

ثنائية الصراع والاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية

أ. عجال آسية

كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد العلاقة بين ثنائية الصراع والاتصال في المؤسسات الاقتصادية العائلية الجزائرية، من خلال تحليل علاقة الصراع القائمة بين الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية ومعرفة درجة تأثيرها على الاتصال، حيث أن اختلاف أهداف ومصالح الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية العائلية سواء كانوا من أفراد العائلة أو من خارجها، واستغلالهم لقاعدة موارد مشتركة يؤدي إلى حتمية ظهور الصراع، إلا أن هذا الصراع يختلف من مؤسسة عائلية إلى أخرى باختلاف الثقافات التنظيمية لهذه المؤسسات، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالكيفية التي يُنظم بها الصراع وفق الأعراف الاجتماعية، ومنه فإن علاقات الاتصال تتأثر بالصراع في هذه الكيانات نتيجة تعارض مصالح الفاعلين فيها، وهو ما يمكن أن يشكل نوعاً من الخصوصية بالنسبة للاتصال في ظل الصراع بين الفاعلين في المؤسسات الاقتصادية العائلية.

الكلمات المفتاحية: الصراع - الاتصال - المؤسسة الاقتصادية العائلية.

Abstract :

The aim of this study is to try to determine the relationship between the two conflicts and the communication in the Algerian family economic institutions by analyzing the conflict relations between the actors in the Algerian family economic establishment and the degree of their impact on communication. The difference between the objectives and interests of the actors in the family economic institution, whether they are members of the family or from outside, and their exploitation of a common resource base leads to the inevitability of the conflict. However, this conflict varies from one family institution to another depending on the organizational cultures of these institutions. The relationship of

communication is affected by conflict in these entities as a result of conflicting interests of the actors, which can be a form of privacy for communication in the context of the conflict between the actors in the family economic institutions.

key words: conflict- communication- the family business.

مقدمة:

يعبر الصراع في المؤسسة الاقتصادية العائلية عن رغبة مجموعة من الفاعلين فيها في الحصول على مصالح متعارضة ومتنافرة، أو فاعلين يتنافسون على شيء واحد، أي أن خسارة فاعل معين هي مكسب لفاعل آخر، وفي غالب الأحيان يأخذ الصراع شكل علاقة مستمرة ودائمة بين الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية العائلية، مما يؤثر سلباً على نسق الاتصال بين الفاعلين في المؤسسة، وبذلك تصبح علاقات الاتصال أكثر محدودية وأقل فعالية في التنظيم وهو ما يدفعنا إلى تفسير خصوصية علاقات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية بالصراع القائم بين الفاعلين فيها.

و يعتبر صراع الأفكار أحد أهم مظاهر الصراع، التي تؤثر على علاقات الاتصال في هذه المؤسسات، حيث نقصد به التعارض في الأفكار والآراء بين الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية العائلية حول كل ما يتعلق بالمؤسسة نتيجة الاختلافات الثقافية المترتبة عن فارق السن بين جيل الشباب والكهول، ومحاولة منا لمعرفة طبيعة تأثير علاقات الصراع على الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية قمنا بطرح الاشكال التالي:

ما هي علاقة أبعاد الصراع بخصوصية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية؟

1. مفاهيم الدراسة:

1) مفهوم صراع الأجيال:

علينا أولاً أن نقوم بتحديد مفهوم الصراع، حيث عرفه كل من Young يونغ و بيريرا Perera سنة 2010 على أنه "شعور بعض الأشخاص بالتورط في خلافات، ورغبات متناقضة، أو رغبات لا يمكن التوفيق بينها".

في حين عرفها بيير Pieper سنة 2011 على أنه "اختلافات لا تقبل المساومة في المظهر وهي بذلك تأخذ عدة أبعاد فقد تكون معرفية، أو عملية، أو مؤثرة في العلاقات" هذه الأبعاد الثلاثة للصراع هي ما يهمننا في موضوعنا.

إذن يشير مفهوم صراع الأجيال إلى تعارض وجهات النظر، والمصالح، والأهداف تجاه مختلف القضايا بين مجموعة من الأشخاص نتيجة فرق السن فيما بينهم، والذي حدد من طرف علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا بثلاثين سنة فأكثر بين كل جيل وآخر.¹ و يتعلق مصطلح الصراع بعدم التفاهم، والتعارض واختلاف المصالح انطلاقاً من خلفية معينة اجتماعية، أو سياسية، أو فكرية، وحتى دينية ينشأ منها الصراع. و يرتبط مصطلح الصراع بمعنى وجود نزاع دائم بين طرفين في قضية معينة، ولا ينتهي هذا النزاع إلا في حالة هزيمة أحد الطرفين وانتصار آخر، أو إعلان أحدهما لاستسلامه وتنازله عن سبب قيام هذا النزاع.

تحدث ابن خلدون عن مفهوم الصراع في علم الاجتماع في كتابه "المقدمة" باعتباره أحد أسباب زوال الدولة واندثارها، هذا الصراع الذي ينشأ بين الحضرة والبدو.²

فمفهوم صراع الأجيال هو مفهوم قديم استعمل في المؤسسة الاقتصادية العائلية وحتى غير العائلية لأن هذا الصراع أصبح يفرض نفسه في مختلف الكيانات الاقتصادية كحقيقة قائمة تؤثر على أداء وفعالية المؤسسة الاقتصادية سلباً، إذا لم تتم السيطرة عليه وتسييره بطريقة جيدة لخدمة أهداف ومصالح المؤسسة.

أما مفهوم الصراع وفق توظيفنا له إجرائياً في هذه الدراسة فنحن نقصد به ذلك الاختلاف في السن والذي يترتب عنه اختلاف في القيم والخبرات، الأفكار والسلوكيات بين الأفراد الذين ينتمون لعائلة واحدة داخل المؤسسة، مما يساهم في خلق جو من التوتر على مستوى العلاقات التي تربط بين هؤلاء الأفراد سواء تعلق الأمر بالعلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل، هذا الصراع لا يعني بالضرورة اعتراف الجميع بوجوده، بل يمكن أن نستدل على وجوده من خلال بعض المؤشرات منها: وجود السلطة الأبوية في المؤسسة العائلية، قضية انتقال الملكية بين الأجيال في المؤسسة العائلية، وكذلك أساليب توظيف الموارد المالية والبشرية في المؤسسة الاقتصادية العائلية، وتعتبر هذه المؤشرات دليل واضح على وجود صراع في هذا النوع من المؤسسات.

2) مفهوم واقع الاتصال:

يعتبر الاتصال عملية تفاعلية، وهو يوظف في المراجع الغربية بمعنى المشاركة ويعرفه سمير حسين بأنه نقل الأخبار الصادقة والحقائق الثابتة بواسطة استعمال إشارات ورموز يفهمها الآخر. يستخدم مصطلح الاتصال للإشارة إلى التأثير على الآخر أيضاً. أما بالنسبة للاتصال في المؤسسة فقد أصبح محل اهتمام الكثير من الدراسات نظراً لدوره الكبير في الحفاظ على استقرار المؤسسة بما فيها الحفاظ على العلاقات القائمة بين الفاعلين داخل التنظيم مما يساهم في مواجهة مختلف المشكلات التي تواجه المؤسسة.³ و في توظيفنا لمفهوم واقع الاتصال في دراستنا فنحن نقصد به وضعية الاتصال في المؤسسة العائلية انطلاقاً من مجموعة من المؤشرات التي تتمثل في أنواع الاتصال السائدة، وكذا وسائل الاتصال، وطبيعة المعلومات التي يتم تبادلها بين الفاعلين في المؤسسة العائلية.

3) مفهوم المؤسسة الاقتصادية العائلية:

يرى كل من بامس وإرشون Bames و Herchon أن المؤسسة الاقتصادية تكون عائلية إذا كان تسيير أو إدارة الملكية بين أيادي فرد أو أفراد عائلة واحدة. و يرى دير Deyer أنه لتكون المؤسسة عائلية يجب إما للملكية أو الإدارة أن تخضع لسلطة العائلة.

و يعرفها بيكاراد Beckard بأنها المؤسسة التي يحضر في مجلس إدارتها أفراد العائلة، فوجود مجلس الإدارة يعتبر محدد للعلاقة بين الكيانين (العائلة والمؤسسة).

في حين عرفها دافيس و تاغويري Davis و Tagiuri تعريفاً أكثر تفصيلاً يقول فيه أن : " المؤسسة العائلية هي المؤسسة التي يكون فيها عضوين أو أكثر من العائلة لهم سلطة على إدارة المؤسسة من خلال منح المناصب الإدارية، وكذلك حقوق الملكية على رأس المال من خلال ممارسة علاقات القرابة " ⁴.

و في توظيفنا لمفهوم المؤسسة الاقتصادية العائلية إجرائياً فنحن نقصد به تلك المؤسسة الاقتصادية التي تعود ملكيتها لعائلة واحدة، و يسيطر فيها أغلب أفراد العائلة على حق التصويت في مجلس الإدارة مما يمنحهم صلاحيات واسعة في المؤسسة كونهم من عائلة واحدة.

2. مظاهر الصراع وعلاقتها بالاتصال التنظيمي:

تعد اللامساواة بين الفاعلين أحد أسباب الصراع في المؤسسة الاقتصادية العائلية، وتشمل اللامساواة عدة جوانب منها: اللامساواة في توزيع الموارد، والمناصب، والأجور، والمكافآت... إلخ وهو ما يعني استمرارية الصراع في سبيل استعادة العدالة والتوازن والانصاف. ⁵

حيث تثير فكرة الراكب المجاني أحد أهم مظاهر الصراع المستمر والعلني في المؤسسة الاقتصادية العائلية، وتتعلق هذه الفكرة بالفاعل الذي لا يبذل جهداً كافياً في عمله لكنه يبقى محافظاً على منصبه في المؤسسة أو الفاعل الذي يُمنح وظيفة عاطلة أي منصب لا يقوم صاحبه بأي عمل، أو يقوم بعمل لا يتناسب مع راتبه الكبير وذلك راجع لكون الروابط العائلية أقوى في المؤسسة الاقتصادية العائلية من أن تنهار تحت هذا النوع من الضغوط، لذلك فهم مضطرون للتعيش معها في المناخ التنظيمي للعمل حتى ولو كانوا رافضين لها، وهو ما يؤثر بدوره على الاتصال التنظيمي من حيث المحتوى الاتصالي الشفوي المتبادل بين الفاعلين والذي يعبر ضمناً عن سحق كل فاعل على مساهمة فاعل آخر في العمل. ⁶

إن قاعدة اللامساواة التي تستند عليها الكيانات العائلية في توزيع المناصب، والموارد، والمكافآت على الفاعلين فيها - خاصة الفاعلين من أفراد العائلة المالكة للمؤسسة - تعتمد على فكرة الامتياز والتي يتم على أساسها منح امتيازات معينة لفاعلين في المؤسسة لا يستحقونها، وذلك مقابل خدمة الوشاية التي يقوم بها هؤلاء الفاعلون لصالح الجهة المانحة للامتياز في المؤسسة

كضمان لاستمرارية امتيازاتهم فيها. وعلى هذا الأساس تساهم الوشاية في خلق مسارات جديدة للاتصال حيث تتوطد الاتصالات الشخصية لهؤلاء الفاعلين الواشين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية مع الفاعلين ذوي النفوذ ومانجيهم الامتياز، كما يصبح المحتوى الاتصالي بعيداً كل البعد عن الوظيفة التنظيمية للفاعل وإجراءات عمله بحكم عدم أهليته للوظيفة التي يشغلها، وقريب أكثر للجوانب الشخصية الخاصة ببقية الفاعلين في المؤسسة، وبناءً على المعلومات التي يمتلكها الفاعل الواشي بخصوص كل ما يدور في المؤسسة من مواقيت دخول وخروج الفاعلين وعلاقاتهم ببعضهم، وكيفية أدائهم لعملهم... إلخ بحكم تواجده في كل مكان وتكوينه لشبكة علاقات غير رسمية تدعم نشاطه، يصبح بمثابة عين رئيسه التي يرى بها وأذنه التي يسمع بها بمعنى تحوله إلى وسيط لنقل كل أنواع المعلومات عن كل ما يجري في المؤسسة للحفاظ على امتيازاته، وفي ظل هذه الأوضاع يتحول الاتصال التنظيمي إلى إجراء احترازي يمارسه بقية الفاعلين في المؤسسة لتجنب المشاكل المترتبة عن تسريب معلومات عنهم تهدد تواجدهم في المؤسسة من قبل الفاعلين الوشاة.⁷

وبهذا يتحول المحتوى الاتصالي المتبادل مع الفاعل الواشي إلى محتوى أكثر رسمية، ويعبر في مضمونه عندما يريد المسؤولون سماعه قصد تجنب الدخول في صراعات معهم، وتخوفاً من ما يمكن أن ينقله الفاعل الواشي عنهم من معلومات مغلوبة لتلميع صورته أمامهم والحصول على رضاهم، لهذا فإن الاتصال التنظيمي الرسمي يعتبر المخرج الوحيد للفاعلين في علاقتهم مع الفاعل الواشي في المؤسسة الاقتصادية العائلية.

وبناءً على هذا الطرح فإن وجود الفاعل الواشي في المؤسسة الاقتصادية العائلية يجعل الرؤساء وأصحاب النفوذ في المؤسسة في غنى عن الاتصال التنظيمي باعتباره عملية أقل مرونة في تحقيق الأهداف المطلوبة بالمقارنة مع الاتصال الشخصي الذي يربط الفاعل الواشي برئيسه.⁸

تحدث لندبرغ Lundberg (1994) عن علاقة خصائص المؤسسة العائلية بالنموذج الاتصالي الموجود في هذه المؤسسة والذي يأخذ في الغالب الطابع غير الرسمي نظراً لكون هذه المؤسسات تستمد هويتها، وقيمها من العائلة ككيان رمزي مستنداً في ذلك على النظرة التفاوضية لماكس فيبر

عند تناوله بالذكر لدور الأخلاق والقيم في نشؤ واستمرارية النظام الرأسمالي بكل ما يحويه من مؤسسات وأفراد.⁹

و بهذا يعبر الاتصال التنظيمي عن حالة الصراع القائمة بين الفاعلين في المؤسسة باعتباره أقل مرونة في تحقيق الأهداف المطلوبة في هذه الكيانات، في حين يشير الاتصال الشخصي إلى علاقات الاستقرار باعتباره نمط الاتصال السائد بين الفاعلين ، وهذا ما ذهب إليه جونسون Johnson في دراسته سنة (2005).¹⁰

- علاقة محتوى الصراع بالاتصال التنظيمي بين الفاعلين:

يتغذى الصراع في المؤسسة الاقتصادية العائلية من مشاعر الحب والولاء والكرهية، لذلك فهو قابل للظهور في أي موقف يمكن أن يعترض الفاعلين نتيجة وجودهم الدائم مع بعض في المؤسسة.

يشمل الصراع جانبين جانب مادي، وجانب معنوي، وكلا هذين المستويين في الصراع يؤثران على الاتصال التنظيمي يتعلق الجانب المادي للصراع بالأموال والموارد بينما يرتبط الجانب المعنوي بالأخلاق والقيم، فتأثير الجانب المادي للصراع على الاتصال التنظيمي ليس بنفس درجة تأثير الصراع المعنوي عليه حيث أن الصراعات المادية تكون أكثر قابلية للتسوية من المعنوية، في حين تأخذ الصراعات المعنوية تأثير بعيد المدى على الاتصال التنظيمي لكونها تتعلق بما يؤمن به الفاعلون أنه حق وصواب حتى لو ارتبط هذا الصراع بعلاقاتهم الشخصية المقربة وخسارتها، خاصة وأن المشكل الذي يواجه المؤسسة الاقتصادية العائلية هو أن الصراعات ترتبط بالجانب الانفعالي المشحون بالمشاعر وهو ما يعني امكانية ربط أي صراع بالعلاقات الشخصية بين أطرافه.¹¹

3. الصراع كمحدد لمسارات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العائلية:

يتحول الصراع التنظيمي إلى صراع شخصي بفعل سيطرة العلاقات الشخصية على المناخ التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية العائلية، حيث يعمل الصراع على إضعاف الاتصال في جميع جوانبه الرسمية وغير الرسمية وذلك راجع لكون الصراع الشخصي يحمل معنى المساس بالقيمة الذاتية للفاعلين من خلال الحط من قيمتهم والاضرار بهم.

يعتبر المال والثروة في المؤسسة الاقتصادية العائلية أحد أهم مصادر الصراع فيها وذلك لارتباطه بالقيمة الذاتية للفاعلين من خلال تعبيرها عن مقدار ما يحضون به من تقدير وحب، وبالتالي فإن الهوية الشخصية واحترام الذات التي يتمتع بها كل فاعل في المؤسسة الاقتصادية العائلية هي محصلة لنفوذ المالي بالإضافة إلى احترام أفكاره وآرائه فيما يخص شؤون المؤسسة، لذلك فإن علاقات الاتصال التنظيمية الجيدة تفسر مدى وجود هوية شخصية واحترام لآراء وأفكار الطرفين محل العلاقة.¹²

Eddleston و Kellermanns **كلير مانس وإدليستون** أثبتا من خلال دراستهما سنة 2007 حول أساليب تجنب الصراع في المؤسسة العائلية أن تفكير الابن في التفاوض مع الأب المالك للمؤسسة فيما يتعلق بالأمر الإستراتيجي لتسيير المؤسسة يعتبر تحدي ورغبة في المواجهة بالنسبة للأب مما يؤثر على أسلوب الحوار ويخلق ردود أفعال غير متوقعة لدى الطرفين وهو ما ينعكس بدوره على العلاقات بينهما، ومنه على الاتصال كآلية للحوار والنقاش.¹³

Astrachan و Mcmillan (2002) **أستراشان ومكميلان** يعتبران أن استبعاد الفاعلين الذين يمثلون الحلقة الأضعف في الصراع (انعدام الهوية الشخصية وغياب نفوذ مالي)، يكون من خلال عدم إشراكهم في التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم حول كل ما يتعلق بالمؤسسة، وعادة ما يمثل الأبناء كفاعلين الحلقة الأضعف في الصراع، فبالإضافة إلى عدم تمتعهم بنفوذ مالي وهوية شخصية فهم صغار في السن وخبرتهم في شؤون العمل قليلة لذلك فإن إشراكهم قد يفتح المجال

للاختلاف وطرح الأفكار الجديدة التي تحمل جانب كبير من المخاطرة والذي تعتبر المؤسسة في غنى عنه رغبة منها في الحفاظ على الاستقرار.

إن خطوط ومسارات الاتصال النازلة تكون أكثر مرونة وحركة مع الفاعلين الذين يتوقع منهم إبداء ردود فعل واستجابات ايجابية تجاه ما يصلهم من معلومات من مسؤولين في المؤسسة، بينما تصبح مسارات وخطوط الاتصال النازلة ضعيفة وقليلة مع الفاعلين الذين يبدون ردة فعل معارضة للمحتوى الاتصالي الصادر من المسؤولين في المؤسسة، وذلك محاولة من أصحاب النفوذ لتجنب الصراع مع هؤلاء الفاعلين. وتعكس هذه العلاقات الاتصالية الكيفية التي يدرك بها المسئولون في المؤسسة الفاعلين.

و في اتجاه آخر يعد التعبير العلني عن الرفض والاعتراض كرد فعل عن المحتوى الاتصالي النازل وأحد مظاهر الصراع في المؤسسة، وهو ما يجعل من مسار الاتصال الصاعد مساراً أكثر مرونة لنقل المحتوى الاتصالي المعارض لقرارات ومخرجات المسؤولين في المؤسسة، وتبقى الاستجابات المعبرة عن ردود فعل المسؤولين تجاه المحتوى الاتصالي المعارض تتوقف على طبيعة الموضوع محل الاعتراض، ومكانة الفاعل في علاقته الشخصية مع المسؤول، حيث أنه كلما كانت العلاقة الشخصية أقوى كانت إمكانية تجنب الصراع وكتبته ممكنة أكثر حفاظاً على مصالح الطرفين وعلاقتهم ببعض، في حين أن ضعف العلاقة الشخصية في مسار الاتصال الصاعد بين الطرفين قد لا يجنبهما الصراع لأن العلاقة في الأساس كانت ضعيفة ما يعني غياب للمصلحة المشتركة التي يخافان من زوالها في حالة وجود صراع.

و في سياق آخر ترتبط مسارات الاتصال الأفقية المرنة التي تعبر عن المحتوى الاتصالي المتبادل بين فاعلين من نفس المستوى التنظيمي بتقلص فجوة الصراع التي تعكسها مرونة العلاقات الشخصية بين الفاعلين نظراً لوجود مصالح مشتركة بينهم يجب الحفاظ عليها.¹⁴

- الصراع كعامل مساهم في تشكيل المحتوى الاتصالي:

حالة الصراع والوفاق بين الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية العائلية ما هي إلا تعبير عن انفعالات وعواطف تشكلت لدى الفاعلين بفعل مواقف معينة، لذلك فإن المحتوى الاتصالي يتأثر في صياغته بحالة الصراع والوفاق التي تجمع بين الفاعلين في المؤسسة، حيث أن الفاعلين المتواجدين في المستويات الادارية العليا هم وحدهم المسؤولون عن بناء وتشكيل المحتوى الاتصالي النازل الذي يرتبط مضمونه بمصالح كل الفاعلين في المؤسسة، لذلك فإن الصراع الذي يتشكل طرفاه من فاعلين أحدهما متواجد في أعلى الهرم الوظيفي بينما الآخر يتواجد في قاعدة الهرم الوظيفي سوف ينجر عنه مساس بمصالح هذا الأخير من خلال المحتوى الاتصالي النازل الذي سيفرض عليه من قبل الفاعل المسؤول عنه في المؤسسة ويمكن أن يتعلق هذا المحتوى الاتصالي بتكليفه بمهام ليست من صلاحياته قصد إظهار ضعفه وعجزه أمام الفاعلين الآخرين الذين أدوا نفس العمل بطريقة جيدة بحكم أنه من صلاحياتهم ويدخل ضمن حدود إمكانياتهم وتخصصهم الوظيفي، أو الخصم من راتبه كعقاب له من الفاعل المسؤول الذي دخل في صراع معه، أو تكليفه بوظيفة معينة دون إعطائه الحجم الكافي من المعلومات للقيام بها بطريقة عمدية حتى لا يؤدي العمل بطريقة جيدة ثم يلومه على النتائج فيما بعد، ويمكن كذلك أن يتم إدخال هذا الفاعل في صراع مع جبهة أخرى من خلال تكليفه بمهمة تتناقض مع مهمة فاعلين آخرين وإجبارهم على الاشتراك في الموارد الضرورية لتحقيقها بهدف إضعاف موقفه أمام كل الفاعلين في المؤسسة كل هذه الإجراءات التنظيمية تصل للفاعل الموجود في أسفل الهرم الوظيفي في شكل أوامر وتعليمات من المسؤولين في المؤسسة باعتبارهم الطرف الثاني في الصراع معه، وهي تعبر عن أسلوب لعقاب الفاعلين المتواجدين في أسفل الهرم الوظيفي وذلك نتيجة دخولهم في صراع مع مسؤوليهم.¹⁵

يساهم الصراع القائم بين الفاعلين الذي ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي في تشكيل محتوى اتصالي يختلف عن المحتوى الذي يتشكل في مسار الاتصال النازل، حيث يمكن أن يظهر في حجب فاعل معين عن فاعل آخر المحتوى الاتصالي الذي يخدم مصلحته، أو يساعده في تأدية عمله مما يظهره في موقف الفاعل السليبي وغير المبالي بعمله أمام المسؤول في حين يظهر الفاعل

الذي يملك المعلومة في مكانة جيدة بالمقارنة معه، وذلك بفعل مشاعر الحقد والغيرة الكراهية التي نتجت عن علاقة الصراع القائمة بينهما، وفي كثير من الأحيان يعتمد أحد الفاعلين إلى تقديم محتوى اتصالي خاطئ ومضلل لفاعل آخر كطرف في الصراع معه من خلال تقديم مواعيد خاطئة أو بيانات خاطئة وهو ما يؤدي إلى إضعاف عملية التنسيق ويوقع الطرفين المتصارعين في مشاكل على حد سواء.

يتأثر محتوى الاتصال المساعد أيضاً بعلاقات الصراع حيث يأخذ اتجاه التمرد والرفض والمعارضة عن كل ما يصدر من قرارات وتعليمات من المسؤولين، بالإضافة إلى تقديم معلومات لا تطمئن المسؤولين بشأن وضع المؤسسة، وخاصة المعلومات التي تهدد مصالحهم ونفوذهم. وفي غالب الأحيان يغيب الاتصال المساعد بسبب تخوف الفاعل من ردود فعل المسؤولين الذين يتصارع معهم إذا كان موقفه أضعف في علاقة الصراع، وبهذا يمكن أن يكون العزوف عن الاتصال المساعد بين الأطراف المتصارعة وجهاً آخر لتغير المحتوى الاتصالي وذلك بزواله.

قد يعتبر الاتصال المحوري هو الاتصال الذي يمكن أن يحافظ على المحتوى الاتصالي الحقيقي في وجود الوساطة حيث يوظف كل من الطرفين المتصارعين واسطة تمثل فاعل معين للاتصال بالطرف الآخر من أجل الحفاظ على سير العمل في المؤسسة، وللفاعل الذي يمثل الوساطة دور كبير في المحافظة على المحتوى الاتصالي ونقله بأمانة للفاعل المتلقي.¹⁶

4. تقنيات الاتصال التنظيمي كبديل عن الاتصال الشخصي في وجود الصراع:

في المؤسسة الاقتصادية غير العائلية يعبر استخدام الوسائط الاتصالية الرسمية بكل أنواعها: الكتابية، الشفاهية، السمعية بصرية في الاتصال عن الطريقة العادية لتسيير شؤون العمل، والمسار الطبيعي لسير المعلومة، في حين أن توظيف هذه الوسائط في تبادل المعلومات في المؤسسة الاقتصادية العائلية يعبر عن الاستثناء أو بالأحرى عن حالة الصراع بين الفاعلين الذين تعودوا على الاتصال الشخصي كأسلوب لتبادل المعلومات فيما بينهم، وذلك لأن الوسائط الاتصالية الرسمية هي وحدها القادرة على تجنيب الفاعلين المتصارعين التفاعل والمواجهة المباشرة

التي يتميز بها الاتصال الشخصي في حالة الوفاق. حيث يخفف توظيف الوسائط الاتصالية الرسمية من حدة الصراع بين الفاعلين كونه يوثق للاتصال والمعلومة على عكس الاتصال الشخصي الذي يعمل بطريقة عكسية في حالة الصراع حيث يساعد على انتشار الأقاويل والأكاذيب والإشاعات التي تزيد من حدة الصراع بين الفاعلين. وبهذا فإن الاتصال الشخصي هو المسار الطبيعي للمعلومة في المؤسسة الاقتصادية العائلية في حالة الوفاق، الذي بدوره يشير إلى العلاقة الودية القائمة بين طرفي الاتصال¹⁷.

5. مكانة الاتصال التنظيمي في ثنائية علاقات الصراع بين الآباء والأبناء:

إن من إحدى سمات أنجح المؤسسات الاقتصادية العائلية هي قدرتها على إحداث التغيير، من خلال تبني كل جيل للأفكار الجديدة في عصره، إلا أن هذه السمة قد تتحول إلى مجال للصراع حيث ينسحب الجيل الأكبر سناً بعد فوات الأوان ويضع ثقة ضئيلة في الحكمة الجديدة للجيل الصاعد.¹⁸

و بذلك يبدي الآباء في عائلات الأعمال رغبة كبيرة في إدارة مصير أبنائهم كفاعلين في المؤسسة إلا أن هذه الرغبة تصبح غير مقبولة عند الأبناء بصورة متزايدة خاصة مع الزيادة في عمر الأبناء والذي يقابله زيادة في الخبرة وارتفاع في المستوى التعليمي واطلاع على كل ما يجري في عالم الأعمال وهذا ما يشير إلى زيادة استقلالية الأبناء ورفض سيطرة الآخر خاصة إذا كان هذا الآخر هو الأب.

و من هذا المنطلق يرى الأبناء الراشدون في عائلات الأعمال أن مشكلة الآباء تتمثل في غياب التفكير المرن والمتساهل وهو ما يعني صعوبة النقاش وتبادل الآراء معهم فيما يتعلق بشؤون العمل لأنهم يرون أنفسهم دائماً على حق وهم بذلك يعرضون عن سماع الرأي الآخر فيما يفكرون فيه.¹⁹

إن نظرة الآباء المستصغرة لتفكير الأبناء في عائلات الأعمال مأخوذة من عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية في صغرهم، ومن تفكيرهم الذي يحمل الكثير من المخاطرة والمغامرة والتجديد وهو ما

يشكل تهديداً لأعمال العائلة، فالحس المتنامي بالاستقلالية لدى الآباء والإيمان بشرعية أهدافهم يدفعهم للتحكم في مستقبل ومصير أبنائهم. لذلك فإن هذا المنطق في التفكير يكرر نفسه كلما حاولنا تفسير علاقة الآباء بالأبناء في الكيانات العائلية من جيل إلى جيل، وعليه فإن نموذج الابن الأقل نضجاً في فكر الآباء في عائلات الأعمال ينعكس على الاتصال بصورة ما، حيث أن صفة عدم النضج مرتبطة كل الارتباط بنضج العقل والتفكير، وعليه فإن التواصل مع الابن غير الناضج فكراً وفق مسار الاتصال النازل يكون عن طريق توجيه الأوامر والتعليمات له بطريقة رسمية، وتتحول هذه الأوامر والتعليمات في الاتصال الشخصي إلى نصائح وتوجيهات.

و بهذا المنطق فإن الأب في عائلات الأعمال يصبح في غنى عن أفكار وآراء ابنه التي تتعلق بشؤون العمل كونه غير ناضج فكراً مما يعني أن إشراكه في التعبير عن آراءه وأفكاره تجاه العمل لن يكون ذا قيمة بالنسبة للعمل بل بالعكس يمكن اعتباره تهور ومجازفة ومضيعة للوقت من منظور الأب.

يدرك الأبناء حقيقة هذه النظرة من خلال المحتوى الاتصالي الذي يصلهم من الآباء والذي لا يعبر عن كونهم فاعلين يحضون بمكانة هامة في المؤسسة، حيث يتضمن هذا المحتوى توجيهات حول طرق إنجاز العمل أو تعليمات ناتجة عن قرارات تم اتخاذها دون إشراكهم فيها، وبهذا فإن أسلوب التمرد والعصيان يعبر في الغالب عن الاستجابة الأمثل من الأبناء لهذا المحتوى الاتصالي بهدف فرض وجودهم.

و قد يأخذ التعبير عن الرفض لدى الفاعلين الأبناء عدة أشكال منها تطبيق الأوامر والتعليمات بتحفظ ويظهر هذا التحفظ من خلال الاتصال غير اللفظي في شكل حركات وإيماءات معينة رافضة لها، أو عدم تطبيق ما جاء من تعليمات والتزام الصمت، أو الدخول في مواجهة مباشرة مع الأب وهذه الحالة نادرة وتكون عندما يحس الابن بأنه سيقنع الأب بالعدول عن الأوامر والتعليمات الصادرة منه.

و يعتبر الاتصال الشخصي من أكثر الأساليب شيوعا في حالات الصراع بين الأبناء والأبناء في عائلات الأعمال كونه وحده القادر على احتواء هذه العلاقات غير الرسمية والمعقدة.²⁰

إن هذه النظرة المححفة في حق الأبناء في عائلات الأعمال ليست مطلقة ففي كثير من الأحيان ما يعتبر الأب ابنه البكر صورة عنه، وخليفة له في المؤسسة باعتباره الحامل المضمون لجينات العائلة وهو ما يعني السماح له بأخذ المبادرة في اتخاذ القرار وحتى استشارته في بعض القضايا الهامة الخاصة بالعمل، لكن هذه المكانة ليست وليدة الصدفة بل يحتاج اكتسابها الكثير من المواقف الايجابية في العمل والتي من خلالها ينتزع الابن هذه المكانة في المؤسسة عن طريق كسب رضا الأب، وهو ما يفسر وجود الأبناء في صفوف القيادة في الكيانات العائلية.

إلا أن هذه المكانة التي يحضى بها الابن الأكبر تثير قضية هامة من قضايا الصراع في المؤسسة الاقتصادية العائلية ألا وهي قضية الخلافة والتي تؤثر بصفة كبيرة على مسارات الاتصال التنظيمي الصاعدة والنازلة حيث تنشط الاتصالات من حيث سرعة الحركة وتدفق المعلومات في الاتجاه الصاعد والنازل بين الأب والابن الذي سيتولى الخلافة في المؤسسة ويتعلق محتوى الاتصال في المسار النازل بإجراءات ومتطلبات تسيير العمل تحضيرا للمرحلة القادمة، أما محتوى الاتصال الصاعد فيتضمن انشغالات واستفسارات الابن الخليفة وتخص بشكل عام تسيير العمل، وطرق حل المشاكل والصراعات في محاولة للاستفادة من خبرة الأب في كل ما يتعلق بشؤون العمل.

و من جانب آخر فإن مسارات الاتصال الصاعدة والنازلة بين الأب المؤسس وبقية الفاعلين في المؤسسة تبقى بنفس الوتيرة.

و في المقابل فإن الصراع على الخلافة يمكن أن يعمل على تكثيف شبكة الاتصالات الشخصية غير الرسمية بين الفاعلين في المؤسسة الاقتصادية العائلية خاصة إذا لم يتم الإعلان عن هوية الخليفة بصفة رسمية من قبل الأب، وهو ما يساهم بدوره في ظهور الكثير من الأقاويل والإشاعات حول الموضوع خاصة على مستوى مجلس إدارة المؤسسة حيث كان يتوقع كل فاعل فيه أن يقع عليه الاختيار كخليفة للرئيس.²¹

كما يعتبر موضوع الأب المؤسس الرفض لفكرة الخليفة وجها آخر لصراع الآباء والأبناء في الكيانات العائلية وهو ما حدث مع عائلة فورد التي لم يتم فيها إقصاء هنري الأب المؤسس إلا بعد مجيء الجيل الثالث، ويبرز تأثير هذه النقطة على الاتصال من خلال اعتماد الأب المؤسس على الأسلوب المركزي في تسيير المؤسسة والذي يضمن له التحكم في كل مجريات الأمور فيها، ومنه الحفاظ على مكانته فيها طيلة عقود من الزمن، وينعكس هذا الأسلوب في التسيير على محتوى الاتصال النازل الذي يصبح عبارة عن أوامر وتعليمات وقوانين صارمة وملزمة التطبيق صادرة من الأب المؤسس نحو الفاعلين في المؤسسة في حين تتعطل مسارات الاتصال الصاعد، وتصادر حقوق الفاعلين في التعبير عن آرائهم وانشغالهم ويتحول العقاب والطرده من العمل كرد فعل على الاعتراض والرفض والتمرد الذي يظهره الفاعلين تجاه قرارات وتعليمات الأب المؤسس، وكل هذا ناتج عن إدراك الأب المؤسس الذي حتى لو كان كبيراً في السن فهو لا يكف عن الاعتقاد بأنه أعلم من غيره فيما يتعلق بشأن المؤسسة، ولا أحد يجاربه في ذلك حتى ولو كان ابنه الذي يملك الشهادات والكفاءة، ويمكن لهذا الأسلوب في التسيير الذي يعكس طريقة معينة في الاتصال أن يستمر في المؤسسة حتى بعد وفاة الأب المؤسس وذلك من خلال الحسابات الائتمانية التي ينشئها لأفراد العائلة، وكذلك مضمون وصيته والتي تعبر في غالب الأحيان عن استمرارية نفس منطق التسيير في المؤسسة.²²

6. الصراع يتحكم في أسلوب الاتصال:

يمكن اعتبار الاختلافات الثقافية للفاعلين في المؤسسة الاقتصادية العائلية إحدى المحددات الأساسية للصراع فيها، حيث أظهرت دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية جزائرية سنة 1982 أن الفاعلين يفضلون الاتصال الشفاهي الذي يظهر في المقابلات والاجتماعات العامة، أكثر من الاتصال الكتابي والالكتروني. بمختلف أساليبه، وقد أرجع الباحث سبب ذلك إلى عينة الدراسة التي تتكون كلها من فاعلين أميين.

و هذا ما يدفعنا إلى القول أن اختلاف المستوى الثقافي بين الفاعلين في المؤسسة يعتبر أحد أسباب الصراع الذي يعد عائقاً أمام الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العائلية، فلو افترضنا أن

المؤسسة سابقة الذكر تعتمد كلية على الاتصال الكتابي فإن ذلك سيصعب من عملية نقل المعلومات بين الفاعلين نظراً لاختلاف مستوياتهم الثقافية بالإضافة إلى اختلاف نوع المعلومات المتبادلة فمنها: المعلومات الإدارية، والمعلومات التقنية، وكذا المعلومات العلمية، وهو ما يعني أن كلاً من هذه المعلومات تتطلب مستوى علمي معين لفهمها واستيعابها ومنه الاستجابة لها، فالعمل الذي يفهمه التقني في المؤسسة يتعلق في الأساس بمعلومات تقنية قد لا يفهمها غيره من الفاعلين الإداريين في المؤسسة وهو ما يعمق من الصراع فيما بينهم حيث يمكن أن يعتبر الفاعلين الإداريين التقنيين على أنهم مصدر تهديد لهم ولمناصبهم في المؤسسة من خلال محاولة أخذ السلطة منهم، وهو ما يشير إلى شكل آخر من أشكال الصراع في المؤسسة الاقتصادية العائلية يساهم في تعميق الفجوة الاتصالية بين الفاعلين فيها.²³

وفي المقابل يتمتع الفاعلون في المؤسسة الاقتصادية العائلية والذين ينتمون إلى العائلة المالكة بنوع من الاستقلالية في التعبير عن آرائهم وأفكارهم تجاه العمل نتيجة وصولهم إلى مستوى علمي معين مكنتهم من اكتساب مهارات خاصة بالعمل وهذا ما يعني عدم اعتمادهم على الآباء في شؤون المؤسسة، وهو ما يعني أن الآباء مجبرين على الدخول في علاقة جديدة معهم تأخذ الاتجاه الأفقي التبادلي المتكافئ في الاتصال بدل العلاقات الرأسية العمودية التي كانت سائدة من قبل في المؤسسة وبهذا يفتح المجال لتفاهم والحوار بين الفاعلين من مختلف الأجيال في المؤسسة، نتيجة قدرة جيل الأبناء على تحقيق ذواتهم في المؤسسة الاقتصادية العائلية.²⁴

خاتمة:

يعبر الصراع في المؤسسة الاقتصادية العائلية عن حالة عدم الاستقرار والتوازن التي تنشأ بين الفاعلين فيها نتيجة تعارض المصالح والأهداف، بينما يعمل الاتصال والتفاعل على تحريك اتخاذ القرارات والنظم والعمليات في المؤسسة الاقتصادية العائلية، وبالتالي فإن تأثير هذا الأخير بحالة الصراع القائمة في المؤسسة يعني إضعاف فعالية علاقات الانتاج التي تضمن استمرارية أداء المؤسسة، وهو ما يؤكد أن التحكم في علاقات الصراع بين الفاعلين في المؤسسة ينتج عنه بطريقة

حتمية تحكم في علاقات الاتصال بين الفاعلين، وكتحصيل حاصل زيادة فعالية علاقات الإنتاج بين الفاعلين فيها وذلك في إطار ثنائية الصراع والاتصال.

وفي الأخير فإن تجسيد هذا الطرح في المؤسسات الاقتصادية العائلية ليس بالعسير، فالمؤسسة الاقتصادية العائلية تستمد كينونتها وقوتها من العائلة كمصدر للقيم والسلوكات التي تبرز في شخصية الفاعلين، وعليه فإن التنشئة الاجتماعية الجيدة للأبناء في عائلات الأعمال يترتب عنها قلة الصراعات، وتحسن في علاقات الاتصال ومعها علاقات الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية العائلية.

الهوامش:

- 1- Pieper, T. M., Non solus: Toward a psychology of family business. Journal of Family Business Strategy 1 (2010), p43.
- 2- محمد أحمد بيومي، وعبد العليم ناصر عفاف (2005): علم الاجتماع العائلي/ دار المعرفة الجامعية الأزهرية، بدون طبعة، ص86.
- 3- فضيل دليو وآخرون (2003): الاتصال في المؤسسة/ مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، الجزائر، بدون طبعة، ص 28.
- 4- عمرو علاء الدين زيدان (2005): مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، الطبعة الرابعة، ص 29.
- 5- فضيل دليو، وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 53.
- 6- جرانت، جوردون ونايجل، نيكولسون (2009): الحروب العائلية الصراعات الكلاسيكية في الشركات العائلية والسبيل للتعامل معها، ترجمة علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى/ مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 35.
- 7- Lundberg, C. C.(1994) Unraveling Communications Among Family Members. Family Business Review. Volume 7, Issue 1, Mars 1994, p198.
- 8 -Astrachan, J & Mcmillan, K (2003): conflict and communication in the family businesse, family enterprise Publishers: Family Business Leadership Series, 16, p 31.
- 9 -Zody, Z., Sprenkle, D., MacDermid, S. et Schrank, H. (2006), Boundaries and the Functioning of Family and Business Systems, Journal of Family and Economic Issues 27, p 8.
- 10 - Johnson P. W. (2005). Enhancing Family Communication: Everyone Wins. Journal of practical estate planning, Avril – Mai 2005, P 187.
- 11 - Völker, R. & Tachkov, P.(2011) Occurrence and effects of potential conflict situations in family firm : Empirical evidence from a survey of german family firms. Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein, University of applied sciences, working paper, 7, p 10.

- 12- هشام شرابي (2000): النظام الأبوي وإشكالية تخلف المجتمع العربي، ترجمة محمود شريح، الطبعة 4 / دار نلسن، ص54.
- 13 -Eddleston, K. A. et Kellermanns, F. W. (2007), Destructive and productive family relationships: A steward theory perspective, Journal of Business Venturing 22, p 65.
- 14- مصطفى محمود أبو بكر (2005): تنظيم وإدارة الشركات العائلية/ الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر بدون طبعة، ص98.
- 15-Lambrecht, J., & Pirnay, F. (2009). L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu : La clef de la longévité. Liège : étude présentée à l'IEF, p 128.
- 16- Sardeshmukh, S., Scott-Young, C., & Perera, S. (2011), Emotion work, conflict and family business performance. Published in the 2011 AGSE Entrepreneurship Research Conference proceedings.
- 17- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 44.
- 18- جرانت، جوردون ونايجل، نيكلسون: مرجع سبق ذكره ، ص 5 .
- 19- عمرو علاء الدين زيدان (2004): اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية/ مجلس التعاون الخليجي، السعودية، ص 58.
- 20- عمرو علاء الدين زيدان: مرجع نفسه، ص59 .
- 21- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 45.
- 22- عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 222.
- 23- Davis, J. et Tagiuri, R. (1989), The influence of life stage on fatherson work relationships in family companies, Family Business Review, II , p 16 .
- 24- هشام شرابي: مرجع سبق ذكره، ص50.