

جامعة محمد الشريف مساعديّة – سوق أهراس -
كلية العلوم الاجتماعيّة والإنسانيّة
قسم العلوم الإنسانيّة



محاضرات في مقياس:

الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة

أستاذة المقياس: د- غنية شافعي

السنة الجامعيّة: 2021 / 2022

معلومات حول المادة التعليمية:

- كلية: العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية.
- قسم: العلوم الانسانية.
- الجمهور المستهدف: السنة الثانية ماستر علوم الإعلام والاتصال – تخصص: اتصال وعلاقات عامة.
- المقياس: الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.
- السداسي: الثالث
- عنوان الوحدة: وحدة تعليم أساسية.
- الرصيد:5
- المعامل:2
- الأستاذ:د. شافعي غنية ، أستاذة محاضرة - ب-
- معلومات الاتصال:

chafaighania@hotmail.fr / g.chafai@univ-soukahrass.dz

محتوى المادة التعليمية

- مدخل مفاهيمي
- ماهية ثقافة المؤسسة: (المفهوم، الخصائص، المكونات، الأهمية).
- الاتصال في بعده النسقي(المفهوم، الأبعاد السبعة للاتصال الاوركستري).
- العلاقة بين الاتصال والثقافة.
- مفهوم الثقافة الاتصالية.
- نظريات الثقافة الاتصالية:
- الأبعاد الثقافية للاتصال عند E.T. Hall
- نظرية جبل الجليد: Gary R. Weaver
- أبعاد الثقافة الاتصالية في المؤسسة(انعكاسات ثقافة المؤسسة في الممارسات الاتصالية).
- أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة.

مدخل مفاهيمي:

حتى نتمكن من تحديد بمفهوم الثقافة الاتصالية في المؤسسة، وجب علينا تفكيكه إلى المفهومين المركزيين المكونين له (ثقافة المؤسسة، الاتصال)، والإحاطة بكل مفهوم على حدا ومن ثم محاولة الوصول الى تعريف يعطي رؤية واضحة لهذا المفهوم المركب.

أولاً: ماهية ثقافة المؤسسة:

1 مفهوم الثقافة:

يشير مفهوم الثقافة إلى عدد وافر من المعاني، ففي سنة 1952 وضع كل من **Alfred Kroeber** و **Clyde Kluckhohn** قائمة تضم أكثر من 150 من التعاريف المختلفة لكلمة الثقافة في كتابهما: "الثقافة: استعراض نقدي للمفاهيم والتعاريف". ويرى كل من أنه من غير المجدي محاولة إيجاد صيغة توليفية بين هذه التعاريف المختلفة، إلا أنها تجمع على نقاط التالية:

- أن الثقافة تضع نماذج ومعايير للسلوك ولنمط الحياة، وحلول للمشاكل.
- أن الثقافة في أغلب الأحيان هي شيء ضمني وخفي (*Implicite*).
- أن الثقافة تشكل القاسم المشترك الذي يوحد أفراد مجموعة معينة.
- أن الثقافة هي منتج تاريخي ويتم تناقلها عبر الأجيال.
- أن الثقافة تتمظهر في أشكال رمزية (طقوس، أساطير، محرمات...).

ويذهب **Raymond William** والذي يعد من أهم المنظرين في الثقافة، في كتابه (**keyword**) أن كلمة الثقافة تعد من أكثر المفردات تعقيدا ، إذ استخدم بطرق مختلفة حيث جرى التعامل معها كشيء مغاير للطبيعة. فالأشياء التي يصنعها الإنسان ويمارسها هي معطيات ثقافية، بينما الأشياء التي توجد أو تحدث بدون تدخل الإنسان تعتبر جزءا من عالم الطبيعة. فالثقافة بهذا المعنى هي دائما رمزية تكتسب بالتعلم و تشكل مظاهر للمجتمع الإنساني.

وصف عالم الأنثروبولوجيا **Edward Tylor** معنى الثقافة بأنه : " نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد والاستعدادات الأخرى وما يكتسبه الإنسان من أعراف وتقاليد من مجتمعه " .

يعرف عالم الأنثروبولوجيا الأمريكي **C. Kluckhohn** الثقافة على أنها: " طريقة التفكير، الشعور والانفعال لجماعة إنسانية، لاسيما المكتسبة والمنقولة عن طريق الرموز، والتي تمثل هويتها الخاصة، إنها تشمل الأشياء الملموسة المنتجة من طرف الجماعة. جوهر الثقافة يتكون من الأفكار التقليدية والقيم المرتبطة بها".

هذا التعريف الانثروبولوجي يسلط الضوء على الجوانب المرئية للثقافة (الملابس،الفنون...)، والجوانب الأخرى غير المرئية(القيم، المعايير).

عرف **Hofstede** الثقافة على أنها: " البرمجة الجماعية للعقل البشري، التي تسمح بتمييز أعضاء جماعة إنسانية عن غيرها".

وبالنسبة لـ: **Jean-Paul Lederach** (1995) الثقافة: " تمثل المعارف والأنساق المنشأة والمشاركة بين مجموعة من الأفراد لإدراك وتفسير والتعبير والاستجابة للوقائع الاجتماعية".

Northhouse (2007) يرى أن: "الثقافة هي مجموعة المعتقدات المتعلمة، والقيم والقواعد والمعايير والرموز المشتركة بين جماعة أفراد".

2 مفهوم ثقافة المؤسسة: لما كانت الثقافة ظاهرة انثروبولوجية اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد، فإن ما يشتق عنها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المؤسسة تحمل ذات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها، ما أدى إلى تعدد تعاريفها واختلاف مضامينها من باحث إلى آخر على اختلاف المشارب والتخصصات العلمية .

أعطيت تعريفات عديدة لثقافة المؤسسة :

فحسب **Thévenet Maurice** : " هناك جانبين ينبني عليهما تعريف ثقافة المؤسسة، فهي مضمون وطريقة وصف في آن واحد، مضمون ما يعني أنها شيء وصفي محدد في المؤسسة يميزها عن غيرها. طريقة وصف أي أنها شبكة قراءة لمجتمع إنساني خاص، هو المؤسسة".

في حين يشير تعريف **Bournois** إلى أهم مكوناتها: "ثقافة المؤسسة إطار فكري، نسق القيم والقواعد المنظمة نسبيا التي يتقاسمها مجموع الفاعلين في المؤسسة. وهي تشمل القيم، المعتقدات، الافتراضات، الاتجاهات والمعايير المشتركة لأولئك الذين يعملون في ذات المؤسسة".

أبرز **Louis** أهمية البعد الرمزي لمفهوم ثقافة المؤسسة التي عدها: "مجموعة فرضيات أساسية عن مؤسسة ما يلتزم بها ويتشارك فيها الأفراد ضمن هذه المؤسسة. وتتضوي هذه الفرضيات في مشاعرهم ومعتقداتهم وقيمهم المشتركة، وتتجسد في هيئة رموز ومسارات وأشكال، كما في بعض مظاهر السلوكي الجماعي النمطي".

في حين ركز تعريف **Hunger & Wheelen** على أهم خصائص ثقافة المؤسسة كونها مكتسبة عن طريق التعلم وقابلة للانتقال بين أجيال المؤسسة: " هي حشد مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين للآخرين".

أما **Moorhead & Griffen** فقد سلط الضوء على أهميتها حيث ذهبوا إلى القول بأن: "ثقافة المؤسسة مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة. فالثقافة التنظيمية إذاً تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما السلوك المقبول؟ وما السلوك المرفوض؟".

ونظر **Huczynski & Buchanam** لثقافة المؤسسة ضمن منطق السلوك المنظمي، حيث ذهبوا إلى اعتبارها: "مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم والمعتقدات، والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم أعضاء منظمة ما بها، وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس والشعائر الحاكمة لسلوكيات العاملين التي تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي واللا رسمي".

وفقاً لـ: **M. Thévenet** مؤلف كتاب "ثقافة المؤسسة"، فإن هناك ثلاث جوانب تسمح بفهم أحسن لتعريف ثقافة المؤسسة:

- ثقافة المؤسسة عبارة عن مجموعة من المرجعيات : فكل ما يحدث داخل المنظمة هو نتيجة تقييم للواقع، ويبحث عن ردود الفعل المناسبة و الأفعال والمراقبة.
- ثقافة المؤسسة هي مفهوم المشاركة في المنظمة : تسمح للمسير بتقاسم ومشاركة أهدافه مع المؤسسة بأكملها.

- هذه المرجعيات تبنى على مر تاريخ المؤسسة.

ويجمع الباحثون في مجال الدراسات التنظيمية أن التعريف الذي قدمه Edgar Schein، يعد أكثر التعاريف اكتمالا وإحاطة بالمفهوم المعقد لثقافة المؤسسة، حيث يذكر في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" أنها: "تمتد من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي و التكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا لان يجري تعليمه للأعضاء الجدد على انه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات".

يشير مفهوم التأقلم (التكيف) الخارجي إلى قدرة المؤسسة تطوير تنظيمها في ضوء خصائص البيئة التي تنشط فيها، من أجل البقاء و الاستمرار. أم مفهوم التكامل الداخلي يعني الحلول التي توصل أعضاء المؤسسة إلى تطويرها، بغية الحفاظ على وجودها كوحدة متماسكة ومتجانسة.

3 مكونات ثقافة المؤسسة:

أ. القيم : (*les valeurs*): تمثل أهم مكونات ثقافة المؤسسة، ولا بد أن تشكل قناعة مشتركة للجزء الأكبر إن لم نقل لكل أفراد المؤسسة حتى يكون هناك اتساق والتحام في أفعالهم وسلوكياتهم. أو فيما يعتبرونه واجبا أو ما لا يعتبرونه كذلك. وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية أو هذا البناء الاجتماعي القائم على إنتاج هذا النوع من القيم المشتركة التي توحد السلوكيات والمجهودات أو توجهها نحو تحقيق الهدف المشترك. حيث يرى مؤلفي كتاب "البحث عن التميز" & Waterman Peters: "أن مصدر النجاح الدائم لأي مؤسسة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية و رئيسية لتشكل مصدرا تعبويا لكل المجهودات على كافة المستويات".

كما يميز Thévenet بين ثلاث أنواع من القيم :

- القيم المصرح بها: في خطاب المؤسسة ووثائقها الرسمية، والظاهرة من خلال اتصالها المؤسساتي الخارجي.
- القيم الظاهرة: في خيارات المؤسسة للأبطال والمسيرين وفي ما تعتبره محققا لنجاحها.
- القيم التشغيلية: التي تتجلى في بعض الإجراءات التسييرية للمؤسسة، يجب اعتناقها من طرف الفرد لحد توجيهها لسلوكاته الاعتيادية .

ب. الطقوس والشعائر (*les rites et les rituels*): هي مجموعة أنشطة تفضيلية مخططة تدمج

- مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين، و يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي ، تهدف إلى نقل رسائل معينة أو انجاز أغراض محددة، كما تعمل على تعزيز القيم و المعايير الرئيسية مثل :
- الاحتفال بالتحاق موظف جديد، أو التقاعد، الاجتماع السنوي للمساهمين.

حسب (Kalika, Orson, & Helfer, 1996, p. 343) تحقق الطقوس عدة فوائد:

- تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.

- إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.

- تثبيت و بقاء الثقافة و ذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط.

ج. تاريخ المؤسسة (*l'histoire de l'entreprise*): يرى Thévenet : " أن ثقافة المؤسسة

تتشكل وفقا لعمليات التعلم، عبر تاريخ طويل ". لفهم ثقافة المؤسسة علينا تحليل المراحل الهامة

لتطورها، التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة والإخفاقات. حيث يشكل هذا الأرشيف مرجعا

لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المؤسسة، يمكن اتخاذه مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على

الاجابية فيها وتكرارها.

د. الرموز (*les symboles*): هي عبارة عن إشارات متميزة تحمل معنى ترتبط بالقيم الأساسية

للمؤسسة، مثل الشعارات وشارة المؤسسة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري و شكل

المباني كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة.

هـ. القصص و الأساطير (*les mythes et les histoires*): القصص هي روايات لأحداث في

الماضي يعرفها العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة. و هي مزيج من الحقيقة و الخيال، و

تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة و شخصياتها المميزة، توفر معلومات حول الأحداث

التاريخية التي مرت بها المؤسسة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة و المحافظة

عليها. أمّا الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً مقبولاً لحدث غامض، فقد يقوم

الأفراد في المؤسسة، أحياناً بتأليف الروايات الخيالية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها

التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية فيها.

و. المؤسسون والأبطال (*les héros et les créateurs*): تترك سمات المؤسسين الأوائل للمنظمة

أثراً هاماً على ثقافتها، إذ تشكل قيمهم الشخصية ومعتقداتهم اللبنة الأولى لتشكيل ثقافتها. و يمثل

الأبطال الأفراد الذين يتمسكون بقيم المؤسسة، ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والانجاز لباقي أعضاء

المؤسسة. يشغل الأبطال عدة مهام فهم يجعلون للنجاح جزءاً من ذاكرة المؤسسة ويحددون نمط وقاعدة

الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويمارسون تأثير مستمر في المؤسسة. إن الأبطال سواء ينتمون إلى

الماضي أو من الحاضر الجديد فهم يعتبرون قادة تقليديين باختلاف خصائصهم.

4 خصائص ثقافة المؤسسة:

- أ. **ثقافة المؤسسة ظاهرة جماعية** : تجمع الأفراد داخل جماعة إنسانية (المؤسسة)، أين توحدهم حول قيم ومعايير مشتركة. وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تمثل فضاء يتواصل فيه الفاعلون و يدركون ما يوحدهم، وما يميزهم عن غيرهم من الجماعات.
- ب. **تستند ثقافة المؤسسة على نشاط رمزي** : يمكن لأفراد المجموعة من تبادل المعلومات خارج القواعد الرسمية، من خلال مجموعة تمثلات أكثر أو أقل فهما للأشخاص خارج المؤسسة. يمكن أن يأخذ إنتاج الرموز شكل الأسماء، الشعارات، الألوان، الموقع الذي يثير بشكله وطبيعته ترابط للأفكار العفوية مع العناصر المميزة للمؤسسة. إنتاج هذه الرموز (أو المعاني) ينطوي في إطار تشكيل ثقافة المؤسسة، أين يلعب العاملون في المؤسسة دورا حاسما في التأثير على التوازن الاجتماعي والعاطفي، وهو ما يفسر أن التلاعب برموز معينة ينظر إليه عادة على أنه علامات تنبؤ بتغييرات كبيرة في أساليب ونظم التسيير.
- ج. **ثقافة المؤسسة مرتبطة بمفهوم التعلم والانتقال** : عن طريق التكرار والتفاعل. من خلال الثقافة التي تنظم استمرارية المجموعة التي تتقارب نحو نفس الافتراضات التي يتم نقلها إلى الأعضاء الجدد. ثقافة المؤسسة لديها خصوصية إعادة بعث وإحياء بعض الممارسات الماضي المشترك، ونقلها إلى الأجيال الجديدة من العاملين من خلال الشعائر والطقوس الاحتفالات و تقييم الأساطير.
- د. **ثقافة المؤسسة تتميز بالتماسك الداخلي** : تظهر كنسق من القيم والقواعد المهيكلة نسبيا. لكن لا يمكن أن ينظر لثقافة المؤسسة على أنها نسق مغلق وثابت.
- هـ. **ثقافة المؤسسة بناء اجتماعي متطور مع الوقت** : نتيجة لعمليات اتخاذ القرار والاستجابة للأحداث وأفعال المؤسسة عبر تاريخها. فثقافة المؤسسة تتطور استجابة للمواقف والحالات التي تعترضها خلال دورة حياتها (النجاح/ الفشل، التكيف، إعادة التوجيه/الفصل)، ونتائج الاتجاهات

والسلوكيات. كما يمكن لتفضيلات سياسة النمو أن تحمل بصمتها الحالات أو الخبرات السابقة التي تميز المعنويات بعمق، وتوجه قرارات وأفعال المؤسسة .

5 أهمية ثقافة المؤسسة:

تملك الثقافة كظاهرة إنسانية واجتماعية معقدة الخصائص، والأبعاد والوظائف دورا حيويا في حياة المؤسسة، فهي تمثل إحدى خصائصها وعناصرها ومكون لرأسمالها الثقافي والاجتماعي. وهي المحدد الأساسي لسلوك إدارتها و مديريها و العاملين فيها والمتعاملين معها. فهي **تخلق روحية فريق العمل وروح العمل الجماعي** معززة الإرادة والالتزام داعمة الولاء مساهمة في بناء **المناخ الأخلاقي القيمي** ، الموجه لسلوك العاملين نحو الأداء المتميز جودةً و كلفةً و توقيتاً و موقعاً وقيمةً. **فلا قيمة لنجاح المؤسسة وتميزها دون حواضن ثقافية ترسخ مبادئ العمل ، وتقاليده وطقوسه و رموزه و شعاراته.**

أبرز الكاتبان Shichman & Gross أهمية الثقافة بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية :

- بناء الإحساس بالتاريخ (*History*): من خلال سرد تفاصيل تاريخ المؤسسة و حكايات الأبطال و القصص.
- إيجاد شعور بالتوحد (*Oneness*): من خلال القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء (*Membership*): تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم وتطويرهم.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (*Exchange*): عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

إنّ مجموع الحروف الأولى يكون كلمة (*HOME*) أي البيت أو المنزل على اعتبار أن الثقافة القوية تعطي إحساسا بالتوحد العائلي المترابط. و هو ما يوضحه الشكل الموالي:



1. مفهوم الاتصال في بعده النسقي (الأوركستري) :

يعرف Charles Cooley: الاتصال بأنه: " ذلك المكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و

تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان".

يتبنى هذا التعريف المفهوم الواسع للاتصال ، إذ أكد Cooley أن اللغة وحدها لا تنشئ الرموز العقلية

وحسب، بل إن كل الموضوعات و الأفعال هي رموز عقلية أيضا، فالاتصال هو من الوسائل التي بواسطتها

يعمل العقل على نمو الطبيعة البشرية الحقّة ، وهكذا يمدنا مصطلح الاتصال بأساس جوهري لفهم الظواهر

النفسية و الاجتماعية .

ربط Winkin الاتصال بالثقافة عرفه بأنه: "مجموع الأفعال التي تحرك " البنيات " المؤسسة للمجتمع يوما

عن يوم ، بمعنى ثقافته ، إنها مجموع تحيينات الثقافة في الألف وواحد من حركات الحياة اليومية".

فالالاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، اتصال إنساني بالدرجة الأولى، يتمتع بذات الخصائص

والمميزات، و يتسم بالتعدد و التداخل و الاستمرارية. لتنتج على المفهوم الإنساني للاتصال الذي يعكس التفاعل

المستمر، الذي ينحو إلى الاشتراك في المعنى ولا يقتصر على ما هو لفظي، فالفرد وفقا لهذا المنظور رجل رمزي يبحث عن المعنى و يسعى لإدراك دلالات الأشياء و الأفعال التي يشكل مجموع ترسباتها قلبا ثقافيا مميزا و إطارا مرجعيا مشتركا مع المحيطين به. فالمؤسسة يمكن تعريفها بمصطلح الاتصال ، الذي يطبع كل أشكال نشاطها و يعمل على بناء ثقافتها و تجسيدها في الوقت ذاته .

Kempf & Demont-Lugol يعرفانه كما يلي: "يستهدف مختلف الأفراد العاملين في المؤسسة،

لإعلامهم عن أهدافها و وظائفها و نتائجها و كذا الصعوبات التي تواجهها. ينطوي على تعبئة و رفع الروح المعنوية للعاملين، و خلق مشاعر الولاء و الانتماء من أجل تحسين الأداء العام لمؤسسة، و تعزيز بناء صورتها، التي تعتمد على تلك التي ينشرها العاملون داخلها".

أما Westphalen يعرف الاتصال في المؤسسة على أنه: " يشمل جميع الأنشطة والأفعال الاتصالية

التي تحدث داخل المؤسسة ، تختلف طرقه من مؤسسة إلى أخرى ، يستهدف بالأساس مجموع العاملين في المؤسسة ، بغض النظر عن مكانتهم أو مهنتهم ، تكوينهم، مكان عملهم أو أقدميتهم".

فللاتصال من هذا المنظور يتسع ليشمل كل فعل أو شيء يحمل قيمة اتصالية داخل المؤسسة ،جامعا

بذلك الاتصال المكتوب و اللفظي و غير اللفظي، وبعده جميع العاملين في المؤسسة أطرافا فاعلين فيه على حد سواء.

II. الأبعاد السبعة للاتصال الأوركستري:

حدد ايف وينكن سبعة أبعاد للاتصال في بعده النسقي الأوركستري:

1 +الاتصال نشاط اجتماعي منفتح على الثقافة.

- 2 تتحقق المشاركة في الاتصال بكيفيات متعددة لفظية أو غير لفظية.
- 3 +الاتصال عملية لا قصدية وغير واعية (لا يمكننا أن لا نتصل).
- 4 +الاتصال بناء نظري يسمح بدراسة متعددة التخصصات للتفاعل الاجتماعي.
- 5 +الاتصال نظام تفاعل واسع بين الأجيال (تعلم الشفرات الثقافية للمجتمع مع الوقت).
- 6 تحقيق الفهم المشترك من عملية الاتصال يتطلب امتلاك اطار مرجعي للتفسير(الثقافة).
- 7 يفهم بناء الاتصال عبر صورة الاوركسترا، إذ يساهم أعضاء ثقافة معينة في التواصل مثلما يساهم الموسيقيون في الأوركسترا. لكن أوركسترا التواصل ليس لها قائد ولا يمتلك الموسيقيون نوتة. إنهم يعيشون تناغما إلى حد ما لأن بعضهم سيرشد البعض الآخر بالتناوب أثناء. إن النغمة الموسيقية التي يعزفون هي بمثابة مجموعة تعالقات مهيكلة، إذا قام باحث بتفكيك هذه النغمة أو نسخ رموز النوتة سيرى بلا شك أن النوتة التي حصل عليها أمر معقد جدا، وأن الأمر يتعلق فعلا بموسيقى وليس مجرد ضجيج بسيط.

III. مفهوم الثقافة الاتصالية:

من خلال استقراء مجمل التعريفات المقدمة للثقافة والاتصال بشكل عام وإسقاطهما على عالم المؤسسات (ثقافة المؤسسة، اتصال المؤسسة)، دون أن يفقد المعنى العام المرتبط بالتفاعل الاجتماعي المحمل بالأبعاد الرمزية المشتركة لدى جماعة إنسانية محددة، والذي يظهر من خلال التساند والارتباط الوثيق بين الثقافة والاتصال (وجهان لعملة واحدة).

يمكن تعريف الثقافة الاتصالية على أنها:

انعكاسات للقيم والأعراف والتقاليد المشكلة لثقافة المؤسسة من خلال ممارستها الاتصالية سواء على

المستوى الداخلي أو الخارجي.

IV. العلاقة بين الاتصال والثقافة: (الثقافة هي اتصال):

يعد الاتصال حسب هذا المنظور الأكثر رحابة، مجموع الأفعال التي تستخدم يوميا البنيات المؤسسة لثقافة مجتمع ما. فتحيين الثقافة في الحياة اليومية عبر الحركات تشكل في مجموعها "الاتصال". وبالرجوع إلى مؤسسي المفهوم الموسع للتواصل أمثال الباحثين ضمن مدرسة (Palo Alto) أصحاب الصيغة الملغزة: " لا يمكن ألا نتواصل". والمقصود بذلك أن أي عنصر من عناصر الزمن أو المكان أو الإطار له حضور في حياتنا له القابلية لأن يكون عنصرا من عناصر الاتصال.

أكد Hall ارتباط الثقافة بالاتصال حيث ذهب إلى القول: "إن الثقافة تخفي أكثر بكثير مما تظهر، والأغرب هو أن ما تخفيه، تخفيه بأقصى فعالية عن المشاركين فيها. لقد أفتعتي سنوات من الدراسة أم المهمة الحقيقة ليست فهم الثقافة الأجنبية بل هي فهم ثقافتنا الخاصة. كما أنني مقتنع بأن كل ما يمكن أن يحصل عليه الشخص من دراسة الثقافة الأجنبية هو فهم في نطاق محدود جدا".

ثانيا: نظريات الثقافة الاتصالية:

1. الأبعاد الثقافية للاتصال عند E.T. Hall :

يعد Edward T. Hall عالم أثروبولوجيا أمريكي، اهتم خلال سنوات الثلاثينات بدراسة العلاقات بين ثقافية بين الشعوب البيض والهنود في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم ركز أبحاثه فيما بعد على العلاقات بين ثقافية على المستوى الدولي.

طور T. Hall من خلال أعماله المنشورة بين سنوات الستينات والسبعينات، مفاهيمًا لأخذ توضح الأبعاد الاتصالية للثقافة بعين الاعتبار، ثم عمد إلى تطبيق هذه المفاهيم على علاقات الأعمال بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وفرنسا وألمانيا على وجه الخصوص.

أ. السياقات الغني والسياقات الفقيرة في الاتصال

(Les contextes riche et pauvre en communication)

لا يتحقق المعنى من الاتصال إلا في سياق معين، كما لا يمكننا قراءة جريدة تصدر في مجتمع لا نعرفه حتى وإن كانت اللغة لا تشكل عائقًا للفهم الأدبي. فالدلالة تتحقق من خلال مزج المعلومات بسياقها. ويقصد بالسياق مجموع المعلومات التي تتجمع لتعطي (بوعي أو لا) للأفراد معنى ودلالة لحالة معينة، وتختلف هذه العناصر وفقًا لثقافة البلد.

يمكن أيضًا استكمال تحليل الأبعاد الاتصالية للثقافة، بالتمييز بين الثقافات السياقات القوي، وثقافات السياقات الضعيف، التي اقترحها E.T. Hall (1976). وذلك انطلاقًا من مدى وضوح المعلومات أو اقتضاها، وعمق معارف السياقات الضرورية لتحصيل معنى الاتصال.

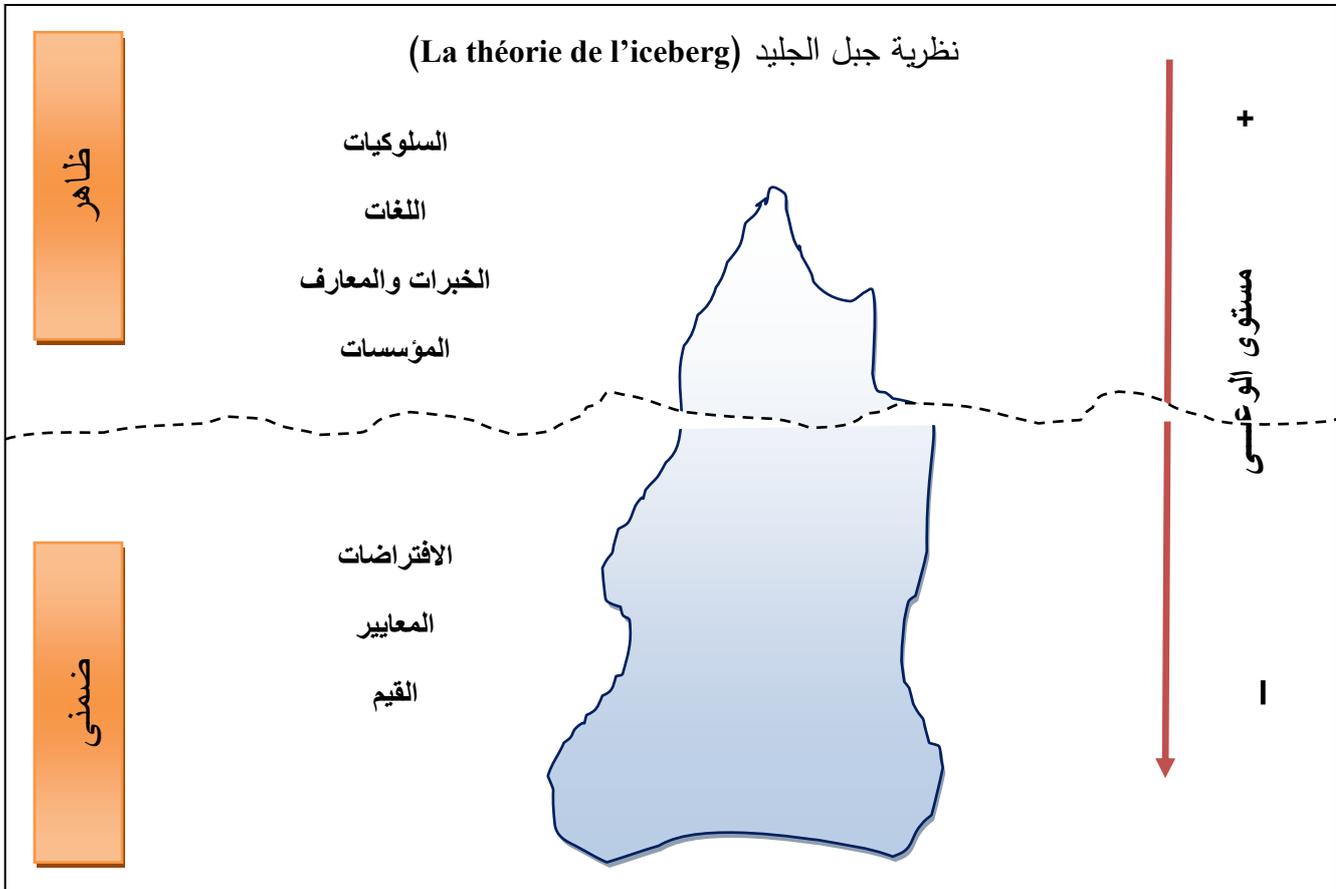
ففي الثقافات ذات السياقات العالي (الغني أو المرتفع) (*contexte riche/élevé/ haut contexte*)، تعد الكلمات أقل أهمية من السياقات. فالأفراد على دراية جيدة ويملكون شبكة واسعة من المعلومات، وليسوا بحاجة إلى معلومات واضحة أو مشفرة للتصرف أو الاتصال بالآخرين، بفضل الروابط البين شخصية القوية. يتميز الاتصال في هذا النوع من الثقافات باللا رسمية والذاتية، وعدم الوضوح في كثير من الأحيان، ويغلب عليه الجانب غير اللفظي. كما هو الحال في آسيا وإفريقيا والشرق الأوسط. عادة ما يدمج الأفراد في السياقات المرتفع أشكال أخرى للتعبير، كالإيماءات، النظرات، والفضاء البين شخصي.

ويسود نقيض ذلك في الثقافات ذات السياق الاتصال المنخفض (الفقير أو الضعيف) (*contexte faible*) كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الشرقية. حيث تتميز بالموضوعية والرسمية، ويتم إعداد العمل من خلال إجراءات (تحديد الأهداف، التخطيط)، مع وفرة الاتصال المكتوب والدقيق الذي يعد ضروري قبل اتخاذ القرارات.

II. نظرية جبل الجليد لـ: Gary R. Weaver:

غالبا ما تستخدم استعارة "جبل الجليد" (*La métaphore de l'iceberg*) في الحديث عن الثقافة، من أجل إبراز الفرق بين الجزء المرئي والجزء الخفي منه، ويعد الجزء الثاني أكثر أهمية من الأول... .

طور **Gary R. Weaver** سنة 1986 نموذج جبل الجليد استنادا على أعمال Hall، ترى هذه النظرية أن المظاهر المادية (*les manifestations physiques*) للثقافة، كسلوكيات الأفراد، واللغات المستخدمة، والمعارف المطورة، والمؤسسات التي تركز عليها، لا تعكس العناصر الأساسية للثقافة، والتي تتمثل في الافتراضات المشتركة، والمعايير والقيم. وعلى الرغم من كون هذه العناصر غير المرئية الأمر الذي يجعلها صعبة التحديد، إلا أنها تعد أساس المظاهر المادية للثقافة، إذ تعطي إمكانية لتفسيرها وتحقق فهما أفضل لها.



المصدر: WILBAUT, M. (2010). *La négociation interculturelle*. Paris: Dunod.p11.

يظهر على المستوى الضمني (الثقافة العميقة)، والذي يمثل الجزء المغمور بالماء من جبل الجليد:

- تتقاسم المجموعات الافتراضات المشتركة كوسيلة للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، بالطريقة الأنسب.
- المعايير هي تعريفات جماعية لما يعتبر مناسباً من غيره من قبل الجماعة.
- القيم هي العناصر الأقل وضوحاً في الثقافة، فهي تشكل قلب الثقافة وجوهرها. إنها تتوافق مع تفضيلات الجماعة بالمعنى الواسع. وترتبط القيم مع كل ما هو جيد أو سيئ، جميل أو قبيح، مرغوب أو مستهجن. وتدعم هذه القيم جزاءات (sanctions) داخلية مختلفة الدرجة.

أما على مستوى المظاهر المادية للثقافة (الثقافة السطحية) نجد:

- السلوكيات: والتي تتمثل في العادات والتقاليد في جميع مجالات أنشطة الانسان (الإدارة، الملابس، الغذاء، السكن...).
- اللغة: تتعلق باللغة المنطوقة وغير المنطوقة.
- الخبرات والمعارف: والتي يمكن أن تكون رموز اتصال أو تقنيات فنية ومعارف علمية .
- المؤسسات: تعني أشكال التنظيم الجماعي، كالأسرة، النسق التعليمي، المؤسسة، الحكومة، الدين، القضاء...

ثالثا: انعكاسات ثقافة المؤسسة من خلال الممارسات الاتصالية (مؤشرات الثقافة الاتصالية):

ا. على المستوى الداخلي:

1 شبكات الاتصال السائدة داخل المؤسسة:

2 الهيكل التنظيمي:

3 نمط القيادة:

4 طرق اتخاذ القرار:

5 القوانين:

6 طبيعة التنظيم:

7 سياسة الموارد البشرية:

اا. على مستوى الاتصال الخارجي:

1 التقييم البارزة من خلال الاتصال الاشهاري:

2 اتصال المسؤولية الاجتماعية:

3 العلاقة مع وسائل الاعلام:

4 +التعامل مع الأزمات:

5 +العلاقة مع العملاء:

III. أشكال الاتصال غير اللفظي:

1 +الرمز:

2 +الألوان:

3 +الفضاء الداخلي وتصميم المكاتب:

4 +البناء الخارجي:

IV. على مستوى الاتصال الرقمي:

1 تصميم الموقع الالكتروني والصفحات على الشبكات الاجتماعية:

2 +الانسجام بين الهوية والهوية الرقمية:

3 +التفاعل مع الجمهور:

4 +السمعة الالكترونية:

رابعا: أسس بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

تتطلب عملية بناء الثقافة الاتصالية الجيدة من بناء الثقافة المؤسسية ، وبعد بناء هذه الأخيرة هي محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل و تصرف إنساني، محاولا تكوين منظومة قيم و معتقدات مشتركة، تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد و هياكل و نظم لتنتج أعرف و تقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المؤسسة و تحديد طريقة أداء الأعمال و العمليات و المهام و الأدوار ، و يعتمد نجاح ذلك البناء على التفكير إدارة المنظمة

بإستراتيجيات تكوين الثقافة ، تساعد في تحقيق قدرا من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمؤسسة و مكوناتها الأخرى، و هو ما يقود إلى عمليات التغيير و تحسين الأداء و من ثم إحراز النجاح و التفوق .

تنطلق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة ، و فهم آلية نشوئها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع ، و الترابط و التكامل في عمليتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المؤسسة و ما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية. و من أهم آليات بناء ثقافة المؤسسة والمحافظة عليها :

1- اختيار العاملين: أولى خطوات بناء ثقافة المؤسسة والحفاظ عليها يجب أن تبدأ قبل توظيف الموظفين. من خلال اختيار الموظف الذي يعطي انطبعا بالاستمرارية والكفاءة والولاء ولديه القدرة على الانخراط في عمل المجموعة لتقارب خصائصه الثقافية من القيم السائدة في المؤسسة . ففاعلية المؤسسة تعتمد على تصرف وسلوك أعضائها ونظامها داخل المجتمع وذلك عبر قيمها ومعتقداتها ومبادئها. و يتطلب الأمر في بعض الأحيان من الأعضاء التخلي عن بعض مبادئهم كئمن لانضمامهم للمؤسسة.

فعملية اختيار الموظفين خطوة أولية في تشكيل ثقافة المؤسسة. تعزز بخطوة أخرى تسمح بالتأكد من سلامة عملية الانتقاء، إذ تحرص أغلب المؤسسات على أن تضع موظفيها الجدد تحت فترة التجربة ، للتعرف عن قدرات الموظف و مهاراته، و قدرته على التطبع بقيم المؤسسة، وتقبل خصائصها الثقافية ، كما تعطي فرصة للموظف للوقوف على مدى التوافق بين توقعاته والواقع العملي، والذي تعد القيم السائدة فيه جزءا هاما منه، إن غياب التوافق والانسجام بين المؤسسة والموظف الجديد، سيؤدي حتما إلى تخلي المؤسسة عنه وعدم تثبيته في منصب عمله، أو الترك الاختياري للمؤسسة من طرف الموظف.

2 الممارسات الإدارية: إن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة المؤسسية السائدة . إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم قبولها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها . ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات تفيد أنها تتبنى ثقافة تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساواة والشفافية. ولكن ومن الخبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وسلطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ إن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح. ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً. إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل ثقافة المؤسسة، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

3 التنشئة التنظيمية: يلزم لتثبيت ثقافة المؤسسة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب .**فالتدريب هو نوع من التنشئة الاجتماعية يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المؤسسة . ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.**