

الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية – دراسة نظرية

Informal communication and its relationship to organizational conflict in the Algerian institution-a theoretical study.

صالح مسعودي¹ * ، مولدي عاشور²

¹ مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات الإلكترونية بالمكتبات، الارشيف والتوثيق، جامعة تبسة (الجزائر)،

Salah.messaoudi@univ-tebessa.dz

² مخبر الدراسات الإنسانية، جامعة تبسة (الجزائر)، Mouldi.achour@univ-tebessa.dz

تاريخ الاستقبال: 2023/06/08؛ تاريخ القبول: 2024/03/13؛ تاريخ النشر: 2024/05/20

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى تقديم تصور نظري حول مفهومين لهما أهمية كبيرة في نجاح أي مؤسسة، إذا تم التحكم فيهما واستغلالهما وتوجيههما الوجهة السليمة من طرف المسؤول، حيث يعتبر وجودهما في أي مؤسسة حتمي وطبيعي، فهما نتاج التفاعل الذي يحصل بين العمال داخل المؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى خصائصهما ومؤشرات وجودهما وأثرهما على المؤسسة، كما تم التطرق الى الجانب العلائقي الذي يربط الاتصال الرسمي بالصراع التنظيمي من خلال إبراز دور الاتصال غير الرسمي في إثارة أو التخفيف من قوة الصراع والحد منه داخل المؤسسة وخارجها.

الكلمات المفتاح: اتصال غير رسمي؛ صراع تنظيمي؛ مؤسسة.

Abstract: This study aims to provide a theoretical conception about two concept that are of great importance to the success of the enterprise, if they are controlled exploited and directed in the right direction, by the official as their presence in any enterprise is inevitable and natural, as they are the product of the interaction that takes place between workers within the enterprise they are communication informal and organization conflict, by addressing their characteristics and indicators of their and their impact on the institution and the relationship between informal communication and organizational conflict, was also discussed highlighting the role of informal communication in provoking or mitigating the power of conflict and limiting it inside and outside the institution.

Keywords: informal communication; organizational conflict; enterprise

I- تمهيد :

يعتبر مفهوم الاتصال من المفاهيم التي تطورت بشكل مذهل، فقد أدرك الإنسان أهميته منذ العصور الأولى، فأستعمل عدة وسائل بدائية ساعدته في نجاح تلك العملية، املا في ايصال ما يريده للآخرين، الذين يحتاج إليهم، ويحتاجون له، فالإنسان اجتماعي بطبعه، فهو لا يستطيع ان يعيش في معزل عن الجماعة، ومع استقرار البشر في اماكن تواجد المياه ازدادت اهمية الاتصال فهو ضرورة وحتمية لتفاعل الانسان مع غيره، حتى يستطيع الاستمرار والبقاء والعيش في امن وسلام.

ومع تطور المجتمعات وما يشهده العصر الحديث من ازدهار في شتى المجالات، خاصة في مجال التنظيمات، فالمنظمات تحيط بنا من كل جانب، وهذا ما جعل الكثير من المختصين يبحثون في العوامل التي تساعد على نجاح المنظمة وتطورها، فبرزت اهمية الاتصال باعتباره عملية تفاعل اجتماعي وانساني يساعد على تمتين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية وتقوية روح الجماعة مما ينعكس بالإيجاب على الكفاية الانتاجية للمؤسسة ويبحث فيها التجديد والديناميكية. حيث تعتمد كفاءة المنظمات في المقام الاول على كفاءة العنصر البشري، ولهذا اعطت المنظمات اهتماما كبيرا بتنظيم واداء وظائف الموارد البشرية، الهادفة الى تحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال الاهتمام بزيادة قدرة ورغبة الافراد في اداء أفضل للعمل، وكذلك الاهتمام بالعلاقات الانسانية والعمل على تدعيمها من حين الى اخر، والقضاء على كل الخلافات والصراعات التي تحدث بين العمال وهذا لا يتم إلا في ظل وجود نظام للاتصالات الفعالة.

حيث يعتبر الاتصال في المؤسسة الركيزة الأساسية في سير العمليات التنظيمية، فهو العملية التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات والافكار وحتى المشاعر بين المسؤول ومساعديه رغبة في الوصول الى الهدف او النتيجة المنتظرة، فإذا تحدثنا عن الاتصال من حيث الرسمية داخل المنظمة لوجدنا الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الافراد بمعنى التأثير في دافعية الافراد والتماسك الاجتماعي في المؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الاعلانات، وهناك الاتصال غير الرسمي هذا الاخير الذي يغفل عنه الكثير من المسؤولين، حيث يمارسه العمال بشكل دائم وتلقائي داخل المؤسسة وخارجها، وهو اتصال موازي للاتصال الرسمي يأخذ اشكاله إلا انه موجود في كل الاتجاهات، يمتاز بالمرونة وهذا ما جعله ذا اهمية بالغة، فالعمال داخل المؤسسة بحكم تقائهم باستمرار يتصرفون كأعضاء في جماعة غير رسمية يمارسون اعمالهم وفق نمط يحدونه بأنفسهم بعيدا عن الإجراءات التي تحددها السلطة الرسمية، مما يسهل من ادائهم بحكم اقتناعهم بهذا النمط من العمل، وهذا ما تؤكده مدرسة العلاقات الانسانية التي ترى ان انتماء الفرد لهذه الجماعة من اجل التعاون واشباع رغباته وتوفير الحماية.

ويعتبر الاتصال غير الرسمي مهم في إيصال المعلومات وتحقيق التفاعل وربط العلاقات بين العمال، لكن هذا التفاعل قد تنعكس عنه اختلافات والتي سرعان ما تتحول إلى صراع بين العمال داخل التنظيم وخارجه، نتيجة لاختلاف رغبات وطبائع الأفراد وأهدافهم، وهذا ما يدفع بالإدارة إلى اقتراح العديد من الحلول الهادفة إلى الحد من هذه الصراعات أو تخفيفها أو توجيهها والتحكم فيها خدمة لصالح المنظمة، لأن الصراع بين الأفراد إذا زاد عن حده الطبيعي يهدد تطور المنظمة، فالصراعات من شأنها ان تؤثر بشكل سلبي على المؤسسة، وعليه سنركز في دراستنا هذه على الحديث عن العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائية من خلال التركيز على آثار وإنعكاسات الاتصال غير الرسمي السلبية والايجابية على عملية الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

1. تعريف الاتصال غير الرسمي:

تحتاج كل منظمة مهما كانت الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إلى نظام من الاتصالات الفعالة التي تضمن إيصال كل المعلومات التي تصدرها إلى الأفراد العاملين بها لضمان السير الحسن لمختلف مصالحها، فمن خلال الاتصال يبلغ المسؤول مختلف التعليمات والأوامر وكذلك يعرف كل المعلومات التي تخص العمال واحتياجاتهم. فإذا كان نظام الاتصالات الرسمية يركز على نقل المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم، فإن ذلك لا يخلو من نقائص أو مآخذ على هذا النوع من الاتصالات يذكرها الدكتور محمود سليمان في أربع نقاط أساسية هي (الجيلاني،

1985، صفحة 80):

- بطء عملية الاتصال لعدم تخطي اي مرؤوس لرئيسه المباشر في ارسال المعلومات واستقبالها.
 - انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم نظرا للتعدد الشديد بخطوط الاتصالات الرسمية.
 - الاقلال من الدافعية الذاتية للفرد لعدم توفر حرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.
 - احتمال تشويه المعلومات التي يتم ارسالها واستقبالها نظرا لتعدد المستويات الادارية التي تمر بها.
- ونظرا لهذه الصعوبات التي تعترض الاتصال الرسمي فإن العاملين لا يستطيعون التقيد بمستوى الاتصال الرسمي لذا ينشأ اتصال مواز وهو الاتصال غير الرسمي.

فالالاتصال غير الرسمي هو اتصال يتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم او خارجه وهو يساعد المنظمة في تحقيق اهدافها (ربح مصطفى ، 2007، صفحة 216).

كذلك الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الافراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة يمتاز بسرعه مقارنة بالاتصال الرسمي (خليل مجد و خيضر كاسم ، 2000، صفحة 209).

كذلك الاتصال غير الرسمي هو الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريقه كأى مناسبة يجتمع فيها العمال وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم (الزعي و بن بريكة ، 2013، صفحة 262).

فالاتصالات غير الرسمية هي التي تتم خارج الخطوط التي تحددها السلطة الرسمية في المنظمة، وليس لها علاقة أو تداخل بتدرج السلطة التنظيمية (العامري، الغالي، 2008، صفحة 532).

فمن خلال التعريفات السابقة نستنتج ان الاتصال غير الرسمي هو تلك الشبكة من الاتصالات، التي تحدث فيما بين العمال وبين العمال ومسؤولهم داخل المؤسسة وخارجها، عبر خطوط غير محددة.

فالاتصال غير الرسمي ضروري في اي مؤسسة من اجل حصول الافراد على معلومات إضافية، فكثير من العمال ينضمون الى جماعات العمل غير الرسمية من اجل الحصول على معلومات وبيانات لم يستطيعوا الحصول عليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي. كذلك فالالاتصال غير الرسمي يسهل عملية التفاعل الاجتماعي بين الافراد، فالعمال يلتقون دائما في اماكن العمل ويتقاسمون الوظائف ويقضون معظم الوقت مع بعضهم البعض ونتيجة لذلك تنشأ بينهم علاقات شخصية واجتماعية مما يستدعي وجود اتصالات غير رسمية تسهل عملية الاتصال بينهم.

وفي هذا الصدد تعتبر تجارب هوثون من الدراسات الأولى التي أكدت وجود الاتصالات غير الرسمية بين افراد التنظيم، وفي المستويات الادارية المختلفة، فقد توصل ألتون مايو وفريق البحث الذي معه بعد إجراء العديد من التجارب استمرت ما يقارب عشرة سنوات الى أن سلوك العامل داخل المنظمة يتأثر بما تمليه عليه عملية الاتصال بالجماعات الاخرى أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي (السواط، سندي، الشريف، صفحة 271)، ونظرا لتشابه العلاقات بين العمال والتقائهم في أماكن متعددة فإنه يحدث بينهم بشكل دائم ومستمر.

2. مظاهر الاتصال غير الرسمي:

- يحدث الاتصال غير الرسمي بين زملاء العمل بشكل تلقائي وقد يمارسونه وهم غير مدركين لذلك، فتدور بينهم مناقشات حول الحياة وعن مشكلاتهم الخاصة وعن امالهم وأمانيتهم بشكل عام داخل وخارج المؤسسة. كذلك تتم بينهم لقاءات في مناسبات عديدة يتبادلون خلالها الحديث عن امور تتعلق بعملهم،
- كذلك الاتصال غير الرسمي يحدث بين رؤساء المؤسسة قبل وفي نهاية اجتماعاتهم وندواتهم.
- الشكاوى التي تصل من صغار الموظفين مباشرة الى المدراء متخطية في ذلك كل المستويات الادارية (حسن الهواسي و البرزنجي، 2014،

صفحة 104)

- الاتصالات غير اللفظية ويشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو لغة الجسد وهي تشكل نسبة عالية في عمليات الاتصال تتم بواسطة تعبيرات الوجه، نبرات الصوت، وحركات اليدين، وغير ذلك من الاشارات وحتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة في مختلف المواقف (محسن العامري و منصور الغالي، 2008، صفحة 528).
- كذلك من امثلة الاتصال غير الرسمي نجد الاشاعة وهي تأكيد غير مؤسس يتم ارساله شفويا ويلقى صدى ايجابيا من حيث تصديقه وتبنيه ويجهل مصدره (libaert. 2001. page101).
- كذلك الغيبة والنميمة مظهر من مظاهر الاتصال غير الرسمي، فالعمال خلال تجمعاتهم داخل المؤسسة وخارجها يمارسون الغيبة والنميمة، فلا يكاد يخلو لقاء دون الحديث عن الآخرين، وهي من العمليات الاجتماعية المرفقة وتوصف انما من الامراض الاجتماعية المنتشرة (شروخ، 2004، صفحة 226). والغيبة هي ذكر الفرد بما يكره اما النميمة هي نقل الاخبار بين الناس اي القالة بين الناس.
- وتأخذ الاتصالات غير الرسمية عادة أحد الاشكال التي تقرها الاتصالات الرسمية فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة كأن يريد مدير مؤسسة ابلاغ نصيحة لاحد العمال مباشرة دون اللجوء الى المشرف، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة كأن يريد مهندس تقديم اقتراح الى رئيسه بصفة غير رسمية. وقد تأخذ شكل الاتصالات الافقية او الجانبية كأن يتصل مثلا مدير المبيعات بمدير الانتاج ولكن دون استعمال الوسائل التي يقرها التنظيم (بلخيري و جابري، 2013، صفحة 88).

3. خصائص الاتصال غير الرسمي:

- يتميز الاتصال غير الرسمي بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:
- الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة لأنه ينتقل عبر مستويات التنظيم دون قيود.
- عدم دقة وصحة المعلومات التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي نظرا لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومات.
- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات والبيانات بين افراد التنظيم.
- يعبر عن اهتمامات وانشغالات الافراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.
- يتم بين العمال بشكل عفوي وتلقائي وغالبا ما يكون بشكل شفهي ولا يتم داخل التنظيم فقط بل يتعداه الى خارجه.

4. فوائد وسلبيات الاتصال غير الرسمي:

أ. فوائد الاتصال غير الرسمي:

- يلعب الاتصال غير الرسمي دورا بالغ الاهمية في الادارة وخاصة في عملية اتخاذ القرار فكلما ما كان وسيلة من وسائل حل المشكلات الادارية، كذلك يسهل عملية التفاعل بين العمال فمن خلاله يتداولون الأخبار والمعلومات بشيء من التفصيل لإشباع رغباتهم. ومن فوائد الاتصال غير الرسمي نذكر:
- سرعة انتقال المعلومات مما يساهم في إيجاد بعض الحلول للمشكلات الطارئة، ويخفف من عبء التفاصيل عن رئيس المؤسسة.
- يمكن من خلاله جمع الكثير من المعطيات التي يتعذر على الاتصال الرسمي الحصول عليها، ف قنوات الاتصال غير الرسمي تمد أعضاء التنظيم بما يحتاجونه من معلومات واتصالات اجتماعية هذه الحاجات لا تشبع من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الطجم، السواط، 2003، صفحة 174).
- يتميز نظام الاتصالات غير الرسمية بالحركة والتغيير لأنه لا يخضع لنظام محدد من قبل أو لترتيب مسبق يحدد أطراف الاتصال (الطجم، السواط، 2003، صفحة 278).
- ينمي الشعور بالانتماء ويزيد من قدرة الاداء للعامل من خلال استيعاب أفضل لتفاصيل العمل.
- يساعد في حل بعض المشكلات التي تحدث بين العمال من خلال تدخل أطراف تمهها مصلحة الجميع، حيث يتم حل النزاع بطريقة ودية.

- يعمل على توطيد وتقوية العلاقات والصدقات بين العمال من خلال تبادل الزيارات في الكثير من المناسبات التي تحدث بينهم.
- يساهم في ازالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والروتين ومتاعب العمل بين العمال عن طريق خلق جو يسوده التفاهم والحيوية من خلال التنفيس عما يشغل بالهم مما يزيد في كمية الاداء.
- فقد توصلت مدرسة العلاقات الانسانية الى أن إنتاجية العامل داخل المؤسسة لا تحكمها عوامل فسيولوجية قوة بدنية فقط وإنما عوامل اجتماعية أخرى تتمثل في التفاعل مع رؤسائه من خلال قنوات الاتصال المتاحة، كما يرى هنري فايول الذي حدد المبادئ الادارية التي تساعد في نجاح المدير والتي من بينها العمل بروح الفريق او العمل الجماعي والتعاون بين المستويات الادارية المختلفة الذي يحقق الكفاءة والفعالية للجهاز الاداري وهذا من خلال وجود نظام اتصالات فعال يؤثر بشكل إيجابي (السواط، سندي، الشريف، صفحة 271).

ب. سلبيات الاتصال غير الرسمي:

- تنتشر الكثير من الاخبار والمعلومات داخل المؤسسات بشكل سريع، وكثيرا ما تخص الافراد وسير العمل، هذه الاخبار والمعلومات تنتقل عبر كل المستويات دون قيود، وإذا كان الاتصال غير الرسمي مصدر هذه الاخبار المبتورة (عشوي، 1992) فإن هذه الاخيرة لها تأثيرات سلبية على الافراد والمؤسسة نذكر منها:
- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة له اثار سلبية على علاقات الافراد وادائهم.
- يساهم في طغيان حكم الافراد من خلال الجماعات غير الرسمية والتعدي على القوانين التي تقرها المنظمة.
- الاتصالات غير الرسمية تحددها الظروف الاجتماعية من مركزو مكانة والانتماءات كذلك المنطقة وغيرها من العوامل التي تحد من عملية التفاعل والاتصال بسبب انقسام الافراد داخل المؤسسة الى جماعات.

5. الصراع التنظيمي:

اختلف الكتاب والمفكرين حول تحديد تعريف موحد لمفهوم الصراع التنظيمي، نظرا لمرونة المفهوم وارتباطه بذات الافراد وتشابكه مع عمليات تنظيمية أخرى حيث يؤثر ويتأثر بها وكذلك التطور التكنولوجي السريع وما أحدثه من تغيرات في المنظمة وعلى علاقات الافراد داخلها، فيعرفه بدوي على انه أحد التفاعل الاجتماعي، ينشأ من تعارض المصالح وهو الموقف التنافسي حيث يعرف كل من المتنافسين غريمه ويدرك أنه لا سبيل الى التوفيق بين مصالحه وبين مصالح الغريم، فتتقلب المنافسة بينهما الى صراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه (بدوي، 1982، صفحة 79)، ويحدث الصراع نتيجة مواجهة أو صدام متعمد بين كائنين أو مجموعات من نفس النوع يظهران نية عدائية تجاه بعضهما البعض، من أجل السيطرة، حيث يحاول كل طرف كسر مقاومة الطرف الآخر، أو ربما يلجأ إلى العنف، وإذا لزم الأمر يتم اللجوء إلى الإبادة الجسدية للطرف الآخر (FREUND. 1983. Page 65)

كما يعرفه مصطفى بأنه عملية الخلاف والنزاع التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الافراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف احداث تغيير ايجابي او سلبى في بيئة او معايير او قيم هؤلاء الافراد (مصطفى ، 2005، صفحة 377)

فمن خلال هذا التعريف نستنتج ان الصراع داخل المنظمة شيء طبيعي وحتمي نتيجة لتفاعل الافراد وعلى المنظمة احداث توازن بين أطراف الصراع من خلال مراعات اهتمامات كل طرف.

ويعرف بولدينغ الصراع التنظيمي انه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في امكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (العميان ، 2005، صفحة 363).

فالصراع التنظيمي حسب ما يراه الكاتب هو تعارض بين الافراد تكون فيه المنافسة سبيل للحصول على الاهداف التي يسعى كل طرف في الوصول اليها.

ويعرف كذلك ناصر قاسيمي الصراع التنظيمي بأنه تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم والتي تكون بين فردين أو أكثر أو جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي (قاسيمي، 2017، صفحة 12).

على الرغم من تعدد تعريفات الصراع، فإننا نؤكد على عدة حقائق يجب الارتكاز عليها عند تعريف الصراع التنظيمي (زناتي، 2015، صفحة 239) وهي:

- إن الصراع ظاهرة واقعية وملموسة تتواجد على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
- يشير الصراع الى تعارض في المصالح والأهداف والقيم والمعتقدات والآراء، كما يظهر في شكل مشاعر وأحاسيس.
- تتوقف درجة تطور الصراع وحدته على عدة عوامل منها مدى قوة الاطراف محل الصراع وشخصيتهم، كما تتوقف على مدى إدراك هذه الاطراف لنتائج الصراع واثاره.
- إن مفهوم الصراع يختلف عن مفهوم التنافس، فالتنافس بين الافراد والجماعات والمنظمات يحدث عند محاولة طرفي الصراع تحقيق هدف معين دون إعاقة الطرف الآخر، فالمنافسة لا تنطوي على اتجاه عدائي غالباً كما لا تؤدي بالضرورة الى الاضرار بمصالح الآخرين على عكس الصراع الذي يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه.
- رغم ما يحمله الصراع من اثار سلبية إلا انه لا يخلو من أثار ايجابية وجب على الإدارة استغلالها لصالح المنظمة

6. مستويات الصراع التنظيمي:

تتكون المنظمة من مجموعة من الافراد والجماعات، يتفاعلون فيما بينهم رغم وجود اختلافات ذاتية وتنظيمية تفرقهم، هذا التفاعل الذي يهدف الى تحقيق اهداف المنظمة سرعان ما يتحول الى تعارض بين مصالح الافراد والجماعات باعتبار ان للفرد والاقسام اهداف خاصة يسعى كل منهما لتحقيقها، هذا التعارض يؤدي الى نشوء بعض الصراعات على مستوى الافراد والجماعات، وإذا اعتبرنا ان الصراع سمة من سمات التفاعل الانساني فنجد انه يأخذ مستويات متعددة داخل المنظمة نذكر منها ما يلي: (عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، 2003، صفحة 265).

- أ. **على المستوى الفردي:** قد يجد الفرد نفسه في موقف يحتّم عليه اختيار بديل من مجموعة من البدائل لا يرغب في أي واحد منها، وقد يجد نفسه امام امرين يرغبهما في آن واحد ولا يمكن الحصول إلا على واحد منهما، وقد يطلب منه ان يختار بين امرين لا يرغب في أي منهما. هذه الحالات توجد نوعاً من القلق وعدم الاستقرار النفسي لدى الفرد.
- ب. **الصراع بين الافراد والجماعات:** اختلاف القيم والادراك والعادات والتقاليد وتباين الخلفيات والتجارب لدى الافراد يؤثر على تقويمهم للأمور والمواقف، كذلك الاقسام والوحدات داخل المنظمة الواحدة لا تتفق على اسلوب واحد لتأدية العمل هذه الاختلافات الشخصية والتنظيمية من شأنها ايجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي.
- ج. **لصراع بين المنظمات:** شح الموارد المالية والمواد الخام والايدي العاملة وندرة الاسواق قد تدفع المنظمات الى الدخول في صراع من جل الحصول على أكبر قدر ممكن مقومات حياتها.

وقد بين شميدت وكومان ثلاثة متغيرات اساسية تحدد مستوى الصراع التنظيمي وهي:

- ندرة الموارد المشتركة التي يعتمد عليها الطرفان.
- طبيعة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الاطراف المتنازعة ونسبة اعتمادها على بعض.
- درجة التقارب في الميول والرغبات والاهداف التي يسعى الى تحقيق الطرفان.

7. مراحل الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل (زايد، 2012، صفحة 247) ويعد الاختلاف في السمات الشخصية بين الافراد داخل المؤسسة من بوادر ظهور الصراع، وذلك من خلال التنافس الذي يحدث بين هؤلاء للحصول على مزايا توفرها هذه الأخيرة، هذا التنافس يؤدي الى تشكيل تكتلات يسعى كل تكتل للحصول على أكبر قدر ممكن من المزايا المتاحة، وما يوجب عملية الصراع هو بناء كل طرف استراتيجية هدفها اضعاف او القضاء على الطرف الآخر من اجل الاستحواذ على هذه المزايا فالصراع التنظيمي داخل اي مؤسسة يمر بعدة مراحل نذكرها كما يلي:

مرحلة الصراع الكامن: في هذه المرحلة لا يكون هناك إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات تؤثر على علاقة بعض الاطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة او الحاجة الى استقلالية وتشعب الاهداف.

مرحلة إدراك الصراع: تعد هذه المرحلة الثانية من مراحل الصراع، وتبدأ عندما درك وحدة أو قسم من الاقسام بأن أهدافه يتم عرقلتها بسبب أفعال وحدات وأقسام أخرى في المنظمة، وفي هذه المرحلة تعمل كل وحدة أو قسم على جمع المعلومات اللازمة لمعرفة مصدر الصراع (عبد الحسين مطر. 2014. صفحة 10-11).

مرحلة الشعور بالصراع: يأخذ الصراع حيز كبير في هذه المرحلة حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية، الامر الذي ينعكس على الفاعلية سلبا، وتمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها اشكال القلق المشجعة على الصراع، وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيرا عن مسبباته وما سوف يؤدي اليه (عامر، 2008).

مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل واضح، حيث تتحول المشاعر الى انماط من السلوك غير السوي، ويبدأ كل طرف من الاطراف المشاركة بإظهار صور مختلفة من السلوك المضاد، وقد يتطور الى العدوان والعنف والاعتداء البدني او اللفظي (بطرس ، 2020، صفحة 101).

مرحلة ما بعد الصراع: في هذه المرحلة تظهر اثار ما يترتب عن الصراع، سواء تم التعامل معه بالإيجاب او الكبت، فإذا كانت نتائج حل الصراع مرضية للجميع فإن ذلك من شأنه ان يدعم العلاقات التعاونية بينهم اما اذا انتهى بحل لم يرض جميع الاطراف فإن الظروف الكامنة ربما تتفاقم وتنفجر بعد ذلك في صور أكثر خطورة الى ان يتم حل الصراع (بطرس ، 2020، صفحة 101).

8. أساليب ادارة الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي من المشكلات التي تواجه المنظمة اذا زاد عن حده الطبيعي، لما يشكله من خطر يعيق المنظمة في تحقيق اهدافها، لدى تسعى كل المنظمات في ايجاد حلول للصراعات التي تحدث داخلها، فإدارة الصراع تعني البدء في تشخيصه بهدف تحديد حجمه ومصدره ليتم بناء على المعلومات المتاحة، التدخل لمعالجة المشكلات التي تؤدي الى نشأته، ومعرفة مدى تأثيرها على الافراد والجماعات والادارة (بورغدة، 2005، صفحة 149)، وهذا ما دفع بالمختصين في هذا المجال الى اجراء العديد من الدراسات هدفها ايجاد سبل تعمل على الحد او التخفيف من هذه الصراعات الهدامة داخل المنظمة، فاقترحوا الكثير من الحلول كل حسب وجهة نظره ومن بين هاته الحلول ما توصل اليه كل من بليك وموتون في دراستهما حول اساليب ادارة الصراع وهي (خليل مُجد و خضير كاظم ، 2000، الصفحات 309-310):

أ. **الاحتماد:** قيام الادارة بإصدار اوامرها لإنهاء الصراع أو أن أحد الطرفين يصدر اوامره للطرف الآخر بهذا المعنى.

ب. **التلطيف:** التنفيس عن الصراع بمواساة الاطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية.

ج. **التجنب او الانسحاب:** محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع الى غيره من المجالات واهماله او تغيير الموضوع الى غيره.

د. **التوفيق:** التوصل الى حل وسط بين الطرفين المتصارعين يحقق لكل منهما مكاسب جزئية.

هـ. **الانضمام:** اي ضم الطرفين المتصارعين لجماعة جديدة، مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة

و. تدخل جهة ثالثة: أي تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في الصراع، لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.

ز. العملية الديمقراطية: وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرار.

ح. تبادل وتناوب الوظائف: حيث إن إشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهمات والمشكلات وبالتالي يسهل الحل.

ط. توسيع الأهداف: أي إضافة أو تنويع الأهداف بمشاركة جميع الأطراف في إعدادها والتعاون في تحقيقها.

ي. المجاهدة والتعاون: أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه في جو لا يسوده العواطف والتوصل إلى قرار واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.

9. مظاهر ومؤشرات الصراع بالمؤسسة الجزائرية:

الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة داخل كل المؤسسات ولا يمكن تفاديه وهو جزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية وفي داخل البنيان التنظيمي (مصطفى كامل، 1994، صفحة 160)، فهو ظاهرة طبيعية وحتمية نتيجة لتفاعل الأفراد فلا تكاد تخلو مؤسسة من مظاهر الصراع، فهو سلاح ذو حدين إيجابي إذا كان في حجمه الطبيعي وسليبي إذا زاد عن حده، ومن مظاهر الصراع بالمؤسسة الجزائرية نذكر:

- الغياب المتكرر عن العمل دون مبرر من طرف الموظفين.
- المشاحنات اللفظية والجسدية التي تحدث بين العمال، داخل المؤسسة وخارجها.
- تدني الروح المعنوية ومستوى الأداء لدى العمال مما يدل على وجود خلل داخل المؤسسة.
- الإضرابات التي تقوم بها النقابات نتيجة لمطالب لم تحققها الإدارة للعمال.
- الشكاوى المتعددة المقدمة من طرف العمال والتذمر وعدم الرضا عن العمل.
- عدم التواصل بين العمال فيما بينهم وبين مسؤوليهم داخل والمنظمة وخارجها.
- كثرة العطل الصورية المقدمة من طرف العمال للهروب من المشاكل والوضع غير المستقر داخل المؤسسة.
- كثرة طلبات الاستقالة من طرف العمال لعدم رضاهم عن الوضع العام للمؤسسة أو احتجاجاً عن عدم تحقيق مطالبهم.
- طلبات التحويل المقدمة من طرف العمال إلى مؤسسات أخرى في نفس القطاع.
- انتشار الإشاعة والنميمة والغيبة بين العمال.
- اهتمام العمال بتحقيق أهدافهم ومصالحهم الذاتية على حساب مصلحة وأهداف المنظمة.
- رفض العمل من طرف بعض العمال أو لتماطل في أدائه.
- الرسائل المجهولة التي تصل إلى مسؤولي بعض المؤسسات وما تحمله من معلومات.
- انقسام العمال إلى مجموعات لعدة اعتبارات على أساس المهنة، الجهة، المنطقة، الجنس، العمر، الخلفية الدينية أو الحزبية، القرابة، التوافق العقلي، أو الشخصي، وغيرها من الاعتبارات التي تساهم في وجود تكتلات داخل التنظيم.

10. مصادر الصراع:

يرى ناصر قاسمي أن هناك عدة أسباب للصراع من الصعب حصرها، منها ما يرجع إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة، ومنها ما يرجع إلى البنية التنظيمية ومنها ما يرجع إلى المهام التي تقوم بها المنظمة كالرقابة التي يرى بأنها تعني الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف، ولذلك تثير الصراع لأنها تؤثر في العلاقات بين العمال فقد يكلف الرئيس جماعة بعمل مكثف ويخفف عن جماعة أخرى أو يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل الذي يقلق الكثير من العمال لأنه يقيد من حريتهم السابقة، وقد ينتج الصراع بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي أو لأسباب نفسية متعلقة بذات الفرد كالغيرة والكراهية أو إيديولوجية أو حزبية بين الأفراد أو الجماعات وقد يرجع إلى البيئة الاجتماعية والطبيعية

الحيطة بالأفراد التي يتفاعلون معها، التي لها تأثير على علاقة الأفراد بالمنظمة فالضغوط الخارجية قد تتحول إلى عوامل صراع تنعكس على فعالية وأداء العمال وسلوكهم التنظيمي، ومن مصادر الصراع كذلك داخل المنظمة، تعارض الأهداف فإذا كان للمنظمة هدف تسعى لتحقيقه فإن للأفراد والجماعات والأقسام والوحدات أهداف خاصة، باعتبارهم فاعلين داخل التنظيم، فالتنظيم كما يراه كروزيه مجموعة من الأهداف لكن وفق الأطر التي تحددها المنظمة، فتسعى كل جماعة إلى تحقيق أهدافها على حساب المجموعة الأخرى (قاسيمي، 2017، صفحة 13-16). " كذلك إن اختلاف الأهداف بين الإدارة والنقابة سبب من اسباب الصراع يشعر المشرفون من قبل المنظمة أن النقابة تتدخل في حقوقهم أثناء العمل، وهذا عندما يريد المشرف توجيه المهام تجد أن العمال الذين ينتمون الى النقابة يحدون من عمل المشرف ويعتبرونه يلزمهم بأعمال وأوامر لا تخص عملهم حيث تلجأ النقابة الى كفاحها ونضالها الى رفع الشكاوى والتظلمات، وأحيانا تلجأ الى الاضراب وتعطيل العمل (رحالي، 2017، صفحة 50-51).

وكذلك من أسباب الصراع داخل المنظمة متطلبات اتخاذ القرار، وكيفية الحصول على المعلومات الكافية التي تساعد على نجاحه، فالتسابق حول الحصول على هذه المعلومات يكون سبب لنشوء الصراع بين الجماعات والأفراد داخل التنظيم، وكذلك تتصارع الجماعات عن الموارد المتاحة التي تحتاجها والتي تكون عملية توزيعها من حق الإدارة، فطريقة توزيع هذه الموارد حسب حاجة كل مجموعة يؤجج الصراع فترى كل مجموعة أن هناك عدم عدالة في توزيعها، كما يرى أن توقعات الأداء مصدر من مصادر الصراع فارتباط مجموعة بنشاط مجموعة أخرى، وفشل إحدى المجموعات في أداء مهامها يزيد من احتمال بروز الصراع بين هذه الجماعات (قاسيمي، 2017، صفحة 16).

11. آثار الصراع التنظيمي:

يسعى كل التنظيم إلى تحقيق الاستقرار والتوازن الدائم، فهو عبارة نسق موجه نحو تحقيق أهداف محددة، إلا أن هذا النسق لا يسلم من التغيير ولا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لا بد وأن يشهدها أثناء تحقيقه لأهدافه، تلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل من أهميتها (الحسيني. 1980. صفحة 349) فالصراع التنظيمي في أي مؤسسة له آثار إيجابية وأخرى سلبية نذكر منها:

أ. الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة وشحن هم العاملين وعلى الإبداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود (الطجم، السواط. 2003. صفحة 237).
- يكسب الصراع الأفراد العاملين راحة نفسية، عندما يفرغون ما في صدورهم من عوامل حقد وكرهية.
- يمكن الصراع في أغلب الأحيان من الكشف عن بعض الحقائق والمعلومات المكتوبة التي تسهل علينا تشخيص بعض المشاكل التنظيمية (عويسي. 2020. صفحة 878).
- عند انتهاء الصراع يتم تحديد مجال العلاقات بين العاملين، كما يتم تجديدها، هذا من شأنه أن يساهم في التغيير الإيجابي للمنظمة وتوجيه جهود العاملين لخدمة مصالحها.
- طرق حل الصراع تمكن الإدارة من التنبؤ واكتشاف وإيجاد حلول لصراعات المستقبلية.

ب. الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

- يدفع الأطراف المتصارعة إلى القيام بسلوكيات وتصرفات غير معقولة لها آثار سلبية على مصلحة التنظيم (الطجم، السواط. 2003. صفحة 238).
- يكون الصراع محبطاً وأداة للهدم عندما يعيق الاتصال بين أفراد الجماعة ويخفض من تماسكها ويخضع أعمال الجماعة والمنظمة لعوامل الضعف والشتات (اسماعيل العريفي. 2013. صفحة 181).

- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية، ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، صفحة 30).
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية (يوسف كافي، 2015، صفحة 77).
- يؤدي الصراع إلى آثار نفسية وصحية سيئة للأفراد المتصارعة، كالتوتر والقلق والإحباط وأمراض الضغط والأزمات القلبية والسكر وغيرها من الأمراض (زناتي، 2015، صفحة 243).

12. العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

إذا أردنا الخوض في الحديث عن العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والصراع التنظيمي داخل أي مؤسسة، نجد أن الكثير من المفكرين يعتبرون الصراع التنظيمي شيء طبيعي وحتمي لتفاعل الأفراد. وأن في أي عملية تفاعل يتم انتقال المعلومات بين أطراف التفاعل يكون لها تأثير على مدركات الأطراف وسلوكهم (عاشور، 1983، صفحة 223)، وإذا كان الاتصال غير الرسمي وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، فإن له آثار سلبية وأخرى إيجابية على علاقات الأفراد وعلى استقرار المؤسسة ككل نذكر منها:

أ. الآثار السلبية للاتصال غير الرسمي على الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية: تسعى كل مؤسسة للتخفيف من حدة الصراعات التي تحدث داخلها، من خلال البحث عن العوامل المسببة للصراع من أجل التعرف عليها، واقتراح الحلول المناسبة لها، ومن بين العوامل المسببة للصراع داخل التنظيم، هناك عامل يجله الكثير من المسؤولين ولا يعطونه أهمية كبيرة، وهو الاتصال غير الرسمي الذي يمارسه العمال بشكل تلقائي ودائم داخل وخارج أماكن العمل، فيعتبره المختصون خطراً على المؤسسة إذا لم يتم التحكم فيه وتوجيهه الوجهة السليمة، إذ أن له تأثير سلبي على الأفراد، باعتباره الركيزة الأساسية في عملية بناء العلاقات بينهم واستقرارها، ومن بين سلبيات الاتصال غير الرسمي عن عمليات الصراع داخل التنظيم وخارجه نذكر:

- إن الصراع ينتج عن الاتصالات المشوهة وغير التامة وما ينجم عنها من مشكلات، حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة ويشوبها الكثير من الغموض أو التشوه مما يجعلها تحمل في داخلها مصادر للصراع (لطفي، 2007، صفحة 202).
- ما يميز بعض المؤسسات الجزائرية هو تبني الكثير من المسؤولين سياسة اتصال غير مقيدة مع أفراد من داخل المؤسسة يتم انتقائهم بشكل متعمد وفقاً لعدة اعتبارات منها درجة الولاء، الطاعة العمياء للمسؤول وغيرها من الاعتبارات، ما يميز هؤلاء الأفراد اختلاف مراكزهم ووظائفهم ومستوياتهم ومنهم من يمتلك الكفاءة العالية ومنهم عمال عاديون، ولكن ما يميزهم عن غيرهم من العمال، هو مهامهم غير الرسمية، وهي إيصال المعلومات والإخبار وكل ما يحدث داخل المؤسسة وخارجها وكل ما تعلق بالعمل والعمال إلى المسؤول، يطلق عليهم مصطلح المقربون بالمفهوم الجزائري، تتحدد رتبة هؤلاء لدى المسؤول بقيمة المعلومات والأخبار المقدمة، هذه العناصر تعمل متى طلب منها هدفها إرضاء المسؤول والتقرب منه، والحصول على امتيازات شخصية، فالمسؤول يعتمد عليهم في جمع المعلومات لتعزيز سلطته في المؤسسة ويتخذ الكثير من القرارات بالاعتماد على المعلومات التي يقدمها هؤلاء العناصر، حيث تكون في كثير من الأحيان مغلوطة، مما ينتج عنها قرارات خاطئة ذات ضرر بالعمال والمؤسسة، ونتيجة لانحياز المسؤول هؤلاء العناصر يحدث صراع بينهم وبين بقية العمال.
- يتخذ المسؤول خلال قيامه بمهامه الكثير من القرارات التي من شأنها المساهمة في نجاح المنظمة، من بين بعض القرارات قرار تحويل عامل للعمل في مكان آخر تابع للمؤسسة، فيرفض العامل القرار ويقدم طلباً قانونياً يطلب فيه عدم تحويله، فيرفض طلبه، فيلجأ العامل إلى أطراف خارج المؤسسة ذات علاقة بالمسؤول من أجل إلغاء ذلك القرار وينجح في ذلك، هذا من شأنه تشجيع العمال الآخرين لإتباع نفس المنهج والاحتماء بأفراد ذوي نفوذ في التعامل مع قرارات المسؤول، وهذا ما يشكل خطراً على المؤسسة ونجاحها، في ظل تدخل أطراف قد تكون لها علاقة بالمؤسسة وقد تكون ليس لها علاقة، وما ينجر عن هذا الوضع هو انتماء العامل إلى جماعات غير رسمية الهدف منها الحماية من كل المخاطر التي تواجهه، ومع تشكل العديد من الجماعات داخل المؤسسة تبرز ظاهرة الصراع بين هذه الجماعات.

- تزداد فعالية الاتصال غير الرسمي بين العمال داخل المؤسسة وخارجها من خلال الانتماء الى جماعات قد تكون في كثير من الاحيان غير رسمية، هذه الجماعات تكون ذات روابط منها على أساس نفس المهنة، الانتماء لمنطقة معينة، على أساس شخصي، التوافق العقلي، الروابط على أساس اجتماعية وحزبية ودينية، أهداف مشتركة وغيرها من العوامل، التي تجمع العمال، حيث ينقسمون الى فئات هذا الوضع يسهل حدوث الصراع بينهم ويصعب من عملية اندماجهم.
 - تعتبر الاشاعة والنميمة والغيبة من الاشكال التي يتخذها الاتصال غير الرسمي وهي متداولة بين الافراد داخل وخارج التنظيم، وهذه العمليات لها تأثير سلبي على علاقات الافراد لأنها تتعلق في كثير من الاحيان بمعلومات خاطئة تتداول بينهم داخل المؤسسة وخارجها وتتعلق بكل جوانبها، وما يميز هذه المعلومات هو انتشارها السريع بين الافراد وسرعة تأثيرها، فكثيرا ما ينشأ الصراع بين أطراف في المؤسسة نتيجة لتداول معلومات غير أكيدة تخص العمال تكون سببا في توتر العلاقات بينهم، وتدني مستوى الاداء، والتأثير على الاجواء السائدة داخل المؤسسة وخارجها.
 - يساهم الاتصال غير الرسمي في توطيد العلاقات بين الافراد داخل الجماعات غير الرسمية، التي يكون لها نفوذ داخل المؤسسة، بحكم تماسك واتحاد عناصرها، حيث يكون لها تأثير سلبي عن القرارات التي يتخذها المسؤول، وهذا ما يساعد على طغيان حكم الافراد هذا الوضع يخلق جو من الفوضى داخل المؤسسة تطغى فيه المصالح الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة.
 - إنطواء وعزلة الرؤساء وعدم السماح للمرؤوسين الاتصال بهم يدفع المرؤوسين إلى عدم تزويد الرؤساء بالمعلومات والحقائق والمقترحات التي قد تكون مفيدة للمنظمة (موسى، 1983، صفحة 73)، فمثل هذه الوضعية سبب لكثير من الاحتقانات التي تحدث بين العمال لذا يجب على المسؤولين تفعيل جانب الاتصال بنوعية خدمة لأهداف المنشأة.
 - في بعض المؤسسات الجزائرية، يقوم بعض المسؤولين بتوظيف العمال وفق معايير شخصية، على أساس الانتماء إلى العرش أو القبيلة وهذه الظاهرة تستدعي حل المشاكل او الخلافات التي تحدث بين العمال بشكل ودي تتدخل فيه اطراف من داخل المؤسسة أو خارجها مثل الاعيان لها وزن مجتمعي دون اللجوء الى الاجراءات القانونية التي تحددها المؤسسة، هذا من شأنه ان يساهم في تخطي قوانين المنظمة من طرف افراد لهم نفوذ او انتماء قبلي مرموق، مما يولد احتقان داخل المؤسسة ويؤجج الصراعات في كثير من الاحيان بين العمال الذين يلتزمون بالقوانين ويبن من يتخطاها.
 - يلجأ الكثير من المسؤولين إلى استعمال القوة والتقييد بالنصوص القانونية للحد من ظاهرة الصراعات التي تحدث داخل المنظمة، هذا من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الرهبة والخوف بين القوى العاملة التي تجعل العاملين يحجمون عن تقديم المعلومات والآراء والاقتراحات إلى الإدارة العليا حتى لو كانت لها تأثير فعال في تحقيق أهداف المنظمة (موسى، 1983، صفحة 72).
- ب. الآثار الايجابية للاتصال غير الرسمي على عملية الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية:** إذا كان للاتصال غير الرسمي اثر سلبي على علاقات العمال داخل المؤسسة من خلال مساهمته في انتشار الكثير من المعلومات الخاطئة داخل المؤسسة وخارجها، والتي تتعلق بالعمل والأفراد خاصة وهذا ما يوجب عملية الصراع بينهم، ولكن هذا لا يمنع وجود العديد من الايجابيات للاتصال غير الرسمي يساهم بها في التخفيف او الحد من عمليات الصراع بين العمال داخل التنظيم وخارجها نذكر منها:
- من خلال الاتصال غير الرسمي يستطيع المسؤول التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصدق وذلك بالاحتكاك بالعمال واستقاء المعلومة مباشرة من مصدرها بعيدا عن كل التشوهات التي تطرأ عليها لو وصلت من غير مصدرها، هذا من شأنه احتواء وإيجاد الحلول المناسبة واتخاذ القرارات السليمة من طرف المسؤول، لتلك المشاكل المطروحة بين العمال بشكل سريع.
 - تساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، على حل المشكلات وتخفيف حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات او بين الافراد داخلها، فكثيرا ما تحل المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج التنظيم في لقاء اجتماعي بعيدا عن موقع الرسمي والعلاقات الرسمية (الخطيب، 2012، الصفحات 235-236).

- في كثير من المؤسسات الجزائرية عندما يحدث صراع بين فردين أو أكثر يحاول العمال إيجاد توافق بين المتصارعين من خلال تقريب وجهات النظر وحل الخلاف الذي حدث بينهما بطريقة سلمية، وهذه طريقة من طرق حل الصراع التي يقترحها المختصون، كل ذلك خارج الاطر التي تقرها المنظمة، هذه الوساطة مهمة في خلق بيئة مناسبة للعمل تكون فيها جميع الاطراف متعاونة لتحقيق هدف واحد وهو نجاح المنظمة.
- في الاجتماعات غير الرسمية التي تحدث بين العمال عند الالتقاء في المناسبات غير الرسمية أو خرجات ترفيهية أو اثناء تبادل الزيارات بينهم، وقد يكون المسؤول حاضر معهم، يتطرقون في الحديث الذي يدور بينهم الى امور تخص المؤسسة فيقترحون حلول لمشاكل حدثت بينهم ويعاتبون المسؤول على ما فعله مثلاً، ويصححون أخطاء فعلها زملائهم ويعبرون فيه عن الامور التي تهمهم، ويتبادلون فيه الاراء وغيرها من الاقتراحات التي قد تكون مهمة لو اخذ المسؤول بها. كل ذلك بعيداً عن الحواجز التي تقرها المنظمة في عملية الاتصال هذا من شأنه ان يعزز روح التعاون والتفاهم بينهم.
- بعض القرارات التي يتخذها المسؤول خاصة في تطبيق عقوبة على عامل مثلاً تتدخل أطراف خارج المؤسسة يلجأ لهم العامل، تساهم في تخفيف أو الغاء العقوبة وتنبه العامل على عدم العودة لمثل تلك التصرفات، وتوضح علاقة العامل بالمسؤول المبنية على التقدير والاحترام، هذا العفو أو الصفح من شأنه يلطف الاجواء ويفتح صفحة جديدة ويجدد علاقة العامل بالمسؤول وبالعامل والمنظمة بشكل إيجابي وإعطاء نفس جديد للعامل بعيداً عن التوترات، التي لها أثر سلبي على نفسيته واداءه.
- الاجتماعات غير الرسمية بين العمال أو بينهم وبين مسؤولهم دور مهم في توضيح الكثير من الأمور التي تخص العمال والمؤسسة وتساهم بشكل فعال في التخفيف من حدة الصراعات والقضاء عليها، فجلوس العمال مع بعضهم البعض رفقة رئيسهم في لقاءات غير رسمية من شأنه أن يقضي على المشاكل التي تحدث بينهم ويعزز أواصر التفاهم بينهم.
- الزيارات غير الرسمية التي يقوم بها المسؤول لعماله خلال المناسبات التي تخصهم (افراح، اتراح)، صدى معنوي كبير لما تحمله من معاني الاهتمام والمؤازرة والمواساة، وان المسؤول مهتم لأمرهم خاصة ما تعلق بالجانب الاجتماعي، وهذا ما تركز عليه مدرسة العلاقات الانسانية، التي ترى ان توطيد العلاقات بين العمال من شأنه ان يخلق جو مناسب للعمل، تتلاشى فيه كل الخلافات والصراعات الموجودة داخل المؤسسة وخارجها،
- اثناء تجوال المسؤول في المؤسسة، وتفقده لاماكن العمل، يتبادل الحديث مع العمال، ليسأل عن اجواء العمل واحوالهم الشخصية، وغيرها من الاسئلة، فيجدها العمال فرصة للحديث عن المشاكل التي تخصهم وما يحدث داخل المؤسسة، خاصة ما تعلق بالمعلومات الخاطئة، التي تخص العمل والافراد وغيرها من العمليات التنظيمية التي تحتاج الى توضيح، هذا التفاعل غير الرسمي بين المسؤول والعمال يساهم في توطيد العلاقات بعيداً عن الحواجز التي تقرها القواعد الرسمية، وفي ظل اتباع المسؤول سياسة الباب المفتوح التي تقضي على الكثير من المشاكل في حينها ولها اثار ايجابية على المؤسسة ككل.
- فإذا كان الاتصال غير الرسمي والصراع التنظيمي هما نتاج العلاقات والتفاعل التي يحدث بين العمال داخل المؤسسة، وإذا كان الاتصال غير الرسمي يعتبر مصدر من مصادر الصراع بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، فإنه في المقابل عامل مهم لتحقيق التفاهم بين الافراد وإيجاد حلول لصراعات التي تحدث من خلال الوساطة التي يمارسها بعض الأفراد للإصلاح بين الأطراف المتصارعة.

13. الخاتمة:

إذا كان الاتصال غير الرسمي هو عملية تبادل المعلومات بين العمال داخل المؤسسة وخارجها، لكن وفق قنوات غير محددة، هذا ما جعله قليل الأهمية من طرف المسؤولين نظرا لصعوبة التحكم فيه، رغم انه سمة من سمات التفاعل، حيث يمارسه العمال بصفة دائمة، فهو متنفس لهم يخفف عنهم العناء، والملل والضغط النفسي، ويجدون فيه حولا لمشاكلهم، وتوضيحا لمعلومات تخصهم، فإنه يشترك مع الجوانب الايجابية التي يوفرها الصراع التنظيمي للمؤسسة والافراد من تحديد ورسم حدود العلاقات بين الأفراد، وتوفير جو يتميز بالحيوية والفاعلية والنشاط بعيدا عن الركود والاحتقان الذي من شأنه ان يؤثر بشكل سلبي على أداء المؤسسة.

ولهذا فإن الاتصال غير الرسمي ظاهرة موجودة في جميع المنظمات وهو وسيلة مهمة في يد المسؤول الناجح الذي يعرف كيف يستغل هذا الجانب خدمة لصالح المنظمة من خلال تفعيله وتوجيهه الوجهة السليمة التي يسعى من ورائها الى تعزيز التجانس والتفاهم بين بين العمال وتوطيد الروابط المهنية والاجتماعية والقضاء على أسباب التوترات بينهم، وينمي الشعور لديهم بالانتماء للمؤسسة من خلال معرفة جميع تفاصيل العمل، ويزيد من مستوى الاداء والتعاون والمشاركة الفعالة والراحة النفسية فنجاح اي استراتيجية داخل المؤسسة مرهون بسياسة الاتصال المتبعة التي تسمح لمختلف الفاعلين من نبذ الخلافات وتوحيد الجهود خدمة لأهداف المنظمة.

حيث تسعى كل مؤسسة في هذا الوجود إلى تحقيق التقدم والنمو، من خلال إيجاد حلول للمشاكل والصراعات الهدامة التي تحدث داخلها، فإذا كانت لكل مشكلة حل، فإن تفعيل دور الاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي مهم لإيجاد الحلول للمشاكل والصراعات المطروحة بين الأفراد وعلى مستوى الوحدات والأقسام، فلغة الحوار (الاجتماعات واللقاءات) هدفها تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة عن طريق الوساطة وترجيح المصلحة العامة على الخاصة والسعي إلى توحيد الجهود خدمة لصالح المنظمة وهذه الحلول مستمدة من الثقافة المحلية، حيث يرى الكثير من المختصين في مجال التنظيمات على المستوى الوطني، ان نجاح المؤسسة الجزائرية، مرهون بانتهاج نط تسيير يوافق ثقافة المجتمع الجزائري، بعيدا عن التعصب الذي من شأنه أن يعصف باستقرار المنظمة، فالإدارة الناجحة هي التي تعرف كيف تستغل الجانب الايجابي من الصراع في تحقيق الحيوية والفاعلية خدمة للأفراد والمنظمة، لأن الصراع في أي مؤسسة إذا زاد عن حده الطبيعي كانت له آثار سلبية على العمال والمؤسسة والمجتمع، فإذا كان باستطاعتنا إطفاء حريق في بدايته بكأس من الماء، فإن المدير الناجح باستطاعته أن يقضي على بوادر الصراع السلبية في المنظمة، من خلال اجتماع بسيط تواصل فيه الأطراف المتصارعة فيما بينها، بتقريب وجهات النظر، بعيدا عن التعصب، والعمل على حث الجميع خدمة لتحقيق أهداف المنظمة.

- الإحالات والمراجع:

- Julie Freund. (1983). Sociologie du conflit. Presses universitaires de France. Paris. 1983. p65
- Thierry libaert. La communication de crise. Dunod. Paris. 2001
- أحمد زكي، بدوي. (1982). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.
- أحمد صقر، عاشور. (1983). إدارة القوى العاملة. دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- بطرس، حلاق. (2020). السلوك التنظيمي. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- بورغدة، حسين. (2005). إدارة الصراعات. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير. (05)، 149.
- حسان الجليلاني. (1985). التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. جامعة قسنطينة.
- حسين، حريم. (2010). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- خليل حسن، الشماع وخضير كاظم، حمود. (2000). نظرية المنظمة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- خليل محمد حسن، الشماع وخضير كاظم، حمود. (2000). نظرية المنظمة. الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- راغب أحمد، الخطيب. (2012). إدارة المؤسسات الاجتماعية. عمان: مكتبة المجتمع تاعربي للنشر والتوزيع.
- ربحي مصطفى، عليات. (2007). أسس الادارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- رحالي، صليحة. (2017). تسيير المنظمات النقاوية. الجزائر: دار الخلدونية.
- رضوان، بلخيري وسارة، جابري. (2013). مدخل للاتصال والعلاقات العامة. الجزائر: جسر للنشر والتوزيع.
- زايد، مراد. (2012). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات). الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- صالح مهدي محسن، العامري وطاهر محسن منصور، الغالي. (2008). عمان: دار وائل للنشر. ط2.
- عبد الله بن عبد الغني، الطجم وطلق الله، السواط. (2003). السلوك التنظيمي. السعودية: دار الحافظ للنشر والتوزيع.
- علي فلاح، الزعبي وعبد الوهاب، بن بريكة. (2013) مبادئ الادارة والاصول والاساليب. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العميان محمود، سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع. ط4.
- غانم فنجان، موسى. (1983). أساليب الاتصال بين الادارة والقوى العاملة-دراسة في المشاكل والمعالجات. بغداد: المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، منظمة العمل العربي.
- محمود حسن، الهواسي وحيدر شاكر، البرزنجي. (2014). مبادئ علم الادارة الحديثة. مصر: دار الكتب والوثائق.
- مصطفى، مصطفى كامل. (1994). إدارة الموارد البشرية. مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- مصطفى، يوسف. (2005). الادارة التربوية مدخل جديد لعالم جديد. عمان: دار الفكر العربي.
- ناصر، قاسمي. (2017). سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية تطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية جامعة قسنطينة.
- هادي عبد الحسين مطر. (2014). إدارة الصراع في المنظمات — دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراع. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. 04(01). 10-11.