

التنوع الثقافي وأثره على الثقافة الاتصالية لدى أفراد المؤسسة. "إمكانية تطبيق النظرية الصفريّة في المؤسسات العامة اللبنانية أنموذجاً"

د.ندين بوحمدان*

أستاذة مساعدة في الجامعة اللبنانية

الجامعة اللبنانية – معهد العلوم الاجتماعية - لبنان

Nadine_bh@hotmail.com

Dr.nadine.bh@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/12/30

تاريخ القبول: 2023/06/15

تاريخ الاستلام: 2023/02/11

ملخص:

يلعب التوظيف الطائفي دوراً في اختيار العنصر البشري في مؤسسات وشركات وإدارات المجتمع اللبناني بشكل عام، وفي تلك التابعة للقطاع العام بشكل خاص، الأمر الذي يسهم في التنوع الديني الطائفي فيها، وبالتالي تباين القيم والعادات والتصورات والرموز... ويؤثر على عملية الاتصال بين المكونات البشرية للمؤسسة العامة وعلى ثقافتها الاتصالية، كون المعيار الطائفي يفرض نفسه في عملية التنظيم وممارسة النشاط واتخاذ القرارات وغير ذلك، في بيئة من الاختلاف وضعف التوافق.

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع هذه الثقافة الاتصالية، كون قوة الانتماء الطائفي، والتمسك بالمرجعيات الحزبية الطائفية، والتضامن الطائفي للجماعة الطائفية، سمات تنسجم نسبياً مع تلك في الأنموذج Z في التنظيم الإداري الذي حقق تنافسية عالية في ظل المنافسة العالمية، والذي يصعب تطبيقه في مؤسسات لبنان العامة، لكن ربما ينجح تطبيقه في ظل الفدرالية التي تشكل موضوعاً انقسامياً في لبنان.

كلمات مفاتيح: نظرية Z – التنوع الطائفي – اتفاق الطائف – الثقافة الاتصالية – الفدرالية

Résumé:

L'emploi sectaire joue un rôle dans la sélection de l'élément humain dans les institutions, les entreprises et les administrations de la société libanaise en général, et dans celles du secteur public en particulier, ce qui contribue à la diversité religieuse sectaire, et donc à la différence des valeurs, coutumes, perceptions, symboles... et affecte le processus de communication entre les composantes humaines de l'institution publique et sa culture de communication, du fait que le critère sectaire s'impose dans le processus

d'organisation, d'activité, de prise de décision..., dans un environnement de désaccord et de compatibilité médiocre.

L'étude vise à révéler la réalité de cette culture de communication, puisque la force de l'appartenance sectaire, l'adhésion aux références partisans sectaires et la solidarité sectaire du groupe sectaire sont des caractéristiques relativement cohérentes avec celles du modèle Z dans l'organisation administrative, ayant atteint une compétitivité élevée face à la concurrence mondiale, et qui est difficilement applicable dans les institutions publiques libanaises, mais il se peut que sa mise en œuvre réussisse au vu du fédéralisme qui constitue un enjeu de division au Liban.

Mots clés: Théorie Z - diversité sectaire - Accord de Taëf - culture communicative – fédéralisme

*المؤلف المرسل

1-مقدمة:

يعيش العالم حالة من التطور الدائم، فتصبيه التغيرات المتلاحقة على كافة الصعد الاجتماعية والسياسية والاقتصادية... وتلعب المؤسسات دوراً أساسياً في تحريك عجلة الإنتاج، لتفادي مخاطر الأزمات الاقتصادية والاجتماعية في ظل التحديات العالمية التي تفرض تنافسية عالية في القطاعين الخاص والعام، ما يلزمها بتعزيز الثقافة الاتصالية التي تساهم في وحدة العاملين من خلال قيم وعادات وسلوكيات وتصورات متناغمة، تسهل الاتصال بين العناصر البشرية المحددة لأداء المؤسسة. فالتفاعل الإيجابي يشكل أساساً لهذه الوحدة، والتفاعلية ظهرت كنظرية نتيجة "لضرورة دراسة الجماعات الصغيرة حرصاً على وحدة كيانها وتماسكها. ذلك أن تماسك الجماعة يقضي إلى اقتدارها وقوتها، وبالتالي نجاحها في بلوغ أهدافها وطموحاتها." (الحسن، إحسان محمد، 2015، صفحة 66) لا شك، تلعب البيئة المجتمعية التي يعيش فيها العنصر البشري دوراً حاسماً في تكوين اتجاهاته، التي بدورها تؤثر على مواقفه وأفعاله واتصاله مع الآخرين في مؤسسة العمل، ويعرف لبنان بتنوعه الثقافي الديني الطائفي، ما يجعل العاملين في المؤسسات العامة محملين بثقافتهم الفرعية، المؤثرة في مواقفهم وتصوراتهم وقيمهم وتفاعلهم واتصالهم داخلها، وبالتالي تؤثر على الثقافة الاتصالية فيها، "فالحياة الاجتماعية يمكن فهمها واستيعاب مظاهرها الحقيقية عن طريق النظر إلى التفاعلات التي تقع بين الأفراد، والتي لا يمكن أن تأخذ مكانها بدون الأدوار التي يحتلها هؤلاء." (الحسن، إحسان محمد، 2015، صفحة 65) وهناك من يرى أن التنوع الثقافي ممكن أن ينعكس إيجاباً على الثقافة الاتصالية والابتكار في المؤسسات، إذ "يحسن أداء الفريق، ويعطي نتائج مثيرة مقارنة بالفريق الموحد والمتجانس ثقافياً. يفسر ذلك، بأن نتيجة اتخاذ القرار

تتبلور بسبب تأثير رافعة المعارف والمهارات المختلفة للأعضاء المختلفين ثقافيًا، وهناك سبب آخر لاتخاذ قرارات أفضل، هو أنّ أعضاء الفريق المتنوعين ثقافيًا لديهم أنماط معرفيّة مختلفة وشبكات دلاليّة، ممّا يؤدّي إلى سلوك تعاوني غني بتنوّع كبير من الأفكار الخلاقة". (DEL MAR ALONSO , Maria, p. 188)

انطلاقًا ممّا أُشير إليه، طرح السّؤال البحثي: ما هو تأثير التنوّع الثقافي-الطائفي على الثقافة الاتصاليّة في المؤسسات العامّة في المجتمع اللبناني، وهل يمكن اعتماد الأنموذج التنظيمي والاتصالي الياباني Z في المؤسسات اللبنانيّة لتعزيز الثقافة الاتصاليّة فيها؟

ونشير هنا إلى أنّ: "الأثر هو ما بقي من رسم السيء وضربة السيّف، والتأثير هو إبقاء الأثر في السيء" كما ورد في مختار الصّحاح، وفي المعجم الوسيط "أثر فيه أي ترك فيه أثرًا، وتأثر السيء ظهر فيه الأثر وبالسّيء تطبّع به." إذاً التأثير هنا النّفوذ، والقدرة على إحداث أثر قويّ، بحسب معجم المعاني. بناء عليه، سيتم الكشف عن واقع الثقافة الاتصاليّة في المؤسسات العامّة في لبنان، افتراضًا من:

أ- إنّ التّوظيف الطائفي في القطاع العام في مجتمع متنافر طائفيًا، وما يخلقه من اختلافات ثقافيّة وفروقات قيميّة، يمكن أن ينعكس سلبيًا على الثقافة الاتصاليّة في مؤسساته.

ب- إنّ الأنموذج التّنظيمي "Z" وخصائصه المعزّزة للاتّصال في المؤسسات، يصعب أن يطبّق في لبنان بنظامه السّياسي الحالي، في إطار طائفي متنوّع وليس موحدًا.

وتتلخّص أهداف الدّراسة بالتّالي:

-الكشف عن دور النّظام السّياسي في اختيار العنصر البشري في المؤسسات العامّة في لبنان.

-تبيان واقع الثقافة الاتصاليّة في ظل التنوّع الطائفي في لبنان وتفكيكه لانتماء العاملين للمؤسسة.

-تقديم معطيات ميدانيّة من قبل العاملين في مؤسسات القطاع العام حول مدى توقّر الاتّصال الفعّال فيما بينهم وقوّة انتمائهم للجماعة المؤسّساتيّة.

وتتمثّل أهميّة الدّراسة كونها تكشف واقع العلاقات والتّفاعل بين المكوّنات البشريّة في المؤسسات العامّة في ظل المحاصصات الطائفيّة والكيديات، وبالتّالي واقع الثقافة الاتصاليّة في المؤسسة، انطلاقًا من أهميّة دور التّفاعل في تحقيق الأهداف، ومقاربة النّظرية "زد" في ظل طرح انقسام حول الفيدراليّة في لبنان.

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم اعتماد الإحصاء، عبر استخدام تقنية الاستمارة مع عينة من العاملين في القطاع العام، وذلك للكشف عن واقع الثقافة الاتصالية في المؤسسات العامة في لبنان في ظل الأزمة السياسية الطائفية المعقدة والاقتصادية الخانقة، وواقع هذه المؤسسات من حيث تحقيق أهدافها.

الدراسات السابقة:

1-دراسة لنيل شهادة ماستر لطاهري حاج بعنوان "الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية، المكتبة الرئيسية لولاية مستغانم نموذجاً" وهي دراسة تتناول مفاهيم الاتصال وأنواعه ومعوّقاته وأنواع الثقافة الاتصالية وكيفية تكوينها في المؤسسة العامة. وقد بينت انعدام التخطيط الاستراتيجي ونقص التنسيق بين الوحدات، وعدم توفير خلية أزمة لحل المشكلات، إضافة إلى ضعف الاهتمام بتكنولوجيا الاتصال.

2-دراسة لنيل شهادة ماستر بعنوان "دور الثقافة الاتصالية في اكتساب الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية لصامت أحمد وموزيكية محمد، وقد قاما بدراسة حالة لمؤسستين، فتناولت قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها أفضل مقارنة بغيرها من خلال علاقة ذلك بالثقافة الاتصالية.

3-دراسة التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، "دراسة ميدانية عبر-ثقافية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر، وهي دراسة تطال التنوع الثقافي في المنظمات الدولية وعلاقته بإدراك القيم التنظيمية من خلال الفروق في الثقافة الوطنية.

مفاهيم الدراسة:

أ- الاتّصال: اتّصالٌ من وصل، مصدر: اتّصلَ. فيقال: قرّرَ الاتّصالُ بهِ مُباشرةً أيّ الاتّقاءَ بهِ، الاتّصالُ المُباشِر، أو جعلُوا نُقطةَ الاتّصالِ في... أي نُقطةَ المُلتقى، الوُصلِ. (قاموس البراق)

الاتّصال هو communication مشتقة من الكلمة اللاتينية comminis وبالإنكليزية commun وبالفرنسية commun أي عام ومشترك. أي أنّ الاتّصال هو بالضرورة اشتراك مع الغير، سواء كان شخصاً أو مجموعة أشخاص في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات. بذلك فالأصل اللاتيني يمكن أن يعبر عما يرجع إلى المجموع، أو ينقل إليهم أو منهم إلى الآخرين بصورة مشتركة. (العابد، ليندا، 2021)

ب- الثقافة :

لغويًا هي الحذق والمهارة (لسان العرب – الصّحاح في اللغة والقاموس المحيط) إذ يعني ثقف ثقافة أي صار حاذقًا فطنًا. وهي الحذق والمهارة ، إضافة إلى إنها الإحاطة بالعلوم والفنون والآداب وبشؤون حياة النَّاس. (مسعود، جبران، 1992، صفحة 259). فلسفيًا، هي كل ما فيه استنارة للذهن وتهذيب للذوق وتنمية للملكة النقد والحكم لدى الفرد أو في المجتمع، وتشمل المعتقدات والمعارف والفن والأخلاق

وجميع القدرات التي يتّسم بها الفرد في مجتمعه، ولها طرق ونماذج عملية وفكرية وروحية، ولكل جيل ثقافته التي استمدّها من الماضي وأضاف إليها ما أضاف من الحاضر، وهي عنوان المجتمعات البشرية. (مذكور، ابراهيم، 1983، صفحة 121) أما اجتماعيًا، هي الوحدة الكاملة للسلوك أو (العرف) حيث تنتقل الرّموز من جيل واحد إلى الجيل التالي خلال التعليم الاجتماعي. (الصّالح، مصّاح، 1999، صفحة 137)

إذًا، الثقافة الاتصالية هي مجموع السلوكيات المعتمدة لدى أفراد المؤسسة، وتتمثل بمجموعة من العادات والقيم التي تعزّز القدرة على تحقيق أهداف مشتركة.

النظرية الصفريّة Theory Z: هي نظرية تستخدمها الشركات لتطوير الاتصالات التنظيمية وإدارة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، تركّز على العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية. ابتكرت على يد عالم النفس الأميركي "ابراهيم ماسلو" Abraham Maslow والبريطاني العالم في السلوك الإداري "وليام ريدين" William James Reddin، والمؤلف الأميركي في إدارة الأعمال "وليام أوّشي" William Ouchi، وتعد الأخيرة الأكثر شيوعًا واستخدامًا. (المفاهيم الإدارية - نظرية "زد"، 2022)

الفدرالية: يعرف المنظر ويليام ريك (William Rieker) الفيدرالية بأنها التنظيم السياسي الذي تقسم فيه نشاطات الحكومة بين الحكومات الإقليمية والحكومة المركزية، بالطريقة التي يكون فيها أي نوع من الحكومات يملك بعض النشاطات التي تتخذ بشأنها القرارات الحاسمة. (الزبيدي، وليد قاصد، 2019، صفحة 22)

2- متغيرات الثقافة الاتصالية

1.2-العنصر البشري

ينطلق النشاط في المؤسسة من العنصر البشري الذي يتم توظيفه لممارسة عمله في إطار تنظيمي، يصبو إلى تحقيق هدف المؤسسة والعاملين فيها من خلال التوجّهات والقيم المشتركة. "يعتبر العنصر البشري ممثلًا في الموارد والكفاءات البشرية، أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية... فالتركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة على روحه المعنوية، يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة" (محمد، عبد الرحيم، 2023) وكون العنصر البشري يمثل مجموعة من الأفراد من بيئات مختلفة في المجتمع، فلا بد أن تكون خبراتهم وتصوّراتهم وانتماءاتهم الفرعية متنوعة. كذلك هم يختلفون من حيث المهام التي يؤدونها داخل المؤسسة في سلّم من التراتب الوظيفي وفي إطار تقسيم العمل، "فالتنوع الثقافي يتواءم مع الاختلاف، ويأخذ في الاعتبار جميع الاختلافات في العمق البشري، بما في ذلك الثقافات الوطنية والشركات وأنماط الاتصال على المستوى الفردي والتنظيمي والمهني والمؤسسي والوطني". (DEL MAR ALONSO , Maria, p. 188). لكن المؤسسة تتبنّى قيمًا وتوجّهات توحد العاملين في

إطار ثقافة اتّصاليّة، تعزّز الانسجام والتّفاعل فيما بين كل مكوّناتها البشريّة. فبالرّغم من الاختلاف فيما بين العناصر البشريّة، إلّا أنّ عمليّة الاتّصال ضروريّة لنقل المعلومات وتبادل الأفكار وتيسير التّفاهم فيما بينهم، ما يعزّز الثّقة والانسجام وتطوير العلاقات بين كل المكّونات البشريّة للنّسق المؤسّساتي.

2.2-اللّغة

تشكّل اللّغة أداة تعبير لشعب ما وأهم عناصر الثقافة في المجتمع، تحمل في مضامينها مخزون هذا الأخير ووجدانه وتصوراته، تترك أثرها وتحقّق أهدافها. هناك مواصفات كثيرة تميّز بها لغة البشر، منها أنّ لغة الإنسان تستطيع أن تشير إلى أشياء محسوسة في عالم الواقع، كما يمكنها أن تشير إلى الأفعال التي يؤدّيها الإنسان أو غيره من المخلوقات، وبإمكانها أيضاً أن تعبّر عن الأفكار الدّهنيّة المجرّدة. (صالح، قاسم حسين، 2017، صفحة 32) فاللّغة وسيلة للتّعبير عن المشاعر والأحاسيس الإنسانيّة، لكن طريقة التّعبير عنها تختلف من فرد إلى آخر، ومن فئة أو طبقة اجتماعيّة إلى أخرى. كما تمثّل إحدى العناصر المهمّة لتمييز شريحة اجتماعيّة عن أخرى، فهناك مظاهر لغويّة خاصّة بشرائح اجتماعيّة معيّنة تدل على تلك الشّرائح دلالة واضحة... إنّ الأساليب اللّغويّة التي يستعملها الفرد تتغيّر بتغيّر الموضوع من جهة والمشاركين في الحديث أو المستمعين له من جهة أخرى. (صالح، قاسم حسين، 2017، صفحة 35)

من عناصر هذه اللّغة الرّموز التي تحمل كثيراً من المضامين والمُدلولات، وفقاً لثقافة المجتمع التي تستخدم فيه. إنّ الاتّصال هو "عمليّة إرسال واستقبال للرّسائل والشّفرات، ويمكن أن يكون لفظيّاً أو شبه لغوي أو غير لغوي". (أحمد، محمد، 2020، صفحة 295)

3.2-الرّموز

الرّمز: في علم البيان هو الكناية الخفيّة، والجمع رُموْزٌ، وهو علامة تدل على معنًى له وجود قائم بذاته، فتمثّله وتحل محله. قد يُستخدم الرّمز بقصد الإيجاز، كما في الرّموز الكيماويّة والحسابيّة والهندسيّة والفيزيائيّة. إنّ "التّواصل البشري متعدّد الصّيغ، ما يعني أنّنا عندما نتحدّث مع بعضنا بشكل مباشر، نعتمد على ثلاث قنوات رئيسة لإيصال رسالتنا وهي: اللّغة أو الكلمات التي نستعملها، الإشارات اللّغويّة الموازية أي نبرة الصّوت، التّواصل الحركي ويتمثّل في تعابير الوجه ولغة الجسد وإشارات الجسد". (غالاهر، صوفي، 2020) فالإشارات والرّموز والعلامات لها مدلولاتها ورمزيّتها وتُفعل فعلها في التّعبير والتّواصل. ف "كل كلمة علامة، لكن ليست كل علامة كلمة". (الحمامصي، محمد، 2018)

4.2-هيكلية التّنظيم

رأى أوليفر شيلدون Oliver Sheldon أنّ "التّنظيم" هو عمليّة دمج الأعمال، التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات، مع توفير التّسهيلات الضّروريّة لتنفيذها بشكل يوفّر أفضل القنوات أو السّبل، لاستخدام الجهود المتاحة بكفاءة وبطريقة منتظمة وإيجابيّة ومنسّقة. فالتنظيم هو الأداة التي تستخدمها

الإدارة لتحقيق الأهداف التي تقرّرها". (شمس، نسيب، 2015) رغم ضرورة وجوده في كل المؤسسات، يختلف الهيكل التنظيمي الإداري بين مؤسسة وأخرى، فالتنظيم وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، إذ يمثل التراتب الإداري والوظيفي في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتسهيل الاتصال بين أطراف الهيكل لإتمام الأعمال.

تتلخص وظائف الهيكل التنظيمي بثلاث:

- تحقيق مخرجات أو منتجات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- المساعدة على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى حد.

- الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي تتم داخله ممارسة القوة. وهو ما يقرّر ويحدّد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المؤسسة، وعلى ضوء هذا الإطار تتخذ القرارات. (شمس، نسيب، 2015)

وعليه يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي هرمياً مركزياً، من حيث القرار أي ذا اتصال عمودي، بالتالي يؤدي إلى خلق قنوات اتصال فرعية أفقية أي ثقافة اتصال فرعية، فتزداد إمكانية حدوث المشاكل والخلافات، كما يمكن أن يكون لامركزياً مرناً، يكرّس المشاركة عند العاملين في المؤسسة، والاتصال والتعاون فيما بينهم لاتخاذ القرارات بهدف تحقيق مصلحة المؤسسة.

5.2- النمط القيادي في الادارة

لا بدّ لتحقيق أهداف المؤسسة من أن يكون هناك قائداً موجّهاً ومؤثراً، يحثّ العاملين على الالتزام بالتوجيهات راضين طوعاً بذلك. فالقائد الديمقراطي المرن يستطيع جعل العاملين يتوافقون مع قيم المؤسسة وأهدافها، بالتالي يولّد لديهم رغبة بالاستمرار في العمل والالتزام وتقليص إمكانية التغيب، إذ "يتم التأكيد ضمن نظام الجودة على أهمية اللامركزية والاتصالات الفوقية، بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة". (محمد، عبد الرحيم، 2023) بخلاف المدير أو الرئيس الرجسي والأوتوقراطي الذي يعيق الاتصال والتفاعل والحوار ويضعف قدرة المؤسسة على بناء ثقافة اتصالية.

6.2- وسائل الاتصال الحديثة

تساهم التقنيات الحديثة لتكنولوجيا الاتصال والتواصل في تحقيق استراتيجية المؤسسة وبلوغ أهدافها، وتعتبر شبكة الإنترنت من أهم التكنولوجيات، ذلك لقدرتها على التّشعّب في تكنولوجيات متعدّدة من خلال تطبيقات متنافسة وأدوات ميسّرة للاتصال. بما أنّ التكنولوجيا وسيلة اتصالية داخلية وخارجية في المؤسسة، يجب التدريب عليها عند مختلف العاملين لتسهيل الاتصال والحوار بينهم، وعدم شعور أحدهم بالهميش الاتصالي بسبب ضعف المهارات الحاسوبية والاتصالية، فاعتماد المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة، إضافة إلى الوسائل التقليدية كالهاتف والفاكس والأسلكي، يسهّل على العامل إيصال جميع البيانات والمعلومات بسرعة ووضوح وفي الوقت المناسب وكذلك الوصول إليه.

7.2-طبيعة النّشاط

إنّ مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب في العمل المؤسّساتي، إذ "يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشريّة وتشجيعها على الأداء الفعّال، حيث يؤدّي تدريب الأفراد على روح العمل الجماعي في بقيّة مجال التّخصيص الضّروريّة لأداء الأعمال إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات، ومشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة. (محمد، عبد الرّحيم، 2023) إذ إنّ النّشاط الفريقيّ التّعاوني التّبادلي الدّوري يخرج من الملل واللامبالاة ويقلّص إمكانيّة فقدان الحماس ورتابة الإنتاجيّة في المؤسّسة.

8.2-المناسبات في المؤسّسة

تقوم المؤسّسات بجدولة الاحتفالات التي ترتبط بمناسبات خاصّة بها، كتاريخ التأسيس واحتفالات تقاعد بعض الكوادر، أو تنصيب مسؤول جديد... وهذه الاحتفالات تكون أيضًا بمناسبة تحقيق هدف ما للمؤسّسة كتقدّم تنافسي ملحوظ بين نظيراتها، أو حصولها على جائزة، وتشكّل هذه الاحتفالات فرصة للتّلاقي وتوحيد الهدف بين العاملين والمؤسّسة.

3-النّظام السّياسي في لبنان وتطيف العنصر البشري في المؤسّسات

إنّ المتغيّرات التي تؤثر في الثقافة الاتّصاليّة في المؤسّسات ترتكز أساسًا على العنصر البشري، فاللغة هي أداة تعبير بين أفراد المؤسّسة، والرّموز هي حاملة مضامين تسهّل التّفاهم والتّواصل بينهم، وهيكلية التّنظيم والنّمت الإداري وطبيعة النّشاط، كلّها متغيّرات قائمة على تفاعل وحركة واتّصال، وتوزيع مهام للعناصر البشريّة في المؤسّسة. كما أنّ تكنولوجيا الاتّصال هي من منتجات العنصر البشري وكذلك مستهلكة من قبله، فهو يستخدمها في المؤسّسة لتوفير الوقت والجهد وتسهيل تبادل المعلومات، وتقوم الاحتفاليّة في مناسبات المؤسّسات على اللّقاءات بين الموارد البشريّة، القائمة بالمهام التي تستدعي تلك الاحتفالات.

إذًا، الاتّصال بين المكونات البشريّة هو محرك العمل المؤسّساتي، فمهما توقّر الرّأس مال المادّي بكل عناصره في المؤسّسة، لا يمكن استثماره من دون تناغم اتّصالي بين أفرادها. هذا الاتّصال محكوم في المؤسّسات العامّة في لبنان بالنّوع الثقافي في بعده الطائفي المذهبي، فتصبح الثقافة الاتّصاليّة ومتغيّراتها قائمة على مدى الانسجام والتّقارب القيمي بين أفراد المؤسّسة، ومساهمة في تحقيق أهداف هذه الأخيرة أو العكس.

اعترف صكّ الانتداب - من جانب جمعيّة الأمم - دوليًا بكيان الدّولة اللّبنانيّة، وأصبح لبنان دولة تتصّف بمقوّمات الدّولة. "إنّ الدّولة اللّبنانيّة تأسّست سنة 1920 بموجب قرارات الجنرال غورو، ثمّ توطّدت أسسها دوليًا نتيجة الاعتراف الدّولي بوجودها". (قربان، ملحم، 1988) لكن لم يكن للبنان أن يختبر واقعياً

ممارسة الدولة لدورها، بسبب الكثير من المطبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية وغيرها، ومن أبرز هذه المطبات، والتي ما زال حتى يومنا هذا يعاني لبنان وشعبه من تبعاتها، الحرب الأهلية التي استمرت ميدانياً ما يقارب 15 عاماً، انتهت بتوقيع اتفاق الطائف في الطائف بالمملكة العربية السعودية، بهدف توطيد السلام بين الأطراف المتنازعة بشكل عام وبين الطوائف بشكل خاص. باعتبار إلغاء الطائفية السياسية هدفاً وطنياً، يحد من النزاعات ويعزز الانتماء الوطني ويكرس المساواة بين المواطنين بمختلف انتماءاتهم. نصت الفقرة "ز" في بنود الإصلاحات السياسية في وثيقة الوفاق الوطني - اتفاق الطائف، وفي المرحلة الانتقالية على: "إلغاء قاعدة التمثيل الطائفي واعتماد الكفاءة والاختصاص في الوظائف العامة والقضاء والمؤسسات العسكرية والأمنية والمؤسسات العامة والمختلطة والمصالح المستقلة وفقاً لمقتضيات الوفاق الوطني، باستثناء وظائف الفئة الأولى فيها وفي ما يعادل الفئة الأولى، وتكون هذه الوظائف مناصفة بين المسيحيين والمسلمين من دون تخصيص أية وظيفة لأي طائفة. (وثيقة الوفاق الوطني - اتفاق الطائف، 2004) إذاً، إلغاء قاعدة التمثيل الطائفي واعتماد الكفاءة والاختصاص في الوظائف العامة، هو خطوة أساسية لمقتضيات الوفاق الوطني، فيما لا يزال حتى اللحظة الراهنة التمثيل الطائفي هو القاعدة الأكثر ثباتاً وتمترساً في التوظيف، وبالتالي لا وفاق وطني، ويتجلى ذلك في كل استحقاق يعيشه لبنان، من انتخابات رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة، والانتخابات النيابية والبلدية، والتعيينات الوزارية والقضائية، مروراً بكل الفئات الوظيفية. وقد عرفت الوظيفة العامة بأنها "باب لخدمة المجتمع وتحسين الخدمات المختلفة التي تقدمها الدولة للمواطنين". (وظائف الفئة الأولى في الدولة: 157 وظيفة يحتكرها زعماء الطوائف، 2017) لكن المسار في التوظيف في المؤسسات العامة لم يتوقف عند توظيف الفئة الأولى وما يعادلها، فقد احتكرت الزعامات الطائفية من خلال العرف الطائفي الوظائف، وقامت بمحاصصتها للمؤيدين والمحازبين في أحزابها السياسية الطائفية بمعزل عن معيار الكفاءة، فتشكلت الكونتونات الوظيفية المتمثلة بفئوة العاملين وتعددية أهدافهم وتوجهاتهم في المؤسسات، ليسكلوا فيما بينهم دروعاً بوجه كونتونات العاملين من طوائف مغايرة، ما يعيق كشف الأداء وتحديد المسؤوليات والمهام الفردية ضمن إطار الجماعة في المؤسسة ككل.

ويقول رمزي أبو اسماعيل، المحاضر في جامعة "كانت Kent University" في بريطانيا، "إن الأعراف مبنية على أساس "نظام الكوتا" الذي اعتمدته الطوائف اللبنانية "خوفاً من بعضها". فنظام التوظيف في لبنان، أتى ليكرس التطور غير الطبيعي للهوية اللبنانية، ولبنان وطن هجين، لم تمر المجموعات التي تؤلفه بالتطور الطبيعي، وبالتالي لم تنضج الهويات لتشكل انتماءً مشتركاً". (مفج، إلسي، 2021)

نتيجة لهذا المسار التوظيفي على المدى الطويل، تتشكل ثقافات اتصالية فرعية ضمن المؤسسات العامة، تكون متعددة القيادات ومختلفة التوجهات، وذات أهداف فرعية فنوية تصب في مصلحة الجماعة الطائفية المرجعية أو الحزبية الطائفية، وكل ثقافة اتصالية فرعية منهن متماسكة موحدة القيم

والتوجهات، تتوفر فيها مقومات نجاح الاتصال فيما بين عناصرها البشرية، إذ أنّ أهدافها مشتركة وموحدة وفعالية تحاصصية فرعية لا مؤسسية.

4-النظرية Z في التنظيم الإداري

تسارعت نهضة اليابان الاقتصادية بشكل لافت، فاشتهر اقتصادها بميزته التنافسية والابتكارية، حتى أصبح يطلق عليها في بعض الدول تسمية "كوكب اليابان". وقد انطلقت في توجهاتها الاقتصادية من خلال ثقافتها المجتمعية الملزمة بأخلاقيات العمل وتعزيز الكفاءات الفردية للعمل، بهدف زيادة الإنتاجية بما يصب في المصلحة العامة للمؤسسات والمجتمع. ومن أبرز النظريات التنظيمية التي استندت إليها في إدارة مؤسساتها، هي النظرية "زد" Z، التي تقوم على الترابط المتين والتعاون والقيم الموحدة ومنفعة الجماعة، وتتلخص مبادئها "بالثقة والحدق والمهارة والمودة والإلفة". (القرني، علي حسن يعن الله، 2023، صفحة 2)

1.4-سمات النظرية "زد"

- تنمية الثقة المتبادلة: إذ تخلق شعورًا بالانتماء بين الموظفين، وتدفعهم لمواءمة أهدافهم الفردية مع الأهداف العامة للمؤسسة، بالتالي يصبح تحقيق هذه الأهداف عملاً مشتركاً.
- الإدارة التشاركية: تعمل على تقديم حلول إبداعية من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، مع ضرورة انفتاح المدراء على جميع أنواع الحلول عن طريق مواجهة الخوف من السخريّة بين الموظفين.
- فريق العمل الموجّه ذاتياً: فرق من الموظفين يتمتّعون بمواهب متنوّعة تمكّنهم من تحقيق هدف مشترك، وتوجيه سلوكهم بفعالية من دون إشراف المدير.
- التزام بالهدف: التزام الموظفين بأهداف الشركة أمر ضروري لتحقيقها. (المفاهيم الإدارية - نظرية "زد"، 2022)

2.4-خصائص النظرية Z ومقاربتها في المؤسسات العامة في لبنان

يُنظر إلى المؤسسة اليابانية على أنّها مؤسسة الشعب، بحيث يكون العامل جزءاً منها ومستمرّاً فيها، وانتماؤه ليس مؤقتاً أو قصير الأمد، ويصبح فرداً في عائلة المؤسسة. إذاً "المؤسسة اليابانية ينظر إليها على أساس مؤسسة عائلية، يتقاسم أفرادها العمل معاً، يعيشون مساراتهم ومعاناتهم معاً، يتصرفون وكأنّ الجميع ينتمون إلى عضوية عائلة واحدة". (القرني، علي حسن يعن الله، 2023، صفحة 4)

فهذا النموذج يتسم بالقيم المشتركة الجماعية والحس الجماعي بالمسؤولية لقناعة بأن المنفعة جماعية وليست فردية، إضافة إلى الإلفة والمودة القائمة على دعم الأفراد لبعضهم ونبذ الأنانية ليشعر العامل بالأمان ضمن المجموعة، ما يعزّز الانتماء والولاء تجاه العمل والمؤسسة، ويسهم في توفير مناخ الابتكار والإبداع كنتيجة للأمان والدعم المحيط بالعامل. فقد تمّ تشبيه النموذج الياباني بأنظمة العشائر

التنوع الثقافي وأثره على الثقافة الاتصالية لدى أفراد المؤسسة.
"إمكانية تطبيق النظرية الصّرفيّة في المؤسسات العامّة اللبنانيّة أمودجاً"

والعائلات الواسعة المتضامنة اقتصاديًا، كونه قائمًا على التوافق والانسجام في ثقافته الاتصالية والتنظيمية الداخلية.

بالرغم من أنّ الأنظمة العائلية والعشائرية التضامنية الجماعية، ما زالت حاضرة نسبيًا في المجتمع اللبناني، إلا أنّ الفروقات الطائفية والثقافية، تعيق اعتماده في لبنان البيروقراطي إداريًا، وتقيّد الثقافة الاتصالية. فالنظام الطائفي الذي يكرّس تطييف التوظيف وفئويته، ينتج تنوعًا ثقافيًا فئويًا، يشرح الثقافة الاتصالية لاختلاف القيم والانتماء، وهما شرطان أساسيان للنظرية الصّرفيّة، فإذا كانت قوة الانتماء والعمل لمصلحة المجموع أساس نظرية "Z"، يصعب تحقيق المؤسسات اللبنانية لتنافسيّتها في ظل الوهن الاتصالي بين مكوناتها البشرية. لكن، كون تنظيم "زد" أثبت الخصائص التنافسية العالية، هذا سيجعله يجذب أفضل العناصر، ويمكن أن تختفي بعد ذلك الشركات التي لا تتبنّى هذا النوع من التنظيم (William OUCHI "La theorie Z", 2023)، وقد قاربت الدراسة هذه الخصائص في المؤسسات العامة في لبنان.

3.4 جدول توضيحي لمقاربة خصائص النظرية "زد" في المؤسسات العامة في لبنان

الجماعة الطائفية	المؤسسة العامة	خصائص نظرية "زد"
وحدة أفراد الطائفة/ الحزب الطائفي - وحدة عائلية وطائفية.	تعددية فئويات ثقافية طائفية /انتماءات خارجية متعددة.	العائلية
مضمون باستمرار الولاء الحزبي الطائفي، مع ضمانة وحماية الجماعة الفرعية في المؤسسة.	يرتبط قانونًا بالالتزام الوظيفي ونزاهة الكفّ.	الاستخدام طويل الأجل
جماعية صنع القرار دائمة من خلال المشورة وتبادل المعلومات والعودة إلى القيادة الحزبية الطائفية.	القرارات الجماعية مرتبطة بالتوافق الحزبي الطائفي، وهي عرضة للتجاذبات والصراعات.	جماعية صنع القرار
شمولية الاهتمام بأفراد الجماعة الطائفية واحتضانها لهم لتعزيز الحرس على المكتسبات الفئوية للجماعة ككل.	الاهتمامات محكومة بمدى التقرب السياسي الطائفي من القيمين على الإدارة، وبالتالي متفاوتة.	شمولية الاهتمام بالفرد
الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الجماعة الطائفية والسعي لتلبية حاجاتها.	ضعف القدرة على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وتلبية حاجات المجتمع، بسبب التشرذم والاختلافات والمحاصصات.	المسؤولية الاجتماعية
العمل بروح الفريق المكوّن من أفراد الجماعة الحزبية الطائفية.	المؤسسة لا تعمل بروح الفريق بسبب تباين المصلحة بارتباطها بالجماعات الطائفية.	روح الفريق والمشاركة الجماعية

5- معوقات الاتصال لدى المورد البشري في المؤسسات العامة في لبنان

1.5- معوقات تنظيمية: تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ إنّ التوظيف الاستنسابي وفق المحاصصات الطائفية والمحسوبيات، يساهم في خلق هيكل تنظيمي متشّتت التخصصات والمسؤوليات فتضعف كفاءته التنظيمية، ما يهدّد مسار قنواته الاتصالية. إضافة إلى أنّ محاولات إخفاء معلومات لمصلحة جماعة طائفية فرعية أو إظهار أخرى لهدف مماثل، يؤدي إلى غياب الشفافية في الاتصال والحصول على المعلومات، التي تسهم في فشل أهداف الثقافة الاتصالية. كما أنّ هذه الشفافية غائبة في الاتصال الخارجي للمؤسسة بسبب ضعف الاتصال الداخلي والوضوح في المعلومات، باعتبار أنّه يحق للجماعات الطائفية في المؤسسة احتكار المعلومة التي ترتبط بالشأن العام، كونها تحت إدارة وهيمنة الأحزاب الطائفية.

2.5- معوقات شخصية على صعيد الأفراد: بعض العناصر البشرية غير ملتزم بواجباته الوظيفية لشعوره بالدعم الطائفي رغم إخفاقاته، ويهدر الوقت ومنهم من يتعامل بفوقية بحسب قوة الحزب الطائفي المؤيد له، أو بكيدية اتّجاه الأفرقاء الطائفيين الآخرين، إضافة إلى البعض غير الطائفي الذي يشعر بضعف التماهي مع المؤسسة نتيجة للتهميش والإقصاء الاتصالي، فتضعف حماسه وفاعليته.

3.5 - معوقات سوسيوثقافية: تلعب التّنشئة الاجتماعية للأفراد دوراً في إكسابهم قيماً ومعتقدات وتصوّرات، بحيث ينتج عن اختلاف مؤسسات التّنشئة واتّجاهاتها اختلافات سياسية دينية فكرية إيديولوجية، ما يخلق عائقاً أمام الاتصال. كون المؤسسات العامة محاصصة من حيث الإدارات ومن حيث العمّال المحمّلين بأفكار وقيم مختلفة، تتولّد التناقضات، ويضعف الانسجام، وتزداد مسببات النزاع فيما بينهم. إضافة إلى أنّ فروقات لغتهم ومضامينها الدينية الطائفية تشكّل حاجزاً اتصالياً في ظل الصّراعات الدائمة في المجتمع اللبناني.

6- فدرلة المؤسسات: من التّنوع الطائفي ضمن الوحدة إلى الوحدة الطائفية ضمن التّنوع

إذا كان التنظيم "زد" بما يوقّره من ثقافة إتصالية معزّزة لفرص نجاح المؤسسات وزيادة تنافسيّتها، يساهم في تحقيق أهدافها من خلال التنسيق والتعاون والتكامل بين أفراد المؤسسة بمختلف مستوياتهم الإدارية والمهنية، إذ "توقّر ثقافة "Z" للموظّفين إطاراً اجتماعياً مستقرّاً، حيث يمكنهم أن يجدوا أنفسهم ويتعاونوا لبناء جوانب أخرى لوجودهم، فالمنظمة الاقتصادية ليست مجرد خلق لنظام اقتصادي، لكنّها أيضاً خلق نظام اجتماعي، ومثل أي نظام اجتماعي، بنية العمل تنطوي على شكل خفي من التنسيق بين الأفراد". (William OUCHI "La theorie Z", 2023)، وكونها (Z) غير ملائمة للتطبيق في مؤسسات وإدارات القطاع العام في لبنان، بتنوّع تركيبها الطائفية من حيث العنصر البشري وإداراتها وهيكلها التنظيمي،

كون "الطوائف الدينيّة شكّلت بنية الدولة التّحتيّة وتقاسمت سلطتها، ففقدت الدولة استقلاليتها إزاء الطوائف، وأصبحت في حالة تبعيّة لها، ممّا أدّى إلى شلل مؤسساتها وجعلها عاجزة عن القيام بوظائفها." (فارس، عصام، 1991، صفحة 16) فهل يمكن أن تكون فدرلة مؤسسات وإدارات القطاع العام حلاً يتيح تطبيق النظرية "زد" فيها، فيكون التّسويق والاتّصال بأفضل ما يمكن مقارنة بالوضع الحالي، وبالتالي تحقّق هذه المؤسسات ذروة إنتاجيتها وتتقلّص بيروقراطيتها، ما يوفّر أفضل الخدمات للمواطن ويتقلّص الهدر والعجز المالي العام، انطلاقاً من تحمّل كل فريق سياسي طائفي مسؤوليّة تقدّم أو انهيار المؤسسة تحت سلطته، فيتعرّز مبدأ الشّفافيّة وتسهيل المساءلة والمحاسبة؟! فقد عرّف دينيس دو روجمان (Denis De Rougement) الفيدرالية، أنّها في جوهرها موقف يتألّف من 4 مبادئ أساسيّة: التّنوع – التّرابط – المسؤوليّة – الكفاءة، (الزّيدي، وليد قاصد، 2019، صفحة 24) إذّا يمكن لهذا التّنوع الطائفي في المؤسسات المفدرلة أن يكون مترابطاً من خلال عقد اجتماعي ملائم، بحيث تدير كل جهة أو سلطة مؤسساتيّة عمليّة التّنظيم الإداري وتحديد طبيعة النّشاط وتحديد معايير الكفاءة لموظّفيها، وتحمّل مسؤوليّة إدارتها ممّا يوفّر إمكانية تعزيز الثقافة الاتصاليّة، وزيادة الثقة بين العاملين المنسجمين طائفيّاً وسياسيّاً ومهنيّاً. بذلك يتعرّز التّعايش بين الولاءات والهويّات المتعدّدة، وحول السّلطة المشتركة والمقسّمة، بحسب روبنسون سيميون (Robinson Simeon)، وتكون هذه الفدرلة تدير الصّراع وتتعامل معه بحسب كوفيل. (الزّيدي، وليد قاصد، 2019، صفحة 24)

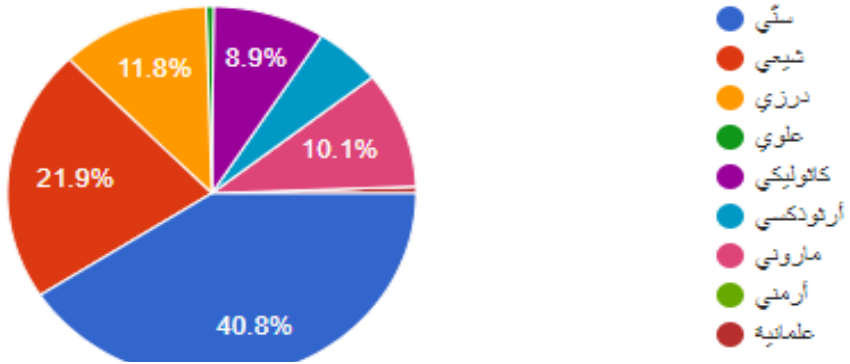
ميدان الدّراسة

تمّت الدّراسة في لبنان بتحديد الإطار المكاني ضمن مؤسساته وإداراته العامّة (قطاع تعليم رسمي- مراكز معاملات إداريّة - أمن)، طالت 170 مستجوب ومستجوبة. قد اخترنا هذه المؤسسات بسبب فرض الأحزاب الطائفيّة قرارهم فيها، ولأنّها بحالة أزمات وصراعات مستمرّة تكشف واقع الثقافة الاتصاليّة فيها. أمّا الإطار الزّماني فكان في النّصف الثّاني من عام 2022، المثقل بالأزمات على كل الصّعد، تحديداً على صعيد مؤسسات القطاع العام، بسبب المناكفات السياسيّة والتّعطيل في المؤسسات العامّة، المتعمّد من قبل الأحزاب الطائفيّة لتحقيق مصالح فئويّة، تحت شعارات الحفاظ على حقوق الطائفة، والتّوازن الطائفي وغيره.

لا شكّ واجهنا بعض الصّعوبات في تجاوب أفراد العيّنة، وإن كان الاستبيان لا يشكّل تهديداً لهم، لكن كونهم عاملين في القطاع العام، وفي ظل تفاقم البطالة والأزمات المتعدّدة، تردّدوا في تقديم معطيات، خاصّة بسبب تنامي الهيمنة السياسيّة الطائفيّة، وقد تمّ منهجيّاً توصيف واقع الثقافة الاتصاليّة في المؤسسات العامّة كمّياً.

المعطيات الكميّة. تنوّع انتماء المستجوبين طائفيًا، وقد أشار 85.8% إلى أنّ العنصر البشري متنوّع طائفيًا في إطار عملهم، و89.9% صرّحوا بوجود تنوّع مناطقي، و92.9% تنوّع حزبي، و89.3% تنوّع ثقافي من حيث القيم والعادات والتقاليد والأعراف، فالاختلاف الطائفي والمناطقي والحزبي حكمًا سيخلق اختلافًا قيميًا.

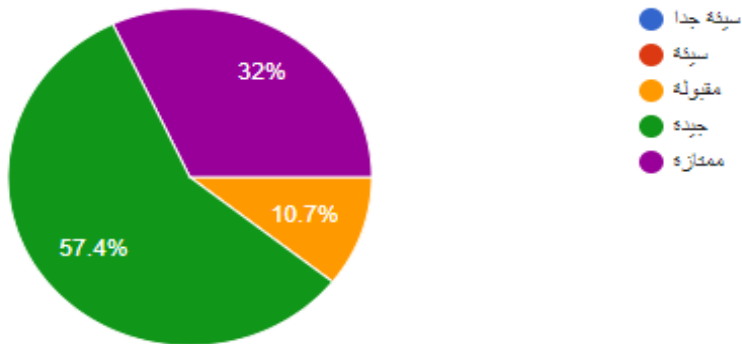
الشكل 1: التّوزع الطائفي لأفراد العيّنة



المصدر: دراسة الباحثة بتاريخ 2022-1-1

فيما يتعلّق بالتوظيف الطائفي، أجاب 58% من أفراد الدّراسة بشكل قاطع، أنّهم لم يتوظّفوا بدعم طائفي أو حزبي طائفي، فيما احتاج البعض الآخر إليه. وقد صرّح 32% من المستجوبين، أنّ علاقتهم ممتازة بزملائهم من غير طائفتهم، علماً أنّ الثّقافة الاتّصاليّة تتطلّب انسجامًا وعلاقة متينة بين كافّة العاملين.

الشكل 2: علاقتك مع العاملين معك من غير طائفتك

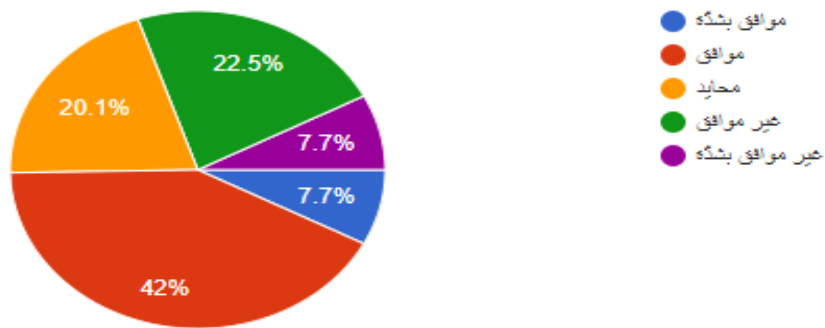


المصدر: دراسة الباحثة بتاريخ 2022-1-1

التنوع الثقافي وأثره على الثقافة الاتصالية لدى أفراد المؤسسة.
 "إمكانية تطبيق النظرية الصفيرية في المؤسسات العامة اللبنانية أمودجا"

فيما يتعلق باستخدام رموز وشعارات طائفية في مؤسسة العمل، صرح 47.3% فقط، بأنه لا وجود لها في المؤسسة مقابل من صرحوا بممارسة هذا الأمر أو تحفظوا عن الإجابة، رغم أن قانون الوظيفة العامة، يمنع استخدامها أو اللجوء إليها في المؤسسات العامة في لبنان. يبدو أن من يتمكن من تخطي قوانين الوظيفة العامة برفع الشعارات والرموز الخاصة بانتمائه الطائفي أو السياسي الطائفي، يمكنه أن يفرض رأيه على زملاء العمل في المؤسسة. إذ تبين أن 16.6% فقط، لا يعانون بتاتا من تسلط زملائهم وإلزامهم برأيهم.

وتأتي المعطيات حول معايير الترقية، بحيث يجيب فقط 7.7% بأنها موضوعية وعادلة تماما، و14.8% يعتبرون أن تنظيم العمل وتقسيم المهام في المؤسسة يكونان بحسب الاختصاص والكفاءة. الشكل 3: معايير الترقية موضوعية وعادلة في المؤسسة



المصدر: دراسة الباحثة بتاريخ 2022-1-1

وعن طبيعة النشاط، يصرح 10.7% أن القرارات يتم اتخاذها في المؤسسة دائما بمشاركة العاملين فيها، واستشارتهم من موقع عملهم ودورهم.

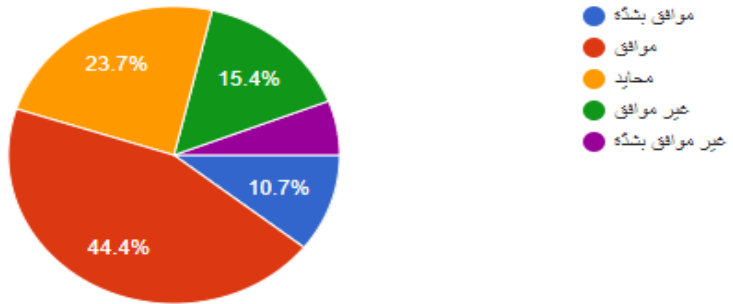
الجدول 1: علاقة معايير الترقية الموضوعية والعادلة في المؤسسة بالمشاركة بالاحتفالات والمناسبات التي تقوم بها

تشارك في الاحتفالات والمناسبات التي تقوم بها المؤسسة						
المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
8%	3%	4%	1%	0%	0%	موافق بشدة
42%	8%	30%	4%	1%	0%	موافق
20%	4%	15%	1%	0%	0%	محايد
22%	4%	14%	4%	1%	1%	غير موافق
8%	1%	4%	2%	1%	0%	غير موافق بشدة
100%	20%	66%	11%	2%	1%	المجموع

المصدر: دراسة الباحثة بتاريخ 2022-1-1

يبين الجدول أعلاه أنه عندما تكون معايير الترقية موضوعية وعادلة في المؤسسة 42% (خيار موافق) يزداد اندفاع والتزام العاملين بالمشاركة بالاحتفالات وبمناسبات المؤسسة 30% (خيار موافق).

الشكل 4: اتخاذ القرارات في المؤسسة بالمشاركة واستشارة العاملين فيها



المصدر: دراسة الباحثة بتاريخ 2022-1-1

فيما يخص تعامل المسؤول المباشر في العمل بمساواة مع العاملين بمختلف انتماءاتهم الطائفية، أتت نسبة 32% فقط لتؤكد أن المساواة حاضرة في العلاقات ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ما يظهر تأثير التنوع الطائفي والانتماء الفئوي على الثقافة الاتصالية فيها، إذ يفترض أن تكون العدالة والمساواة معياراً للتعامل لتعزيز الاتصال التنظيمي بين العاملين. كما برز دور المرجعيات الحزبية الطائفية من خلال التدخل بشأن القرارات الداخلية في المؤسسة العامة، إذ أن فقط 20.7% لا يعودون إلى أي مرجعية طائفية بأي موقف أو قرار، ما يظهر أن وجود الاتصال بين العنصر البشري داخل المؤسسة والعنصر الطائفي المرجعي من خارج المؤسسة قائم، وهذا يضعف الاتصال بين العاملين كون مرجعياتهم مختلفة.

الجدول 2: علاقة تعامل الرئيس المباشر في العمل بمساواة مع العاملين المتنوعين طائفيًا مع العمل بروح الفريق في المؤسسة

يعمل العاملون جميعًا في المؤسسة بروح الفريق						رئيسك المباشر في المؤسسة يتعامل مع كل العاملين بمختلف انتماءاتهم الطائفية بمساواة
المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
32%	9%	17%	4%	1%	1%	
51%	4%	28%	12%	6%	0%	
11%	1%	7%	4%	1%	0%	
5%	0%	2%	1%	2%	0%	
1%	0%	0%	0%	1%	0%	
100%	14%	54%	21%	10%	1%	

المصدر: دراسة الباحثة بتاريخ 2022-1-1

التنوع الثقافي وأثره على الثقافة الاتصالية لدى أفراد المؤسسة.
"إمكانية تطبيق النظرية الصّرفية في المؤسسات العامة اللبنانية نموذجاً"

يشير الجدول إلى أنّه كلّما كانت معاملة رئيس العمل غير مرتبطة بالمعيار الطائفي وعادلة 51% (خيار موافق) تزداد إمكانية العمل بروح الفريق لدى جميع العاملين في المؤسسة العامة 28% (خيار موافق).

الجدول 3 : علاقة الحصول على عمل بدعم طائفي مع العودة باتخاذ القرارات في العمل إلى مرجعية طائفية خارج المؤسسة

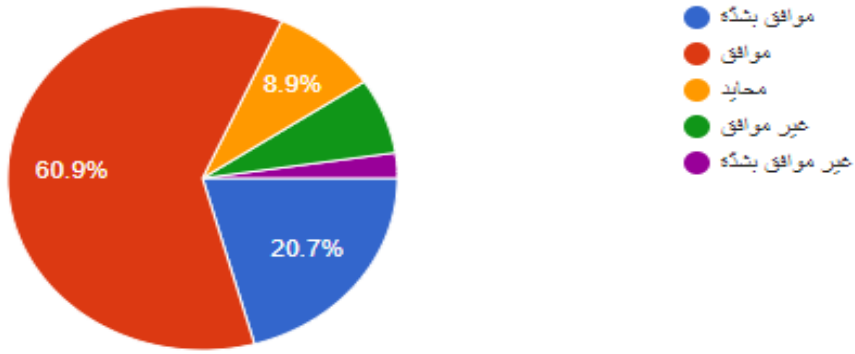
الاضطرار للعودة ببعض القرارات أو المواقف إلى مرجعية طائفية أو حزبية طائفية خارج المؤسسة						تم الحصول على عملك بدعم طائفي أو حزبي طائفي
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	
0%	0%	1%	2%	1%	4%	
0%	2%	7%	5%	1%	16%	
1%	2%	5%	12%	3%	22%	
1%	7%	14%	20%	16%	59%	
0%	0%	0%	0%	0%	0%	
2%	11%	26%	40%	21%	100%	

المصدر: دراسة الباحثة بتاريخ 2022-1-1

يلحظ الجدول أعلاه، أنّ 59% لم يتم توظيفهم طائفيًا، ورغم ذلك 36 % من نسبتهم لا تعود بقراراتها لمرجعية طائفية خارج المؤسسة، في حين 23% المتبقية لم يحسموا عدم الارتباط بمرجعية طائفية عند اتخاذهم قرارات ترتبط بالعمل. ما يشير إلى أنّ الفئويّات الطائفية تتدخل بتسيير العمل لدى فئتها في المؤسسات العامة، وإن لم تتدخل مباشرة بعملية التوظيف.

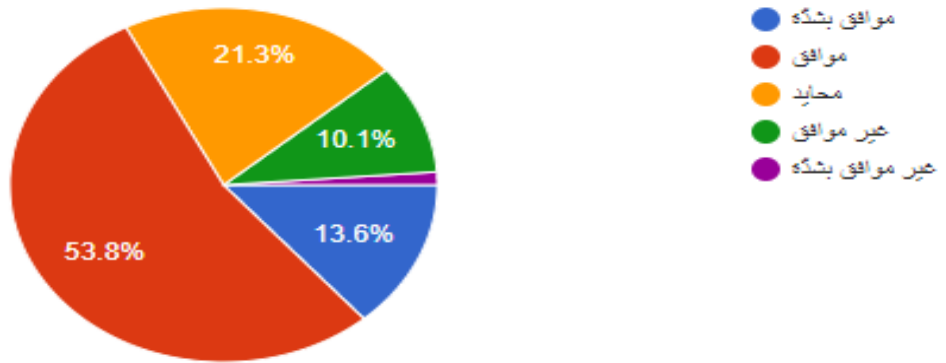
وفيما أتت نسبة الذين يجيدون استخدام تكنولوجيا الاتصال والتواصل 92.3% وهي نسبة كبيرة، 20.7% فقط صرّحوا عن استخدامها دائمًا للاتصال داخل المؤسسة، وتبادل المعلومات فيما بينهم لتسهيل إنجاز المهام. "فيمكن أن تؤدي الفجوة الثقافية إلى عدم التّطابق في استراتيجيات التواصل (استخدام وسيلة من دون أخرى، طريقة استخدامها، الجدول). عدم التّطابق هذا يمكن أن يؤدي إلى مآزق، انطلاقًا من سوء الفهم إلى اختلالات تنظيمية مرورًا بمشكلات أداء العمل". (Cusumano, Christophe, p. 13) وضع الاتصال هذا، الضّعيف نسبيًا يعد أمرًا عاديًا في ظل غياب العمل بروح الفريق، كما بدا من خلال إجابات المبحوثين، ف 13.6% فقط، قالوا بأنّ كل العاملين في المؤسسة يعملون بروح الفريق.

الشكل 5: استخدام التكنولوجيا لتسهيل الاتصال وسرعة تبادل المعلومات وإنجاز المهام



المصدر: دراسة الباحثة بتاريخ 2022-1-1

الشكل 6: عمل جميع العاملين بروح الفريق



المصدر: دراسة الباحثة بتاريخ 2022-1-1

الجدول 4: علاقة مواجهة مشاكل في العمل بسبب الطائفية السياسية مع تفضيل العمل مع فريق من الطائفة نفسها

تفضّل العمل مع فريق من طائفتك نفسها						تواجه مشاكل في عملك بسبب الطائفية السياسية
المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
4%	0%	1%	1%	1%	1%	
7%	0%	1%	0%	4%	2%	
15%	1%	0%	6%	7%	2%	
49%	0%	5%	7%	33%	5%	
24%	0%	1%	5%	6%	13%	
99%	1%	8%	18%	50%	22%	

المصدر: دراسة الباحثة بتاريخ 2022-1-1

يظهر هذا الجدول أنه كلما تراجعت مشاكل العمل بسبب الطائفية السياسية 49% (خيار غير موافق) ،
يزداد رفض العاملين لفكرة العمل مع فريق من الطائفة نفسها 33% (خيار غير موافق).

فيما يتعلق بأداء المستجوبين، فقط 14.8% منهم رفضوا خيار أنهم يقومون بتسيير المعاملات، ويقومون بالمهام بسرعة وجدية لتلبية حاجات وحقوق المواطنين المقربين طائفيًا، وأتت الإجابات الأخرى أقل حسماً أو موافقة، ما يبرز خلل الأداء لدى العاملين واللامساواة في القيام بتلبية حاجات المواطنين، كونها نسبة قليلة. "فالتعاضد الطائفي يعرقل نمو العلاقات المجتمعية بين أفراد الطوائف المختلفة، وعلى الرغم من أن العلاقات الاقتصادية تنمو وتتطور بين أفراد ينتمون إلى طوائف متعددة، لأن الطائفة لا يمكنها أن تؤمن اكتفاء ذاتيًا لأعضائها... لكن تماسكها في مجتمع تعددي، يبقى غالبًا دون مستوى تماسك مجتمعات الطوائف التي تكونه." (فارس، عصام، 1991، صفحة 21) أما عن تفضيل العمل مع من هم من نفس الطائفة، فقد رفضها كليًا 22.5% فقط من المستجوبين، إذ "يزيد التشابه الثقة، فيما يشكل التنوع الثقافي خطرًا على تقليصها، فالاختلافات الثقافية تخلق توقعات متباينة على المستويات الفردية، وتقلل من القدرة على التنبؤ" (DEL MAR ALONSO , Maria, p. 195) ومن متغيرات الثقافة الاتصالية، كالشاركة في اللقاءات والاحتفالات والمناسبات المتعلقة بالمؤسسة، أجاب 19.5% بأنهم يلتزمون بحضورها.

وفي إطار التعرف على مدى تماهي العاملين مع المؤسسة، والذي يعكس واقع الثقافة الاتصالية، يعيش 8.9% حالة من الرضا الوظيفي التام، و10.1% يشعرون جدًا بالأمان الوظيفي وباستمراريتهم في عملهم، و24.3% لا يواجهون أي مشاكل بالعمل بسبب الطائفية السياسية.

استنتاجات

- 1- إن التنوع الطائفي والمناطقى ساهم في تنوع القيم والعادات والرموز عند الأفراد في المؤسسة.
- 2- إن التنوع الطائفي ولجوء البعض إلى استخدام الرموز والشعارات الخاصة بانتماه في المؤسسة، يعيق الانسجام والتوافق وبالتالي يقلص الاتصال بين العاملين.
- 3- إن الترقية الاستنسابية الطائفية، وعدم اعتماد الكفاءة معيارًا لتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات، يؤدي إلى خلل في التنظيم الإداري وبالتالي ضعف الاتصال بين مكونات هذا التنظيم.
- 4- إن التعصب الطائفي لدى من هم في موقع القيادة وانحيازهم في حسن المعاملة لمن هم من انتمائهم، وبالتالي استبدادهم وغياب المساواة، يساهم في خلق الخلل في طبيعة النشاط، ما يعيق توفير ثقافة اتصالية وخلق قنوات اتصالية فرعية.

5-إنّ التّنوّع الطّائفي في المؤسّسة وما يحمله من اختلاف في القيم والتّصوّرات، يقلّص الانسجام نسبياً، فيضعف الاتّصال ما بين غير المنسجمين ثقافياً في المؤسّسة.

6-إنّ ضعف الاتّصال بين مكوّنات المؤسّسات العامّة، وضعف المشاركة في اتّخاذ القرارات، يجعل العاملين غير متماهين مع المؤسّسة، وتضعف إمكانيّة العمل بروح الفريق وكذلك المشاركة في الاحتفالات والمناسبات واللقاءات فيها.

7-إنّ تنظيم "زد" بخصائصه وميزاته كالتّعاون والمشاركة والتّماسك والتّشابه القيمي والتّضامن والاستفادة من المكاسب الجماعيّة، تجعله قابلاً للتّطبيق ضمن الجماعة الطّائفيّة الواحدة (في لبنان) وليس ضمن التّنوّع الطّائفي.

8-إنّ التّنوّع الطّائفي في ظل نظام المحاصصة الحزبيّة الطّائفيّة، يجعل إمكانيّة اعتماد النّظريّة "زد" بميزاتها وخصائصها أمراً عصياً ضمن المؤسّسة الواحدة المتنوّعة بمكوّناتها البشريّة، وبالتالي ضعف القدرة على توفير ثقافة اتّصاليّة تحقّق الأهداف.

خاتمة

إنّ التّنوّع الثقافي بقدر ما يمكن أن ينتج أفكار خلاقة وإبداع مهني تخصّصي، وغنى في عمل الفريق، بسبب تنوّع المعارف والمهارات، إلّا أنّه في ظل ضعف التّنظيم الإداري، والمحاصصة الطّائفيّة في التّوظيف في القطاع العام والسيطرة على كل مفاصله، إضافة إلى غياب الرّقابة والمساءلة والمحاسبة، وعدم تطبيق قوانين الوظيفة العامّة، تكون نتيجته عكسيّة، فيعيق الثقافة الاتّصاليّة وتضعف إنتاجيّة العاملين والمؤسّسة ككل، ما يمنع تحقيق أهدافها بشكل عام، وبالتالي إلحاق الضّرر في المصلحة العامّة ومصلحة المواطن والبلد كاملاً.

Bibliography

Cusumano, Christophe. (n.d.). La question du langage et de la communication dans le management international: un defi pour les hommes et les organisations.
QUELLE EST L'IMPACT DE LA DIVERSITE CULTURELLE SUR LA COMMUNICATION VIRTUELLE EN ENTREPRISE? Liege: ESSEC BUSINESS SCHOOL - Universite de Liege.

DEL MAR ALONSO , Maria. (n.d.). L'INFLUENCE DE LA DIVERSITE CULTURELLE SUR LA CREATION DE LA CONFIANCE AU SEIN D'EQUIPES VIRTUELLES. EDBA, Universite

%D9%84%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA-
 %D9%88%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-
 %D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81

صالح، قاسم حسين. (2017). سيكولوجية اللغة والاتصال. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

غالاهر، صوفي. (25 تمّوز، 2020). الإيموجي غيرت لغتنا في التواصل على مدار 10 سنوات. تم الاسترداد من أندبندنت عربية:

<https://www.independentarabia.com/node/137511/%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85/%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%8A%D9%85%D9%88%D8%AC%D9%8A-%D8%BA%D9%8A%D8%B1%D8%AA-%D9%84%D8%BA%D8%AA%D9%86%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8>

فارس، عصام. (1991). الفدرالية والمجتمعات التعددية ولبنان. بيروت: دار العلم للملايين.

قربان، ملحم. (5 تشرين الثاني، 1988). نشأة الكيان اللبناني. تم الاسترداد من مجلة الوعي: <https://www.al-waie.org/archives/article/10928>

محمد، عبد الرحيم. (5 كانون الثاني، 2023). الجودة الشاملة: الأسس والمعايير. تم الاسترداد من موقع الدكتور عبد الرحيم محمد: <http://dr-ama.com/?p=3618>

مذكور، ابراهيم. (1983). المعجم الفلسفي- مجمع اللغة العربية. القاهرة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميركية.

مسعود، جبران. (1992). الزائد، معجم لغوي عصري. بيروت: دار العلم للملايين.

مفرّج، إلسي. (22 كانون الأول، 2021). محاضرة وضرب لمبدأ الكفاءة... للتوظيف والترقي في لبنان عليك الاستزلام ل"الزعيم". تم الاسترداد من رصيف 22: <https://raseef22.net/article/1085809-%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B5%D8%B5%D8%A9-%D9%88%D8%B6%D8%B1%D8%A8-%D9%84%D9%85%D8%A8%D8%AF%D8%A3-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B8%D9%81-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D9%82%D9%8A-%D>

وثيقة الوفاق الوطني - اتفاق الطائف. (2004). تم الاسترداد من موقع مجلس النواب:

https://www.un.int/lebanon/sites/www.un.int/files/Lebanon/the_taif_agreement_arabic_version_.pdf

وظائف الفئة الأولى في التولة: 157 وظيفة يحتكرها زعماء الطوائف. (11 تمّوز، 2017). تم الاسترداد من الشهرية - الدولية للمعلومات: https://monthlymagazine.com/ar-article-desc_4419_