

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

## مطبوعة جامعية

# سياسة الاتصال الداخلي وسلوك

## العلاقات

من إعداد الأستاذة: طيبي نادية

موجهة لطلبة:

- السنة أولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات؛
- السنة الثالثة والسنة أولى ماستر إدارة الأعمال؛
- السنة الثانية كل الشعب.

السنة الجامعية: 2021-2022

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

### فهرس الأشكال

01

مقدمة عامة

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

03

تمهيد

04

أولاً: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

04

1.1 التعريف اللغوي

04

2.1 التعريف الاصطلاحي

05

3.1 مفهوم الاتصال

06

ثانياً: خصائص الاتصال

09

ثالثاً: تطور الاتصال

12

رابعاً: عناصر عملية الاتصال

13

1.4 المرسل

15

2.4 المستقبل

16

3.4 الرسالة

19

4.4 الوسيلة

19

5.4 التغذية العكسية

21

6.4 التشويش

22

7.4 بيئة الاتصال

22

خامساً: أهداف الاتصال

23

سادساً: أنواع الاتصال

23

1.6 الاتصال حسب حجم المشاركين في العملية الاتصالية

# فهرس المحتويات

26	2.6 الاتصال المؤسسي
29	3.6 الاتصال حسب اللغة المستخدمة
32	4.6 الاتصال حسب الجمهور المستهدف
27	سابعاً: وظائف الاتصال الداخلي
33	1.7 الوظيفة اللوجستية
34	2.7 الوظيفة الإدارية
34	3.7 الوظيفة الاقتصادية
35	4.7 الوظيفة الاجتماعية
	الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات
36	تمهيد
37	أولاً: نماذج الاتصال
39	1.1 النماذج اللفظية
43	2.1 النماذج غير اللفظية أحادية الاتجاه
50	3.1 النماذج غير اللفظية (الدائرية، التفاعلية) ثنائية الاتجاه
56	4.1 النموذج اللغوي
59	ثانياً: الاتصال الشخصي بين الأفراد
59	1.2 تعريف الاتصال الشخصي
60	2.2 أنواع الاتصال الشخصي
62	3.2 تقنيات الاتصال الشخصي
65	ثالثاً: التحليل التفاعلي والاتصال
65	1.3 نظرية التحليل التفاعلي
67	2.3 بنية الشخصية والتعاملات

## فهرس المحتويات

70	3.3 أنواع التعامل الإنساني
73	رابعاً: معوقات الاتصال الداخلي
73	1.4 معوقات لغوية
74	2.4 معوقات تنظيمية
74	3.4 معوقات تقنية
75	4.4 معوقات ثقافية اجتماعية
76	5.4 معوقات نفسية وعاطفية
77	6.4 معوقات بيئية
77	خامساً: الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية
78	1.5 مهام الاتصال لخلق ثقافة المؤسسة
79	2.5 العلاقة بين الاتصال والثقافة التنظيمية
80	3.5 الثقافة التنظيمية عامل هام للاتصال داخل المؤسسة
81	4.5 ثقافة المؤسسة والاتصال الداخلي
82	5.5 متطلبات بناء ثقافة المؤسسة من خلال الاتصال
84	قائمة المراجع

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مكونات العملية الاتصالية	01
17	صفات الرسالة الجيدة	02
40	نموذج أرسطو	03
41	نموذج هارولد لاسويل	04
46	نموذج شانون وويفر	05
49	نموذج بيرلو	06
52	النموذج الأول لشرام: النموذج الدائري	07
53	النموذج الثاني لشرام: نموذج الخبرات المشتركة	08
54	نموذج شرام لرجع الدى والتشويش	09
55	نموذج روس التفاعلي	10
57	نموذج رومان جاكبسون	11
70	نموذج بيرن للتعاملات بين الأفراد	12

# مقدمة

يعتبر الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة صاحبت مختلف مراحل الحياة البشرية، ذلك أنها ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات التي تربط الإنسان بغيره، وهو يعيش ضمن جماعة ديناميكية تقتضي من الناحية التفاعلية وجود اتصال مستمر ودائم، بحيث يسمح هذا الأخير بإقامة علاقات وروابط تأخذ في مجملها صورة الأقوال والأفعال التي يقوم بها الإنسان.

المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تضم أفرادًا يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المنظمة المختلفة، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه. والعنصر المحوري في حركية وديناميكية الجماعة هو التفاعل -الاتصال- بين الأفراد. ويمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة، والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها.

كذلك بالنسبة للمنظمات، أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف الباحثين والمسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المنظمة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها. حيث يمثل الاتصال الداخلي عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها.

يمكن القول أن أداء العامل أصبح مرتبط بالعلاقات الإنسانية والمعاملات داخل المنظمة، فهذه الأخيرة بحاجة ماسة للمحفزات لتحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتعتبر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، ومنه يبرز الاتصال الداخلي كأهم عامل من العوامل التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعاملين في المؤسسة ككل، من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين داخلها.

# مقدمة

مطبوعة سياسة الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات هي سلسلة من المحاضرات أعدت وفقا للبرنامج الذي اعتمده وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس وسنوات الأولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات وإدارة الأعمال في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك ليتسنى لهم التحكم في أهم أساسيات ومبادئ مقياس سياسة الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات والتعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة به، حيث يعتبر هذا المقياس كأحد أهم مكتسبات الليسانس لتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات وإدارة الأعمال في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تهدف هذه المطبوعة إلى تعريف الطلبة بالمفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي ومختلف السلوكيات التي تحكم العلاقات ما بين الأفراد داخل المؤسسات والتمكن من إدراكها واستيعابها، بدءاً بالتعرف على ماهية الاتصال الداخلي من خلال الحديث عن أهم التعريفات المتعلقة به، الخصائص، الأنواع وأهداف الاتصال الداخلي؛ كان هذا في الفصل الأول من المطبوعة، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى أهم نماذج الاتصال، بالإضافة إلى استعراض المعوقات التي تحول دون فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسة، كما تم الإشارة إلى أهمية الاتصال الداخلي في بناء وترسيخ ثقافة المنظمة.

من أجل دراسة هذا المقياس، يتعين على الطلبة أن يكون لديهم معارف مسبقة في كل من مقياس: مدخل لإدارة الأعمال، تسيير المؤسسات، إدارة الموارد البشرية، الاتصال، تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المسارات المهنية. لأن هذه المقاييس تعتبر الأرضية الأساسية التي من خلالها نتعمق أكثر في مقياس سياسة الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

## تمهيد:

يأخذ الاتصال دورًا وحيزًا كبيرًا في الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات بصورة عامة، نظرًا لكونه الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف المطلوبة وبالتالي فهو وظيفة أو مهمة أساسية لوجود المؤسسات واستمرارها، بل إنها تعدّ مؤشر لمدى كفاءتها في الوصول إلى الآخرين، كما أنها تعد جزءًا أساسيًا في تحقيق التواصل والانتماء الاجتماعي والتطور الفكري والثقافي والإنساني، وبالتالي فإن الاتصال هو فن استخدام المعلومة من قبل المرسل لغرض إيصالها إلى الطرف الآخر لإحداث الاستجابة.

إن الاتصال قبل أن يصبح علما في التاريخ الحديث، هو مقوم أساسي من مقومات الوجود الإنساني، فالإتصال في جميع أشكاله هو التعبير عن الصلة بيننا وبين الآخرين، كما تتم كل وظائف الإدارة داخل المؤسسة من خلال عملية الإتصال التي تعتبر وسيلة للتعريف بأهداف وقرارات المؤسسة وتوضيحها لجميع العاملين، وإذا لم ينجح هذا الإتصال تعطلت الحياة اليومية واضطربت العلاقات الاجتماعية، فالإتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية، ومن تم تحقيق التماسك بين الأفراد والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

## أولاً: مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي.

اختلف العلماء والباحثين في وضع تعريف موحد للاتصال حيث أنه حظي بجملة من التعاريف لا حصر لها سندرج بعضها فيما يلي:

**1.1 التعريف اللغوي:** كلمة اتصال مشتقة لغوياً من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر.<sup>1</sup>

**2.1 التعريف الاصطلاحي:** يعود أصل كلمة اتصال Communication في اللغات الأوروبية إلى جذور الكلمة اللاتينية Communis التي تعني الشيء المشترك، أما الفعل اللاتيني لجذور الكلمة Communicare والتي يمكن ترجمتها إلى عام أو شائع أو مألوف، ويعتقد أن هذه الكلمة تتضمن بالإضافة إلى العمومية والشيوع مفاهيم النقل "التحويل" و"المعنى" والمعلومات أو البيانات، وإذا وضعت هذه المضامين مع بعضها فقد يتكون معنا تعريف للاتصال يعني "تحويل أو نقل معلومات ذات دلالة ومعنى".<sup>2</sup> وتعني الكلمة: المعلومة المرسله، الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق وشبكة الاتصالات، ومن هذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية لجذور الكلمة Communique الذي يعني بلاغ رسمي أو بيان حكومي.<sup>3</sup> فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات، أي أنه يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو اتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما.<sup>4</sup>

للاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، الأفكار، الآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع أو سلعة أو قضية... عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو

<sup>1</sup> عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 11.

<sup>2</sup> عنبر إبراهيم شلاش، "إدارة الترويج والاتصالات"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 19.

<sup>3</sup> محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدامة وربيحي مصطفى عليان، "مبادئ الإدارة ووظائف المدير"، دار صفاء، الأردن، 2010، ص 192.

<sup>4</sup> عبد الغني النوري، "اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية"، دار الثقافة، الدوحة، 1991.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

المواقف من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين.

**3.1 مفهوم الاتصال:** قد تعددت التعاريف التي وضعت من قبل الباحثين لمفهوم الاتصال نجد:

➤ أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفاً للاتصال بأنه عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير شفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة. كما يعرف الطنوبي بأنه: "ظاهرة اجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية".<sup>1</sup>

➤ يعرف Albert Henry الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لأخر، من خلال العلامات

أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين.<sup>2</sup>

➤ يعرف الاتصال بأنه عملية تتضمن نقل وتسلم الأفكار أو المشاعر أو الاتجاهات سواء

بشكل شفوي أو غير شفوي ومن شأنها أن تحقق استجابة ما.<sup>3</sup>

➤ الاتصال هو العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي

يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة).<sup>4</sup>

➤ تعريف مايكل ويسترون M. Weestroon: عرفه على أنه نقل المعاني وتبادلها بأي

أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.

<sup>1</sup> شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 5-6.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 13.

<sup>3</sup> محمود أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 5.

<sup>4</sup> حسين عماد مكاوي وليلى حسين سيد، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، الطبعة السابعة، الدار المصرية اللبنانية، 2008، ص 24.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

➤ عرف إنجل باركسون Parkinson الاتصال بأنه عملية منظمة وعفوية تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها.

➤ يؤكد ستانلي Stanley أن الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس عملاً فردياً منعزلاً، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وانسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة.

➤ عرفته جمعية الإدارة الأمريكية على أنه فن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات.<sup>1</sup>

## ثانياً: خصائص الاتصال:

من التعاريف السابقة يتضح صعوبة تحديد مفهوم موحد للاتصال، هذه الصعوبة مصدرها تعدد الجهات التي يمكن من خلالها النظر إلى الاتصال، بالإضافة إلى غياب نظرية متكاملة للاتصال إلى حد الآن، ولهذا يمكن أن نستخلص مما سبق أن الاتصال يتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- **الاتصال عملية مستمرة:** عملية ليس لها بداية أو نهاية، فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا.
- **الاتصال يشكل نظام متكامل:** يتكون الاتصال من وحدات مترابطة، وتعمل جميعاً حينما تتفاعل مع بعضها البعض (جميع عناصره).

<sup>1</sup> قوي بوحنية، "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص30.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص242.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

- **الاتصال تفاعلي، آني ومتغير:** عملية تفاعلية بين عدة أطراف ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية واستيعاب مكوناتها الاتصالية. الاتصال يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بإرسال واستقبال الرسائل في الوقت نفسه، بل عادة إننا نبدأ في إرسال رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل نستقبل رسائلهم إلينا. وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وأنية.
- **الاتصال عملية غير متكررة:** تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان والأوقات والجمهور المستهدف.
- **لا يمكن إلغاء الاتصال:** ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وإن كان غير مقصود كزلة اللسان أو الخطأ في اختيار الزمان أو المكان أو الموقف الاجتماعي.
- **الاتصال قد يكون قصدياً وقد لا يكون:** هناك أربعة حالات:
  - يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها بقصد.
  - يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد غير منته لها فلا يتفاعل معها.
  - يرسل شخص إلى آخر رسالة بدون قصد ويستقبلها بقصد (التتصت على محادثة بين اثنين).
  - يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما (كنوع الملابس ولونها، المظهر العام والملاح).
- **الاتصال عملية دائرية:** لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص إلى آخر بل تسير في شكل دائري.
- **الاتصال عملية ديناميكية:** ليست ساكنة تنطوي على أفعال وردود أفعال، تعتبر عملية الاتصال تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

بذلك يمثل الاتصال:

✓ أحد ركائز التوجيه، حيث لا يمكن القيام بوظيفة التوجيه من دون اتصال مهما كان نوع هذا الاتصال، مهما كانت الوسيلة الاتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه إلى المستهدفين به.

✓ تبادل المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ، الإقناع والتأثير...

✓ عملية قد تكون منظمة، عفوية أو تعبيرية باستخدام الإيحاءات وغيرها من أساليب التفاعل.

الاتصال هو عملية نقل المعلومات والبيانات والأفكار والمشاعر من فرد إلى آخر، ومن مستوى إلى آخر، حيث تشمل هذه البيانات الأوامر والتعليمات، كما أنها تتضمن أيضا آراء الطرف الآخر (المستقبل) وهنا يظهر دور التغذية العكسية في معرفة مدى تقبل تلك الأوامر والقواعد.

الاتصال بمثابة أداة تسمح بالتأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات، من خلال إحداث التغييرات التي من شأنها تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

إن الاتصال يسمح بإعطاء الأفراد والمصالح المعلومات التي يحتاجونها لتأدية مهامهم. وعليه فإن هذه المعلومات تعتبر الوسيلة الأكثر فاعلية لتنمية قدرات الأفراد وتعديل سلوكهم وتحسين أدائهم.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

## ثالثا: تطور الاتصال

إن الاتصال قديم منذ وجود الإنسان، حيث يعد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أنه لولا الاتصال لما نمت عديد المجتمعات من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والحضارية، ومع تطور المدينة والدولة تطورت أساليب الاتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معالمه وثماره في العلاقات التجارية، الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء.

لقد تطورت عملية الاتصال، وسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور، فالإنسان منذ البداية كان حريصا على نقل أفكاره وخبراته، ومشاعره، وحتى حاجاته للآخرين من حوله فاستخدام وسيلة الاتصال الشفوية في بداية الأمر، إلا أن هذه الطريقة محدودة عادة بالزمان والمكان ولا تتجاوز الأشخاص الذين يشاركون فيها بشكل مباشر، ثم إنه من الصعب نقل الماضي وتراثه الواسع من خلال الاعتماد على الذاكرة، ثم الرواية الشفوية التي تعد أبسط وسائل الاتصال أن نقل المعلومات، وأكثرها بدائية.

بعد ذلك بدأ الإنسان يسجل الأفكار والحوادث من خلال الصور التي نقشها على جدران الكهوف والحجارة والأخشاب والعظام، أي من خلال الكتابة التصويرية التي تطورت عندما أصبح للصور قيم تعبيرية ورمزية، ثم فكر الإنسان بطريقة أسهل للكتابة بحيث يدل الرمز على صوت معين، فظهرت الأبجدية أو الهجائية التي يعود للفنيقيين الفضل الأكبر في اختراعها ومن الأبجدية الفينيقية تطورت معظم اللغات العالمية وظهرت الكتابة كأفضل وسيلة لنقل المعلومات.

بعد ظهور الكتابة أصبح الإنسان بحاجة إلى مواد ليكتب عليها ويسجل تاريخه وأفكاره بهدف نقلها إلى الأجيال التالية، فكتب على الحجارة الطين والخشب والمعدن وسعف النخل وأوراق الجلود وأوراق البردي وغيرها من المواد، وقد كانت مواد الكتابة هذه غير قادرة على الاحتفاظ بالسجلات والأفكار والمعلومات والتجارب الإنسانية ومن الصعب توافرها فاخترع الإنسان الورق، الذي كان

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

ولازال من أفضل المواد المستعملة لنقل المعلومات وأكثرها شيوعاً، ويعود الفضل في صناعته إلى الصينيين.<sup>1</sup>

بقي الإنسان يكتب أفكاره ومعلوماته وتراثه بخط يده، فكانت المخطوطات من أكثر وسائل نقل المعلومات شيوعاً، ولكنها كانت مكلفة وعاجزة عن نقل المعرفة إلى نطاق واسع من الناس وعاجزة أيضاً عن الوصول إلى مسافات واسعة من العالم لتلبية حاجات الناس المتزايدة للعلوم والمعارف، فظهرت الطباعة لتساهم في نشر ملايين الكتب في وقت واحد وبتكاليف وجهد قليلة نسبياً وبقيت الكتب القناة أو الوسيلة الرئيسية في نشر المعلومات حتى ظهرت وسائل أخرى تنافسها في الدور، بل وتتفوق عليها. فظهرت الصحف والمجلات، ثم جاءت الإذاعة والسينما والتلفزيون والمسرح، وأصبحت هذه الوسائل أكثر جماهيرية من الكتاب لما لها من مميزات في نقل المعلومات وإيصالها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وبأسرع وقت وأقل جهد ممكنين.<sup>2</sup>

برز الاتصال بزيادة أهمية ودور الإعلان في منتصف القرن التاسع عشر والتي عرفت ظهور أعلى معدلات للإعلانات، ومن الأشكال الأخرى للاتصال، العلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة والتي بدأت في القرن التاسع عشر في بريطانيا الولايات المتحدة الأمريكية وفي فرنسا في وقت لاحق. من المهنيين الأوائل في العلاقات العامة وأشهرهم Ivy Lee قام بعمل وجهد للحد من تجاوزات الدعاية والإشاعة التي بلغت ذروتها خلال الحربين العالميتين، بالإضافة إلى مجموعة من المهنيين من معظم الصحف حاولت فرض نموذج وثيقة لأخلاقيات المهنة الصحفية.<sup>3</sup>

إن اتصال المؤسسة ليس وليد اليوم كما يؤكد ذلك العديد من الباحثين والمفكرين بل هو نتاج التحولات الكثيرة الناتجة عن النقص والقصور في نظم المعلومات مقابل التطور في أنماط وأساليب

<sup>1</sup> محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، دار معتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 25-26.

<sup>2</sup> محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

<sup>3</sup> Jean-Luc Michel, "les professions de la communication fonctions et métiers", 2<sup>e</sup> édition, ellipses, 2004, p18.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

إدارة الأعمال وتسيير المؤسسات، وهذا البروز بدأ مع ظهور أنماط التفكير الإداري المنسوبة إلى التنظيم التaylorي<sup>1</sup>، فوجدت هذه التحولات معناها مع نظريات الإدارة المبنية على المشاركة، هذا التطور في الفكر كان يقابله تطور في تصميم المؤسسات.

شيئا فشيئا بدأت المؤسسات الاقتصادية تستوعب أهمية العلاقات الإنسانية لتطوير قدراتها وكنظام بدأ يظهر في المؤسسات فهو يهتم بالعلاقة بين الثقافة، المؤسسة والفرد تحت كل الأشكال وفي كل المستويات التنظيمية بدون أن تكون هنالك مركزية، فالاتصال وبالتحديد الداخلي أتى من الوعي بأن النظام المؤسسي لوحده لتحويل المعلومات والأوامر لا يكف أو يضمن التطبيق التام للاستراتيجيات المقررة من طرف الإدارة العامة، فالتنظيم التaylorي على وجه التحديد ينطلق من تطبيقات أو اعتقادات ترى أن المؤسسة يتم تنظيمها بشكل شبه عسكري أين الاتصال لا يعدو أن يكون أكثر من نظام لنقل المعلومات الآتية من أعلى، فالتaylorية تستعمل نفس اللغة أو نفس التصور وطريقة الإدارة المستخدمة في المؤسسة العسكرية، فالمنظمات الاقتصادية حاليا أصبحت تبحث عن أكثر فعالية وحياة داخل نسقها التنظيمي وذلك من زاوية تفتننها إلى أن التفاعلية القوية بين عناصر تكوينها الداخلي يعطي نتائج أحسن بكثير مقارنة ببقاء العنصر الداخلي في منأى عن بعضه البعض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fanelly Nauyen –THANH, "la communication une stratégie au service de l'entreprise", Édition économique, paris, 1991, p 13.

<sup>2</sup> محمد قادري، "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2010، ص40.

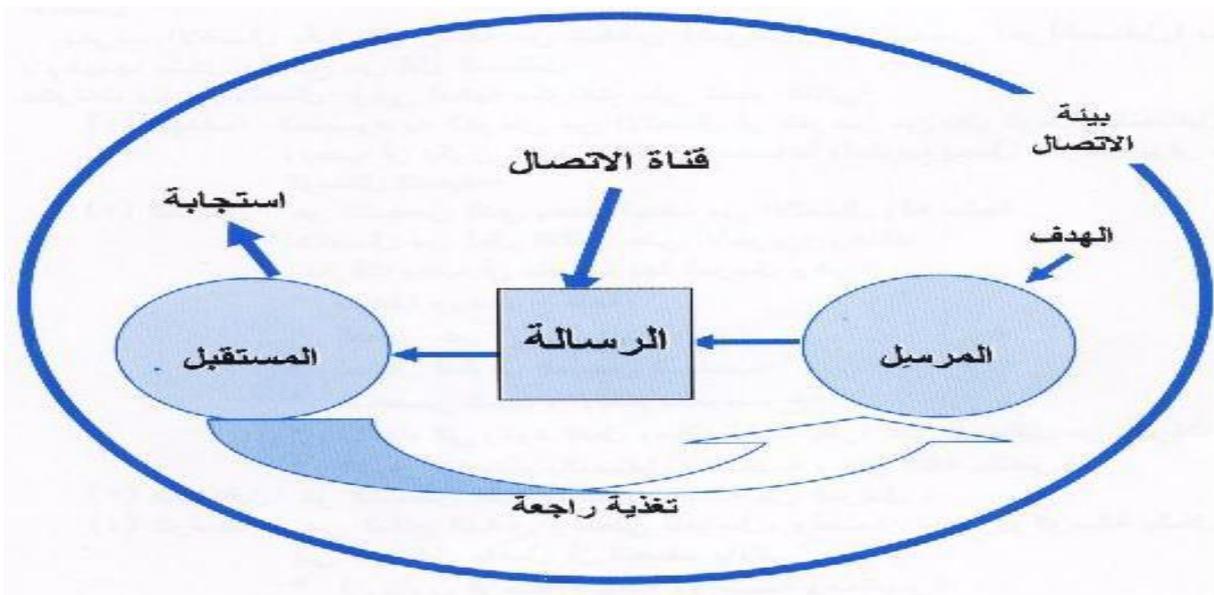
# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

## رابعاً: عناصر عملية الاتصال:

إن النظر إلى الاتصال كعملية مشاركة، يعني أن الاتصال لا ينتهي بمجرد أن تصل الرسالة من المصدر (المرسل) إلى المتلقي (المستقبل)، فالعملية تبدأ عندما يرغب شخص أو منظمة بنقل معلومات أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين بغية التأثير فيهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال.

تعتبر عملية الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أو أكثر أن يشتركا في فكرة أو مفهوم أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار معينة يريد نقلها إلى الطرف الآخر. وتعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات، فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، وتشمل هذه العملية ما يلي:

### الشكل رقم 01: مكونات العملية الاتصالية



# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

**المصدر:** ناصر جرادات، أحمد عريقات ومصطفى الشيخ، "مدخل إلى علم الإدارة"، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 247.

## 1.4 المرسل:

يعد المرسل العنصر الأول الأساسي في عملية الاتصال، والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها، ويسمى أحيانا المصدر، أو مصدر المعلومات، ويسمى أيضا المتصل، والمرسل هو منشئ الرسالة للمستقبل أو الجمهور، ويأخذ المرسل أشكلا وأدوارا عديدة، فهو الشخص أو مجموعة أشخاص، الهيئة، أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين، ليشاركوه في أفكار، اتجاهات، أو خبرات معينة.<sup>1</sup>

قد يكون مصدر الرسالة هو نفسه المرسل، وفي هذه الحالة فإن الخطأ المحتمل في التعبير عن أفكاره ينبع من عجزه الشخصي عن صياغة هذه الأفكار في رموز تنقل المعنى بوضوح. ولكن المشكلة تتضاعف حين لا يكون المصدر هو نفسه المرسل، حيث تمر صياغة الرسالة في هذه الحالة بمرحلتين بدلا من مرحلة واحدة. وقد يكون ذلك في صالح الرسالة إذا كان المصدر غير قادر على الاتصال، أو تك ون مهارات المرسل الذي تولى نقل الرسالة عن المصدر عالية إلى حد الذي يضيف على الرسالة وضوحا أكثر، أو قدرة أكبر على الإقناع والتأثير.<sup>2</sup> ويحدد " دفيد برلو " أربعة شروط أساسية يجب أن تتوافر في المرسل:<sup>3</sup>

### 1. مهارات الاتصال عند المرسل:

توجد خمس مهارات أساسية يجب أن تتوفر في المرسل، اثنتان منهما تتعلقان بوضع الفكرة في رموز هما الكتابة، ومهارة التحدث. واثنتان متصلتان بفك الرموز هما: مهارة القراءة، ومهارة

<sup>1</sup> فريد عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> حسين عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، 44-45.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 45.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

الاستماع. أما المهارة الخامسة فهي القدرة على التفكير ووزن الأمور، لأن القدرة على التفكير تساعد في تحديد الهدف.

## 2. اتجاهات المرسل:

تؤثر اتجاهات المرسل نحو نفسه، ونحو الموضوع، ونحو المستقبل على عملية الاتصال بشكل مباشر. فإذا كان اتجاه المرسل نحو ذاته سلبيا، يحتمل أن يؤثر هذا التقييم للذات على نوع الرسالة التي يصنعها، وعلى تأثيرها من ناحية أخرى، ويؤثر اتجاه الفرد نحو ذاته على الطريقة التي يتصل بها، فالثقة بالنفس عند المرسل تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله. وإذا كان اتجاه الفرد نحو الموضوع إيجابيا سيكون الاتصال فعالا أما إذا لم يؤمن الفرد بما يقوله ويقتنع به، يصبح من الصعب عليه أن يقنع الآخرين بجوانب الموضوع. كذلك يؤثر اتجاه المرسل نحو المستقبل في نجاح الاتصال، فحين يدرك المستقبل أن المرسل يحترمه ويتعاطف معه، يصبح أقل انتقادا لرسائله، ويزداد احتمال تفهمه واستيعابه للأفكار المقدمة.

## 3. مستوى معرفة المرسل:

من الواضح أن قدرة المعرفة التي لدى المرسل عن الموضوع يؤثر في رسالته فنحن لا نستطيع أن نقول ما لا نعرفه، ولا نستطيع أن ننقل بفاعلية مضمونا لا نفهمه. من ناحية أخرى إذا كان المرسل متخصصا أكثر من اللازم فقد لا ينجح في نقل المعاني المطلوبة لعدم قدرته على تبسيط، واستخدامه مصطلحات قد لا يستطيع المستقبل أن يفهمها.

## 4. النظام الاجتماعي والثقافي:

يتأثر القائم بالاتصال بمركزه في النظام الاجتماعي والثقافي. يتم تحديد تأثير الاتصال من خلال التعرف على أنواع النظم الاجتماعية التي يدخل في إطارها القائم بالاتصال، ومكانته في النظام الاجتماعي، والأدوار التي يؤديها، والمهام التي يجب أن يقوم بها، والوضع الذي يراه الأفراد. كما أننا في حاجة إلى معرفة الإطار الثقافي الذي يعيشه، والمعتقدات والقيم المسطرة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

عليه، وأنواع السلوك المقبولة وغير المقبولة، وتطلعاته، وتوقعاته، وتوقعات الآخرين عنه. معنى هذا أن مركز المرسل في النظام الاجتماعي والثقافي سيؤثر على سلوكه الشخصي بشكل عام.

### 2.4 المستقبل:

هو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة ثم يقوم بتفسير الرموز ويحاول إدراك معانيها، ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكياً، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.<sup>1</sup>

المستقبل لا يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة، وإنما يقوم بعمليات تنقيح وتنقية حسب سماته النفسية والاجتماعية ومستوى تعليمه واتجاهاته، ففي خلال عملية انتقال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، قد يطرأ على الرسالة تحريفات في الصوت أو الكتابة وهذا ما أطلق عليه علماء الاتصال "التشويش" عندما يحدث في عملية نقل الأفكار في رموز، كما أطلقوا عليه تعبير "عدم التيقن" حينما يحدث أثناء تفسير هذه الرموز من خلال المستقبل، ويمكن التغلب على التشويش وعدم التيقن من خلال تكرار الرسالة حتى يفهم المستقبل ما يخفى عليه من جوانب الرسائل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص343.

<sup>2</sup> خولة بلحمود، "مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة حالة جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2014، ص6.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

## 3.4 الرسالة:

تعبّر عن الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً. تمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضاً وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم والاتجاهات والمشاعر والتعليمات ذات رموز لغوية لفضية أو كتابية التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد أو الجماعات، لاشتراكهم فيها، لهذا تعد من حيث التصميم، المحتوى، وتوقيت إرسالها عنصراً من عناصر الاتصال الفعال، وينبغي صياغة الرسالة وفق حاجات ورغبات المستلم، بحيث تثير انتباهه، اهتمامه، ورغبته، وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشأنها (التصرف).<sup>1</sup>

تحمل الرسالة الاتصالية الأفكار والمعاني التي تحت وي على رموز لفظية، هجائية، جسدية، إشارات، إنصات، صمت،..... وغيرها، ويتوقف تأثيرها وتحقيق الغرض منها على قدرة المرسل في فهمه للمستقبل من ناحية، وفي مدى استيعاب وتفسير المستقبل لها. فمن السهل عليه أن ينقي الرسائل أو يتجاهلها.<sup>2</sup> وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن أفكار وآراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة.<sup>3</sup> يمكن القول أن عملية الصياغة وتركيب الرسالة تعد الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال، حيث أن هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود سليمان العيان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 247.

<sup>2</sup> فريد عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

<sup>3</sup> ميرفت الطرابيشي، "نظريات الاتصال"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 29.

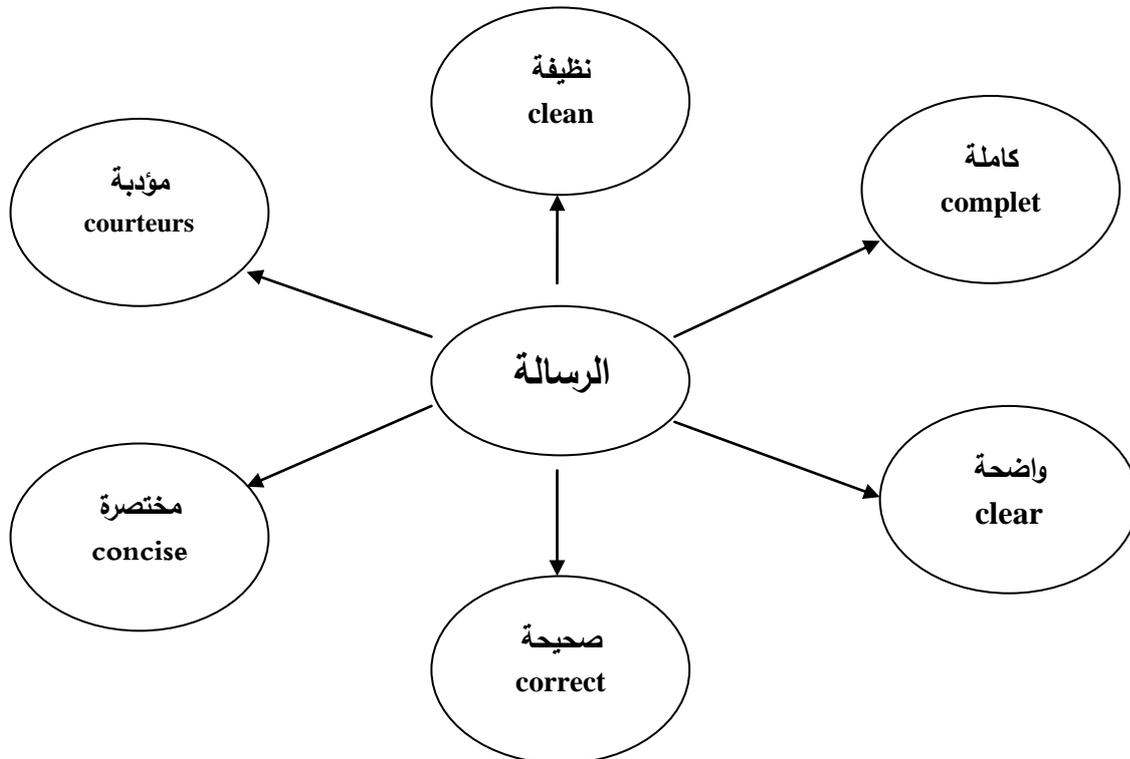
<sup>4</sup> خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008، ص 354.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

- المرسل وكيفية صياغته للرسالة؛
- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها؛
- درجة الثقة المتبادلة بينهما؛
- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمستقبل.

إن الرسالة وطبيعتها وطريقة تصميمها وسلامة ووضوح ودقة المعلومات المتوفرة بها تحقق بلا شك فاعلية نجاح الاتصال ولذا فإن هناك ستة جوانب على درجة عالية من الأهمية في تحقيق فاعلية الرسالة وخصوصا فيما يتعلق بالشكل والمضامين التي تنطوي عليها الرسالة، والتي يطلق عليها (C6) كما في الشكل:

الشكل رقم 02: صفات الرسالة الجيدة



المصدر: خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 354.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

الرسالة الكاملة هي الرسالة التي تتضمن جميع المعلومات الضرورية لتحقيق الغرض منها. يجب أن تكون الرسالة المختصرة لأن الأفكار الضرورية كثيرا ما تغطيها سحب من الغموض عندما نعبر عنها بكلمات كثيرة. والرسالة النظيفة هي الرسالة الخالية من التشويش. والرسالة الواضحة هي الرسالة التي تعبر عنها بالكلمات المناسبة لاسيما إذا تضمنت كل جملة معنى كاملا، أو فكرة كاملة. ويجب أن تدور الفقرات حول فكرة رئيسية يراد إبرازها، بحيث يتم ترتيب الفقرات ترتيبا منطقيا. أما الرسالة الصحيحة هي الرسالة التي تكون خالية من الأخطاء اللغوية وأخطاء الصرف والنحو والأخطاء الإملائية. والرسالة اللطيفة هي الرسالة التي تكون كلماتها من النوع الذي يؤدي إلى التجاوب الذي نتوقه من القارئ، لهذا يجب تجنب العبارات التي تنمي روح العداة أو التعسف.<sup>1</sup> وهناك ثلاثة أمور يجب أن نأخذها في الاعتبار بالنسبة للرسالة هي:<sup>2</sup>

## 1. كود الرسالة:

يتضمن كود الرسالة مجموعة من العناصر والتكوين، فعناصر اللغة مثلا هي مجموعة الحروف والكلمات التي لا تقبل التقسيم، والتكوين عبارة عن تجميع للعناصر في بناء متكامل. وكود الرسالة هو مجموعة الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب معين يصبح لها مغزى عند المستقبل، وأي لغة هي كود طالما بها مجموعة من العناصر (مفردات اللغة) ومجموعة من الأساليب لجمع تلك العناصر في تكوين له معنى.

## 2. مضمون الرسالة:

يمكن تعريف المضمون بأنه مادة الرسالة التي يختارها المرسل لتعبر عن أهدافه، فهو العبارات التي تقال، والمعلومات التي تقدم، والاستنتاجات التي نخرج بها، والأحكام التي نقترحها.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، "الإدارة الحديثة نماذج واستراتيجيات ونماذج حديثة"، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص ص، 316-317.

<sup>2</sup> حسين عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص، 48-49.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

## 3. معالجة الرسالة:

تشير معالجة الرسالة إلى القرارات التي يتخذها المرسل بالنسبة للطريقة التي سيقدم بها الكود والمضمون. فالمرسل قد يختار معلومة معينة ويتجاهل معلومة أخرى، وقد يكرر الدليل الذي يثبت به رأى، وقد يلخص ما يقوله في البداية أو في النهاية، ويستطيع المرسل أن يذكر كل الحقائق في رسالته، وقد يترك للمستقبل مهمة تكلمة الجوانب التي لم يذكرها في الرسالة. ويتخذ كل فرد القرارات التي تحقق أهدافه بأفضل شكل متاح.

## 4.4 الوسيلة:

هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، وتعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة.<sup>1</sup> هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات، الهاتف والمحادثات الشخصية، وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات، المجلات، المنشورات الدورية، اللوائح والأدلة وإجراءات العمل. وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة، وهناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات، المناقشات أثناء فترات الراحة.<sup>2</sup>

## 5.4 التغذية العكسية (الاستجابة):

هي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة. عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال وليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها

<sup>1</sup> سلوي عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 44.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في: الاتصال"، دار المعرفة، الإسكندرية، 2000، ص 26.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

والتي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والتعزيز للجوانب الايجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية - إعلامية - تصحيحية وتعزيزية.<sup>1</sup>

كما يقصد بها رجع الصدى وإعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه. وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجع الصدى هي:<sup>2</sup>

1. قد يكون رجع الصدى إيجابيا أو سلبيا ويشجع رجع الصدى الإيجابي المرسل على الاستمرارية في تقديم رسائل مشابهة، فهو يقوي ويدعم السلوك بشكل مطرد. أما رجع الصدى السلبي فهو لا يشجع المرسل على توجيه رسائل مشابهة، ويتطلب تعديل شكل أو محتوى الرسائل التالية؛

2. رجع الصدى قد يكون داخليا ينبع من إحساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجيا ينبع من المستقبلين؛

3. قد يكون رجع الصدى فوريا كما هو الحال في الاتصال وجها لوجه أو مؤجلا كما هو الحال في الاتصال الجماهيري؛

4. رجع الصدى يمكن أن يكون حرا يصل من المستقبل إلى المرسل مباشرة وبدون عوائق أو تتقية، وقد يكون مقيدا بضرورة المرور على البوابة الإعلامية، ويستغرق ذلك وقتا أطول حتى يحقق أهدافه. ويعد الانتقال إلى رد الفعل الحر المباشر، والفوري أحد عيوب وسائل الاتصال الجماهيرية التقليدية.

5. يتيح رجع الصدى وظائف مفيدة لكل فرصة قياس مدى فهم الرسالة واستيعابها، ويتيح للمستقبل التأثير في عملية الاتصال، فمثلا إذا أشير إلى أن الرسالة غير مفهومة بالقدر المناسب،

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 42.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

فإن المرسل يستطيع إعادة تقديم الرسائل بأساليب مختلفة، أو عبر قنوات أخرى لكي تحقق الرسالة أهدافها بشكل أفضل.

### 6.4 التشويش (الضوضاء):

كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من عناصر عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل، كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

كما هو عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها، وقد تتعلق بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه وقد تتعلق بالضوضاء بالمستمع ذاته أو بقناة الاتصال ذاتها، هذا ما يؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليتها.<sup>1</sup> وينقسم التشويش إلى نوعين:<sup>2</sup>

أ. **التشويش الميكانيكي:** يعني أي تدخل فني - بقصد أو بغير قصد- يطرأ على إرسال الإشارة في رحلتها من المرسل إلى المستقبل، مثل: وجود عيوب في صوت المرسل، أو استخدام ترددات غير مناسبة في الإرسال، أو ضعف حاسة السمع أو البصر عند المرسل، وقد يحدث التشويش نتيجة مؤثر نفسي مثل: عدم الإحساس بالأنا، أو الاستغراق في التفكير، وقد ينتج التشويش عن مؤثر جسماني مثل الشعور بالصداع أو الألم.

ب. **التشويش الدلالي:** يحدث داخل الفرد حين يسيء الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب، وحين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات (مثل: استخدام التورية في اللغة العربية)، وعند استخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى.

<sup>1</sup> حسين حريم، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 254.

<sup>2</sup> بلحمود خولة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

## 7.4 بيئة الاتصال (السياق):

هي المناخ المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي.....، الذي تتم فيه عملية الاتصال، بالطبع قد يكون هذا المناخ ملائم ومناسب على نحو يدعم ويساعد في إتمام عملية الاتصال وإصابة الهدف وأيضا قد يتضمن تشويش يعوق ويؤثر سلبا على عملية الاتصال.<sup>1</sup>

تتمثل بيئة الاتصال في المكان والزمان والأشخاص، وكل ذلك يؤثر في عملية الاتصال، حتى لو لم يعي ذلك ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي، أو السياسي أو الثقافي عن عملية الاتصال، فكلما كان السياق الذي يتم فيه الاتصال ذا جوانب مشتركة بين المرسل والمستقبل، كلما كانت فرص النجاح للعملية الاتصالية أكبر، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.<sup>2</sup>

## خامسا: أهداف الاتصال:

إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:<sup>3</sup>

أ. **هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

ب. **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير توعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> محمد قادري، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>3</sup> ميلود طيبش، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية-"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2011، ص 37.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

ت. **هدف تعليمي:** ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل معارف أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

ث. **هدف ترفيهي أو تروحي:** ويتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

ج. **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات.

ح. **هدف اجتماعي:** يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

## سادسا: أنواع الاتصال:

يصنف الاتصال إلى عدة أنواع وفق المعيار الذي يستخدم للتصنيف:

### 1.6 الاتصال حسب حجم المشاركين في العملية الاتصالية:

1. **الاتصال الذاتي:** نوع الاتصال الذاتي هو ما يحدث داخل الفرد، حين يتحدث الفرد مع نفسه، وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته، ويتضمن الاتصال الذاتي الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك، أي الأسلوب في إعطاء معنى وتقييم للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به. وقد حظي الاتصال الذاتي باهتمام علماء النفس، وهو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي والإدراك والتعلم وكافة السمات النفسية، كما حظي باهتمام علماء الاجتماع باعتباره حلقة هامة تربط بين سلوك الفرد والبيئة التي يعيش فيها. ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الاتصال، ذلك أن رد الفعل تجاه أي رسالة يستقبلها الفرد في أي شكل من أشكال الاتصال الأخرى يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتيا في

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

جميع المواقف، وتتأثر بالمخزون الإدراكي لدى الفرد عن الأشخاص والرموز التي يتعرض لها في عملياته الانفعالية.<sup>1</sup>

الاتصال الذاتي يحدد المؤثرات بالحالة المزاجية والمشاعر والمظهر والحالة النفسية والدور الاجتماعي وسمات الشخصية والمعتقدات والقدرات العقلية والمواهب. وهو يؤكد أن الإنسان في النهاية لا يعيش في عزلة لأنه محاط بظروف طبيعية تتفاعل مع بعضها باستمرار.

**2. الاتصال الشخصي:** هو الذي يتم بين الأفراد بطريقة مباشرة وجها لوجه، وفي اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية، وهذا النوع من الاتصال يحدث يوميا، ويتميز الاتصال الشخصي بما يلي:<sup>2</sup>

1. انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس إلى وسائل أخرى، ويتطلب ذلك جمهورا معروفا محدودا وغير مشتت؛

2. إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين نتحدث إليهم؛

3. سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة؛

4. تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة.

يشمل الاتصال الشخصي نوعين رئيسيين هما:

➤ **الاتصال الثنائي:** يشمل عادة المحادثة بين شخصين، هذه المحادثة قد تكون غير رسمية

(بين الأصدقاء، الزوجين...)، وقد تكون محادثة رسمية كما هو الحال بين الرئيس والمرؤوس أو

في المقابلات الشخصية وفي هذا الإطار يرسل ويستقبل كل من الاثنين رسائل من خلال اللغة

الكلامية وغير الكلامية معتمدا على الحواس المتعددة في نقل هذه الرسائل، وهنا يتحقق للمتصل

أكبر قدر من التفاعل ورجع الصدى.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

<sup>2</sup> فريد عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 33.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

➤ **الاتصال الجماعي:** في هذا النوع من الاتصال يقوم المرسل بمواجهة أكثر من شخص، يكون بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة، زملاء الدراسة أو العمل، جماعات الأصدقاء... للتحدث وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي، ويشمل الطرق التالية:<sup>1</sup>

1. الدروس والمحاضرات؛

2. الخطب، الندوات والمؤتمرات المختلفة؛

3. اللقاءات والاجتماعات وبرامج التدريب.

3. **الاتصال العام:** تنتقل الرسالة من شخص واحد إلى عدد من الأفراد كما هو الحال في المحاضرات، الندوات، الأمسيات الثقافية وعروض المسرح، الخطبة. ويتميز التفاعل في هذا النوع بأنه مرتفع، كما يتميز بوحدة الاهتمام والمصلحة والالتقاء حول الأهداف العامة.

4. **الاتصال الجماهيري:** هو اتصال منظم ومدروس يتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية كالراديو، التلفاز، الصحف، المجلات... إلى جمهور عريض من الناس متباين الاتجاهات والمستويات بقصد التأثير على معلوماتهم أو اتجاههم أو سلوكهم، في حالة وجود استجابة لا تظهر مباشرة في أثناء الاتصال ولكن يمكن أن تظهر بعد ذلك بفترة. ويتميز هذا النوع من الاتصال بما يلي:<sup>2</sup>

أ. القدرة على التوصيل السريع والسهل للأفكار والمعلومات إذ يستطيع المرسل عن طريق استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية الاتصال بأعداد كبيرة من الأفراد في وقت واحد وينقل إليهم المعلومات. وتبدو أهمية هذا النوع في نقل الأفكار الحديثة، نظرا لما يتصف به المجتمع المعاصر من تغير ونمو سريع، مما يتطلب ضرورة متابعة هذه التغيرات الحديثة.

<sup>1</sup> بلحمو خولة، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>2</sup> عيد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، "الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص187.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

ب. يساعد هذا النوع من الاتصال في تزويد الجماهير بأكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف مثال ذلك فإن إحدى الصحف اليومية يمكن أن تحوي كمية هائلة من المعلومات يمكن نقلها وتوصيلها إلى الجماهير.

ت. تتصف وسائل الاتصال الجماهيرية بالتنوع بما يتناسب مع مقابلة حاجات الأفراد من اختلاف في خصائصهم.

ث. يتصف هذا النوع من الاتصال بالاقتصاد في الوقت والجهد إذا ما قورن بالاتصال الشخصي.

**2.6 الاتصال المؤسسي:** يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ويكون على عدة أشكال:

**1. الاتصال الرسمي:** يتعلق بالعمل داخل المؤسسة ويتم بوسائل تعتمد عليها، تقوم به المؤسسة من خلال وضعها لقنواته ومضمونه فهو الذي يتم في إطار التنظيم الرسمي من خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين، موثقة بصورة مكتوبة ورسمية (مذكرات، تقارير، اجتماعات) وتهدف إلى نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات تكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها،<sup>1</sup> يتم هذا الاتصال عبر شبكات وقنوات اتصال محددة سلفاً وموضحة في لوائح وأنظمة معمول بها رسمياً، ويوضح الاتصال خطوط السلطة الموضحة في التنظيم الإداري، وتتميز الاتصال الرسمي بالدقة وبصحة المعلومات التي تنتقل عن طريقه، كما يتميز بوضوح المسالك التي يمر بها وبالتالي يسهل تتبعه ومعرفة أثره ونتائجه، كما أنه في حالة الاتصال الرسمي يمكن في جميع الأحوال تحديد مصدره.<sup>2</sup> وتشمل الأنواع التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص 297.

<sup>2</sup> خولة بلحمود، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 255-262، بتصرف.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

- **الاتصال النازل:** يصنف ضمن إطار الاتصالات الرأسية أو العمودية، تمتاز بانسياب المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من خلال الرسائل، المذكرات الداخلية، الكتيبات، الاجتماعات، لوحات الإعلانات، صحف المؤسسة، الملصقات، المقابلات والتقارير...، وهناك الاتصالات الشفهية ومنها: الأوامر والخطابات، المقابلات والاجتماعات وشبكة التلفزيون المغلقة وغيرها.

- **الاتصال الصاعد:** اتصال يتم من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا وهو يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة في أسلوب إدارتها، ويأخذ شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وطلبات وملاحظات، يفيد الإدارة في تزويدها بالمعلومات ويخلص المؤسسة من ضغوط العمل وإحباطاته ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، كما يواجه العديد من العقبات منها:

• بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.

• انتشار الخوف لدى المرؤوسين مما يحول دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى.

- **الاتصال الأفقي:** ينطوي هذا النوع على حالات التفاعل وتبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين الذين هم على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي من خلال الاجتماعات والمناقشات والرسائل والاتصالات التليفونية والمذكرات، يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، حل المشكلات، تبادل المعلومات، تعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، والحد من أوجه الصراعات بما يقلل الجهد والوقت.

2. **الاتصال غير الرسمي:** إذا كانت الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة قد حددت أشكال

علاقاتها الاجتماعية وفق التنظيم الإداري، فإن الاتصالات غير الرسمية هي على العكس من ذلك تشكل مجموع العلاقات الإنسانية في إطارها الطبيعي غير المحدد من قبل الإدارة، فهناك من

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

يعتبرها تلك العلاقات غير الرسمية كتعبير الوجه وحركات وأفعال يتبناها أي فرد في تعامله مع الآخرين دون أية اعتبارات محددة ومثال ذلك، روابط الصداقة والمصالح المهنية المشتركة.<sup>1</sup>

يتم هذا النوع بشكل تلقائي بين الأفراد ويكون نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية وثقة متبادلة بين الأطراف وهو يسير بموازاة الشبكة الرسمية في المؤسسة، هو الاتصال الذي يحدث بين الأفراد ضمن جوانب الحياة اليومية المختلفة، فهي تحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال. إذ أنها عمليات إرسال واستقبال المعلومات والتوجيهات على مستوى التفاعل الاجتماعي التلقائي بين الجماعات. وهذا النوع من الاتصال يقوم في ضوء العلاقات الشخصية حيث أن دور الفرد ونفوذه وتأثيره في الآخرين يتحدد بالاعتماد على مقدار ثقتهم فيه شخصياً أو في مهاراته أو خبراته أكثر من الاعتماد على السلطة التي يتمتع بها ذلك الفرد. ويتم هذا النوع من الاتصال بصورة علنية أو سرية، ويتطور حينما يعجز الاتصال الرسمي أو يصادف معوقات وقصور في إيصال المعلومات والأوامر والأفكار ومحاولة تبادلها مع الآخرين. وهذا النوع من الاتصال يساعد على معرفة معلومات قد لا نستطيع معرفتها والوصول إليها بالصيغ الرسمية.

إن الرسالة غير الرسمية يمكن لها أن تنتقل في أي اتجاه، وتصل إلى من يرغب بها دون أن تأخذ في الاعتبار الخطوط الرسمية للاتصال المعبرة عن المكانة والسلطة. هي تنتقل من أي عضو في المؤسسة إلى أي عضو آخر دون قيد أو شرط.

إن استخدام شبكة الاتصال غير الرسمية أسرع وأسهل من شبكة الاتصال الرسمية. كما أنها توفر طرقاً بديلة لنقل الرسائل والمعلومات. كذلك فإنها توفر فرصة لتوثيق عرى الاتصال والعلاقات الاجتماعية للأفراد. كما أن لها أهمية في المساعدة على إشباع الاحتياجات الاجتماعية، فهي تؤدي إلى تطوير علاقات الصداقة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تنمية مشاعر إيجابية مصدرها الانتماء إلى الجماعة.

<sup>1</sup> Jean Gavon Barren, "information et mangement", édition DUNOD, PARIS , 1970, pp, 1-2.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

أشار "فستنجر Festinger" إلى أن تعقد الموقف المتصل بالبحث عن حل لمشكلة ما، يلجأ الأفراد فيه إلى الاتصال بالآخرين عبر القنوات غير الرسمية بهدف حصولهم على معلومات تتصل بإيجاد حل لتلك المشكلة، مما يؤدي إلي تعديل في البنى المعرفية الخاصة بهم، لتكون النتيجة هي تغييرا في إدراكهم ومعتقداتهم<sup>1</sup>. له أثرين:

• الأثر الإيجابي: خلق روح التماسك والألفة بين الأفراد مما يسهل العمل داخل المؤسسة وذلك من خلال الحديث عن مختلف المشاكل التي تعترض الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم. وضع اقتراحات قد تكون مفيدة للمؤسسة في حالة وصولها للمدير.

• الأثر السلبي: من خلال هذه اللقاءات يتم تبادل المعلومات عن المؤسسة والزلاء غالبا ما تكون غير دقيقة أو مجرد إشاعات وأقاويل التي من شأنها تحريض العمال ضد الرؤساء.6.3

## 3.6 الاتصال حسب اللغة المستخدمة:

### 1. الاتصالات اللفظية: يدخل هذه المجموعة كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها اللفظ

كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل. ويشمل على:<sup>2</sup>

• الاتصالات المكتوبة: هي اتصالات لفظية غير مباشرة، تتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما يبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تقرأ من جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي، وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، والكلمات المألوفة، وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة. أهم مزايا هذا النوع:

- تمثل الرسائل المكتوبة للاتصالات الإدارية في المذكرات، التقارير والخطابات، والنشرات الدورية، وملصقات الحائط، والكتيبات والخرائط التنظيمية، وصناديق الشكوى والمقترحات،

<sup>1</sup> جودت شاكر محمود، "الاتصال في علم النفس"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص67.

<sup>2</sup> ناصر جرادات، أحمد عريقات ومصطفى الشيخ، "مدخل إلى علم الإدارة"، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص ص، 250-

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

مستندات دائمة تتضمن ما تم اتخاذه من قرارات وحلول وإجراءات يمكن الرجوع إليها حين الحاجة، ومن ناحية أخرى فإن توثيق ما يتم من اتفاقيات ومعاملات وعقود فيما بين المؤسسة والجهات الأخرى يحفظ حقوق المنظمة ومصالحها ويقلل من نشوء نزاعات قد تؤدي إلى اللجوء للمحاكم.

- كما أن توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المؤسسة يحدد المسؤولية والمساءلة ويحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية.
- قراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة.
- أقل تكلفة من الاتصالات الشفهية.

ما يعاب على هذا النوع أنه غير مرغوب فيه من قبل المؤسسات أو المكاتب غير الورقية التي ابتعدت عن الاتصال المكتوب في عصر اقتصاد المعرفة التي تتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات.

• **الاتصالات الشفهية:** تكون لفظية ومباشرة بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير، وفائدة هذه الطريقة أنها تعطي ردود أفعال مباشرة وتناول سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها. تتطوي على تبادل البيانات والأفكار والآراء باستخدام الكلمات المنطوقة مثل:

- المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه؛
- المناقشات على اختلاف أنواعها التي تشمل اللقاءات، الندوات والمؤتمرات، المحاضرات والاجتماعات؛
- الاتصالات الهاتفية كافة.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

من ايجابياته:

- التعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري وسريع.
- تكون التغذية العكسية فورية وذلك من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار.
- سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.
- في حالة يكون المستقبل أميا لا يقرأ ولا يكتب تعتبر الوسيلة الوحيدة للاتصال.

2. **الاتصالات غير اللفظية:** سميت باتصالات لغة الجسد، تعابير الوجه وحركات الجسم

للفرد، لأن الرسالة الاتصالية غالبا ما تفهم من قبل المستلم اعتمادا على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوفه أو جلوس مرسل الرسالة التعبيرية أو من خلال نبذة صوته أو حركة جسده أو إشارات وإيماءاته. هذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة. وتصنف مصادر الاتصال غير اللفظي إلى ستة مصادر على النحو التالي:

- **ملامح مادية:** مثل الملامح الجسمانية للفرد مثل نوع البنية، والحجم والوزن والطول، ولون البشرة والملابس، وغيرها وهذه تلعب دورا هاما في الاتصال.
- **حركات وإيماءات جسمانية:** الاتكاء للأمام والخلف، والإيماءات مثل الإشارات باليدين أو الأصابع وغيرها، وهذه توجي بمعنى معين للمستقبل.
- **اللمس:** في بعض الثقافات يعتبر اللمس أو الرتابة على الظهر دلالة على العاطفة والدفء والجاذبية والصدقة.
- **تعابير الوجه:** تحمل معاني غزيرة، منها الابتسامة التي تشير إلى الدفء والسعادة والصدقة، بينما العبوس يشير عدم الرضا وغيرها من الحركات.
- **حركات والتقاء العينين:** مثل التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية الراجعة لأنه يعكس الانتباه والاهتمام.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

▪ نطاق مسافة التفاعل بين الأشخاص: وهو يشير إلى أن الأفراد يحاولون الحفاظ على نطاق مسافة يتوافق مع توقعاتهم الثقافية وطبيعة التفاعل، وأن أي اختراق لنطاق المسافة هذا يوجد نوعاً من عدم الارتياح والذي يمكن أن يعيق الاتصال الفعال.

3. الاتصالات الإلكترونية: أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي وبعده اقتصاد المعرفة أساليب وطرق مبتكرة لتبادل المعلومات والبيانات بين الناس، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت، الانترنت والاكسترنات وأجهزة الهواتف النقالة، البريد الصوتي والإلكتروني، مؤتمرات الفيديو، الشبكات التلفزيونية التفاعلية والفضائية، مما وفر المال والجهد للأفراد والمؤسسات والواقع أن خاصيات التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معا.

## 4.6 الاتصال حسب الجمهور المستهدف:

1. اتصال داخلي: الاتصال الداخلي يمكن أن يعبر عنه بأنه اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي. هي التي تتم بين العاملين في المؤسسة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم. أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أو على شكل اتصال صاعد أو قد تكون على اتصال أفقي بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ولكي تستطيع الإدارة التحكم في كل الإمكانيات والموارد البشرية وتوجيهها التوجيه الصحيح يلزمها عدد من القواعد والمبادئ التي تسير عليها لضمان فعالية الاتصال والسير نحو الأهداف بخطى ثابتة وواضحة<sup>1</sup>.

2. اتصال خارجي: يتمثل الاتصال الخارجي في كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين فيها مع المؤسسات الأخرى أو مع الجهات الخارجية (العملاء، الموردون، البنوك)، ويمكن أن تأخذ هذه الاتصالات صيغ وأشكال مختلفة في علاقتها مع الأطراف الخارجية، وهذه

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص ص، 129-130.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

الاتصالات تمثل في حقيقتها صيغة معقدة في التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمؤسسة، ما تفرضه هذه المتغيرات من تهديدات قد تؤدي إلى فشل البرامج التي تصنعها المؤسسة، وبالتالي تعتبر الاتصالات الخارجية بمثابة قوة تمتلكها المؤسسة في تثبيت مكانتها وقوتها مع ما تفرضه البيئة ضمن شروط تنافسية مختلفة.<sup>1</sup>

## سابعاً: وظائف الاتصال الداخلي:

يتميز الاتصال الداخلي للمؤسسة بوظائفه المتعددة والمتمثلة في نقل وإرسال المعلومات، وهذا من أجل فاعلية الأفراد داخل المؤسسة، وتتطور هذه الوظائف تماشياً مع تطورات المؤسسة، ومن بين أهم هذه الوظائف ما يلي:<sup>2</sup>

### 1.7 الوظيفة اللوجستكية (سيرورة المعلومة):

إن كل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطاتها وحجمها لا يمكنها أن تنشط دون تبادل للمعلومات، وهذه المعلومات تدير وفق نظام داخلي معين للمؤسسة، كما أن شبكة المعلومات الخاصة بأي مؤسسة تقوم بتسهيل قيام المؤسسة بوظائفها على أحسن وجه، ويتمثل نظام أو شبكة هذه المعلومات في ما يلي:

- **الاتصال النازل:** يتمثل هذا الاتصال في انتقال المعلومات من الإدارة العليا للمؤسسة إلى باقي الأقسام الموجودة فيها، وهذا وفق نظام تراتبي، بحيث تتضمن هذه المعلومات مجموعة من الأوامر، التوجيهات...

- **الاتصال الصاعد:** يتمثل دور هذا الاتصال في إبلاغ الإدارة بكل ما يتعلق بالأفراد في المؤسسة على مستوى تراتبي، بحيث يقوم الفرد داخل المؤسسة بإبلاغ المسؤول عنه في القسم بكل قراراته أو شكاويه، وهو بدوره يقوم بتبليغها إلى الإدارة العليا وبالتالي يصبح للإدارة علم بطريقة

<sup>1</sup> كريمة حاج أحمد، "العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الاتصالية - مؤسسة أوريدو للاتصالات نموذجاً -"، أطروحة دكتوراه في الإعلام والاتصال، جامعة وهران 2، 2018، ص 94.

<sup>2</sup> كريمة حاج أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص، 91-93.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

تفكير الأفراد، قدراتهم واقتراحاتهم وبالتالي يجب على الإدارة العليا الأخذ بعين الاعتبار كل ما يتعلق بالأفراد.

- **الاتصال الأفقي:** يتمثل دور الاتصال الأفقي في التواصل الفعال والحقيقي ما بين أعضاء المؤسسة من نفس القسم أو من أقسام مختلفة للمؤسسة، ما يسمح لهم بتبادل الآراء ونقاط التشابه والاختلاف بينهم، والمشاركة في اقتراح الحلول، وهذا من أجل تحقيق فريق عمل متكامل منظم وتضامني، وهذا ما يدل على درجة الوعي بالمصلحة العامة للمؤسسة، وبدرجة قوة الاتصال التضامني والتشاركي، وهذا بطبيعة الحال بدعم من الإدارة العامة للمؤسسة بهدف تطويرها واستمرارها، ويحدث هذا النوع من الاتصالات بين الوحدات الإدارية ذات المستوى الواحد في التنظيم، والغرض الأساسي هو تبادل المعلومات والتنسيق.

### 2.7 الوظيفة الإدارية (انتعاش التدرج الإداري):

يعتبر الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والإطارات المسؤولة في أي مؤسسة عنصرا مهما في نظام سير المعلومات داخل المؤسسة، بحيث يعتبرون البديل عن الاتصال الصاعد أو النازل في المؤسسة، خاصة إذا تميزوا بالمهارة والكفاءة في طريقة سير المعلومة بصورة تدريجية داخل المؤسسة، ما يسمح بسهولة فهم المعلومة من طرف أفراد المؤسسة، وهذا هو هدف الاتصال الداخلي للمؤسسة وغالبا ما ترتبط هذه الوظيفة بقسم الموارد البشرية للمؤسسة.

### 3.7 الوظيفة الاقتصادية:

تتميز الوظيفة الاقتصادية في كونها تقوم بتطوير الفرد داخل المؤسسة وغرس روح الجماعة والتضامن وتوزيع نفس القيم والشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، بالإضافة إلى جعله يشعر بالفخر والاعتزاز بالانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها، خاصة إذا كانت هذه المؤسسة من أقوى المؤسسات ولها مكانة هامة اقتصاديا، وعليه يجب على الفرد المساهمة في الحفاظ على صورة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي

المؤسسة وتعزيز الاتصال الداخلي والخارجي خاصة في علاقة الأفراد بالزبون وهذا ضمن إطار الاتصال المؤسساتي، وهذا ما ينبغي القيام به من طرف القائم بالاتصال داخل المؤسسة.

### 5.7 الوظيفة الاجتماعية (علاقة المؤسسة بالأفراد):

يتظاهر الفرد داخل المؤسسة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك عن طريق ممثلين عنه في المؤسسة، وتعتبر النقابات العمالية هي الوسيط والممثل عن فئة الأفراد العمال داخل المؤسسة، بحيث تتوب عنهم في كثير من الأحيان في التعبير عن آرائهم وتحقيق رغباتهم في تحسين ظروف العمل وتنظيمه، النظافة، الأمن، بالإضافة إلى تطوير أوضاعه المعيشية، وبالتالي على المؤسسة الاستماع وبصورة ايجابية إلى الفرد داخل المؤسسة التي ينتمي إليها والإجابة عن كل تساؤلاته وفق نظام معلوماتي اجتماعي، ويتعلق الأمر هنا بالتحديد في إشراك الفرد في قرارات المؤسسة والسماح له بالتطور وهذا بتحقيق المناخ الاجتماعي لذلك، وغالبا ما يتم هذا النوع من تبادل المعلومات والاتصال على مستوى قسم الموارد البشرية الخاص بأي مؤسسة.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

### تمهيد:

إن طبيعة البيئة التي تتواجد بها المنظمة يميزها عدم الثبات والاستقرار وظروف عدم التأكد ملازمة لها، لكن حقيقة التغيرات تتباين في طبيعتها، فبعض التغيرات تعتمد على المنهجية المخططة والمدروسة بغرض تحقيق الانسجام مع البيئة وبعضها يحصل بصورة عفوية أو تلقائية ويتوسط البعض الآخر بين هاتين الحالتين، والواقع العملي يؤكد على أن التغيير حقيقة أساسية عاشتها المنظمات قديما من خلال المراحل التي مرت بها في تطورها وتعيشها المنظمات حاليا نظرا لتعقيدات المحيط والتحديات التي أصبحت تواجهها، والتي يمكن إرجاعها إلى عدة أسباب منها التداخل في العلاقات مع التنظيمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع والمنظمات الاقتصادية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير والتكنولوجيا مما أدى إلى إلزام تغيير سلوك الأفراد والجماعات لتتناسب مع التجديدات الحاصلة من أجل مواجهة المنافسة الحادة.

في هذا العصر ذي الثورة المعلوماتية والعمل الإلكتروني، يعتمد الكثيرون بشكل كبير على التواصل الإلكتروني مع الآخرين متناسين أهمية تطوير قدراتهم في التواصل وجها لوجه مع الآخرين.

تعتمد كفاءة الفرد في التواصل مع الآخرين على قدرته في فهم وإدارة التفاعلات الاجتماعية بشكل ناجح، ونحتاج لإتمام هذا النجاح إلى التمتع بقدرة على التشخيص للموقف الاجتماعي واختيار التصرف المناسب الذي يتلاءم مع الموقف، ولا بد للشخص أن يطور قدرته على قراءة سلوكيات الآخرين بدقة والتصرف بطريقة تضمن حصوله على المرود المرغوب من التفاعل الاجتماعي.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

### أولاً: نماذج الاتصال:

بذلت محاولات عديدة لتوضيح وتحليل عملية الاتصال وتحديد أبعادها ومجالاتها ووضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال تختلف من وجهة نظر إلى أخرى. ويرجع الاهتمام ببناء النماذج الاتصالية إلى بداية الاهتمام بدراسة الاتصال كعلم له أصوله وقواعده، وكان هذا الاهتمام مع بداية إدراك خطورة التأثير السياسي على الصحافة الجماهيرية، ومع بداية الاهتمام بالنتائج المعنوية للفيلم والراديو، وكانت هذه الدوافع للاهتمام بالاتصال لرفع كفاءته وفعاليتها في مجالات التعليم والدعاية والإعلان والعلاقات العامة، بالإضافة إلى التطورات في علم النفس والاجتماع.

في الحقيقة لم يكن هناك بعد الحرب العالمية الثانية نماذج للاتصال، لكن بدأ الاهتمام بعد ذلك خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى بدأ وكأنه ظاهرة علمية أمريكية، حيث نوقش في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إمكانية قيام علم الاتصال. ولقد كان عقد الخمسينيات من القرن العشرين فترة خصبة في بناء النماذج، واتسع مجال الاتصال اتساعاً كبيراً في أواخر الأربعينيات وبداية الخمسينيات، حيث بادر عدد من علماء الاجتماع والسلوكيين بتطوير نظريات للاتصال وتقديم نماذج لذلك تجاوزت حدود ومجالات تخصصاتهم، فشملت مواضيع مثل أسس الاتصال غير اللفظي من إشارات وغيرها، التأثير الاجتماعي والإقناع، طبيعة الاتصال الجماهيري، السلوك الانتخابي، الخ...

إن النموذج يهتم بتحديد العناصر الأساسية لأي بناء أو عملية والعلاقة بينها. أو هو عبارة عن بناء شكلي أو صوري أو رياضي للعلاقة بين العناصر والمتغيرات التي تقوم بدراستها، وذلك للإسهام في تبسيط المعرفة وتنظيمها وشرح الظواهر العلمية ومساعدة الباحثين على التفسير والتوقع. وعموماً يمكن تعريف النموذج كالتالي: "هو تمثيل تجريدي مبسط لشبكة العلاقات بين

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

مجموعة من المفاهيم والعوامل والمتغيرات المتعلقة بظاهرة محددة، في إطار منهجي محكم يتصف بالقدرة التفسيرية والتنبؤية".

لتسهيل تصور عملية الاتصال وضعت نماذج متنوعة تهدف إلى تنظيم وترتيب وربط العناصر مع بعضها البعض وتبيان العلاقة بينها وتوضح أبعاد الاتصال وتسلسله، بمعنى أن النماذج تصور العناصر الرئيسية لعملية الاتصال (عبارة عن شكل مبسط لعملية الاتصال يعرض على هيئة رسم أو شكل يبين عناصر الاتصال وتسلسلها والعلاقة بينها).<sup>1</sup>

تباين وجهات نظر الكثير من الاختصاصيين والباحثين في الاتصالات وطرائقها ومعالجتها أدى إلى حدوث جدل حول كيفية التخاطب مع المجتمع ومدى تأثير ذلك في الناس على اختلاف ثقافتهم وبناءهم الاجتماعي. في هذا الإطار سنجد أن الباحثين قد طوروا ثلاثة نماذج رئيسية على النحو الآتي:

**1- النموذج الخطي (النموذج أحادي الاتجاه):** يصور العملية الاتصالية على أنها فعل يقوم به شخص لشخص آخر (يشبه الاتصال إعطاء حقنة في الجسد) حيث يقوم المرسل بوضع أفكاره ومشاعره في رسالة، ثم يحقنها من خلال وسيلة معينة (حديث، كتابة...) إلى مستقبل يحاول تفسير رموزها (يحللها ويفهمها) وإذا ما قدر للرسالة أن تمضي من دون تشويش في خط واحد مستقيم إن كتب لها النجاح.

**2- النموذج التبادلي (نموذج ثنائي الاتجاه):** في هذا النموذج يقوم كل من الطرفين بإرسال واستقبال الرسائل في نفس الوقت وبالتالي يأخذ هذا النموذج التغذية العكسية وردة الفعل من المستقبل اتجاه ما يستقبله من رسائل وهكذا يتحول من مستقبل إلى مرسل.

**3- النموذج التفاعلي:** هذا النموذج يرى بأن عملية الاتصال تعتمد على البيئة التي يتم فيها سواء كانت بيئة مادية أو اجتماعية أو ثقافية، كما أنه يعتمد على العوامل النفسية والذاتية كل من

<sup>1</sup> إبراهيم أبو عرقوب، "الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي"، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 59.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

طرفي الاتصال، فالطبيعة التفاعلية للاتصال تشرح لنا طبيعة التأثير المتبادل الذي يحدث عندما تتفاعل مع بعضها البعض، لأن الاتصال ليس ما يفعله شخص لشخص ولكنه ما يفعله شخص مع شخص، فالاتصال يعتمد على العلاقة مع الطرف الآخر.

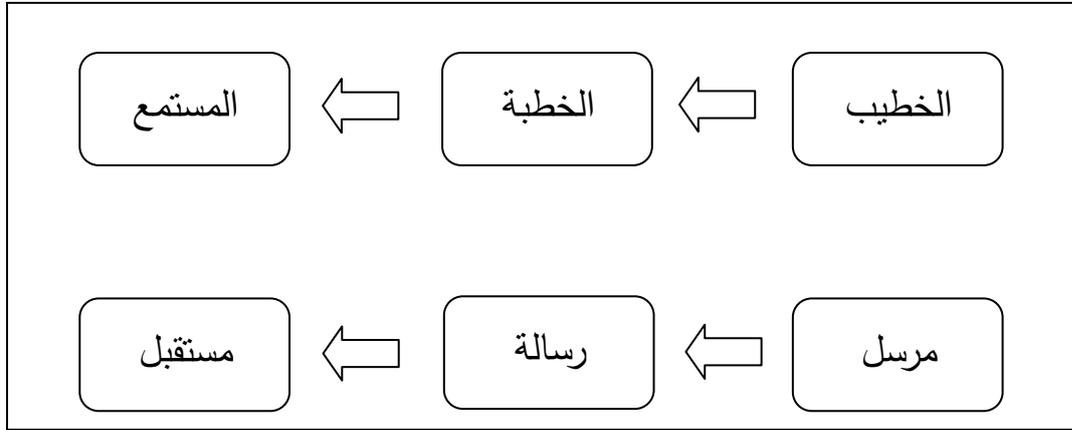
### 1.1 النماذج اللفظية:

#### 1- نموذج أرسطو:

أول هذه النظريات والنماذج، نموذج أرسطو وضعه قبل 2500 عام الذي اعتبره إطاراً تنظيرياً لعملية الاتصال حيث يعتبره نشاط شفوي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره، وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها. يرى أرسطو في كتابه فن البلاغة أن البلاغة ويعني بها الاتصال هي البحث عن جميع وسائل الإعلام المتاحة، وقد نظم أرسطو الدراسة تحت العناوين الآتية: خطيب (مرسل)؛ الخطبة (الرسالة)؛ الجمهور (المستقبل). نظراً لأن الخطابة كانت الوسيلة الأساسية للاتصال في المدن الإغريقية فقد كان الإقناع الشفهي هو أقرب الشبه إلى الاتصال الذي نعرفه الآن.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

الشكل رقم 03: نموذج أرسطو



المصدر: جمال سالم، "معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة سطيف، 1999-2000، ص5.

يفتقد نموذج أرسطو إلى عناصر هامة كالوسيلة ورجع الصدى حيث لم تكن هذه العناصر معروفة آنذاك. يلاحظ من هذا النموذج أنه:

- الاتصال عملية أحادية الاتجاه وليست تفاعلية.
  - يعتمد نجاح الاتصال على قدرة المرسل.
  - عدم معرفة الكيفية التي استلم بها المستقبل الرسالة.
- كما أوضح أرسطو بأن المتحدث لا بد أن يتجلى بمميزات معينة مثل فن الإلقاء، الشخصية، الإقناع، أما الحديث فيقصد به الرسالة أو اللغة التي توجه إلى الأشخاص الذين يستمعون الحديث، لذا أكد أرسطو أن عملية الاتصال لا يمكن أن تخلو من العناصر السابقة الذكر، وكل عنصر ضروري في عملية الاتصال.<sup>1</sup>

اعتبر العلماء أن هذا النموذج قدم أسسا لفهم عملية الاتصال بطريقة بسيطة جدا. حيث يتم نقل أو توصيل فكرة معينة (الرسالة) من طرف المرسل عبر وسيلة التخاطب المباشرة، ليتلقاها في

<sup>1</sup> كمال برباوي، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع ببشار-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص4.

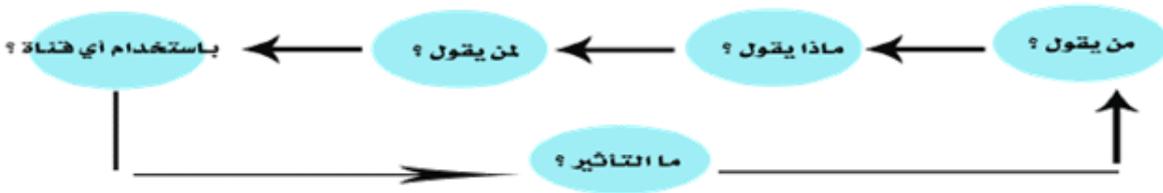
## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

الأخير المستقبل. وحسب أرسطو فإن الأثر المهم في هذه العملية هو الأثر الإقناعي، بالرغم من إمكانية وجود آثار أخرى.

### 2- نموذج هارولد لاسويل 1948

وضعه المحلل النفسي والسياسي الأمريكي "هارولد لاسويل H.Lasswell" سنة 1948 كان يعمل بمجال الدعاية، يعتبر هذا النموذج من النماذج الأولى التي سعت الى تفسير عملية الاتصال، وقد اكتسب شهرة واسعة بالرغم من بساطته. حيث قدم نموذج يصف عمليات الاتصال مؤكدا على عنصر التأثير في العملية الاتصالية بواسطة الإجابة عن الأسئلة التالية: من يقول؟ ماذا يقول؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ بأي أثر؟ وفق هذا النموذج يشارك في عملية الاتصال خمسة مركبات (عناصر): المرسل، الرسالة، المستقبل، القناة، التأثير (غرضه الإقناع، الإعلام، التسلية، الإثارة).

### الشكل رقم 04: نموذج هارولد لاسويل



المصدر: ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 60.

الافتراضات التي جاء بها لاسويل:

- الاتصال هو عملية ذات اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد على غيره عن طريق الرسالة التي

يبثها؛

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

- وفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل؛

- يركز لاسويل على الوظيفة التأثيرية للاتصال أي التأثير على المستقبل من أجل تغيير سلوكه، وبذلك يرى عملية الاتصال على أنها عملية تأثيرية إقناعية، وذلك لأنه اهتم في تلك الفترة بدراسة وتحليل محتوى الدعاية والإشهار والرأي العام في أمريكا وخاصة في تحليل الحروب النفسية وفي عمليات الإعلان التجاري، فان لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة وإن أدت جميع العناصر الأخرى وظائفها المطلوبة بكفاءة عالية. وركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال نفسها، وقدم تعريفاً أشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءاً من عملية الاتصال، والاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام، التسلية، الإثارة والإقناع.<sup>1</sup>

تقوم نظرية لاسويل على أساس إعطاء ثلاث وظائف أساسية للاتصال هي:

- وظيفة البحث والتنقيب عن المعلومات واكتشاف المحيط؛
- وظيفة النشر والتنسيق وتوزيع المعلومات على المجموعة؛
- وظيفة المحافظة على المعلومات وتبليغها.

تهدف هذه الوظائف الثلاثة إلى الحفاظ على المنظمة وعلى كيانها وهي بذلك تكون ناجحة إذا استطاعت أن تزودها بالمعلومات الدقيقة.

تعتبر المراحل الأربعة السابقة في هذا النموذج ممهدة للمرحلة الخامسة التي هي الأثر الذي تخلفه الرسالة وهو هدفها النهائي والفائدة المرجوة من خلالها وإذا كانت عملية الرجوع غير موجودة، فهنا تعتبر العملية الاتصالية عملية آلية ثابتة خالية من أي حالة من حالات التفاعل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص 60-61.

# الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

## سلبيات النموذج:

- تجاهل مفهوم التغذية العكسية وكذلك الجوانب النفسية والاجتماعية للعلاقة التي تربط بين المرسل والمستقبل وبالتالي يبقى المستقبل ليس له دور رئيسي.

- يمكن اعتبار نموذج لاسويل كنموذج للدعاية أكثر منه نموذج اتصال.

**ملاحظة:** التأثير يبقى مسألة نسبية متفاوتة بين شخص وآخر وجماعة وأخرى وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، والتأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وتتم عملية التأثير على خطوتين: الأولى هي تغيير الفكر والثانية تغيير السلوك.

## 2.1 النماذج غير اللفظية أحادية الاتجاه:

### 1- نموذج شانون وويفر 1949 Shannon and Weaver

لقد أسهم علماء الهندسة والطبيعة والرياضيات في تقديم نماذج لعمليات الاتصال وعقد المقارنات بين الاتصال الالكتروني والاتصال الإنساني، فبعد عام من ظهور نموذج "لاسويل" نشر "كلود شانون" عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه "شركة بل للهاتف" لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات، **Warren Weaver** هو رياضي وفيلسوف في الاتصال وقد قام بإسقاط النموذج التقني لشانون على الإنسان، حيث أدرج مفهوم التشويش الدلالي *Le bruit sémantique* والذي يؤثر أو يحرف معنى الرسالة، وهو تشويش مصدره المرسل أو المستقبل، وتمييزه عن مفهوم التشويش التقني الذي يعرقل النقل الجيد للرسالة.

كانت هذه النتائج هي أساس نموذج "شانون Shannon" و"ويفر Weaver" للاتصال، اللذين أدخلوا مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها، ففي كتابهما "النظرية الرياضية للاتصال" بقولهما: "سوف يستعمل مصطلح الاتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على آخر، وهذا بالطبع لا يشمل

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

الكلام المكتوب والمنطوق فحسب لكنه يشمل أيضا الموسيقى والفنون التصويرية والمسرح والباليه، ويشمل في الحقيقة كل السلوك.<sup>1</sup>

يصف هذا النموذج عملية الاتصال بأنها خطية أي تسير في اتجاه واحد إذ تحدد الأقطاب مصدرا ونهاية لذلك سمي بالنموذج الخطي. يعود أصل هذا النموذج إلى أعمال فك الشفرات (الأعداد) خلال الحرب العالمية الثانية.

يصور هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية، تبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إشارات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها، وفهم محتواها. والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش التقني مصدره بشكل خاص قناة الاتصال مثل خط تلفون مشوش. وبذلك تتم عملية الاتصال من خلال ستة عناصر هي:<sup>2</sup>

1- مصدر المعلومات 2- المرسل 3- القناة 4- المستقبل 5- الهدف 6- مصدر الضوضاء

نشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز، ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز وإعادةتها إلى الفكرة، وأوضح "كلود شانون" بأن هذه العملية التي يتم فيها ترميز ونقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التداخل وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، وهذا التشويش يؤثر تأثيرا سلبيا في عملية الاتصال، ففي توضيحهما لنظريتهما أدخلتا مصطلح ضوضاء الذي يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها،<sup>3</sup> كالتشويش في جهاز الراديو، أو الضباب

<sup>1</sup> سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>2</sup> أميرة منصور يوسف علي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 60.

<sup>3</sup> سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

الكثيف، أو صفحات الجريدة غير الواضحة وتصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها، وطورا أيضا فكرة قناة التصحيح واعتبراها وسيلة للتغلب على المشكلات بتشغيلها ومراقبة ومقارنة بين الإشارة التي أرسلت بتلك التي تم استلامها، وترسل إشارات إضافية.<sup>1</sup>

يرى شانون أن هناك ثلاث مستويات لمشاكل الاتصال هي:

**المستوى الأول:** كيف يمكن نقل رموز الاتصال بدقة ( مشكلة فنية ) ؟

**المستوى الثاني:** ما مدى الدقة التي تنقل بها تلك الرموز بالمعنى المطلوب (مشكلة دلالية)؟

**المستوى الثالث:** كيف تؤثر المعاني التي تم استقبالها على السلوك بالطريقة التي يقصد إليها المرسل ( مشكلة فعالية الاتصال ) ؟

يرى كل من شانون وويفر أن المشاكل الفنية تهتم بالدقة التي يتم بها نقل الرموز من المرسل

إلى المستقبل.

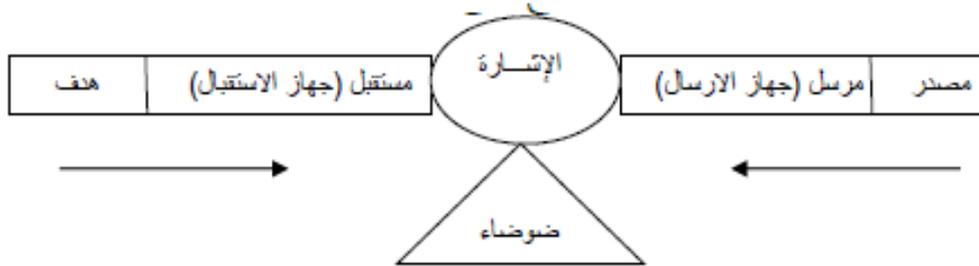
تهتم المشاكل الدلالية بمعرفة مدى التقارب أو التشابه بين تفسير للمعاني وبين الهدف الذي كان يريده المرسل، وتهتم المشاكل المتصلة بفعالية بمدى نجاح المرسل في نقل المعاني المكتوبة مما يؤدي إلى قيامه بالعمل المطلوب. ويؤكد شانون على أن هناك تداخلات بين الفئات الثلاثة الفنية والدلالية والتأثيرية في أي صعوبة تطرأ على المستوى الأول ستؤثر على المستوى الثاني وعلى المستوى الثالث، وبهذا يتصور كل من " شانون " و"ويفر " عملية الاتصال بهذا الشكل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد قادري، مرجع سبق ذكره، ص52.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 61-62.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

الشكل رقم 05: نموذج شانون وويفر



المصدر: لويذة فرحاتي، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية -دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة-"، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، ص 20.

يركز هذا النموذج على طريقة انتقال المعلومات والمعاني من المرسل إلى المستقبل دون الإشارة إلى دور المستقبل، بالرغم من أن هذا النموذج أحادي الإتجاه إلا أنه قدم بعداً جديداً لظاهرة الاتصال وهو عامل التشويش (الضوضاء). يتلخص مبدأ هذا النموذج بكل بساطة " يرسل مرسل رسالة مرمزة (مشفرة) إلى مستقبل يفك تلك الشفرة في سياق يسوده التشويش". يمكن تقسيم التشويش إلى قسمين:

- تشويش طبيعي: مثل صوت الطائرة أو الراديو أثناء الحديث؛
- تشويش دلالي: يتمثل في اختلاف المعنى بين كل من المرسل والمستقبل، التشويش الدلالي بكل بساطة هو: الانحراف بين "ما أود قوله" و "ما يفهمه غيري".

### سلبيات النموذج:

- نموذج خطي بسيط وغير دقيق لأنه يصف الاتصال على أنه عدة مراحل تبدأ بنقطة وتنتهي بنقطة، واعتبر أن المستقبل سلبي في تسلمه للرسائل المشفرة وبالتالي تجاهل مفهوم التغذية العكسية (الأثر الرجعي).
- يرى التشويش إلا على مستوى واحد وهو قناة الاتصال (الترميز).

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

- لا يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة التي تؤثر في الموقف الاتصالي.
- لا يأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية أثناء التفاعل الاتصالي.

### 2-إسهامات وينر Norbert Wiener

Wiener هو أب النظام السبرنيتيكي **La Cybernétique** وهو علم التحكم في الإنسان، الحيوان والآلة، وهو يهتم بدراسة كيفية تحويل المعلومات بواسطة الجهاز العصبي للكائنات الحية وبوسائل التحكم الآلي ودراسة التغذية العكسية جزء مهم من علم الضبط والتحكم.

ساهمت أعمال وينر في تطوير نماذج الاتصال وهذا بإدراج الأثر الرجعي والنظر إلى الاتصال كعملية دائرية بدلا مما ذهب إليه شانون وويفر أو حتى لاسويل باعتباره نموذج خطي.

ميز وينر بين نوعين من التغذية العكسية:

- تغذية عكسية سلبية (رد فعل المستقبل يصحح وضعية المرسل).
- تغذية عكسية ايجابية (رد فعل المستقبل يعزز ويدعم موقف المرسل).

### 3-نموذج بيرلو 1960 Berlo

أما في العشرية الموالية (الستينات)، التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال واعتمادا على أعمال علماء سابقين، فإن من أهم ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب "ديفيد بيرلو" "عملية الاتصال" الذي ألفه عام 1960<sup>1</sup>، والذي تأثر بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال وقدم نموذجا المعروف باسم نموذج (SMCR) وهي الأحرف الأولى لعناصر نموذجها والتي تتمثل بما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد قادري، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup> خولة بلحمود، مرجع سبق ذكره، ص 31.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

**المصدر (Source):** قد يكون المصدر هو الصحافة أو مؤسسات البحث أو حكومات أو المؤسسات الاجتماعية أو التلفزيون أو الإذاعة...

**الرسالة (Message):** قد تكون كلمات أو رموز رياضية أو صورا.

**القناة (Channel):** قد تكون الرسائل المطبوعة أو الإلكترونية.

**المستقبل (Receiver):** قد يكون الجمهور العام أو الجمهور الخاص.

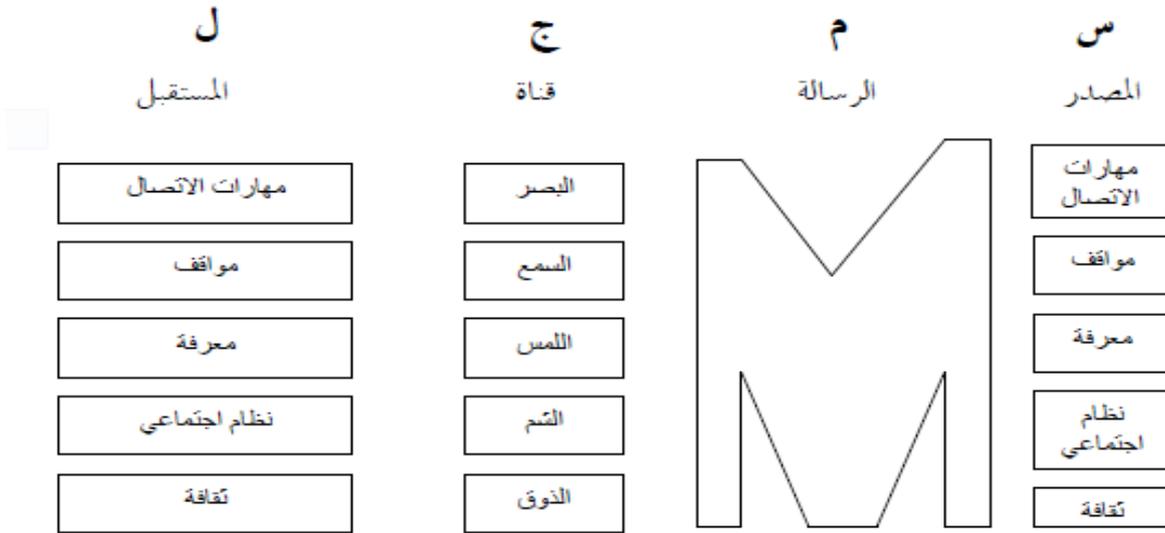
أشار بيرلو إلى أن المهارات والمواقف، المعرفة، الثقافة، والنظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال، كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفقتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر.

ركز في شرحه للنموذج على أن عملية الاتصال متسلسلة، وأن المعاني موجودة في الناس وليست في الكلمات أي أن تفسير الرسالة يعتمد بشكل رئيسي على المرسل والمستقبل أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها، وهو ما يكون قد دعم التحول الذي يبعد عن نظريات الاتصال التي تؤكد على بث المعلومات إلى وجهات النظر التي تركز على تفسير المعلومات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرفت الطرابيشي، "نظريات الاتصال"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص 59.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

الشكل رقم 06: نموذج بيرلو



**المصدر:** سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

رأى بيرلو أن المصدر يحول الرسالة - التي هي ترجمة لفكرة - إلى إشارة رمزية، وترسل هذه الرسالة بواسطة قناة إلى المستقبل في الطرف الآخر، ويركز بيرلو على أهمية تكوين هذه الرموز وفي عملية الاتصال، فالذي يكون هذه الرموز ويصممها مسؤول عن التعبير عن أغراض المصدر وإعدادها في صورة رسالة، والمستقبل يترجم الرسالة المستلمة. يوضح النموذج أن المرسل والمستقبل ذوي طبيعة متشابهة حيث يتمتعان بخبرة وكفاءة ومسلك ومعرفة معينة للاتصال، كما أنهما يستمدان مدخلاتهما من النظام الاجتماعي وعادات المجتمع المحيطة بهما.

على الرغم من الإضافات القيمة لهذا النموذج في توضيح الجوانب السلوكية لعملية الاتصال، إلا أنه جاء نظرياً مجرداً إلى حد كبير ولم يظهر على وجه التحديد كيف يمكن أن يحدث التفاعل والتداخل بين المرسل والمستقبل والصورة التي يكون عليها التفاعل في ضوء

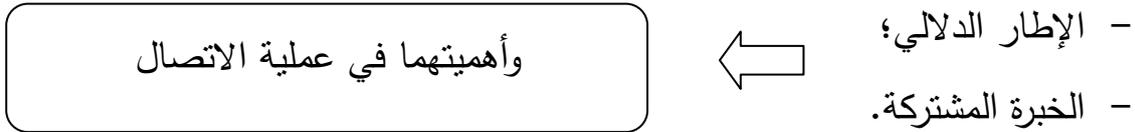
## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

اختلاف خصائص كل منهما وكيف يمكن تحقيق التغذية الراجعة التي تذكي هذا التفاعل فضلا عن ذلك، فإن النموذج اقتصر على تمثيل الاتصال بين شخص وآخر<sup>1</sup>.

### 3.1 النماذج غير اللفظية (الدائرية، التفاعلية) ثنائية الاتجاه:

#### 1- نماذج ويلبر شرام Wilber Schramm 1971

نشر Wilber Schramم موضوعا عام 1954 عنوانه "كيف يعمل الاتصال"، قدم فيه نموذجه الذي طوره عام 1971، اعتمد شرام على أفكار الباحثين شانون وويفر خاصة فيما يتعلق بالتشويش، ويضيف من خلال نموذجه النظام الوظيفي لعملية الاتصال (رجع الصدى)، وقدم مفاهيم مهمة مثل:<sup>2</sup>



وصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فردا ويمكن أن يكون هيئة (جريدة، محطة تلفاز...)، وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي، أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى والهدف قد يكون شخصا يستمع، يشاهد، أو يقرأ، أو مستمعا في محاضرة، أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهور أو عضوا في مجموعة مناقشة، والاتصال عند "شرام" مجهودها يرمي إلى توفير أرضية مشتركة بين المصدر والمستقبل.<sup>3</sup>

يرى أن المصدر لكي ينقل معلومات عليه أن يصفها على شكل رموز لغوية واضحة في الشكل والاستيعاب، والرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمتلقي، ويرد

<sup>1</sup> ختام العناتي وعلي العياصرة، "الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 170.

<sup>2</sup> حسن عماد مكايي، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2002، ص 42.

<sup>3</sup> سلوى عثمان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

أن الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة والمتراكمة عند كل من المرسل والمتلقي، ومتى تشابهت خبرات كل منهما زادت فعالية الاتصال. كما أوضح "شرام" أن رجوع الصدى عنصر ضروري لكل من المرسل والمستقبل، لأنه إجابة عن كيفية تفسير الرسائل وكيف يستجيب لها الجمهور، أما فكرة التشويش فهي تلفت انتباهنا إلى حقيقة أن الرسالة يحتمل أن يحدث لها تحريف قبل أن يفك المتلقي رموزها ويفسرها، وأنه في حالة الاتصال البشري كما في الاتصال الإلكتروني يجب أن تكون نسبة الإشارات عالية، أي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عنصر التشويش.<sup>1</sup>

يعتبر "ويلبر شرام" من أوائل علماء الاتصال الذين لاحظوا دائرية الاتصال، ويمكن ملاحظة أبعاد ما تناوله من تفسير لهذه الطبيعة من خلال ثلاثة مفاهيم هي:

- تعددية الاتجاه؛
- دائرية العلاقة بين المرسل والمستقبل (الاتصال المغلق)؛
- التفاعلية والخبرة المشتركة.

يتكون النموذج من العناصر التالية:

- المصدر (صاحب الفكرة أو المرمز)؛
- المستقبل الذي يتلقى ويفك رموزها (محل الرمz)؛
- الإشارة التعبير عن الفكرة ووضعها في شفرة وصياغتها في رموز لتكوين الرسالة؛
- الاستجابة أو الهدف الذي يصل أو لا يصل إلى المرسل أو صاحب الفكرة؛
- مجال الخبرة أو الإطار المرجعي.

**النموذج الأول لشرام (نموذج التفاعل بين المرسل والمتلقي):** وضح شرام أن المصدر يحول رسالته إلى رموز حيث يحول المشاعر أو المعلومات التي يريد إرسالها إلى شكل يمكن إرساله

<sup>1</sup> محمد قادري، مرجع سبق ذكره، ص 53.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

وبمجرد أن تتحول الرسالة إلى رموز وترسل تفقد الصلة بمرسلها وعندما يحترار المرسل ما إذا كان المستقبل للرسالة قد استقبلها وفسرها دونما أي تغيير أو تشويش أو ما إذا كانت الصورة في رأس المستقبل تشبه التي في رأس المرسل.

الشكل رقم 07: النموذج الأول لشرام: النموذج الدائري



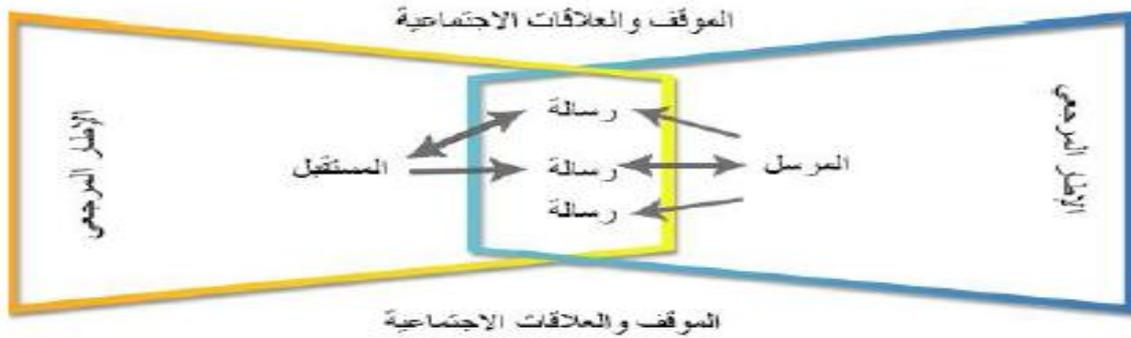
المصدر: كمال الحاج، "نظريات الإعلام والاتصال"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 28.

يوضح أن عملية الاتصال مستمرة بين المرسل والمستقبل، رغم عدم وجود إشارة واضحة للتمييز بينهما، لأن كل منهما يقوم بعملية الترميز أي الإرسال ثم تفكيك الرمز أي الاستقبال في نفس الوقت.

النموذج الثاني لشرام (نموذج الخبرات المشتركة): أدخل شرام مفهوم مجال الخبرة وأكد أن الخبرة المشتركة ضرورية لتحديد ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

الشكل رقم 08: النموذج الثاني لشرام (نموذج الخبرات المشتركة)



المصدر: كمال الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 28.

في النموذج الثاني لشرام يوضح ضرورة وجود خيرة أو أرضية مشتركة بين المرسل والمستقبل لنجاح عملية الاتصال. توصل إلى أنه في حالة عدم وجود حالات خبرة مشتركة فإن احتمال تفسير الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا، مثل وجود فردين من ثقافتين مختلفتين يتكلمان لغتين مختلفتين.

**النموذج الثالث لشرام (نموذج التفاعلية ورجع الصدى):** أكد في هذا النموذج على أهمية التغذية العكسية كوسيلة للتغلب على الضوضاء والتشويش، وبين بأنها توضح الكيفية التي تفسر بها رسائلنا، فدو الخبرة يهتم بالتغذية العكسية ويغير رسالته في ضوء ما يلاحظ أو يسمع من المستقبلين.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

الشكل رقم 09: نموذج شرام لرجع الصدى والتشويش



المصدر: كمال الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 29.

أكد شرام على أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على الضوضاء حيث يعتبر المرسل رسالته في ضوء ما يلاحظه أو يسمعه من المستقبلين، كما يبين أهمية عملية فك الرموز ودور ميدان الخبرة.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

### 2- نموذج روس Ross

يعتمد نموذج روس التفاعلي على ستة عناصر أساسية هي:

1- المرسل 2- الرسالة 3- الوسيلة 4- المستقبل 5- رجع الصدى 6- السياق.

الشكل رقم 10: نموذج روس التفاعلي



المصدر: كمال الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 27.

يلاحظ أن النموذج اهتم برجع الصدى، كما اهتم بالسياق أو الظرف أو المناخ العام للاتصال، فكان جوهر النموذج أنه:<sup>1</sup>

- سلط روس الضوء على الدور الذي يقوم به المستقبل في عملية الاتصال من فهم رسالة المرسل، ثم التجاوب مع المرسل؛
- قدم بعداً آخر لعملية الاتصال تؤثر فيه يتمثل في الحالة النفسية، المزاج، شعور اللحظة والثقافة وحالة الطقس؛
- يقوم المرسل باختيار الرموز التي تناسب الرسالة من مستودع المعلومات الذي يمتلكه يحتوي على منبهات تتفق مع وجهات نظره وقناعاته، ثم يبدأ في نقل الرسالة؛

<sup>1</sup> كمال الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 27.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

- يقوم المستقبل بفك هذه الرموز والإشارات ويتعامل معها من خلال مخزونه المعلوماتي وخبراته السابقة التي تتفق مع ثقافته وخبراته حيال تلك المعلومات ومن مشاعره وأحاسيسه وعواطفه وقت التلقي؛

- الظرف الذي يحدث فيه الاتصال يعمل كمؤثر يحدد المعنى العقلي للفكرة؛

- يتم نقل فكرة الرسالة من خلال القنوات والوسائل التي تحمل الرسالة إلى المتلقي؛

- بعد أن يفسر المتلقي الرسالة يمكنه أن يستجيب لها، هذه الاستجابة هي رجع الصدى أي رد الفعل الذي يتيح للمرسل معرفة مدى تحقيق الرسالة لهدفها.

يؤكد روس على أهمية الظرف أو المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الاتصال، يتضمن

هذا السياق العام اتجاهات وعواطف كلا من المرسل والمتلقي، ويخل في نمودجه الرموز واللغة وترتيب المعلومات ويسمى ذلك الظرف الاتصالي.

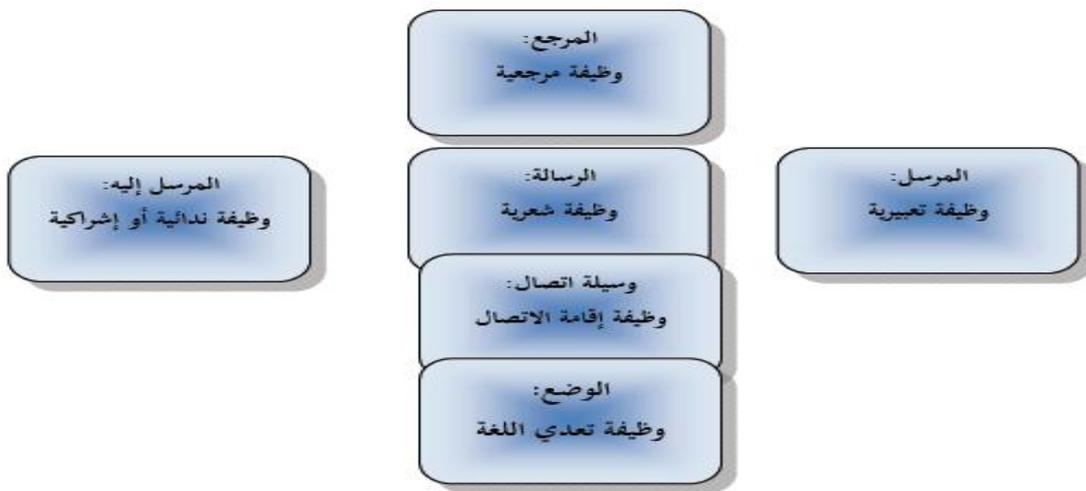
### 4.1 النموذج اللغوي: (Linguistique)

التواصل يشغل حيزًا كبيرًا من تفكير الباحثين في اللغة، وإن الباحثين في محاولتهم خلق نظرية تطبيقية لعملية التواصل كانوا يتجهون إلى منهج يعتمد على تحليل الرسالة اللغوية وذلك طبقًا للعناصر الدلالية والجمالية للغة. وكان الأساس اللغوي لتحليل الرسالة اللغوية موجودًا في نظرية التواصل اللغوي عند الروسي رومان جاكوبسون (Roman Jakobson) عام 1964، حيث طور منظور للاتصال لا يركز فقط على نقل الرسالة وإنما على الرسالة نفسها بمعنى أن اللغة هي دائما مصدر للاتصال واعتبر أن للغة ستة عناصر وهي: المرسل والرسالة والمستقبل والقناة والمرجع واللغة. ولكل عنصر وظيفة خاصة: فالمرسل وظيفته انفعالية تعبيرية، والرسالة وظيفتها جمالية من خلال إسقاط محور الاستبدال على محور التركيب، والمستقبل وظيفته تأثيرية وانتباهية، والقناة وظيفتها حفاظية، والمرجع وظيفته مرجعية أو موضوعية، واللغة أو السنن

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

وظيفتها لغوية أو وصفية. وهناك من يضيف الوظيفية السابعة للخطاب اللساني وهي الوظيفة الأيقونية بعد ظهور كتابات "جاك دريدا J.Derrida" السيميوطقيا.<sup>1</sup>

### الشكل رقم 11: نموذج رومان جاكبسون



المصدر: مداني إيمان، "تطبيق مخطط جاكبسون اللغوي الاتصالي على شفرة الطقوس-عينة من طقوس الميلاد في المجتمع القبائلي أنموذجا-، مجلة التراث، جامعة الجلفة، العدد 11، 2014، ص 104.

لقد وجد نموذج "جاكبسون" شهرة كبيرة في الكثير من الدراسات اللسانية والإعلامية والتواصلية والاجتماعية والتربوية. كما يعود إليه الفضل الكبير في إخراج اللسانيات من الإطار الضيق لدراسة أنساق اللسان إلى إدخال النشاط اللغوي التواصلية بكل عناصره ووظائفه في الدراسة اللسانية. كما تتمثل أهميته في أن الكثير من الباحثين عادوا بعد زمن طويل إلى اعتماد نمودجه والكثير من وظائفه بتسميات متنوعة. حيث استفادوا منها في استخراج الوظائف التي

<sup>1</sup> علي تاعوينات، "التواصل والتفاعل في الوسط المدرسي"، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2009، ص 22.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

يؤديها كل مكون أثناء ممارسة الخطاب. من وظائف العناصر التواصلية اللساني لدى رومان جاكوبسون نجد:<sup>1</sup>

1- المرسل (وظيفة انفعالية، تعبيرية): عندما تركز اللغة على المرسل، بمعنى عندما تستخدم

اللغة من قبل المرسل لإبلاغ المستقبل بمواقفه من الموضوع محل المناقشة، ميولاته الشخصية والإيديولوجية، التعبير عن مشاعره.

2- المرسل إليه (وظيفة تأثيرية انتباهية): عندما تنصب (تركز) اللغة على المستقبل، بمعنى

نستعمل اللغة لتحفيز المستقبل للاستماع والانفعال وبالتالي للتأثير على مواقفه وسلوكياته وأفكاره (مثال عندما يستعمل المدرس لغة الترغيب والترهيب والترشيد) تظهر هذه الوظيفة بوضوح في الرسائل الإشهارية.

3- الرسالة (وظيفة جمالية): عندما تركز اللغة على شكل الرسالة يهدف من خلال هذه

الوظيفة إلى البحث عما يجعل الرسالة شعرية، جمالية، وذلك بالبحث عن الخصائص الشعرية أو الجمالية للرسالة (ترتيب الكلمات، الجناس...).

4- الاتصال **Le contact** (وظيفة حفاظية): عندما تركز اللغة على الاتصال الجسدي

والنفسى من أجل إثارة الاتصال أو الحفاظ على مواصلته أو إيقافه، بمعنى يتعلق الأمر هنا بجعل الاتصال فعال وعملي قبل نقل معلومات مهمة، كأن يستخدم المعلم خطاباً لغوياً من أجل تمديد التواصل بينه وبين التلاميذ وذلك باستخدام بعض المركبات التعبيرية (أرجوكم انتبهوا للدرس، اسمع أنت) (ألو هل تسمعي).

5- المرجع أو السياق (وظيفة مرجعية): نقصد بالمرجع مجموع الظروف الاقتصادية

والاجتماعية والبيئة الخارجية والتي تؤثر على فهم الرسالة، قد يكون المرجع الغرفة أو المكان الذين يتواجد فيه المرسل والمستقبل، ثقافة البلد الذي ينتمون إليه.

<sup>1</sup> هشام صويلح، "وظائف عناصر العملية التواصلية في الخطاب الصحفي تطبيق على خطابة رومان جاكوبسون"، مجلة الآداب واللغات والعلوم الإنسانية، جامعة الطارف، العدد 5، مارس 2020، ص ص، 180-185.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

6-الرمز (اللغة) (وظيفة ميتالغوية، تفسيرية أو وصفية): تمارس هذه الوظيفة عندما يتم التبادل على الرمز نفسه، يعني يكون الرمز نفسه موضوع الرسالة وبالتالي تتطلب هذه الوظيفة استخدام لغة من أجل شرح لغة أخرى: مثلا المدرس عبر هذه الوظيفة يقوم بشرح المصطلحات والمفاهيم الصعبة الموجودة في النص.

تكون هذه الوظيفة قائمة على الشرح والتفسير وتفكيك الشفرة اللغوية وبالتالي تتطلب هذه الوظيفة استخدام لغة من أجل شرح لغة أخرى وذلك بالاستعانة بالقواعد اللغوية والنحوية المشتركة بين المرسل والمستقبل.

### ثانيا: الاتصال الشخصي بين الأفراد. La Communication Interpersonnelle.

عندما تضع المؤسسة سياسة للاتصال الداخلي عليها أن تدرك بأن الأمر يتعلق أولا وأخيرا ببشر، ومن أجل الاستفادة وإلى أقصى حد من مواهبهم وطاقاتهم ووضعهم في خدمة أداء المؤسسة عليها أن تهتم بدراسة الاتصال بينهم. يرتبط الاتصال الشخصي في المؤسسة بهدفين رئيسيين:

أولاً: تنفيذ النشاطات المختلفة للمؤسسة.

ثانيا: إقامة علاقات شخصية خارج الإطار الوظيفي للأفراد.

**1.2 تعريف الاتصال الشخصي:** يعرف الاتصال الشخصي على أنه "عملية الاتصال التي تحدث بين فرد وآخر على أساس المواجهة والاحتكاك المباشر وجها لوجه"، أو هو "عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخبار التي تتم بين الأشخاص دون عوامل أو قنوات وسيطة"، وفي هذه العملية يمثل أحد الشخصين دور المرسل بينما يمثل الآخر دور المستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عودة، "أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص111.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

قد يسمى في بعض الأحيان بالاتصال المباشر وهو الاتصال الذي يحدث في حياتنا اليومية، وقد احتفظ الاتصال الشخصي بمكان الصدارة بين أشكال الاتصال الأخرى في قوة التأثير على مر العصور، فرغم ظهور وسائل الاتصال الحديثة كالراديو، التلفزيون والصحافة... فإن هذا التقدم افتقد إلى أهم شيء يتمتع به الاتصال الشخصي وهو القدرة على معرفة صدق الرسالة عند المستقبل وتوجيه الاتصال على أساس هذا الصدى مما يساعد على إحداث التأثير المنشود.

يتصف الاتصال الشخصي بوجود مجموعات صغيرة من الناس في ساحة صغيرة نسبياً، بحيث توجد الفرصة للتبادل الاتصالي للرسائل بين المصدر والمستقبل، وفيما بين المستقبلين أنفسهم. يحدث داخل البيئة الاجتماعية التي تحتضنه ويتأثر بها، ويكون مرتبطاً بالسياقات الاجتماعية المختلفة.<sup>1</sup> ويشمل الاتصال الشخصي نوعين رئيسيين هما:

- الاتصال الثنائي: يشمل المحادثة بين شخصين.
- الاتصال في مجموعات: لا تتعدى أفراد قلائل وتكون عملية الاتصال أكثر تعقيداً من الاتصال الثنائي بحيث يزيد التشويش وعدم الوضوح على الرسائل.

### 2.2 أنواع الاتصال الشخصي: يتضمن:

1. **الاتصال اللفظي:** يتكون من حماسة الصوت وكذلك الكلمات والألفاظ، أو ما يسمى بـ Paralanguage والذي يتعلق بقوة الصوت (التنوع الصوتي وحجمه) وإيقاع الكلمات واللهجة، انقطاع النطق، كما أن معدل سرعة الحديث ونبرة الصوت، وارتفاعه، ومدته، كلها عوامل يمكن أن تعطي الكثير من المعاني للحديث، كذلك بالنسبة للتغيير في خصائص الصوت يساعد على تنظيم التواصل بين الأفراد. فأتثناء تبادل الحديث مع شخص آخر فإن الكثير من خصائص الصوت يمكن أن تنظم عملية تبادل الحديث، فمثلاً صوت نفس المتحدث والتغيير في علو

<sup>1</sup> فرج الكامل، "تأثير وسائل الاتصال: الأسس النفسية والاجتماعية"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص 106.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

الصوت، والتغيير في ذبذبات الصوت، وفترات الصمت، والمقاطعة، كلها تلميحات تعطي للمستمع والمتكلم متى يجب عليه البدء في الحديث أو التوقف أو المقاطعة.

2. الاتصال غير اللفظي: يتمحور أساساً حول:

أ. الصمت: **Le Silence** قد يوحي الصمت بعدة رسائل:

3 تعبير عن الغضب والاستياء.

4 تعبير عن اهتمام الفرد بما يقوله الطرف الآخر.

5 تعبير عن الملل.

6 يعبر عن اعتبار الفرد للطرف الآخر كشخص غريب عنه (ليس له ما يمكن قوله).

7 يعبر عن عدم فهم المستقبل لرسالة المرسل.

8 يعبر عن إحساس المستقبل بالكبر والغطرسة.

ب. الإيماءات: **Les Gestes** قد تظهر الإيماءات من خلال ما يسمى بـ **La posture** وضعية

الجسم (**position du corps**)، وهناك أربعة وضعيات لها مواقف مختلفة:

فمن الناحية العمودية:

9 الامتداد (**L'extension**): موقف مهيمن، وثقة زائدة بالنفس.

10 الانكماش (**La contraction**): موقف الخضوع والانقياد

أحسن وضعية هي الحالة الوسطى لا امتداد ولا انكماش مع فتح الصدر.

أما من ناحية الحركة:

11 حركة نحو الأمام: موقف مشاركة وانفتاح على الآخرين.

12 حركة نحو الخلف: موقف هروب وخوف.

تكون الإيماءات كذلك من خلال حركات الأيدي، الأرجل والرأس.

# الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

## 3.2 تقنيات الاتصال الشخصي:<sup>1</sup>

1. الأسئلة التوضيحية: نطرحها من أجل الحصول على معلومات إضافية، لدراسة جميع جوانب الموضوع، مثل: ماذا تعني ب...، ماذا تقصد ب...، هل يمكنك أن تشرح أكثر... ويجب طرح الأسئلة الجيدة للحصول على أجوبة جيدة، وقد تكون الأسئلة مفتوحة (تخلق الحوار) مثل: ما هو رأيك؟ ما هو مشروعك؟ كما قد تكون أسئلة مغلقة (تغلق الحوار).

2. الإصغاء الفعال: هو طريقة للاستماع أين يقوم المستقبل بإظهار انتباهه وذلك باستخدام تقنيات لفظية وغير لفظية ملائمة.

تشير الدراسات أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناءها من خلال الإنصات الفعال، لذلك من صالح المؤسسة أن تطور (تشجع) أفرادها على اكتساب كفاءات متعلقة بالإصغاء الفعال بمعنى تطوير القدرة على مساعدة المرسل في التعبير عما يقصد حقيقة قوله. وتتمثل أبرز تقنيات الإصغاء الفعال فيما يلي:

• **إعادة الصياغة La Reformulation**: يتم استخدام هذه التقنية من أجل التأكد من أننا نفكر ونفسر بنفس طريقة المرسل وتسمى كذلك بـ La Paraphrase، بحيث يقوم المستقبل بإعادة صياغة الرسالة بأسلوبه الخاص وبشكل دقيق وبدون أي إضافات، وهذه التقنية تساعد المرسل على الاسترسال أكثر في أكثر في الحديث وتحليل كل جوانب الموضوع: " تريد القول بأنه، إذا فهمت جيدا فإنك تتوي، لقد قلت...".

• **إظهار الاهتمام Démontrer de l'intérêt**: بمعنى إظهار اهتمام المستقبل بما يقوله المرسل وذلك بمصافحته، دعوته للجلوس، عدم مقاطعته، الابتسامه في وجهه، النظر إليه، الكلام معه فقط وليس مع أشخاص آخرين... إلخ، هز الرأس.

<sup>1</sup> محمد قادري، مرجع سبق ذكره، ص 103-110 بتصرف.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

• **التعاطف:** بمعنى التفاعل مع مشاعر المرسل وإظهار التعاطف معه وتفهم مشاعره وأحاسيسه.

• **التغذية العكسية:** سواء كانت سلبية أو إيجابية فهي تسمح بما يلي:

13 تأكد المرسل من أنه قد تم استقبال رسالته.

14 تأكد المرسل من أنه قد تم ترجمة وتفسير رسالته كما أراد هو.

15 التكيف المستمر للرسالة وتعديل سلوكيات المرسل بالأخذ بعين الاعتبار الأطراف الأخرى.

• **التحفيز La Motivation:** هنا لا بد من تهنئة الفرد بدلا من تأنيبه بحيث يجب تشجيعه

على الاستمرار أو العودة إلى ممارسة سلوك معين، وبالطبع يجب انتظار الوقت المناسب (السلوك السليم) وليس فعل ذلك في كل وقت.

3. **تعايير الوجه Les Mimiques:** يعطي الفرد منا الكثير من الاهتمام إلى تعبيرات وجوه

الآخرين، نظرا لما تزودنا به الوجوه من معلومات غنية عن التعبيرات الانفعالية وإشارات التفاعل. العديد من الدراسات حاولت تحديد التعبيرات الانفعالية التي تظهر على الوجه والتي يمكن لأي شخص أن يميزها ويميز معناها. في واقع الأمر، قراءة تعبيرات الوجه أصعب مما يظنه كثير من الناس، تعود هذه الصعوبة إلى أن الفرد يستطيع إعطاء أكثر من تعبير في الوقت نفسه، مما يؤدي إلى تداخل التعبيرات، وبالتالي صعوبة تفسيرها. على الرغم من ذلك تشير العديد من الدراسات إلى أننا نستطيع أن نحدد التعبيرات الانفعالية الأساسية الستة وهي: الدهشة، الخوف، الغضب، الاشمئزاز، السعادة والحزن.

كما أن نظرات العيون يمكن أن تحمل العديد من الرسائل إلى الآخرين، خصوصا إظهار رغبة الفرد في الاتصال مع الطرف الآخر، على سبيل المثال: نظرة من أحد الموظفين إلى أحد المديرين المنشغلين في حديث آخر قد تعني للمدير أن هذا الموظف لديه بعض الكلام ليقوله.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

4. **المظهر الخارجي:** تم إدخال المظهر الخارجي للشخص كأحد أنواع السلوك غير اللفظي، فإن طريقة اللباس، تسريحة الشعر، العطر والمجوهرات تعكس فيما تعكسه اتجاهات الفرد نحو الآخرين، وهو ما يسمى بـ"إدارة الانطباعات"، مصطلح جديد بدأ بالتداول حديثاً يسمى بـ"قوة الملابس"، والذي يشير إلى الطريقة التي يجب أن تظهر بها لتكون مؤثراً أو حتى مسيطراً على الآخرين.

5. **اللمس (الإشارات العفوية):** تظهر كردة فعل لا إرادية وليس شرطاً أن تكون مرتبطة بسياق الحديث، إذ يوجد ثلاثة أنواع من هذه الإشارات وهي: لمس الذات، لمس الأشياء ولمس الآخرين.

6. **المسافة الشخصية:** إن المسافة التي يتركها الأفراد بينهم أثناء الحديث تعطي الكثير من المعلومات عن نوعية وحجم العلاقة بين الأفراد، هذه المسافات هي:

- المسافة الحميمية (Zone Intime): تكون عن طريق التكلم بالهمس (التحدث بسر).

- المسافة الشخصية (Zone Personnelle): علاقة مهنية أو علاقة صداقة.

- المسافة الاجتماعية-الإرشادية (Zone Social-Consultative): تنشأ هذه المسافة في العلاقات المهمة للشخص.

- المسافة العامة (Zone Publique): تكون أمام الجماهير كالمناسبات الاجتماعية والخطب العامة.

7. **تنظيم المكاتب:** قد يحمل عدة معاني:

- مكتب المدير في قاعة المرؤوسين.

- مكتب المدير في نفس الطابق ولكن في قاعة خاصة.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

- مكتب المدير في الطابق العلوي ومكاتب المرؤوسين في الطابق السفلي.

- مكاتب المرؤوسين متقابلة:

- الأفراد وجها لوجه (وضعية لا تشجع على العمل الجماعي ولا على الاتصال).
- الأفراد على جانبي المكتب (لدى الأفراد قاسم مشترك، هذه الوضعية تشجع الاتصال ولكنها لا تسمح بالعمل الجماعي).
- الأفراد يجلسون جنبا إلى جنب (مساحة مشتركة بالكامل، وضعية تشجع على العمل الجماعي، الاتصال والتعاون).

### ثالثا: التحليل التفاعلي والاتصال. L'Analyse Transactionnelle

يوجد العديد من الترجمات لـ L'Analyse Transactionnelle وذلك حسب رؤية المترجم:

- التحليل التفاعلي: لأن الأمر يختص بتعامل البشر فيما بينهم.
- التحليل التبادلي: لأن الأمر يعني تبادل الأدوار والمواقع وتبادل المعلومات في عملية الاتصال.
- التحليل التفاعلي: لأن الأمر كله عبارة عن تفاعل الأفراد فيما بينهم أثناء عملية الاتصال.

### 1.3 نظرية التحليل التفاعلي:<sup>1</sup>

تقدم هذه النظرية نظرة شمولية مناسبة لفهم طبيعة العلاقات الاجتماعية وطرق التواصل بين الأفراد. وهي نظرية منهجية لتحليل بنية الشخصية، هدفها:

- التعرف على شخصية الإنسان.

<sup>1</sup> جون هيز، ترجمة مروان طاهر الزعبي، "مهارات التواصل بين الأفراد في العمل"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص ص، 478-483، بتصرف.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

- تحليل العلاقات بين الأشخاص.
- القوانين المتبناة في علاقات التواصل.

منشأ هذه النظرية هو "إريك بيرن Eric Bern" عام 1964 وهو طبيب نفسي ذو اهتمام خاص بالتحليل النفسي، وقد توصلت هذه النظرية إلى أن كل الأحداث التي تمر في حياتنا مسجلة كلها في فكر الإنسان فقد لا يتذكرها ولكنها تؤثر على شخصيته (فالمشاعر المصاحبة للحدث القديم تظهر مرة أخرى عندما يتعرض الشخص لنفس الحدث أو صورة مشابهة وسلوكياته طوال حياته). وضع "بيرن" نظرية مبنية على وجود ثلاث حالات من الذات للشخصية الإنسانية وهي: الأنا الطفولية، الأنا الراشدة والأنا الأبوية (الوالدية)، وعندما يبدأ الأفراد بالتفاعل مع الآخرين فإن إحدى أشكال الذوات السابقة تكون مسيطرة عليهم، كما أنهم يتصرفون بناء على طريقة إدراكهم للذات المسيطرة على الطرف المقابل، ويتصرفون تبعاً للتصرفات التي تنتج عنها.

- تتلخص هذه النظرية في القول بأن الفعل التبادلي (التفاعلي) ينقسم إلى مثير واستجابة وتلك الاستجابة تتحول مرة أخرى إلى مثير يتطلب بدوره استجابة، إن أي اتصال اجتماعي يسمى تعاملًا، وعند التقاء أشخاص ببعضهم البعض وإعطاء أحدهم مؤثرًا (حركة، كلمة، جملة) يسمى هذا مثيرًا تعامليًا وعندما يرد عليه الآخر بشيء له علاقة بهذا المثير، يسمى ذلك استجابة تعاملية.

- تحليل التعامل يهتم بملاحظة أي حالة أنا تحرك المثير وأي حالة أنا تستجيب.

- يرى "بيرن" بأن الهدف من تحليل التعامل هو خلق اتصال حقيقي بين العناصر الفعالة للشخصية.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

### 2.3 بنية الشخصية والتعاملات:

لكل شخص ثلاثة أنظمة، حالات وتصرفات تسمى حالات الأنا وهي:

1- **الأنا الوالدية:** تحوي حالة الذات الوالدية عددا من المشاعر والاتجاهات والسلوكيات والتي قد تم الحصول عليها من أحد الوالدين، حيث أن معظم التفاعلات أثناء الطفولة تكون مع الوالدين أو من يقوم مقامهما، وقد نجد أن الكثير من الأفراد يتصرفون بالطريقة نفسها التي رأوا آبائهم يتصرفون بها، مثل تقديم الرعاية، ووضع المعايير للتصرف، الانتقاد والسيطرة وإطلاق الأحكام. وبالتالي نستطيع أن نميز حالتين عند الأنا الأبوية:

أ- **الوالد الحاضن Le parent nourricier:** (عاطفية، راعية، مساعدة): تتسم بالعطف والحنان ومساعدة الآخرين وحمايتهم وتشجيعهم ومد العون إليهم، ويكون الولي الحاضن:

- ايجابي حين يساعد ويعبر في الوقت المناسب.

- سلبي حينما يبالغ في تكلفه ويعرقل نمو شخصية الآخرين.

ب- **الوالد الناقد أو القانوني Le parent critique ou normatif:** (ناصحة، موجهة، مسيطرة)، وهي الأبوة التي تتسم بالمحافظة على العادات والتقاليد والأنظمة وانتقاد الآخرين والمتحيز إلى بعض فئاتهم مثلها مثل المدير الناقد للموظفين والمتبرم من عملهم، ويكون الولي الناقد:

- ايجابي إذا تدخل لإنقاذ حقوق إنسان.

- سلبي إذا حكم دون أن يفكر أو إذا لم يقيّم مجهودات الآخرين.

2- **الأنا الراشدة:** ترتبط هذه الحالة مع عدد من المشاعر والاتجاهات والسلوكيات المتعلقة بالنظرة الراشدة إلى الأحداث وتحليلها من خلال معالجة المعلومات واختيار الواقع بطريقة موضوعية والتجرد من العاطفة، ويعتمد من يتقصد هذه الذات عند اتخاذ قراراته على فحص وتأمل وتحليل الحقائق، كما أن الذات الراشد ينظم نشاطات الذات الوالدية والطفل، والدور الذي

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

يقوم به هو دور وسيط موضوعي ويتدخل في القرارات المنطقية غير الانفعالية التي تكون فيها العواقب محسوبة.

3- **الأنا الطفل:** وهي كل تسجيلات الطفل لمشاعره الداخلية وذلك في السنوات الأولى من عمره (من السنة الأولى إلى السنة الخامسة)، وهي أن يستمد الفرد سلوكه من تصرفات كان يمارسها في صغره ومن خصائصها الميل إلى اللعب، اللهو، حب الطرائف والنكت، الخوف، القلق، الأثانية، التحمس والاندفاع لما نريد الحصول عليه، وتنقسم ذات الطفولة إلى ثلاثة أنواع وهي:

أ- **الطفل الطبيعي (الحر) (L'enfant nature):** إن الشخص الذي يتأثر بذات الطفل الطبيعي يتحرر، يتمتع بالبراءة والمرح والعفوية والثقة وحب الاستطلاع والرغبة والانطلاق والتمتع.

ب- **الطفل المتكيف:** إن الشخص الذي يتأثر بشخصية الطفل المتكيف تكون تصرفاته متأثرة بالبيئة الاجتماعية المحيطة به من حيث الأوامر والنواهي، فهو يحاول أن يشكل تصرفاته ويكيفها لتكون متوافقة مع المعايير السلوكية التي يفرضها المجتمع، فإن تعرف على القواعد وخضع لها يسمى بالطفل المتكيف المطيع أو يتمرد عليها ويرفضها فيسمى بالطفل المتكيف المتمرد. (تظهر هذه الحالة عندما نقارن أنفسنا بالآخرين).

ت- **الفيلسوف الصغير:** هذا النمط يعكس تصرفات الطفل الإبداعي الذي يتسم بالفطنة والذكاء والذي يعرف كيف يتعامل مع الآخرين ليحصل على ما يريد منهم، وعادة يتسم هذا النمط بالمبادرة بطرح الأسئلة التي تدل على بعد النظر والحكمة.

بالرغم من وجود الحالات الثلاث من الذوات عند الإنسان، إلا أن التوازن بينها يتباين من فرد لآخر، ومن موقف لآخر عند الفرد نفسه، وحسب ما بينه "بين" فإن السلوك الغالب عند الفرد يتحدد من خلال الأنا التي سيطرت في النهاية على شخصية الفرد، إلا أن هذا لا يعني عدم

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

ظهور الذوات الأخرى في بعض الأحيان فقد يتصرف أحد الأفراد كشخص بالغ في إحدى المواقف ويتصرف بطريقة طفولية في مواقف أخرى.

يمكن لهذا النموذج النظري من أن يطبق على الشخص لكي يعمل على زيادة وعي الفرد بذاته وبالطريقة التي يتصرف بها مع الآخرين.

### فوائد الأبوي:

- المخزون الإيجابي يساعد على النضج بسرعة.
- توفير إطار القيم التي نعيش بها.
- يساعد على تكوين الضمير.

### فوائد الناضج (الراشد)

- القدرة على عمل علاقات مع الآخرين.
- القائد في القرارات.
- قابلية التعليم أي التطوير من أناه.
- فحص النفس والمراجعة المستمرة.

### فوائد الطفل:

- الطفل الذي بداخلك يدعوك إلى البساطة والمرح والبراءة.
- يتصرف الإنسان بطبيعته ودون تكليف.

**ملاحظة:** النضج هو التحرك بحرية ووعي بين الثلاث شخصيات لذا نحتاج إلى التوازن بين الأبوي والناضج والطفولي في الوقت المناسب والوضع الملائم.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

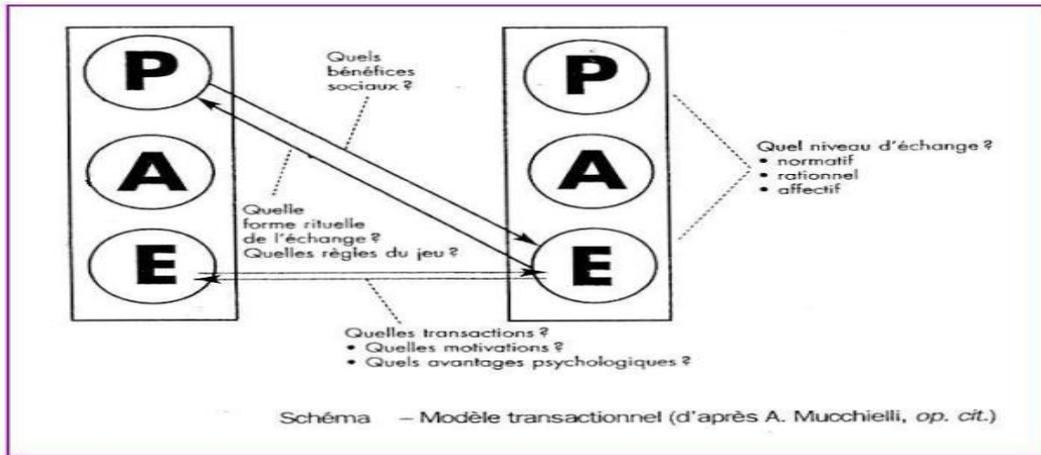
### 3.3 أنواع التعامل الإنساني:

التعامل عبارة عن وحدة اتصال سواء كان شفهي أو غير شفهي بين شخصين، ويكون أحيانا بسيطا أو مستترا.

يتنوع التعامل الإنساني حسب دوافع الأفراد نفسها حيث أن أي تعامل له دوافع محددة سواء كانت واضحة أو كامنة وخفية.

ويجب مراعاة أهمية المواءمة بين الدور الذي أتقمه والدور الذي يتقمه الآخرون عند التعامل معهم لما لذلك من أهميته في التأثير الإيجابي عليهم ليتبنوا بالسلوك المرغوب، وقد قسم "بيرن" أنواع التعاملات التي تتم بين الأفراد إلى ثلاثة أنواع:

الشكل رقم 12: نموذج بيرن للتعاملات بين الأفراد



المصدر: جون هيز، ترجمة مروان طاهر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 482.

# الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

## 1- التعامل التكاملي (التبادلات المتكاملة): Transactions Complémentaires

تحدث هذه الحالة من التبادلات عندما يكون المرسل والمستقبل في حالات أنا متماثلة مثل: ناضج(المدير يقول للسكرتيرة: أين دليل أرقام الهواتف)-ناضج(لقد أعرتة لزميلك)، طفل-طفل، والد-والد.

أو تكون مائلة أي أن المرسل يحصل على رد من المستقبل يكون متوافقا مع ما كان يتوقع صدوره منه مثل: والد(دعني أساعدك)-طفل(نعم فإني محتاج لهذه المساعدة).

يمكن للاتصال بين شخصين أن يستمر أو يطول أمده عندما تكون التعاملات تكاملية، حيث كل شخص يتحمل تبعية حالة الأنا المتوقعة من الآخر. (تسمى بالمعاملات المتوازية).

## 2- التعامل المتقاطع (المتعارض): يحدث هذا النوع من التعامل عندما يفشل كل فرد في

إيصال ما لديه للطرف الآخر أو يوصل ما لديه وتكون الاستجابة غير متوقعة صادرة عن ذات لم يكن يستهدفها، مثلا: نعود للمثال السابق، السكرتيرة تجيب المدير أنا لا أعرف كيف تقوم بتضييع الأشياء ولا تجدها عندما تريدها، (والد {دعني أساعدك}-طفل {اهتم بشؤونك بدلا من مساعدتي})، (طفل {إني محتاج مساعدتك}-والد {أنا غارق في المشاكل وأحتاج أيضا إلى مساعدة}).

## 3- التعامل الخفي (التبادلات الخفية-المركبة): يعتبر أعقد أنواع التعامل نظرا لاحتوائه على

رسائل خفية تنطلق من جانب شخصية المرسل إلى جانب آخر في شخصية المستقبل، فالمرسل قد يقول شيء للمستقبل وهو يعني شيء آخر غير ما تدل عليه الألفاظ المباشرة، مثال: والد(دعني أساعدك)-طفل(لا فأنت لا تستطيع).

تزود نظرية التفاعل التبادلي نموذجا عمليا لفهم الشخص وتطويره لطرق تواصله مع الآخرين، وذلك من خلال تحديد الذات التي صدر منها السلوك في موقف معين أو أفراد معينين،

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

وبذلك يمكن للأفراد أن يعدلوا من سلوكياتهم وردود أفعالهم تجاه الآخرين من خلال تعديل مصدر الذات الذي صدر عنه التفاعل.

إن تحليل الشخص لمصادر سلوكياته يساعده على فهم نفسه وفهم عاداته السلوكية، ويساعده على إدارة تفاعله الاجتماعي بشكل أفضل.

قدمت هذه النظرية بالإضافة إلى التحليل التفاعلي عدة أوضاع في علاقة الفرد بالعالم وجعل أنواع هذه العلاقات المحتملة تتدرج تحت أربعة احتمالات (الأوضاع الحياتية والعمل المتعاون Position de vie et le travail en collaboration).

الافتراضات عن الذات وتأثيرها في التصرفات مع الآخرين:

(1) أنا بخير أنت بخير	(2) أنا بخير أنت لست بخير
(3) أنا لست بخير أنت بخير	(4) أنا لست بخير أنت لست بخير

**الافتراض الأول:** أنا بخير-أنت بخير: ثقة بالنفس وبالآخرين، لا يفكرون في إيذاء الآخرين ويتعاونون معهم ولا يتسلقون على أكتافهم.

**الافتراض الثاني:** أنا بخير-أنت لست بخير: يشعرون بأنهم ضحايا أو مضطهدين يحاولون جعل الآخرين ضحايا ويقومون باضطهادهم، يلومون الآخرين على بؤسهم وتعاستهم، يستخدمون التعنيف المستمر والسخرية، هم على حق والآخرين على خطأ.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

**الافتراض الثالث:** أنا لست بخير-أنت بخير: ولد خاسرا في مجتمع الرابحين، يشعر بأنه يفتقد شيئا أمام كل من يلقاه...، يظهر كالطفل أمام الشخصيات المتسلطة القوية، يتوارى بعيدا عن الناس خوفا منهم...، يشعر بالتردد والتوتر للعمل وسط الجماعة، لا يثق في قدراته، يشكو دائما، الحياة تدور والناس تصعد وهو على حاله أو يهبط.

**الافتراض الرابع:** أنا لست بخير-أنت لست بخير: ليس هناك أمل في الحياة، يفتقدون الأمل والاهتمام بالحياة، يتميز سلوكهم بالقلق والاكتئاب والتخبط، ليس هناك رابح في هذه الحياة، قد يلجئون لخلق شخصيات من صنع خيالهم يعيشون فيها لبعض الوقت.

### رابعا: معوقات الاتصال الداخلي:

معوقات الاتصال تعني جميع المؤثرات التي تمنع عملية التبادل أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كميتها، أي كل عائق يقلل من فاعلية الاتصالات أي لا يجعلها تحقق الغرض المطلوب منها بالدرجة المناسبة، ومن أهم هذه المعوقات نجد: (يقصد بالمعوقات في مجال الاتصال، تلك العوامل التي تؤدي إلى عدم فهم المستقبل للمعني الذي يقصده المرسل، وترتبط المعوقات دائما بأحد أو أكثر من عناصر العملية الاتصالية)

**1.4 معوقات لغوية:** تتمثل في صعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز، فالكلمة الواحدة قد تحمل أكثر من معنى لدى الأفراد بمعنى تحمل تفسيرات مختلفة، كما أن هناك معان يصعب على بعض الأفراد فهمها (أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على من هم خارج المجموعة فهمها)، كذلك استعمال أساليب موجزة (إهمال التفاصيل).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي الشرقاوي، "العملية الإدارية-وظائف المديرين-"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 435.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

### 2.4 معوقات تنظيمية:<sup>1</sup>

#### أ. كبر حجم المنظمة:

- كلما كان حجم المؤسسة كبير أدى ذلك إلى تعدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى اتساع وتعقد خطوط الاتصال.

- بعد المسافة بين المركز والفرع أو بين مركز اتخاذ القرار ومراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات إذ ينشأ ما يسمى بتسلسل إرسال الرسالة بمعنى أنه يتم تحريف وتعديل المعلومات ويزداد تشويه معاني محتوى الرسالة كلما:

• ازدادت أطراف نقل الرسالة.

• تم نقل الرسالة بصيغة شفوية فينسى الفرد محتواها.

- تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية نتيجة لتتوع جنسيات العاملين.

- عدم وضوح أو تحديد جهات الاتصال.

- عدم تنظيم وسائل الاتصال والتنسيق بينها.

#### ب. حجم المعلومات: الإفراط في مقدار المعلومات، بحيث لا يجد المدير الوقت الكافي

لدراستها، فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فتقل كفاءته وفعاليتيه لأداء العمل الفعلي للمنظمة، كما أن ضيق الوقت يؤدي غلى تحريف المعلومات بسبب تقصير قناة الاتصال.

### 3.4 معوقات تقنية:<sup>2</sup>

- عدم توافر و/أو صلاحية أجهزة الاتصال المختلفة مثل الحاسوب، الهاتف، التلكس

والفاكس وغيرها.

- الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال كاستخدام التليفون مثلا بدلا من اللقاءات المباشرة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص175.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 242.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

- الأحداث المادية التي تؤدي إلى إعاقة نقل المعلومات مثلا انقطاع الحرارة أثناء الحديث التليفوني.

**4.4 معوقات ثقافية اجتماعية:** تتمثل بالنواحي الثقافية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والعاطفية، والعاملين كبشر يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وعقائدهم ونتيجة لذلك يتفاوت إدراكهم للأمور بطرق متباينة، ومن ثم يتوقف تفسير العامل لمضمون الرسالة على أسلوب تفكيره، يمكن تقسيم هذا النوع من العوائق إلى ما يلي:<sup>1</sup>

**1. ثقافة المرسل أو المستقبل:** تتعلق الثقافة بشكل أساسي بالبلد أو بالأصل الذي ينتمي إليه المرسل أو المستقبل (لا نتواصل بنفس الطريقة في الجزائر والسويد) أو (عنابة ومدينة وهران)، والاختلاف الثقافي في بعض الحالات يؤدي إلى سوء تفسير الرسالة وبالتالي سوء تفاهم بين الطرفين.

**2. الوسط الاجتماعي (الخلفيات الاجتماعية):** أي مدى تجانس خلفية المرسل والمستقبل الاجتماعية، فإذا لم يكن هناك تجانس يصبح من الصعب نقل الأفكار، كما تؤثر المكانة الاجتماعية على الأفكار والاتجاهات (فالناس لا يعيشون في فراغ إلى أن نلقاهم، كما أن عقولهم ليست صفحات بيضاء نكتب عليها ما نشاء بل على العكس من ذلك ينشغل الفرد منذ ولادته في استيعاب الأفكار والاتجاهات التي يتشبع بها ويدين لها في الحياة).

**3. المستوى العلمي والمعرفي:** تتأثر كيفية تحويل الفكرة الذهنية إلى رسالة وكذلك تفسير وإدراك محتوى الرسالة بالخلفية العلمية والمستوى الدراسي لطرفي الاتصال.

**4. العمر:** من الصعب العثور على مواضيع مشتركة بين أفراد ينتمون إلى أجيال مختلفة (الأجداد والأحفاد).

<sup>1</sup> محمد قادري، مرجع سبق ذكره، ص ص، 47-48.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

5. **الخبرات الوظيفية:** فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والمكان والسلطة... إلخ كما أن الخبرات السابقة ونوعي بها نوعية العلاقات بين المرسل والمستقبل من حيث تجاربهم وخبراتهم، فإذا كانت التجارب غير متقاربة قد تعيق عملية الاتصال.

5.4 **معوقات نفسية وعاطفية:** هي معوقات مرتبطة بمشاعر وقناعات يخفيها أحد طرفي الاتصال، فنجد الأشكال التالية:<sup>1</sup>

أ- **الخوف من الآخر:** فالمرؤوس يكون غير صريح مع رئيسه ذي المنزلة العالية والنفوذ الكبير، قليل من المرؤوسين على استعداد لتزويد رؤسائهم بتغذية عكسية صريحة وصحيحة وكاملة فيما يتعلق بالعمل أو قرارات الرئيس وإجراءاته بمعنى حالة ذهنية مهياة للاستقبال.

ب- احتقار الآخر والتحيز ضده والتقليل من شأنه.

ت- **النظرة المسبقة للآخر (الإسقاط الإدراكي):** نتيجة تجربة واحدة (حسنة أو سيئة) تعمم على بقية المجتمع (خلال فترة معينة على بقية الفترات)، وهو ما يسمى بالقولبة أي وضع الناس في قوالب جامدة معدة مسبقا طبقا لظروف خاصة تم تعميمها على مجموعة من الناس وإصدار أحكام مسبقة عليهم.

التحيزات الإدراكية التي يتصف بها الأفراد تؤثر في تلقيهم للمعلومات ودرجة استيعابهم لها وكذلك في المعنى الذي يعطونه لهذه المعلومات.

د- **الإدراك الانتقائي (الاختيار الإدراكي):** بمعنى أن المستقبل يميل غالبا إلى قراءة أو سماع أو مشاهدة ما يتوافق مع اعتقاداته ومشاعره وإهمال أو اعتقال أي معلومات تتعارض معها وبذلك لا يكون قد فهم الرسالة كاملة كونه ركز انتباهه على بعض تفاصيل الرسالة مثلا: لا نقرأ الصحف التي تتعرض لمواقف تتعارض مع آرائنا.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية"، الإدارة الجامعية للدراسة والنشر، الأردن، 2000، ص 151.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

هـ - **عدم الإصغاء الجيد:** نظرا لعدم الاهتمام بما يقوله الآخرون، فكل فرد يصغي للمعلومات والحقائق وفقا لاهتماماته ومصالحه (الأولياء يتجاهلون مشاكل أبنائهم).

و - **سوء استعداد المستقبل لتلقي الرسالة:** بمعنى إرسال الرسالة في وقت ليس مناسباً للمستقبل مثلا أن يستدعي المدير أحد موظفيه في نهاية الدوام لمناقشة موضوع معقد يحتاج إلى بعض الوقت..

ز - **عوائق إدراكية مستقبل الرسالة:** هي عوائق تحول دون استيعاب الشخص للرسالة وفهمه لها ومن بين هذه العوائق نجد الثبات الإدراكي بمعنى هو اتجاه الفرد نحو معتقدات معينة (آراء معينة لا يبتعد عنها مهما طرأ على الفرد من خبرات جديدة لم يمر بها من قبل، وثبات الفرد على معتقداته يقوي مقاومته للتغيير ورفض الأفكار المستحدثة).

**6.4 معوقات بيئية:** تغير الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة وعدم استقرارها، يتعين عليها أن يكون الاتصال مستمر ومتجدد.

### خامسا: الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية

تهتم المؤسسات الحديثة بالعنصر البشري، نتيجة للدور الذي يلعبه في حياة المؤسسة وتكاملها، ويأتي هذا الاهتمام لأنه العامل الأكثر تغيراً وتأثيراً بسبب طبيعته الديناميكية سواء في علاقاته الفردية أو الجماعية، ومدى انعكاس ذلك على العملية الإنتاجية، والسلوك الذي يمارسه الفرد بشكل عام هو محصلة لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية وغيرها من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها أحياناً؛ لاختلاف خصوصية كل فرد، ومستوى تأثيره وتأثيره بها.

تحتاج بيئة العمل الجامعة لتلك التغيرات والتقلبات إلى بناء مجتمعها بما ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية، ورؤيتها المستقبلية، لتحقيق الاستقرار والإنتاج بفاعلية، من خلال بناء ثقافة تنظيمية

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

خاصة بالمؤسسة، وبنائها يتطلب وجود قيادة إبداعية، تستطيع أن تحفز العاملين وتكسب ثقتهم واستقرارهم النفسي والوظيفي، ليكونوا قادرين على أداء التزاماتهم ومهامهم، ولتحقق ذلك لا بد من ممارسة عملية اتصالية فعالة مع العاملين، إذ تشكل عملية الاتصال المؤسسي الداخلي العمود الفقري في بناء وتطوير هذه الثقافة.

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والافتراضات والاعتقادات والمدرجات يشترك فيها الأفراد العاملين في المنظمة وتمثل إطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم مع بعضهم البعض وبالأخرين من خارج المنظمة.<sup>1</sup>

تشير ثقافة المنظمة إلى مجموعة من القيم والأعراف التي تحكم المعتقدات والمفاهيم المشتركة التي يشترك بها أعضاء التنظيم، وتمثل الجزء المعنوي غير المكتوب في المنظمة.

إن ثقافة المنظمة يمكن أن تكون عونا أو عائقا للمنظمة ويمكن أن تؤثر إيجابا أو سلبا على عمل المنظمة، وفي تقدمها ونموها عبر فترة حياتها التنظيمية، لذلك يجب عليها السعي من أجل الحفاظ على ثقافة تنظيمية قوية، هادفة وداعمة لسياساتها التتموية الإدارية بما يتناسب مع مصلحة عمل الإدارة في المنظمة.

### 1.5 مهام الاتصال لخلق ثقافة المؤسسة:

يمكن تحديد أربع مهام رئيسية للاتصال:

- المهمة الإعلامية للاتصال: تظهر من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالقرارات كي تكون ناجحة تعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة وفي

<sup>1</sup> حنان محمد حافظ براهيم، "أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية"، مذكرة ماجستير، تخصص التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2009، ص 15.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

الوقت المناسب وعلى مدى فعالية الاتصال، وعلى المستوى التنفيذي فالعمال بحاجة كبيرة لمعلومات خاصة بعملهم من أجل تنفيذ العمل.

- **المهمة الانضباطية للاتصال:** يجب أن يكون هناك تحكم من طرف الإدارة في تنقل المعلومات حتى توصل المعنى الذي تريد إيصاله لعمالها لذا يجب أن يكون هناك ضبط في توصيل المعلومة.

- **المهمة الإقناعية للاتصال:** الإدارة لا تكف وحدها لضمان سير العمل بحكم سلطة مركزها بل يجب عليها أن تكون علاقتها بعمالها قائمة على تبادل المعلومات في إطار لامركزية اتخاذ القرار، كما يجب أن تكون قادرة على إقناعهم بالمعلومات الصادرة عنها حتى يتمكن الأفراد من تقبلها والموافقة عليها.

- **المهمة التكاملية للاتصال:** يجب أن يكون هناك تكامل جماعي داخل المنظمة (تشجيع العمل المشترك، بناء روح الجماعة، تأسيس جو للثقة، تقوية التنسيق بينهم).

**2.5 العلاقة بين الاتصال والثقافة التنظيمية:** المؤسسة هي بيئة للصراعات والتوترات بين الثقافات المختلفة، وكل مؤسسة مهما كان حجمها تمثل مجموعة اجتماعية تتكون من أفراد ينتمون إلى ثقافات وطنية، إقليمية ومهنية مختلفة، هذا المجتمع غير المتجانس ولضمان اتساق (تلائم) هذه التشكيلة تحتاج المؤسسة إلى خلق هوية جماعية تصبح نقطة مرجعية لكل الأفراد في المؤسسة. وكلما تطورت المؤسسة ستحتاج إلى تطوير ثقافتها الخاصة التي تتكون من نظام ثقافي (لغات وشفرات) وبالتالي يستخدم الثقافة ليس من أجل الثقافة نفسها وإنما من أجل حل مشاكل ملموسة، بعبارة أخرى ثقافة المؤسسة تضمن:

- الاتساق بين المجموعات وتحسن الاتصال بين الأفراد الذين ينتمون إليها ولهم آراء وجهات نظر مختلفة.

- تعبئة، تحفيز، غرس الشعور بالانتماء وبناء رؤية مشتركة لكل الأفراد في المؤسسة.

- تطوير ثقافة المؤسسة هي أحد الرهانات الأساسية للاتصال الداخلي.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

نلاحظ أن الاتصال الداخلي والثقافة التنظيمية مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، حيث أن كل اتصال يتطلب وجود رموز مشتركة (لغة مشتركة) بين طرفي الاتصال ووجود رموز مشتركة يعني بدوره وجود ثقافة مشتركة.

### 3.5 الثقافة التنظيمية عامل هام للاتصال في المؤسسة:

من خلال هذه النظرة نحاول أن نعرف كيف يمكن لأفراد من أصول مختلفة سواء من ناحية التكوين، المعارف والكفاءات والطموحات أن يندمجوا ويخضعوا لما يسمى بـ "روح البيت Esprit maison".

من أجل تحقيق اتصال فعال لا بد من وجود رموز اتصال مشتركة، أهم هذه الرموز على الإطلاق هي اللغة والتي تتجسد إما كتابياً، حيث تعتبر القنوات الكتابية دعائم لذاكرة المؤسسة قبل أن تكون دعائم للاتصال. أو شفهيًا، وتقوم على وحدات الصوت وكل لغة لديها نظام من القواعد حتى وإن لم تكن لها قواعد كتابية، وأي متصل يجب أن تكون له معرفة بديهية لهذه القواعد، بالإضافة إلى الرموز غير اللفظية مثل: الرموز الدينية، التشريعية والرموز الاجتماعية (العادات والتقاليد...).

كل اتصال في المؤسسة له علاقة بنوعية الاتصال من حيث:

- اتصال لفظي (مكتوب أو شفهي)؛
- اتصال غير لفظي؛
- الزمان والمكان الذين يحدث فيهما الاتصال؛
- السياق (البيئة) التي جرى فيها الاتصال. {السياق يشمل التاريخ، الثروة الثقافية، التقدم العلمي}

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

**4.5 ثقافة المؤسسة والاتصال الداخلي:** يعتمد سير عمل المؤسسة على ديناميكية الأفراد وديناميكية العلاقات بين هؤلاء الأفراد، لذلك فإن هيكل المؤسسة لا يتكون من هيكلها التنظيمي بل هناك جانب اجتماعي.

تعتبر ثقافة المؤسسة شكل من أشكال الاتصال فمعرفة جيدة والتزام جيد بهذه الثقافة هو مصدر لتحقيق الأداء، وبالتالي سنرى كيف تستطيع وسائل الاتصال المختلفة أن تساهم في بناء ونشر ثقافة المؤسسة المتجسدة في: هوية المؤسسة، إدماج الموظفين وذاكرة المؤسسة.

**أ- هوية المؤسسة:** الهوية الحقيقية للمؤسسة ليست تلك التي يحددها قادتها وإنما ترتبط بكل أفراد المؤسسة والعلاقات التي تجمعهم، هذه الهوية تسمح بتقديم تعريف محدد خاص بالمؤسسة وتميزها عن منافسيها، نلمس هوية المؤسسة في سلوكياتها، اسمها، شعارها، أسلوب هندستها المعمارية والرموز المستعملة في الاتصالات.

تستطيع المؤسسة أن تتواصل من خلال هندستها المعمارية وتصميم بناياتها، كذلك جلوس الموظفين وجها لوجه أو بالظهر له مدلول خاص، شكل تقديم المنتجات، المواقف اتجاه العملاء (اتصال غير لفظي)، فكل سلوك تسلكه المؤسسة يمكن اعتباره كرسالة عن ثقافتها.

**ب- إدماج الموظفين:** بفعل متطلبات السوق وبيئة المؤسسات الحالية تطورت نماذج الاتصال في المؤسسات وانتقلت من الاعتماد على الاتصالات النازلة إلى بناء مقاربة أكثر شمولية وتماسك قائمة بشكل أساسي على المشاركة. هذه الوضعية تدفع قادة المؤسسات لخلق جو وشكل جديدين للتواصل يكونان أكثر عمقا واتساعا وشمولية، وبالتالي ثقافة المؤسسة لها هدف رئيسي وهو خلق شعور لدى كل موظف بأن نجاحه يمر حتما من خلال نجاح مؤسسته (غرس فيه هذه الثقافة يكون من خلال السماح له ودفعه لإرسال رسائل ايجابية من اقتراحات وتقارير عن سير العمل).

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

كما أن تحقيق التعاون بين الأفراد ليس قرار أو مرسوم تصدره المؤسسة ويتم تطبيقه على الفور، وإنما يتحقق عندما يشعر كل موظف أن التعاون يشكل ضرورة لنجاح المؤسسة وهذا النجاح هو بالضرورة نجاح للفرد(عندما يشعر الفرد بأنه ركيزة أساسية في المؤسسة).

من أدوات الإدماج، نجد الوسائل الكتابية التي تمثل أول وسائل الاتصال الداخلي وهي دقيقة، فعالة وقابلة للحفظ لأنها تمثل أدوات العمل، وقد تأخذ شكل: جداول عرض، صناديق اقتراح، رسائل للعمال وجريدة المؤسسة التي تعد أهم الركائز للاتصال الداخلي وتستحوذ لوحدها على 60 بالمائة من الميزانية المخصصة للاتصال المكتوب.

أما الوسائل الشفهية لها أهمية لا يمكن تجاهلها من أجل إدماج الأفراد بالإضافة إلى الأدوات التقليدية (اجتماعات وجها لوجه)، هناك ما يسمى بمؤتمرات الفيديو، حلقات الجودة التي تسمح للأفراد بالمشاركة والتعاون، وفي إطار غير رسمي اللقاءات مثل: زيارات بين الورشات، أبواب مفتوحة لها هدف واحد وهو إثارة التبادلات الأفقية للأفراد.

**ت- ذاكرة المؤسسة:** تقوم المؤسسة ببناء وحفظ ذاكرتها من خلال الحفاظ على أفضل المعارف والخبرات المتراكمة وضمان عدم ضياعها من أجل الاستفادة منها على مر السنين، وسيكون الاتصال من خلال أدواته الكتابية، الشفهية، تكنولوجيا الإعلام والاتصال أداة فعالة.

### 5.5 متطلبات بناء ثقافة المنظمة من خلال الاتصال:

بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية يأتي من خلال عدة أنشطة اتصالية، تشمل:

- القيام بلقاءات دورية وعقد ورشات عمل مع مختلف مستويات العمل التنظيمي، الإدارة العليا والوسطى والعاملين، ويتم تعزيز العلاقة بين هذه المستويات لخلق بيئة عمل محفزة، وتبادل الخبرات.

## الفصل الثاني: أسس الاتصال الداخلي وسلوك العلاقات

- عقد ندوات عمل وورشات تطويرية، بحيث يتم من خلالها إشراك الموظفين في عملية بناء العملية الإنتاجية وصنع القرار، عبر استخدام تقنية الاتصال الصاعد والهابط والأفقي.
- نشر استبيانات دورية للعمل على قياس مستوى الرضا الوظيفي، من خلال مراجعة السياسات والأنظمة المؤسسية أمام عين العاملين، لجعلهم يشعرون أنّ صوتهم مسموع.
- توزيع نشرات ومطبوعات دورية، حتى يتسنى للعاملين الاطلاع على مختلف الأعمال والمهام التي تنجزها المؤسسة؛ بهدف بناء شعور لدى العاملين بأن المؤسسة تهتم بمستوى معرفتهم وثقافتهم حول طبيعة ومهام المؤسسة.
- تكريم العاملين والأقسام التي تنجز مهامها بكفاءة عالية، وتوفير نظام المكافآت والحوافز، والرسائل التحفيزية، وتقديم الهدايا؛ مما يساعد في إحساسهم بأن المؤسسة تقيم وتتابع العمل الجيد وتحترمه، وبذل المؤسسة أقصى الجهود الممكنة في سبيل توفير شعور العاملين بالانتماء والاحترام، والاهتمام الشامل بالعاملين من حيث تكافؤ الفرص والعدالة.
- الاهتمام والتعريف بالعاملين الجدد؛ لتسهيل عملية دمجهم مع العاملين القدامى في المؤسسة؛ وإظهار الاهتمام بكل عنصر ينتمي إليها.
- متابعة حياة الموظفين الاجتماعية؛ خاصة في المناسبات المهمة لديهم؛ لخلق حالة من الانسجام، والراحة النفسية.
- تشجيع العاملين على تبني أدوار قيادية من خلال مواقعهم في العمل، وتوعية رؤساء الأقسام بضرورة تمكين العاملين، وبناء علاقات ودية معهم.
- إنّ الأنشطة الاتصالية الداخلية عليها أن تؤدي في نهاية المطاف إلى بناء بيئة عمل متماسكة ومترابطة، وعدم الاكتفاء بتنفيذ أنشطة وإرسال رسائل دون تحديد أهدافها، حتى يتم تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجية للمؤسسة على الرغم من الظروف والتغيرات والمستجدات التي قد تطرأ.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم أبو عرقوب، "الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، "الإدارة الحديثة نماذج واستراتيجيات ونماذج حديثة"، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- أحمد محمد المصري، "الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
- أميرة منصور يوسف علي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 .
- إيمان مداني، "تطبيق مخطط جاكبسون اللغوي الاتصالي على شفرة الطقوس-عينة من طقوس الميلاد في المجتمع القبائلي أنموذجاً-، مجلة التراث، جامعة الجلفة، العدد 11، 2014.
- جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- جمال سالم، "معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة سطيف، 1999-2000.
- جودت شاكر محمود، "الاتصال في علم النفس"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- جون هيز، ترجمة مروان طاهر الزعبي، "مهارات التواصل بين الأفراد في العمل"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.

## قائمة المراجع

- حسن عماد مكاوي، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2002.
- حسين حريم، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- حسين عماد مكاوي وليلى حسين سيد، "الاتصال ونظرياته المعاصرة"، الطبعة السابعة، الدار المصرية اللبنانية، 2008.
- حنان محمد حافظ براهيم، "أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية"، مذكرة ماجستير، تخصص التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2009.
- ختام العناتي وعلي العياصرة، "الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008.
- خولة بلحمود، "مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2014.
- سلوي عثمان الصديقي، "الاتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، "الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.

## قائمة المراجع

- عبد الغني النوري، "اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية"، دار الثقافة، الدوحة، 1991.
- علي الشرقاوي، "العملية الإدارية-وظائف المديرين-"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- علي تاعوينات، "التواصل والتفاعل في الوسط المدرسي"، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2009.
- عنبر إبراهيم شلاش، "إدارة الترويج والاتصالات"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- فرج الكامل، "تأثير وسائل الاتصال: الأسس النفسية والاجتماعية"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
- فريد عيشوش، "الاتصال في إدارة الأزمات"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- قوي بوحنية، "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- كريمة حاج أحمد، "العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الاتصالية -مؤسسة أوريدو للاتصالات نموذجاً-"، أطروحة دكتوراه في الإعلام والاتصال، جامعة وهران 2، 2018.
- كمال الحاج، "نظريات الإعلام والاتصال"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- كمال برباوي، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع ببشار-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014-2015.

## قائمة المراجع

- لويزة فرحاتي، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية -دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة-"، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008.
- محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، دار معتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- محمد عودة، "أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- محمد قادري، "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية-"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2010.
- محمود أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداة وريحي مصطفى عليان، "مبادئ الإدارة ووظائف المدير"، دار صفاء، الأردن، 2010.
- محمود سليمان العيان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- مصطفى حجازي، "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية"، الإدارة الجامعية للدراسة والنشر، الأردن، 2000.
- ميرفت الطرابيشي، "نظريات الاتصال"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
- ميلود طبيش، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية-"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2011.
- ناصر جرادات، أحمد عريقات ومصطفى الشيخ، "مدخل إلى علم الإدارة"، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

## قائمة المراجع

- ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- هشام صويلح، "وظائف عناصر العملية التواصلية في الخطاب الصحفي تطبيق على خطاطة رومان جاكبسون"، مجلة الآداب واللغات والعلوم الإنسانية، جامعة الطارف، العدد 5، مارس 2020.

### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Fanelly Nauyen –THANH, "**la communication une stratégie au service de l'entreprise**", Édition economica, paris, 1991.
- Jean-Luc Michel, "**les professions de la communication fonctions et métiers**", 2<sup>e</sup> édition, ellipses, 2004.