

الثقافة الاتصالية في المنظمات حسب مقارنة الإدارة اليابانية: المفهوم والاستراتيجيات Communication Culture in Organizations Through Japanese Management Approach: Concept and Strategies



فاتح مختاري^{*1}

¹ جامعة الجزائر 3، (الجزائر) مخبر استخدام وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر
Mokhtari.fatah@univ-alger3.dz

فطومة بن مكي²

² جامعة الجزائر 3، (الجزائر) مخبر استخدام وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر
Benmekki.fettouma@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2023/06/15

تاريخ القبول للنشر: 2023/05/09

تاريخ الاستلام: 2023/03/26

ملخص:

انطلاقاً من عرض أهم سمات الإدارة اليابانية، نسعى من خلال هذا المقال إلى إبراز أهمية الثقافة الاتصالية في المنظمات الحديثة وشروطها من مقارنة الإدارة اليابانية، هذا النمط الإداري الذي يرتكز بشكل كبير على المورد البشري كأهم مورد في المنظمة.

وقد توصلنا إلى أن الدرس الياباني قدم قاعدة أساسية للعديد من النظريات عبر العالم حول مبادئ تشكيل الثقافة التنظيمية وكذا أساليب المحافظة عليها وصيانتها، أهمها الاتصال المتوازن والاعتناء بالإنسان داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة اليابانية؛ الثقافة التنظيمية؛ الثقافة الاتصالية؛ إدارة الاتصال؛ السياق

التنظيمي

Abstract:

Starting from the presentation of the most important characteristics of Japanese management, we seek through this paper to highlight the importance of the culture of communication in modern organizations and its conditions in relation to the Japanese management approach, which relies heavily on the human resource as the most important resource in the organization.

We concluded that the Japanese lesson has provided a basis for many theories around the world on the principles of organizational culture formation and the methods of its preservation and maintenance, the most important is balanced communication and caring for people within the organization.

key words: Japanese management; Organizational culture; Communication culture; Communication management; Organizational context.

1. مقدمة:

عند الحديث عن فعالية المنظمات غالباً ما يتم التركيز على جملة من العوامل كالأداء والميزة التنافسية وغيرها من المؤشرات الكمية التي يمكن تشبيهها بالجزء العلوي البارز من جبل الجليد Iceberg في حين أن ما يرفع قمته عالياً هو عوامل أخرى في مقدمتها الاتصال أو الثقافة الاتصالية. فالحديث عن السلوك التنظيمي والتحفيز والأداء مفاهيم أصبحت ترتبط أكثر فأكثر بفعالية الاتصال في المنظمة مما ينعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية الشاملة، وهو ما تفتنت له الإدارة العليا في المنظمات اليابانية التي تبنت التوجه الثقافي الاتصالي كمقاربة محورية في الإدارة منذ عدة عقود.

ويقع العنصر البشري (الرأس المال البشري) في جوهر ولب هذه المقاربة التي تنبني على مجموعة من القواعد والأسس أهمها تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي والروح الجماعية من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم لازدهار الفرد وتطور الجماعة التنظيمية والذي يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المشتركة، والتي لن تتأتى إلا من خلال بناء جسور من الثقة والتعاون والمصلحة المشتركة بين العاملين والإدارة العليا في المنظمة والتي تحقق ما يطلق عليه الباحث James Grunig الاتصال الثنائي الاتجاه المتوازن. Two ways Symmetrical Model of Communication.

فما هي استراتيجيات بناء الثقافة الاتصالية في المنظمة حسب مقارنة الإدارة اليابانية؟
نهدف من خلال هذه المداخلة العلمية:

- تعريف الثقافة الاتصالية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية،
- التعريف بالإدارة اليابانية من المنظور اتصالي،
- إدارة الاتصال الاستراتيجي وأهمية المورد البشري،
- عوامل السياق التنظيمي المعززة لانتشار الثقافة الاتصالية الفعالة.

2. مفهوم الثقافة الاتصالية

يعتبر مفهوم الثقافة الاتصالية communicating culture/ communication culture مفهوماً حديث التداول في الكتابات باللغة العربية (وحتى باللغة الأجنبية)، وكثيراً ما تتمازج معانيه بمفهومين آخرين وهما الثقافة التنظيمية Organizational culture والاتصال التنظيمي Organizational communication، ونعتقد أن الفصل في مسألة المفهوم أمر مهم في هذا المقام خاصة ما بين الثقافة الاتصالية والثقافة التنظيمية.

1.2 تعريف الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجمل القيم والمعتقدات والتصورات المشتركة السائدة في المنظمة والتي تحدد سلوك أعضائها، وكلما زاد استخدام هذه القيم والمعتقدات والتصورات وكانت

مشتركة كلما كانت أقوى. (Mainiero & Tromley, 1989, p. 382). وتتكون ثقافة المنظمة أيضًا من الطقوس والممارسات التي تخضع عادةً لإدارة رمزية، وهي آليات ممتازة لإنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها، وكذلك لتثقيف الوافدين الجدد (Sapir, 1967).

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميعها تشترك في تركيزها على القيم، هذه الأخيرة التي تشير إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساس لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات (العميان، 2005، صفحة 311). من منظور تواصل، للثقافة التنظيمية خمس خصائص مهمة حددها "كيتون" في العناصر التالية (Keyton, 2005, pp. 35-40):

- 1- أنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأعضاء المنظمة، فكل من في المنظمة يشارك بتفاعلاته في بناء الثقافة بشكل رمزي واجتماعي،
 - 2- أنها ديناميكية وليست ثابتة، ويعود ذلك للعدد اللامحدود من الرسائل اللفظية وغير اللفظية التي تبادلها داخل المنظمة،
 - 3- أنها تقوم على افتراضات وقيم متعددة قد تكون متنافسة، إذ من المعتاد أن تقوم المنظمات بتكوين شبكات بناءً على المهام والعلاقات والمعلومات والوظائف مع أعضاء يتعرفون على أكثر من شبكة وينتمون إليها وهو ما يؤدي لخلق العديد من النظم العقائدية أو الثقافات الفرعية التي تحمل قيما متنافسة،
 - 4- أنها مشحونة بالعواطف، فالمعاني التي تخلق الثقافة التنظيمية ليست محايدة بل إنها تحمل إلى جانب المعاني الثقافية المشاعر (إيجابية كانت أو سلبية) التي يمر بها أعضاء المنظمة في عملهم وتعبّر عن بيئات عملهم في السياق التنظيمي،
- وأخيرا، فإن الثقافة التنظيمية هي واجهة وفي نفس الوقت خلفية حياة المنظمة، فيفسر أعضاء المنظمة تفاعلاتهم الحالية - الواجهة - بناءً على فهمهم للثقافة الموجودة - الخلفية-؛ وفي الوقت نفسه، يُنشئ الاتصال الحالي الثقافة الحالية أو يعززها أو يدعمها أو يتعارض معها، مما يؤدي بدوره إلى إنشاء خلفية جديدة يتم تفسير التفاعلات المستقبلية على أساسها، وهذا ما يعرف بالدورة المستمرة للثقافة التنظيمية.

2.2 العلاقة بين الثقافة الاتصالية والثقافة التنظيمية

تعرف ثقافة الاتصال في مكان العمل بشكل عام على أنها الكيفية التي تتفاعل بها المنظمة مع الأشخاص، من خلال مشاركة المعلومات وقيادة المحادثات وتشجيع الموظفين على التحدث. بالإضافة إلى ذلك، تحدد ثقافة الاتصال كيفية تواصل الموظفين مع بعضهم البعض، وكذلك كيفية تواصل المديرين مع فرقهم. وعليه تتشكل ثقافة الاتصال من خلال التواصل الذي يحدث على جميع مستويات المنظمة وفي الإدارات المختلفة.

ويمكن تلخيص العلاقة بين الثقافة الاتصالية والتنظيمية في العبارة الشهيرة للباحث "كيتون":
يتم تشكيل الثقافة التنظيمية اتصالياً organizational culture is communicatively
constructed

(Keyton, 2005, p. 44) ، أي أن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال الاتصال وبواسطته ولا
وجود لأحدهما دون الآخر (علاقة وجودية) فهما في ذات الوقت عملية التفاعل ونتاج تلك التفاعلات.
بعبارة أخرى، كل التفاعلات الحاصلة داخل المنظمة (مخططة أو عفوية، مقصودة أو غير مقصودة،
رسمية أو غير رسمية، لفظية أو غير لفظية) هي ما يخلق الثقافة التنظيمية. والمنحى ذاته أكده الباحث
"جيمس غارنت" وزملاؤه بقوله " إن للثقافة الاتصالية دور في نشر الثقافة التنظيمية (Garnett,
Marlowe, & Pandey, 2008)

وعليه حدد علماء الثقافة التنظيمية أمثال (Eisenberg, Murphy, & Andrews, 1998)

الافتراضات التالية حول الاتصال أو الثقافة الاتصالية في المنظمة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من
حيث مساهمة كلاهما في تشكيل وحتى تغيير الآخر:

1. إن الاتصال يخلق ويعيد خلق الواقع التنظيمي.
 2. يتكون المعنى في السياقات المحلية والاجتماعية والتاريخية، أي أن المعاني يمكن أن تختلف باختلاف أعضاء المنظمة، وهي تقع في الحوار والنقاش العام بين أعضاء المنظمة كما أنها تتأثر بالمعاني السابقة.
 3. يبني الأفراد والمجموعات المختلفة في المنظمات وجهات نظرهم عن المنظمة وأنشطتها بشكل مختلف، ويشكل كل واحد من هذه التفسيرات البديلة تفاوضاً مستمراً بشأن تلك الحقائق، وجميع التفسيرات صالحة لدى أصحابها من أعضاء المنظمة.
 4. الاتصال في المنظمة مقيد بالواقع السابق وهو يشكل أيضاً الواقع الحالي.
- وبعد استعراضنا لمفهوم الثقافة الاتصالية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، نخوض في العنصر الموالي من هذه الورقة البحثية والمخصص للثقافة الاتصالية وآليات تأسيسها من مقارنة الإدارة اليابانية.

3. الإدارة اليابانية

تعد الإدارة اليابانية أحد عوامل النجاح والتطور في اليابان، وتتميز بتجربتها الرائدة ليس فقط على المستوى المحلي والإقليمي وإنما على المستوى العالمي.
وتعرف اليابان بتميزها الإداري المتعدد الأوجه، التكويني والفكري والتطبيقي، إذ بات السلوك الإداري الياباني ملهماً للعديد من النظريات والشركات التي تسعى إلى الامتياز حول العالم. ولم يطلق مسمى الإدارة اليابانية Japanese Management من طرف الباحثين أو المهنيين اليابانيين، بل تم طرحه من طرف عالم الإدارة الأمريكي "جيمس كريستين أبجلين" James Christian Abegglen عند دراسته

للمنمو الاقتصادي في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية في كتابه الشهير المصنع الياباني Japanese Factory عام 1958 حيث قدم مفهوم الإدارة اليابانية وقسمه إلى 3 عناصر رئيسية:

- 1- التوظيف مدى الحياة
- 2- الترقية والأجور بحسب الأقدمية
- 3- اتحاد النقابات داخل الشركات

1.3 سمات الإدارة اليابانية من المنظور الاتصالي

لخص معهد البحوث الياباني PHP في تقريره السنوي لعام 1998 السمات الأساسية المكونة للإدارة اليابانية، وهي كلها عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبعد الاتصالي وتقوم عليه (المزيد، 2018).

1.1.3 المبادئ والقيم وثقافة المنظمة

تعد الثقافة التنظيمية الحجر الأساس للمنشآت اليابانية مهما كان مجال نشاطها وحجمها، وتتفرع هذه السمة إلى أربع نقاط أساسية:

- 1- القيادة القائمة على الانسجام: وهي قيمة أساسية من القيم التنظيمية في المنشآت اليابانية بحيث لا يفرض القائد في المنظمة اليابانية رأيه بشكل يخالف آراء الموظفين ولا يخلق الأجواء التي تؤدي إلى عدم الانسجام، وإنما يكمن دوره في كيفية تحقيق التوازن وخلق التسوية بين أعضاء المنظمة والنظر إلى المنظمة بشكل شامل.
- من جهة ثانية، لا يمكن للقائد الياباني اتخاذ القرار بشكل مباشر وذلك لوجوب استشارة فريق العمل ودراسة الموضوع وعدم وضع الموظفين تحت ظروف قاسية قد تؤدي إلى إخلال التوازن بين أفراد المنظمة

وقد أشار إلى سمات القيادة اليابانية الرئيس السابق لبك "شنسي" الياباني "ياشيرو ماساموتو" في كتابه الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية عام 2000 أين ميز بين القائد الياباني والقائد الأمريكي بخصيتين أساسيتين: أن الأول يتميز بقدرته على خلق أجواء التعاون بين أفراد المنشأة وتحريك الجماعة وتجنب إبراز ذاته فوق الجماعة أو الصفة الفردية والذوبان داخل المجموعة وترك مسألة التغيير تعمل بشكل طبيعي وتلقائي داخل الوضع الراهن للمنشأة.

2- احترام الإنسان وتقديره

ينظر إلى الإنسان على أنه العنصر الأساسي في نجاح أو فشل المنظمة، ويكون التعامل بين جميع أفراد المنشأة على أساس الاحترام التام والعدل والمساواة بين أفراد المنظمة وعدم التفرقة على أساس المستوى الإداري أو الدرجة العلمية أو المنصب.

ويعتبر احترام الإنسان في النموذج الياباني منهج راسخ فالاهتمام بالإنسان يساعد على خلق البيئة المناسبة لعمل الموظف وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

3- الاتحاد والوحدة والجدية في العمل

بمعنى العمل كفريق واحد والجميع معنيون باتخاذ القرارات والمشاركة وهو ما أفرز فلسفة الـ GUTCHOKU، بمعنى الانصياع للأوامر وتنفيذها والمحافظة على المبادئ والالتزام بأدق التفاصيل المطلوبة والمحددة من قبل الإدارة العليا بعد الاستشارة واتخاذ القرار بشكل جماعي. على العموم، حدد الباحث "تورك" (Turcq, 1987) ثلاثة مبادئ تنظيمية (ترتبط بالثقافة التنظيمية) تطبق على الاتصالات في المنظمات اليابانية، والتي يمكن أن تكون ذات نطاق عالمي وهي:

- مضاعفة عدد المرسلين ودوائر الاتصال في الشركة (تفضيل المبالغة في الاتصال على عدم الكفاية، فالتكرار ليس مضراً)،

- مضاعفة أعداد المتلقين (تفضيل إعلام أكبر عدد من الأشخاص بدلاً من عدم الكفاية) ،
- اعتماد هياكل بسيطة ومرنة تسهل تداول المعلومات، مع تشكيل لجان مخصصة لمشاريع محددة: اختيار شعار أو اسم منتج ، على سبيل المثال ، أو تنظيم حدث ، احتفال ...

2.1.3 الإدارة الاستراتيجية

وهي وليدة النمط الياباني في التسيير حيث لا يتم التركيز على الأهداف قصيرة المدى وتحقيق الربح السريع بل الطموح إلى البقاء والاستمرارية على المدى الطويل، وتتجلى هذه السمة من خلال النقاط التالية:

1- التوجه بحسب احتياجات الجماهير/ العملاء ومنحها الأولوية والسعي لكسب رضاها وتأييدها. ويرتبط هذه المفهوم بفلسفة الرضا الثلاثي الأطراف والذي يطلق عليه SANPO-YOSHI وهو:

- رضا البائع

- رضا المشتري

- رضا المجتمع

والمقصود بإرضاء المجتمع تقديم الخدمات والسلع التي تسد حاجياته المحلية لفترة طويلة من الزمن مما يؤدي إلى بناء اسم تجاري ذي سمعة قوية وأساس قوي يزيد من الإئتمان في البنوك المحلية لتلك الشركات، إلى جانب كسب ثقة المستهلك، فأساس التجارة في اليابان هو الثقة المتبادلة مع العملاء والالتزام والاحترام (Morgan & Morgan, 1991)

2- النمو بعيد المدى وإدارة المينوتاكي، أي الاعتماد على النمو بعيد المدى وعدم السعي إلى التوسع السريع غير المدروس والتركيز على كيفية البقاء والاستمرار لفترات طويلة، فالتركيز يكون على الاستدامة وإن كانت نسب النمو غير مرتفعة.

أما مفهوم إدارة المينوتاكي MINOTAKE KEIEI فهو يشير إلى معنى الإدارة بما يتناسب وقدرة المنشأة وحجمها وعدم المخاطرة والدخول في الخطط للتوسعية التي قد يصعب تحقيقها، لذلك نجد أن اليابان تصنف في المراكز الأولى عالمياً بفضل عدد الشركات المعمرة.

3- التكتل وتسلسل الشركات: وهنا أيضا يبرز منظور العمل الجماعي والتعاون في إنجاز المهام وتخطي الصعاب، بمعنى التكتل وتسلسل الشركات داخل المجموعة الواحدة للمنظمة.

3.1.3 إدارة الموارد البشرية

تميز إدارة الموارد البشرية اليابانية بطرحها لأسلوب خاص يمكن تلخيصه في العناصر التالية:

- 1- التوظيف الجماعي بشكل دوري: تخصص الشركات اليابانية فترة محددة مسبقا للتوظيف وعادة ما يبدأ الطلاب الجامعيون في السنة الثالثة بحضور ملتقيات التوظيف الجماعي خلال شهر مارس والقيام بالمقابلات الشخصية في شهر جويلية والحصول على الموافقة النهائية في شهر أكتوبر ليتم توظيفها مباشرة بعد التخرج.
 - 2- التنقل وعمل الموظفين في المنظمة بغض النظر عن الخلفية الدراسية والمسعى الوظيفي: فصاحب العمل في المنشآت اليابانية يعمد إلى بناء قدرة معرفية مشتركة بقدر الإمكان للحد من الاعتماد على الفرد حتى لا يؤثر غيابه على مخرجات المنظمة، وعليه تتم مشاركة المعرفة من خلال نقل الموظفين إلى عدة أقسام خلال سنواتهم العشر الأولى.
- بالإضافة إلى مفهوم التنقل داخل أقسام المنظمة الواحدة، تشتهر الإدارة اليابانية بتطبيق التنقل ما بين المنشآت في إطار ما يطلق عليه باللغة اليابانية SHUKKO ويعني إعاره الموظف لمنشأة أخرى بهدف اكتساب الخبرة أو مشاركتها وجمع المعلومات وتقوية العلاقات ما بين المنشآت.

4.1.3 إنجاز المهام الإدارية

- 1- التداخل في مسؤوليات العمل وتقسيمها: حيث تمتاز الإدارة اليابانية بعدم الوضوح في إعطاء الوصف الوظيفي الدقيق للموظفين، وكذلك لا يتم تقسيم المهام من خلال المسعى الوظيفي، فاهتمام الإدارة اليابانية مركز على الجماعة وليس الفرد فلا يهتم الفريق الخلفية العلمية أو المقدرة على إنجاز المهام بشكل فردي بقدر ما يهتمها القدرة على التعاون والتضامن لتحقيق هدف المجموعة أو القسم الرئيسي.
- 2- مبدأ العمل والتفكير من الميدان
- 3- مشاركة المعلومات: وهو أحد الأعمال الأساسية التي يقوم بها الجميع داخل المنظمة اليابانية، وهو ما يطلق عليه الكلمة الشهيرة HORENSO بمعنى تقديم التقارير والاتصال والمشاورة. تقوم المنظمة اليابانية بهذه الخطوات الثلاث على مدار الساعة ونادرا ما نجد منظمة لا تطبق هذا النظام.
- 4- توحيد الآراء بشكل مسبق والإجماع من خلال الرينقي RINGI : تمتاز الإدارة اليابانية بتطبيقها لمفهوم الموافقة بشكل مسبق وأخذ الموافقة من أصحاب الشأن لتسهيل عملية اتخاذ القرار في الاجتماعات الرسمية، فمفهوم الـ Ringi هو تقديم المقترح الإداري في شكل مسودة ليتم مراجعتها بشكل دقيق والموافقة على المقترح مسبقا.

بناءً على ما سبق ذكره نستنتج بأن ما يميز النموذج الياباني في الإدارة هو ارتكازه الكبير على الثقافة الاتصالية التي نستشفها عبر مختلف السمات، وقد استلهم العديد من الباحثين عبر العالم العديد من أسس ومبادئ إدارة الاتصال في المنظمات الحديثة من النموذج الياباني المقدم أعلاه لا سيما النظريات الحديثة في العلاقات العامة.

4. إدارة الاتصال الاستراتيجي وأهمية المورد البشري

ترتكز إدارة الاتصال بصفة عامة ومفهوم الثقافة الاتصالية كمفهوم حديث مشابه له على وجود الانسان، حيث ظهر وتطور هذا الأخير مع تطور المجتمعات وازدهارها، ذلك أن الانسان كائن اجتماعي بطبعه وعليه أن يعيش في مجتمع آدمي يتواصل مع غيره في إطار مجتمعه الصغير والمجتمعات البشرية الأخرى، وهذا ما تفرضه حتمية المصالح وتبادل المنافع، وبهذا يعد التفاهم الإنساني جوهر الثقافة الاتصالية.

وعليه إذا تحدثنا عن أهمية الجانب الإنساني ضمن الثقافة الاتصالية، نجده الأكثر واقعية وديمومة مقارنة بالعلاقات الأخرى التي تربط الناس ببعضهم البعض، فالعلاقات الاجتماعية إما أن تكون وقتية أو مستمرة أو دائمة، لذلك نجد أن العلاقات الوقتية تبدأ وتنتهي مع انتهاء الموقف ومثال ذلك تبادل التحية بين اثنين، أما العلاقات الاجتماعية المستمرة نجدها في العلاقات القائمة بين التاجر وعميل يتردد على المتجر، بينما العلاقات الدائمة، تقوم بين الانسان وغيره وتدعمها روابط الدم والقومية والدين والثقافة (أحمد كمال، 1968، صفحة 32).

فمسألة إنشاء "مختص في مجال خلق التوافق بين الانسان والانسان" يندرج ضمن النموذج الديموقراطي الأكثر حداثة في إعادة تقييم العمل الإنساني، وذلك من خلال إعادة التفكير في الانسان الذي لم يعد يعتبر آلة، بمعنى إعطاء الحياة للصالح العام عن طريق المساهمة التي يمكن للفرد تقديمها وإن كانت صغيرة وذات موارد محدودة، وقد أظهرت الدراسات اليوم أن الأزمات الاجتماعية والاقتصادية ليست ذات طبيعة مالية وإنما إنسانية، فعلى سبيل المثال نجد في الواقع: أن الأرباح العالية ليست هي من تصنع الطبيب الجيد في المستشفى، وإنما حضوره الإنساني ونظرتة الودية والنزوية، وابتسامته التي تعمل على تغذية الثقة والأمل تجاه المريض (Consentino, 2007, p. 7).

وعلى هذا الطرح يذهب الباحث إبراهيم إمام في تعريفه للعلاقات العامة باعتبارها إدارة الاتصال في المنظمة بقوله: "هي فن معاملة الإنسان، والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم، ومعنى ذلك ببساطة هو كسب رضا الناس بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الانسان في المجتمع (دياب، 2014، صفحة 34). وهذا الطرح هو ما قامت عليه الإدارة اليابانية كما سبقت الإشارة إليه سابقا. فإدارة الاتصال بشكل استراتيجي وفعال في مكان العمل: لها تأثير كبير على بعض مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للأعمال والأفراد، وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تتمتع بإدارة اتصال جيدة تتمتع بميزة تنافسية كبيرة وأكثر فاعلية في ضمان المرونة واستمرارية الأعمال.

من هذا المنطلق، قدم العديد من الباحثين مجموعة من المبادئ الكفيلة بتأسيس ثقافة اتصالية تم استلهاؤها بشكل أساسي من النموذج الياباني في الإدارة، ومن بينها السياق التنظيمي.

5. أهمية السياق التنظيمي في انتشار الثقافة الاتصالية الفعالة

يرى الباحث الأمريكي J. Grunig أن أغلب المنظمات ذات الثقافة الاتصالية الإيجابية تحتاج إلى سياق تنظيمي يعززها، ويسمح لها بإدارة الاتصال في مناخ مناسب وملائم، حيث يتضمن السياق التنظيمي خمسة مبادئ:

- ثقافة تشاركية
- شبكة اتصالات داخلية متوازنة
- هيكل عضوي
- برامج تعزز تكافؤ الفرص بين الموظفين
- الرضا الوظيفي

وكانت البحوث التي أجريت من قبل الباحثين في المنظمات ومجال العلاقات العامة تركز على فحص مقياس العوامل التي تؤثر في خصائص الهيكل التنظيمي المتمثل في: الثقافة، النظام الداخلي للاتصال، تقييم الرجال والنساء وقوة الائتلاف المهيمن الذي يفسر سلوك المنظمة (Grunig, 2016, p. 73).

وقد أشار ذات الباحث ضمن دراسته الشهيرة "دراسة الامتياز"، أن السياق التنظيمي لإدارة الاتصال (والتي يعتبرها مرادفا للعلاقات العامة) يمكنه تسهيل أو عرقلة إدارة الامتياز في الاتصال حسب درجة تموضع مسؤولو الاتصال في الائتلاف المهيمن داخل المنظمة، وعليه تقوم الإدارة الاستراتيجية للاتصال على مبادئ السياق التنظيمي التالية:

- 1- ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة بدلا من ثقافة سلطوية
- 2- نظام اتصالي داخلي متوازن
- 3- هياكل عضوية بدلا من هياكل ميكانيكية
- 4- برامج من أجل توفير فرص متساوية للرجال والنساء والأقليات
- 5- ارتفاع مستوى الرضا في العمل بين الموظفين (Grunig, 2016, p. 74).

وفي نفس الطرح ذهبت الباحثتين Stefania Romenti e Emanuela Invernizzi اللتين حددتا خمسة خصائص لأفضل الممارسات فيما يتعلق بالظروف السياقية داخل المنظمات في مجال إدارة الاتصال وهي:

- أ- ثقافة تشاركية
- ب- شبكة اتصالية متوازنة

ت- هيكلية عضوية

ث- برامج تعزز تساوي الفرص بين الموظفين

ج- الرضا الوظيفي (Invernizzi & Romenti, 2020, p. 12).

وسنحاول أن نشرح في الفقرات الموالية كل عنصر من هذه العناصر المكونة للسياق التنظيمي المساعدة على انتشار الثقافة الاتصالية السليمة داخل المنظمة، فما مفهوم الثقافة التنظيمية التشاركية، والنظام الاتصالي الداخلي المتوازن، والبرامج المتساوية للرجال والنساء والأقليات، ومستوى الرضا بين الموظفين؟.

1.5 الثقافة التشاركية

نجد في الآونة الأخيرة أن موضوع الثقافة التنظيمية حظي باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية واعتبروها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والابداع وتحقيق أداء متميز، ويرجع ذلك لكون الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمة بأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية كما تشكل اطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة. (زايد، 2012، صفحة 225)

وتشمل المنظمات على شكلين من الثقافات: التسلطية والتشاركية، تمارس الثقافات التسلطية من خلال مركزية اتخاذ القرارات تحت سلطة عدد قليل من المدراء، في حين تتجسد الثقافة التشاركية عبر العمل الجماعي/ العمل في فريق مع مشاركة واسعة في عملية صناعة القرار، وتبرز في كل منظمة مميزات الثقافتين على حد سواء، حيث يؤكد الجانب التسلطي في الثقافة التنظيمية على القوة المتجذرة في السلطة الرسمية، في حين يتجسد الجانب التشاركي على تأثير قوة غير رسمية في إقناع مشاركين آخرين في صناعة القرار. (Dozier, Grunig, & Grunig James, 1995, p. 77)

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسهم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة. (الحري، 2015، صفحة 118)

2.5 اتصال داخلي متوازن

في أحد البحوث الأمريكية لنظرية الامتياز، توقع فريق الدراسة أن الموظفين في المنظمات ذات ثقافة تنظيمية تشاركية عالية سيعبرون عن وجود أنماط اتصال داخلي متوازنة Symmetrical وقد تم تطوير ووضع سبعة بنود لقياس صفة الاتصال الداخلي المتوازن، تمثلت فيما يلي:

- التحدث بأريحية مع رؤساء المنظمة حول كفاءتي
- وصف أغلب الاتصالات بين الرؤساء وباقي الموظفين في المنظمة على أنها ثنائية الاتجاه
- الهدف من الاتصال في المنظمة، هو مساعدة رؤساء على الاستجابة لمشاكل الموظفين الآخرين
- المشرف المباشر يشجع على الاختلاف في الآراء
- الإعلام المسبق بالتغيرات الكبرى في السياسات التي تمس عمل الموظفين قبل أن يتم وضعها
- الحديث بأريحية مع المشرف المباشر عندما لا تسير الأمور على ما يرام (Dozier, Grunig, & Grunig James, 1995, p. 42).

3.5 برامج متساوية للرجال والنساء والأقليات

أقر مجموعة من الباحثين على الدور الأساسي الذي يقدمه عنصر التنوع في المنظمة باعتباره جزءا مهما في خلق ثقافة اتصالية فعالة داخل المنظمة، كما أنه يسمح لإدارة الاتصال أن يمارس الدور الاستراتيجي في بناء علاقات طويلة الأمد مع مختلف أصحاب المصلحة، إضافة إلى أن التنوع داخل المنظمة من خلال إدراج اثنيات من أعراق مختلفة وتوظيف العنصر النسوي مع المحافظة على المساواة بينهم، يساعد سياسة المنظمة في تخطي الأزمات والمشاكل داخلها وخارجها، كون الجماهير الخارجية للمنظمة مكونة من شرائح وأجناس مختلفة، مما يلزم المنظمة اتباع سياسة التنوع الذي بدوره يساهم كعامل أساسي في بناء ثقافة اتصالية صلبة ومنتينة.

وقد لاحظ الباحث Grunig، في دراسته لمسألة التنوع وأثره على التميز في إدارة الاتصال داخل المنظمات، أو في الثقافة الاتصالية داخل المنظمات، أن الائتلاف المهيمن يتشكل حصريا من ذكور بيض في العديد من المنظمات محل الدراسة، فبالرغم من أن النساء يتقلدن فيها مهام رئاسة الأقسام إلا أن هناك حواجز غير مرئية تمنع المرأة من التقدم نحو مواقع عليا، لكن منظمات أخرى أكدت العكس، وأنها تفتح المجال والفرص للمرأة وموظفين من ثقافات متنوعة للحصول على مناصب في الإدارة العليا وبالتالي عضوية الائتلاف التنظيمي المهيمن، لكن بأعداد قليلة، على سبيل المثال، في منظمة غير ربحية لترقية الصحة، شكلت الإدارة العليا لجناح قيادية للموظفات العاملات والأقليات لتطوير فرص التطور الوظيفي لهؤلاء الموظفين، وبالرغم من هذا صرح أحد المدراء التنفيذيين " لازلنا بعيدين عما نحتاج الوصول إليه"، فالعاملات تشكلن نسبة 60 بالمائة من موظفي المنظمة، إلا أن 25 بالمائة فقط (ربع المدراء فقط)، هن من النساء (4 من 16 مدير)، والموظفون من عرقيات ثقافية متنوعة يمثلون أكثر من 19 بالمائة من العمال في ذات المنظمة، غير أن واحد فقط منهم هو ضمن فريق المدراء (1 من 16)، مع العلم أن هذه المنظمة مصنفة ضمن المنظمات ذات برامج اتصال ممتازة، لكنها مازالت لم تعالج المشاكل ذات الصلة بالتنوع والثقافي (Dozier, Grunig, & Grunig James, 1995, p. 150).

من جهة أخرى قام فريق الدراسة بفحص مجموعة واسعة من السياسات والممارسات التي يمكن أن تضعها المنظمات من أجل توظيف، دعم وتشجيع تقدم المرأة العاملة، بما في ذلك مجال الاتصال، وقد شملت هذه مجموعة من الخطوات، ساعدت المرأة لتصبح موظفة، تمثلت في: التوقيت المرن (Flex Time)، منح فرص للمرأة للانتقال من مكان لآخر، مصالح رعاية الأطفال، إضافة إلى مراكز التوظيف المتعددة، كما قام الفريق برصد السياسات التي تحد وتحظر (تمنع) التمييز بين الجنسين، على سبيل المثال (سياسات بخصوص التمييز الجنسي، القواعد التوجيهية للتعامل مع التحرش الجنسي، أجره متساوية للعمل نفسه)، بالإضافة إلى أن المنظمات بإمكانها تشجيع تقدم المرأة العاملة لمراكز عليا من خلال توجيه البرامج، المساعدات غير المباشرة (غير الرسمية) ودفع مستحقات عضوية الجمعيات المهنية (Dozier, Grunig, & Grunig James, 1995)

وهذا من أجل توفير محيط عمل داعم للثقافة أو السياسة الاتصالية التي تتبناها المنظمة، كما أنها تبني جسورا مع مختلف الجماهير المحيطة بالمنظمة.

4.5 مستوى الرضا الوظيفي في العمل بين الموظفين

يعد الرضا الوظيفي من أبرز العناصر التي تدعم انتشار الثقافة الاتصالية في المنظمة، باعتباره اعترافا يرتبط ارتباطا وثيقا بالثقافة الاتصالية داخل المنظمة عموما والثقافة التشاركية الموجودة داخل المنظمة خصوصا، ويمكننا أن نعرف الرضا الوظيفي بأنه:

مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد (الحري، 2015، صفحة 94). ويشير هذا التعريف إلى العلاقات التي تبني الثقافة الاتصالية في المنظمة، ابتداء من الرضا عن الوظيفة وهي في حد ذاتها ثقافة، وكذلك الرضا عن زملاء العمل، والرضا عن رؤساء العمل، والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد، وكل هذه العلاقات مجتمعة تبني الثقافة الاتصالية التي تريد المنظمات الاستراتيجية تحقيقها.

يرتبط عنصر الرضا الوظيفي ارتباطا وثيقا بالثقافة التشاركية الموجودة في المنظمات، وهذا الذي أكده جرونج Grunig في دراسته التي أثبتت أن الموظفين الذين يعملون في المنظمات ذات الثقافة التنظيمية التشاركية لهم مستوى رضا الأداء الوظيفي والتنظيمي أعلى من الموظفين الذين رأوا بأن منظماتهم أقل تشاركية Individual job satisfaction، ونقصد به:

1- الرضا الوظيفي الفردي: المقصود به الرضا الجوهري/الذاتي/ المتأصل الذي يستمده الموظفون من محتوى العمل نفسه، عندما يرون عملهم بأنه مهم وفيه تحدي أكثر من كونه ممل ودون

فائدة أو نتيجة، ويمنح شعور الرضا الفردي في العمل، الاحساس بالإنجاز وفي أغلب الأحيان التوق لحضور العمل (Dozier, Grunig, & Grunig James, 1995, p. 140).

2- الرضا الوظيفي التنظيمي (Organizational job satisfaction)

يتأتى الرضا الوظيفي التنظيمي من المكافأة الخارجية أو الاعتراف الذي تمنحه المنظمات للموظفين نظير عملهم، سواء نتج عن هذا العمل رضا ذاتي أو لا.

يتعاطم الرضا الوظيفي التنظيمي لما يعامل الرؤساء مرؤوسهم (الموظفين) بطريقة جيدة عبر الأجور، الامتيازات وظروف العمل، وكذا المسائل المتعلقة بفرص الترقية المفتوحة القائمة على الجدارة وليس على العلاقات، ويزداد الرضا الوظيفي التنظيمي عندما تكون هناك سهولة التعامل مع المشرفين وزملاء العمل على حد سواء، وكذلك عندما يجد العمل الجيد اعترافا ويؤخذ بعين الاعتبار في فرص الترقيات.

ومن هنا يتضح الدور الرئيسي للرضا الوظيفي في انتشار وتعزيز الثقافة الاتصالية. وختاما فقد أظهرت نتائج دراسة Grunig وزملائه أن العلاقات العامة الممتازة تزدهر أكثر في المنظمات ذات بنية عضوية، ثقافة تشاركية ونظام اتصال متوازن، وحيث تتساوى الفرص بين الذكور والاناث والأقليات العرقية والإثنية، غير أن هذه الشروط ليست ضمانا أكيدا لوجود علاقات عامة ممتازة وإنما توفر بيئة ملائمة للعلاقات العامة الممتازة كما بينت نتائج الدراسة، أن هذه الظروف تهيئ سياقاً إيجابياً يعمل فيه الموظفون بأكثر فعالية، خاصة النساء والأقليات، ففي مثل هذه المنظمات، يشارك العمال في صناعة القرار، وفي المقابل يشعر هؤلاء العمال برضا كبير في المنظمة، كما تجدهم يدعمون أهداف المنظمة ولا يعارضونها، بالإضافة إلى أن العمال الذين يشاركون في صناعة القرار والذين يكونون منخرطين في اتصال داخلي متوازن، تجدهم يمارسون الاتصال المتوازن مع أعضاء الجماهير الخارجية إلى جانب الجماهير الداخلية (Dozier, Grunig, & Grunig James, 1995, p. 28).

الخاتمة:

خلاصة القول ان الأشخاص لا يتبادلون المعلومات ولا يتفاعلون داخل المنظمات إلا إذا كانوا مدفوعين بالرغبة في المشاركة، فالاتصال القوي هو أولاً وقبل كل شيء ظاهرة عاطفية، إنه يفترض وجود ثقافة داخلية قوية وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية" وهو في ذات الوقت يساهم في تعزيزها. وعليه تعد الثقافة الاتصالية قيمة مضافة في المنظمات، وتكون هذه القيمة أكبر عندما تتبنى الشركة إدارة تركز بشكل أكبر على الموارد البشرية حيث يهدف الاتصال إلى مشاركة قيم وثقافة الشركة وبالتالي سوف تعتمد هذه الأخيرة على الإدارة التشاركية لتوحيد جميع الموظفين حول أهداف مشتركة من خلال تنمية الشعور بالانتماء وتطوير مناخ علاقات جيد يتميز بـ:

— انسيابية المعلومات

- التجاوب الاجتماعي

- المشاركة

- الاتحاد والتعاون

- الانخراط والتماهي،

وهذا ما تم استخلاصه من الدرس الإداري الياباني.

الإحالات والمراجع

- أحمد كمال، أ. (1968). العلاقات العامة في المجالات الاجتماعية والثقافية. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.
- الحريري م. س. (2015). إدارة العلاقات العامة والعلاقات الدولية العلاقات الاستراتيجية-العلاقات الخارجية، العلاقات العامة الإدارية. الاردن: زمزم ناشرون وموزعون.
- العميان م. س. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المزيد، ع. ع. (2018). الإدارة اليابانية بمنظور مختلف، مقدمة للمفاهيم الأساسية. مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، على الرابط الإلكتروني بتاريخ 2022/10/18 <https://www.kferis.com/pdf/c702069ef153daa00d62d648c63153165bb5db44734f5.pdf>
- دياب، و. خ. (2014). أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة. (éd. ط. (إدار اليازوردي العلمية.
- زايد م. (2012). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات مدخل تسيير المنظمات. الجزائر: دار الخلدونية
- Consentino, S. (2007). *Le relazioni pubbliche come scienza e come ricerca*. Italy: Bonferraro Editore.
- Dozier, D., Grunig, L., & Grunig James, E. (1995). *Manager's guide to excellence in Public Relations and communication management*. New Jersey,: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers,.
- Eisenberg, E., Murphy, A., & Andrews, L. (1998). Openness and decision making in the search for a university provost. *Communication Monographs*(65), pp. 1-23.
- Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2008, April). Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*, 68(02), pp. 266-281.
- Grunig, J. E. (2016). *Public relations teorie e pratiche delle relazioni pubbliche in un mondo che cambia*. Milano: Cultura Media.
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2020). *Invernizzi Emanuele, Romenti Stefania, « Corporate communication e relazioni pubbliche*. Milano: Mc Graw Hill, .
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. United Kingdom: Sage Publications, Inc.
- Mainiero, L. A., & Tromley, C. L. (1989). *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior: Exercises, Cases and Readings*. Prentice Hall.
- Morgan, J., & Morgan, J. (1991). *Craking Japanese market*. The Free Press.
- Sapir, E. (1967). "Le symbolisme" in *Anthropologie*. Paris: Editions de Minuit.
- Turcq, D. (1987). Une communication branchée : la communication d'entreprise et le change ment social au Japon. (ESCP, Éd.) *Cahier d'Etudes*(87-66), pp. 26-33.

