإدارة والوصول إلى حل للمشكلات التي تواجه التنظيم، في حين أن البعض الآخر يعتبر أن الصراع أمر سلبي ومدمر يجب القضاء عليه لما يخلفه من تداعيات سلبية متمثلة في ضعف الثقة في الإدارة وبالتالي مناهضة العمل والتمرد وتحويل طاقة العاملين بعيدا عن تحقيق الأهداف المسطرة، ولتجنب هذه السلبيات وجب أخذها بعين الاعتبار وتسييرها وإدارتها بالكيفية التي تخدم التنظيم واللجوء إلى مهارات سلوكية لازمة للتعامل مع الصراعات وعلى رأسها العلاقات العامة.

من خلال ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **ما هو دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي ببلدية البوني ولاية عنابة؟**

ويندرج ضمن هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية:

ماهي إستراتيجية جهاز العلاقات العامة ببلدية البوني ولاية عنابة؟

ماهي تمظهرات الصراع التنظيمي ببلدية البوني ولاية عنابة؟

كيف يساهم جهاز العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي ببلدية البوني ولاية عنابة؟

أولا :الاطار المفاهيمي والمنهج

01- مصطلحات الدراسة :

- **العلاقات العامة:**

لغة: يتركب مصطلح العلاقات العامة من كلمتين "علاقات" و "عامة" حيث يعرف معجم الوسيط كلمة علاقات على أنها الربط بين موضوعين او أكثر، وهي الروابط والأثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية، أما كلمة عامة تعني حسب القاموس المحيط وفي مختار الصحاح خلاف الخاصة، كما ترادف هذه الكلمة كلمتي شائع أو جماهيري، ويقصد بها كذلك العلن أي أمام الناس (بن عواج، 2017).

إصطلاحا: قسم إداري أو فرع أو خدمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها تحقيق وحدتها الداخلية، والتفاهم والتأييد والمشاركة مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم. (العبد الله ، 2014)

إجرائيا: نشاط مخطط له ووظيفة إدارية تساهم في تحديد أهداف المنظمة وتحقيقها عن طريق مجموعة البرامج المخصصة، وخلق علاقات جيدة مع الجماهير الداخلية والخارجية.

- **الصراع التنظيمي:**

لغة: مفهوم مركب من كلمتين، الصراع وهو المشادة والتنافر أو الخلاف والشقاق ويجمع بينهما قاسم مشرك ألا وهو العداوة بين فريقين، والخلاف بين إثنين ويسمى ذلك شقاقا (محمد فراس ، 2013)، بينما التنظيم هو عملية تصميم هيكل وعملية تقسيم العمل بشكل منطقي، وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين أجزاء العمل لتحقيق هدف مشترك. (فاروق)

إصطلاحا: يعبر الصراع التنظيمي عن المجهود الذي يبدله شخص لكي يعيق أو يحبط شخص أخر عن تحقيقه لأهدافه التي يرغب في الوصول إليها. (الاسبر)

إجرائيا: هو عبارة عن خلاف وتعارض وعدم التوافق في المهام والصلاحيات بين العاملين داخل المنشأة، قد يؤدي إلى إعاقة أهداف المنظمة إذا لم يثم تداركه وإدارته في الوقت المناسب.

- **البلدية:**

إصطلاحا: هي وحدة أو هيئة إدارية لا مركزية إقليمية محلية في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية الأساسية والقاعدية سياسيا، إجتماعيا، ثقافيا، وتظم البلدية مجموعة سكانية معينة وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتحدث بموجب قانون. (قوال)

إجرائيا: وحدة تضم مجموعة من الأشخاص تسعى لتحقيق أهداف ومصالح معينة، تتمتع بالإستقلال المالي ويديرها المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية.

02-مجالات الدراسة:

- **المجال المكاني:** يتمثل في الحيز أو المكان الذي تمت فيه الدراسة، وبما أن موضوع دراستنا يتناول " دور العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي"، فإنه قد ثم تحديد مكان إجراء الدراسة ببلدية البوني ولاية عنابة
- **المجال الزماني:** يحدد المجال الزماني بالفترة التي تستغرقها الدراسة إنطلاقا من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية إستخلاص النتائج العامة، وبالنسبة دراستنا فقد إستغرقت 3 أشهر(من ماي إلى أوت 2024)
- **منهج الدراسة:**

إعتمدت الدراسة على "المنهج المسحي" بحكم أنه من أكثر مناهج البحث إستعمالا في هذه الدراسات والأنسب لها، ولأنه يمكننا من جمع البيانات الضرورية والمعلومات الموضوعية والشاملة وتحليلها بأكبر درجة ممكنة من الدقة، إذ يعرف المنهج المسحي على أنه: "من أنسب المناهج العلمية ملائمة للدراسات الوصفية التحليلية في مجال الدراسات الإعلامية، لأنه يستخدم في دراسة الظاهرات أو المشكلات البحثية في وضعها الراهن، بإعتباره جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة" (حمدي، 2019).

03-أدوات جمع البيانات:

- **الملاحظة:**

تعد الملاحظة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي للحصول على البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، إذ تعرف على أنها " عملية تدل على فحص السلوك مباشرة عن طريق باحث أو مجموعة من الباحثين بمشاهدة مقصودة دقيقة ومنظمة وموجهة وهادفة وعميقة وتسجيلها "(حمدي، 2019).

وقد إعتمدنا على الملاحظة البسيطة في دراستنا لجمع البيانات التي تخدم الموضوع، منذ بداية البحث وفي مراحله الأولى إثر إلتحاقنا بميدان الدراسة، من خلال الدراسة الإستطلاعية على مدى ملائمة ميدان الدراسة للمتغيرات التي يجرى البحث حولها، ومن خلال زياراتنا المتكررة للبلدية أفدتنا في رصد بعض السمات التي يتميز بها مجتمع البحث عامة وعينة الدراسة خاصة، وكذا ملاحظة تعاملات الموظفين وعلاقاتهم فيما بينهم، ومن أهم الملاحظات المسجلة ما يلي:

الإستقبال الجيد من طرف الموظفين والليونة في التعامل.

حدوث نوع من أنواع الصراع كان بين موظف ومواطن داخل البلدية.

التعاون والمشاركة في العمل بين مختلف المصالح في البلدية.

فالملاحظة بإختصار جعلتنا نرصد تعاملات الموظفين فيما بينهم ومدى صحة أقوالهم، من خلال ملاحظتنا لتصرفاتهم وسلوكاتهم أثناء زياراتنا لميدان الدراسة، وتعرفنا أكثر على طبيعة وظروف العمل داخل البلدية.

- **الإستبيان:**

تعتبر الإستبيان من الأدوات العلمية الأكثر إستخداما وذلك راجع للمميزات التي توفرها للباحث من إختصار جهد وتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائيا، والقدرة على جلب البيانات اللازمة من المبحوث نفسه، وهي عبارة عن: "أداة قياس تحتوي على أسئلة دقيقة وقياسات يستخدمها السائل أو الباحث من خلال البريد أو الأنترنت، إما شخصيا أو بواسطة الباحث". (دون، 2013)

وقد إعتمدنا في توزيع الإستمارة على أسلوب التوزيع اليد باليد، وقد بلغ عدد الإستمارات الموزعة 93 إستمارة وتم إسترجاع 88 إستمارة قابلة للتحليل، لإنشغال أفراد العينة في تلك الفترة التي تم التوزيع فيها، وقد إحتوت على 33 سؤال موجها إلى عينة الدراسة تم تقسيمها إلى 3 محاور كل محور تضمن مجموعة من الأسئلة موزعة كالآتي:

- البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية، طبيعة العقد).

- **المحور الاول** يضم (9) أسئلة والهدف من تلك الأسئلة هو الإجابة على التساؤل التالي: ماهي استراتيجيات جهاز العلاقات العامة ببلدية البوني ولاية عنابة؟

المحور الثاني: تضمن (9) أسئلة الهدف منها الإجابة على التساؤل التالي: ماهي تمظهرات الصراع التنظيمي ببلدية البوني ولاية عنابة؟

المحور الثالث: يتضمن (10) أسئلة بهدف الإجابة على التساؤل التالي: كيف يساهم جهاز العلاقات العامة في مواجهة الصراع التنظيمي ببلدية البوني ولاية عنابة؟

04-مجتمع الدراسة:

بعد أن يتمكن الباحث من تحديد منهجيته بدقة ويختار أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع دراسته، ينتقل إلى مرحلة تحديد مجتمع البحث، فإن دراسة أي ظاهرة لا تنطلق من العدم وإنما تنطلق من مجتمع بحث محدد حيث يقصد بمجتمع البحث أنه "مجموعة كبيرة من الأفراد أو الأحداث أو الأشياء التي يجري عليهم الباحث دراسته".

ويضم مجتمع البحث في دراستنا كافة الموظفين ببلدية البوني ولاية عنابة والبالغ عددهم 1519 (610 موظف دائم و909 عامل متعاقد) موزعين على مختلف "المديريات والمصالح والمكاتب والفروع".

05-عينة الدراسة:

العينة عبارة عن مجموع الأفراد أو المفردات أو الوحدات التي يتم إختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة.

في هذا البحث نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد مجتمعه تم اختيار عينة الدراسة وفق "المعاينة العشوائية الطبقية" بغرض تمثيل مختلف مجموعاته، ونقصد هنا التمثيل حسب "طبيعة عقد العمل (دائم / مؤقت)".

قدر حجم عينة الدراسة: (10×1519)/100 = 9151, تألفت من 152 مفردة (موظف وعامل)، أي 10% من "الموظفين الدائمين"، و 10% من "العاملين المتعاقدين" (61 دائم/ 91متعاقد).

تم التمكن من توزيع 55 استمارة على "الموظفين الدائمين" وتم استرجاع 52 استمارة بنسبة استرداد بلغت 94,54%، و38 استمارة على "العاملين المتعاقدين" وتم استرجاع 36

استمارة بنسبة استرداد بلغت 94,73%. ومنه تمثلت العينة النهائية للدراسة في 88 مبحوث.

الاطار التطبيقي للدراسة:

01-عرض وتحليل بيانات الدراسة

البيانات الشخصية:

تعتبر البيانات الشخصية والوظيفية مصدرا قيما للمعلومات التي يمكن استخدامها في تحليل العلاقات والتوجهات والظواهر المختلفة، باستخدام البيانات الشخصية المندرجة في الاستمارة "06 متغيرات" والمتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية، طبيعة عقد العمل)، يمكن للباحث أولا توزيع عينته وفهم طبيعتها، من تم فهم سلوك أفرادها واستجاباتهم واحتياجاتهم في سياق الدراسة.

الجدول رقم 01: يُبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	33	37,5%
أنثى	55	62,5%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 24

يوضح الجدول (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس وجود الفئتين الجنسيتين، لكن "فئة الإناث" الأكثر من "فئة الذكور"، حيث بلغت نسبة الإناث 62,5% من النسبة العامة للعينة، بالمقابل نسبة الذكور قدرت بـ 37,5%. ويمكن تفسير هذا إلى طبيعة الوظائف التي أصبحت في السنوات الأخيرة تشغلها الإناث أكثر فقد أصبحت تنافس الذكور في شتى المجالات واقتحمت سوق العمل باعتبارها عنصر فعال ومصدر للتجديد وللتغيير، أيضا

بحسب رأي الذكور أن نوعية هذه الوظائف هي وظائف روتينية مملة، بالمقابل التركيبة البيولوجية للمرأة تجعلها مناسبة لها.

الجدول رقم 02: يُبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

الفئة	التكرار	النسبة
من وإلى أقل من 20 سنة	01	1.1%
من 21 الى 30 سنة	14	15,9%
من 31 الى 40 سنة	35	39,8%
من 41 الى 50 سنة	27	30,7%
من 51 سنة فأكثر	11	12,5%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 24

يوضح الجدول رقم (02) تباين العمر من فئة إلى أخرى وتتمثل في أربع فئات ورغم تنوع الفئات إلا أن هناك تقارب نوعا ما في بعض النسب، إلا أنه يتضح أن فئة "من 31 الى 40 سنة" هي أعلى نسبة تقدر بـ 39,8%. فبالتالي الفئة العمرية التي جاءت فئة عينة الدراسة تبرز نوعا ما شبابية الهيكل التنظيمي بالبلدية، لكنها تحمل من النضج والخبرة في تأدية العمل، وهذا يعني أن المؤسسة تبحث عن تشبيب مواردها البشرية وتعتمد على فئة الشباب الناضج حامل الشهادات والكفاءات كما يوضحه الجدول الموالي رقم (05) الخاص بالمستوى التعليمي، كما تحافظ على الموظفين والعاملين ذوي سنوات الخبرة، فبذلك تحاول الدمج بين الفئتين.

الجدول رقم 03: يُبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	09	10,2%
ثانوي	35	39,8%
جامعي	38	43,2%
إجابة أخرى: (تكوين مهني)	06	06,8%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 24

يوضح الجدول رقم 03 أن إدارة البلدية محل الدراسة "بلدية البوني بعنابة" تعتمد في التوظيف على الشهادات الجامعية بنسبة عالية وتقدر بنسبة 43,2% وذلك للإستفادة من معارفهم العلمية ومهاراتهم المتنوعة، وبدرجة أقل قليلا من نسبة الجامعيين نلاحظ وجود "المستوى الثانوي" بنسبة 39,8% وهذا يمكن تفسيره بالعمال الأكبر سنا الذين تم توظيفهم منذ مدة ويمتلكون الخبرة والتي تعد عاملا أساسيا في العمل وأيضا حسب طبيعة منصب العمل، ونلاحظ أيضا وجود نسبة قليلة جدا لعمال ذو "مستوى تعليمي متوسط" قدرت بـ 10,2%، في حين يلاحظ أيضا وجود عمال حاملين لشهادات "التكوين المهني" بنسبة 15,5.

الجدول رقم 04 يُبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية:

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة
الإطارات	21	23,9%
أعوان التحكم	23	26,1%
أعوان التنفيذ	44	50%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 24

يوضح الجدول رقم 04 أن أغلبية عينة الدراسة من "عمال التنفيذ" حيث بلغت نسبتهم 50% أي نصف العينة، ثم تليها نسبة "عمال التحكم" بـ 26,1%، وبدرجة أقل فئة "الإطارات" بنسبة 23,9%. ويمكن تفسير سبب إرتفاع نسبة عمال التنفيذ الى الحاجة الماسة الى من يزاول غالبية العمل الإداري من مهام مختلفة وهي مهام العمل الروتيني اليومي في مصالحها وأقسامها المختلفة كـ (مصالح البيومتري) مما يتطلب وجود الغالبية من هذه الدرجة الوظيفية للقيام بالعملية الإدارية.

الجدول رقم 05: يُبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الفئة	التكرار	النسبة
من 01 -05 سنوات	17	19,3%
من 06 -10 سنوات	29	33%
أكثر من 10 سنوات	42	47,7%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 24

يوضح الجدول رقم (05) أن المؤسسة تحتوي على نسبة كبيرة من العمال الذين لهم أقدمية في العمل "أكثر من 10 سنوات" وقد بلغت نسبتهم 47,7%، تم تليها فئة "من 06 الى 10 سنوات" بنسبة 33%، أما فئة من "1 الى 5 سنوات"" فبلغت نسبتها 19,3%. ويتضح من خلال هذه النسب أن البلدية من سياساتها عدم التفريط في العمال الأكثر أقدمية الذين لديهم أكثر خبرة وأكثر كفاءة ودراية بطبيعة العمل بالبلدية وأهدافها ونظمها، كما أنها في نفس الوقت تحاول إستقطاب فئات أخرى ذوي كفاءات ومؤهلات وبالتحديد فئات المتخرجين من الجامعة ومعاهد التكوين الذين هم أقل سنا وأقل تجربة فيتم توظيفهم رويدا رويدا كما سلف الذكر في الجدول رقم (05) الخاص بالمستوى التعليمي.

الجدول رقم 06: يُبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة عقد العمل:

طبيعة عقد العمل	التكرار	النسبة
دائم	52	59,10%
مؤقت	36	40,90%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 24

يوضح الجدول رقم (06) أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الموظفين والعمال الدائمين وقد قدرت نسبتهم 59,10%، في حين المتعاقدين بلغت نسبتهم 40,90%. وبالرغم أن عدد العاملين بالبلدية عبر مختلف مصالحها وأقسامها وفروعها يتجاوز عدد الموظفين الدائمين، إلا أننا بحكم أهداف الدراسة إرتأينا أن تكون نسبة الدائمين أكبر من المتعاقدين بحكم أولا أن لهم دراية أكبر بجهاز العلاقات العامة وطبيعة عمله ووظائفه ومهامه المختلفة، ثانيا يكون لهم تجارب مع الصراع التنظيمي عبر أشكاله المختلفة، ودراية أيضا عن دور جهاز العلاقات العامة في إدارته.

الجدول رقم07: يوضح الوسائل التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة في تأدية مختلف مهامه ببلدية البوني:

الوسيلة	التكرار	النسبة
حاسوب	62	41,06%
هاتف	36	23,84%
البريد الإلكتروني	32	21,19%
لوحة الإعلانات	21	13,91%
المجموع	151	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 24

يوضح الجدول رقم (07) أن أفراد عينة الدراسة إختاروا أكثر من إحتمال فيما يخص الوسائل التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة في تأدية مختلف مهامه ببلدية البوني، فكانت أكثر وسيلة تم إختيارها هي "جهاز الحاسوب" بنسبة 41,06%، تليها في المرتبة الثانية "الهاتف" بنسبة 23,84% وبنسبة أقل "البريد الإلكتروني" قدرت بـ 21,19%، أما المرتبة الأخيرة فكانت "لوحة الإعلانات"" بنسبة 13,91%. ويتضح من خلال هذه النسب أن جهاز العلاقات العامة بالبلدية محل الدراسة يعمل على تنويع الوسائل المتخذة في تأدية المهام، لتأديتها بجدودة وفعالية من جهة، ومن جهة أخرى لتوضيح الرؤى والصورة ووصول المعلومات والمضامين الى الجهات المستهدفة.

الجدول رقم 08: يوضح نوع الصراعات التي تحدث عادة في بلدية البوني:

الإحتمالات	التكرار	النسبة
صراعات بين الموظفين	37	23,27%
صراعات بين الموظفين والرؤساء	40	25,16%
صراعات بين الموظف والمواطن	65	40,88%
صراعات بين مواطن ومواطن آخر	12	07,55%
صراعات بين جماعة وجماعة أخرى	05	03,14%
صراع من نوع أخر	-	-
المجموع	159	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 24

يوضح الجدول رقم (08) يتضح لنا أن "الصراعات بين الموظف والمواطن" تحتل أكبر نسبة من إجابات المبحوثين حيث قدرت ب 40,88%، تليها نسبة 25,16% بالنسبة "للصراعات بين الموظفين والرؤساء"، في حين أن الإجابة "بالصراعات بين الموظفين أنفسهم" قدرت ب 23,27%، ونسبة 7,55% من الإجابات كانت "للصراعات بين مواطن ومواطن آخر"، وأخيرا جاءت نسبة 3,14% للإجابة "بالصراعات بين جماعة وجماعة أخرى". وبالتالي إن الصراعات داخل البلدية تشمل عدة أنواع أبرزها الصراعات التي تكون بين الموظف والمواطن نتيجة حدوث تصادم بينهم بسبب عدم رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة أو التأخر في تلبية حاجياتهم، كما تظهر هذه الصراعات بين الموظفين والرؤساء نتيجة سوء تفاهم يتعلق بالعمل وطبيعته، كذلك يمكن أن يحدث خلاف أو توتر بين الموظفين في بيئة العمل، أيضا قد تكون هذه الصراعات بين مواطن ومواطن آخر داخل البلدية أو جماعة وجماعة أخرى.

الجدول رقم 09: يوضح كيفية تعامل جهاز العلاقات العامة في حالة وجود صراع داخل البلدية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
التقرب من أطراف الصرع لسماعهم	52	59,09%
تجاهل الصراع وعدم الاهتمام به	05	05,68%
إنتظار مبادرة أطرف الصراع للتحدث عنه	31	35,23%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 24

يوضح الجدول رقم (09) أن أعلى نسبة في الجول تصرح بأنه في حال وجود صراع يقوم جهاز العلاقات العام "بالتقرب من أطراف الصراع لسماعهم" بلغت 59,09%، لتليها الإجابة "بانتظار مبادرة أطراف الصراع للتحدث عنه" بنسبة 35,23%، أما الإجابة "تجاهل الصراع وعدم الاهتمام به" قدرت ب .05,68%. نستنتج أن جهاز العلاقات العامة يبادر في حال وجود صراع داخل البلدية من أجل فهمه ومعرفة أسباب حدوثه، حيث أن ذلك يعزز دوره ويجسد المهام الحقيقية له، فالتقرب من أطراف الصراع يرسم لديهم فكرة جدية الجهاز في السعي إلى الحد ومن المشاكل والصراعات التي تحدث بينهم.

02-نتائج الدراسة:

-أشارت بيانات الدراسة إلى تنوع الوسائل المتخذة في تأدية المهام بالبلدية محل الدراسة، بحيث أن هذا التنوع يساهم الى تأديتها بجودة عالية وبكفاءة، ولعل أبرز وسيلة أبان المبحوثين عن تركيز جهاز العلاقات العامة عليها هي جهاز الحاسوب بنسبة **41,06%** تم تأتي بقية الوسائل الأخرى، مثل الهاتف والبريد الإلكتروني ولوحة الإعلانات، أما فيما يخص الشبكات التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة هي شبكة الأنترنت بنسبة **64,77%** ، في حين يعتمد على شبكة الأنترانت وهي الشبكة الداخلية

-إتضح أن الوظائف التي يشغلها جهاز العلاقات العامة بالبلدية هي الوظائف التي تندرج ضمن الجانب الإتصالي الداخلي، من بينها الربط بين مختلف مصالح البلدية وخلق علاقات قوية بين العاملين في مستوياتهم المختلفة وتسهيل تبادل المعلومات بينهم،

-أبانت النسب المتقاربة **39,55%** لتسهيل الخدمة و**34,33%** للمساواة في الحصول على الخدمة بين الموظفين و**26,12%** للمرونة في العمل وذلك لكيفية رسم جهاز العلاقات العامة لصورة ذهنية إيجابية عن البلدية، فبالتالي يتضح أن جهاز العلاقات العامة ببلدية البوني دعامة أساسية في بناء صوة إيجابية عنها،

-تم التأكيد على أن غالبية أهداف جهاز العلاقات العامة بالبلدية محل الدراسة هي أهداف إتصالية، بحيث أن هذه الأهداف موجهة لكلا الجمهورين، الداخلي والخارجي، كما تبين تنوع الإستراتيجيات التي يعتمد عليها هذا الجهاز في بيئة العمل بين المشاركة، الصبر والإحتمال، التركيز، التجاهل المتعمد،

-أبان المستجوبون أن أسباب الصراع التنظيمي ببلدية البوني غالبيتها أسباب داخلية، وقد عبر عن ذلك ما نسبته **78,41%**، وبالتالي الصراع بالبلدية محل الدراسة يمكن إرجاعه إلى نقص التواصل والتعاون بين المصالح والأقسام، كذلك التضارب في القرارات، أما فيما يخص العوامل التي تؤدي إلى ظهور الصراعات داخل بلدية البوني

-أكد **79,5%** من أفراد العينة أن للمستوى التعليمي للموظفين تأثير في خلق الصراعات داخل بلدية البوني، ويمكن إرجاع ذلك لإختلاف الرؤى ووجهات النظر في قضايا العمل بسبب الخلفيات التعليمية المختلفة، كما تبين أن الصراعات تحدث بأنواع مختلفة ولعل أبرزها صراعات بين الموظف والمواطن بنسبة **40,88%**، ثم أنواع أخرى على غرار الصراعات بين الموظفين ورؤسائهم وبين المواطنين فيما بينهم بالإضافة إلى صراعات بين جماعة وجماعة أخرى.

-أبانت النتائج أن نسبة **88,6%** من المبحوثين يتجنبون الإنتماء لأحد أطراف الصراع ويبتعدون كل البعد عنه من أجل الحفاظ على مكانتهم وخوفهم من العقوبات وتجنبهم

للتعرض للأخطار التي يمكن أن تنتج عن هذا الإنتماء، كما تبين أيضا أن هذا الصراع ينعكس بالدرجة الأولى بالشعور بالقلق لدى الموظفين وأكد ذلك ما نسبته **57,95%** من أفراد العينة.

-أظهرت النتائج أن الموظفين ببلدية البوني يلجأون إلى أطراف مختلفة لحل الصراع لكن معظم الموظفين يركزون على تصعيد قضايا الخلاف إلى مستويات أعلى في الهيكل التنظيمي فيلجأون بشكل أولي إلى الأمين العام حيث أكد ذلك نسبة **38,64%** من المبحوثين.

-فيما يخص مساهمة جهاز العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي أبان ما نسبته **44,3%** من المبحوثين أن هذا الجهاز يساهم بشكل كبير في إدارة الصراعات داخل بلدية البوني، مما يدل على أن الموظفين يعتمدون عليه لحل الخلافات وتحقيق التفاهم والإنسجام بينهم، في حين أكدت النتائج أن الأنشطة الإتصالية تساهم في البحث عن أسباب الصراع وقد أكد ذلك نسبة **65,9%** من أفراد العينة.

-كشفت النتائج أن جهاز العلاقات العامة في بلدية البوني في حال حدوت صراع داخلي يبادر بالتواصل والتقرب من أطراف الصراع للإستماع إلى وجهات نظرهم وفهم جذور الخلاف بهدف تهدئة التوترات، كما تم التوصل بنسبة **59,09%** إلى أن جهاز العلاقات العامة يتخذ إجراء المصالحة كخطوة أولى، لمنع تصاعد الخلاف

_ تم التوصل بنسبة **62,5%** من إجابات المبحوثين إلى أن جهاز العلاقات العامة ببلدية البوني يتدخل أثناء حدوت الصراعات لتهدئتها والمحافظة على التواصل الإيجابي بين جميع الأطراف وتجنب تصاعد الصراعات.

خاتمة

تلعب العلاقات العامة دورا مهما وحيويا في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات والإدارات المحلية، فالعلاقات العامة من خلال إدارتها تتبع مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات والأساليب تهدف بها إلى احتواء الصراعات التنظيمية والحد منها ومن انعكاساتها على البيئة التنظيمية وعلى مختلف أهداف التنظيم، بالإضافة إلى السعي إلى الاستفادة من

هذه الصراعات والتعامل معها بشكل بناء لتحويل جوانبه السلبية إلى جوانب إيجابية. فأسباب الصراع التنظيمي تتنوع وتتعدد، لكن أبرز هذه العوامل تمثلت في التمييز وعدم المساواة بين الموظفين، وتفاوت المستوى التعليمي، فاستراتجية العلاقات العامة في إدارة الصراع التنظيمي اعتمدت على مبدأ التخفيف من حدة الصراع لإدارته، وتجنب الإستراتيجية الهجومية التي قد تزيد من حدته، ويتدخل أثناء حدوث الصراع قصد تهدئة الأوضاع ومنع تفاقمه. والاستفادة من الصراعات والأزمات لتحسين صورة البلدية وتغيير الصورة النمطية لدى الموطنين.

قائمة المراجع:

أدريانا الأسبر(2023)"درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عينة من مدرسي المرحلة الثانوية في ريف مدينة دمشق"، مجلة جامعة البعث، المجلد 45، العدد 5، ص.16.

دون و. ستاكس، شانون أ. بو ون، (2013)قاموس العلاقات العامة القياس والبحث، ترجمة علي دبكل العنزي، ط.3، معهد العلاقات العامة، (د. م)،ص.25.

عذراء عيواج (2017) ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والإتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 3، الجزائر، ص.15

فاطمة قوال. (2022) "دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة دراسة لدور البلدية"، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 11، العدد 1، الجزائر، ، ص.574.

محمد الفاتح حمدي، سميرة سطوطاح. (2019)مناهج البحث في علوم الإعلام والإتصال وطريقة إعداد البحوث، ط.1، دار الحامد للنشر والتوزيع، (د.م)،ص.130.

محمد سرحان علي المحمودي. (2015) مناهج البحث العلمي، ط.3، دار الكتب، اليمن، 2015، ص.35.

محمد فراس شهد العويوي(2013) دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظ الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، ص.13.

مي العبد الله(2014) المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والإتصال المشروع العربي لتوحيد الكلمات، ط.1، دار النهضة العربية، بيروت، ، ص.197.