

جامعة ألكلي محند اولحاج  
كلية العلوم العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم التاريخ  
فرع علوم الاتصال

**مطبوعة دروس بعنوان:**

**الاتصال المؤسسي**

مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر ، علوم الاتصال

إعداد الأستاذة: د/ فضيلة سبع

2018/2017

## المحتويات

### المحاضرة الأولى: الانتماء العلمي للاتصال المؤسسي

- 1- علاقة الاتصال بالمؤسسة.....
- 2- مفهوم الاتصال الشامل.....
- 3- الحقول العلمية للاتصال الشامل.....
- 4- جمهور الاتصال الشامل.....

### المحاضرة الثانية: الابعاد النظرية للاتصال المؤسسي

- 1- مفهوم الاتصال المؤسسي.....
- 2- الابعاد العلمية الخاصة بالاتصال المؤسسي.....
- 3- أهداف الاتصال المؤسسي.....

### المحاضرة الثالثة: اشكال الاتصال المؤسسي

- 1- الاتصال المالي.....
- 2- اتصال التوظيف.....
- 3- اتصال الأزمة.....
- 4- الاتصال داخل المؤسسة.....

### المحاضرة الرابعة: نموذج الاتصال الداخلي (كحقل من حقول الاتصال المؤسسي)

- 1- مفهوم الاتصال داخل المؤسسة.....
- 2- مظاهر الاتصال داخل المؤسسة.....
- 3- خصائص الاتصال داخل المؤسسة.....
- 4- الشبكات الاتصالية داخل المؤسسة.....

### المحاضرة الخامسة: خصائص العملية الاتصالية داخل المؤسسة

- 1- عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة.....
- 2- العناصر الاستراتيجية للاتصال داخل المؤسسة

### المحاضرة السادسة: أنواع الاتصال داخل المؤسسة

- 1- أنواع الاتصال داخل المؤسسة من خلال معيار البنية.....
- 2- أنواع الاتصال داخل المؤسسة من خلال معيار درجة المؤسسة.....

- 3- أنواع الاتصال الداخلي حسب معيار الوسائل المستخدمة .....
- 4- أنواع الاتصال حسب معيار الاتجاه .....
- 5- أنواع الاتصال الداخلي حسب معيار المرسل إليه .....
- 6- أنواع الاتصالات داخل المؤسسة حسب معيار المحتوى .....

### المحاضرة السابعة: أهداف الاتصال الداخلي

- 1- الأهداف الادارية للاتصال داخل المؤسسة.....
- 2- الأهداف الاجتماعية للاتصال داخل المؤسسة.....
- 3- الأهداف الاعلامية للاتصال داخل المؤسسة.....
- 4- الأهداف الاقتصادية للاتصال داخل المؤسسة.....

### المحاضرة الثامنة: أسس استراتيجية الاتصال الفعال

- 1- مبادئ نجاح الاتصال داخل المؤسسة.....
- 2- التوجيهات النظرية لنجاح الاتصال داخل المؤسسة.....
- 3- التوصيات الاجرائية لنجاح الاتصال داخل المؤسسة.....

### قائمة المراجع

## المحاضرة الأولى:

### الانتماء العلمي للاتصال المؤسساتي

### (الاتصال المؤسساتي كفرع من فروع الاتصال الشامل)

<b>عناصر المحاضرة</b>
<b>1- علاقة الاتصال بالمؤسسة</b>
<b>2- مفهوم الاتصال الشامل</b>
<b>3- الحقول العلمية للاتصال الشامل</b>
<b>4- جمهور الاتصال الشامل</b>

**1- علاقة الاتصال بالمؤسسة:** تعتبر المؤسسات باختلاف أنواعها ( الثقافية، الاجتماعية، الاعلامية، السياسية، الاقتصادية...) قبل كل شيء، "تشكيلات اجتماعية"<sup>1</sup> (Un construit social)، أي مجتمعات مصغرة لها نفس خصائص المجتمعات او التشكيلات الاجتماعية، تحتاج، وبشكل دائم ومستمر الى الاتصال.

وعند الحديث عن ظهور الاتصال (الشامل، التنظيمي، المؤسساتي...) أو مختلف النشاطات الاتصالية الأخرى التي لها علاقة بالمؤسسة، فيمكن القول بأن ظهور هذه الأخيرة (أي المؤسسة) قد سبقها عمليات اتصالية، إذ المنطق يؤكد على وجود عمليات اتصالية، اتفق من خلالها، على إنشاء هذه البنيات التنظيمية، لتظهر عمليات اتصالية، بعدها، بطابع او بقالب تنظيمي خاص.

ظهر اذن اتصال جديدا، بظهور هذه التشكيلات الاجتماعية التنظيمية، وتميز بدوره عن الاتصالات الاجتماعية الأخرى، وأصبح لا يمكن الاستغناء عنه، فالمؤسسة ظهرت بفضلها، واستمرت ومازالت تستمر بوجوده، فلا يمكن تصور حياة اجتماعية بدون عمليات اتصالية...<sup>2</sup>. فهو القلب النابض لهذا الهيكل البشري التنظيمي، هو روح هذه الجماعات، وهو الوحيد الذي بإمكانه نقل الأشياء الجامدة (Hard) من تجهيزات، إجراءات، نشاطات، سلوكيات... إلى أشياء ديناميكية مرنة

<sup>1</sup> François, ELDIN: Le management de la communication : de la communication personnelle a la communication d'entreprise (dynamique d'entreprise), L'harmattan, Paris. 1998, P : 18

<sup>2</sup> علي عبد الرزاق جليبي، عبد المعطي السيد، محمد احمد بيومي: علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة، الاسكندرية، ص: 88

(Soft) عن طريق انسياب المعلومات بين مختلف أفرادها ومستوياتها لتبعث الحياة فيها وتدفعها نحو تحقيق أهدافها.

فهو إذن، ظاهرة متجذرة، كلية الوجود (Omniprésent) داخل وخارج المؤسسات.

واليوم، ومنذ وقت، ليس ببعيد، لم يعد الاتصال خيارا في يد هذه التنظيمات، ولا موضة في عالمها، بل قدرا لا مفاص منه (Incontournable)، فجميع المؤسسات، محكوم عليها بالاتصال<sup>1</sup>. وتوقف الاتصال بهذه التشكيلات التنظيمية ستتوقف كل المؤسسة<sup>2</sup>، ويسودها مناخا عاطلا (Paralysant)، لان الديناميكية، بكل بساطة، لا تتولد الا عن طريق الاتصال<sup>3</sup>.

يجدر بنا، في هذا المقام، ايضا، الى الاشارة الى ان هذا النوع من الاتصالات، التي لها علاقة، اولا وقبل كل شئ، بالمؤسسة، يتميز، أو، يختلف من تشكيلة تنظيمية لآخرى، وذلك تبعا لخصائص واهداف كل واحدة من هذه المؤسسات.

**وختلاصة القول**، ان هذا النوع من الاتصال، أصبح ورقة أساسية (Une carte maitresse) ورابحة (Un atout)، في حياة المؤسسات. لهذا انتقلت المؤسسات العالمية من الاستثمار في الطاقة واليد العاملة و.... الى الاستثمار في مختلف نشاطات الاتصال، لضمان بقائها، نجاحها واستمرارها، والريادة في مجال عملها.

## 2- مفهوم الاتصال الشامل: ( la communication globale )

يشير الاتصال الشامل الى " مختلف النشاطات الاتصالية الداخلية والخارجية المجسدة من طرف مؤسسة معينة، تحت ادارة مدير اتصال Dircom، التي تعمل في تناغم وتناسق مستمر، من اجل تامين صورة المؤسسة"<sup>4</sup>.

فهو إذن، الإقليم الاتصالي الخاص بمؤسسة معينة (le territoire de communication d'une entreprise)، الذي يستهدف ضمان تناسق الرسائل (les message) الداخلية والخارجية وكذا فعاليتها، كما انه، أي الاتصال الشامل، يستلزم عمل صارم وتجسيد او تطبيق (mise en œuvre) مثالي لمختلف العمليات الاتصالية، الداخلية منها والخارجية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Emmanuel, DUPUY et Thomas, DEVERS et Isabelle, RAYNAUD: La communication interne : Vers l'entreprise transparente, Les édition d'organisation, Paris. \_\_\_\_\_, P :17

<sup>2</sup> LEHNISH, Jean-Pierre : Que sais-je? La communication dans l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, Les édition d'Organisation, Paris. 1999, P :124

<sup>3</sup> VAN DENIS, Sophie Peters: Op.cit, P : 15

<sup>4</sup> <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Communication-globale-240992.htm>

<sup>5</sup> Eric BAZOT , Marie-Elelene CHIMISANAS, Jean PIAU : Communication :

ومن خلال التعريف، يمكن اذن، القول بأن الاتصال الشامل، ليس له جمهور مستهدف معين، (une cible)، بل جمهور يتنوع بين الداخلي والخارجي، او بمعنى اخر:

أ- اتصالات داخلية: تخاطب الجمهور الداخلي للمؤسسة، أي مختلف اعضائها من عمال ومساهمين (des collaborateurs) .

ب- اتصالات خارجية: موجهة لمجموعة من الجماهير المستهدفة (des cible)، وكذا الجمهور (le publics) القريب او البعيد من المؤسسة.

مفهوم الاتصال الشامل: ( la communication globale )

**3- فروع الاتصال الشامل:** تختلف الأدبيات الفرنسية في تحديد، أو على الأقل، في الاتفاق على فروع هذا النشاط الاتصالي، خاصة وأن المصطلح من المواليد الجديدة في عالم الاتصال، ولكن على الأقل سنحصر تصنيفين اثنين شائعين في الميدان الخاص بعلاقة الاتصال بالمؤسسة.

- الاتصال داخل المؤسسة (la communication interne): يشير الى مختلف النشاطات

الاتصالية الخاصة التي هي على تماس مستمر ودائم مع جميع اعضاء المؤسسة التي تحدث بداخلها.

- الاتصال المؤسساتي (la communication institutionnelle) : تشير الى صورة

المؤسسة، غير تجاري.

- الاتصال التجاري (la communication commerciale) : يهتم بالدرجة الاولى بـ( البيع)،

يهتم بعلامة المؤسسة ومختلف منتوجاتها، وبالتالي التأثير على المرسل اليه، بهدف الشراء.

- الاتصال المالي (la communication financière) : يشير هذا النوع من الاتصال،

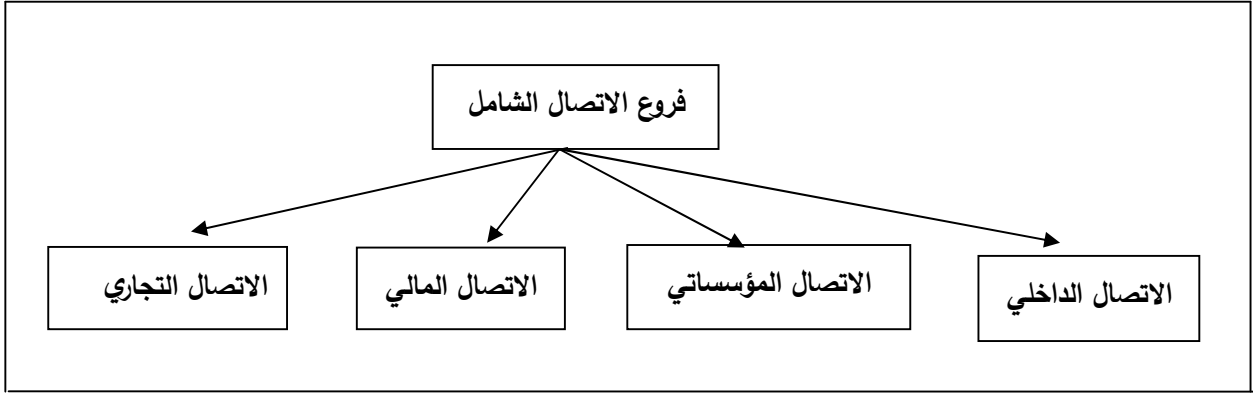
الى مختلف النشاطات الاتصالية المالية التي يتحدث بين المؤسسة ومختلف الهيئات المالية المتواجدة داخل أو خارج المؤسسة

ويمكننا عرض هذه الفروع في الشكل التالي:

- 
- projet de communication et sa mise en oeuvre
  - Supports et solution de communication
  - conseil et relation annonceur
  - veille operationnelle

2e edition, DUNOD, 2016 P:02, disponible sur:

<file:///E:/communication%20globale%20Feuilletage-.pdf>



شكل رقم (01): فروع الاتصال الشامل

#### 4. الجمهور المستهدف بالاتصال الشامل<sup>1</sup> : يختلف هذا النوع من الاتصال عن باقي الانواع

الاتصالية الاخرى، التي تستهدف جمهورا معيناً (la cible)، او ما نسميه باللغة العربية الجمهور المستهدف، حيث يتميز الاتصال الشامل بمخاطبته لجمهوريات مختلفة، حسب فروعها المختلفة، وهذا ما سنعرضه في العناصر التالية:

أ- جمهور الاتصال الداخلي: يخاطب الجمهور الداخلي للمؤسسة، أي الأجراء، او بمعنى اخر جميع اعضاء المؤسسة.

ب- جمهور الاتصال المؤسسي: يستهدف هذا النوع من الاتصال الممثلون (les élus)، السلطات العمومية (les pouvoirs publics)، المواطنين (les citoyens) و أيضا وسطاء الرأي العام (les relais d'opinion) .

ج- جمهور الاتصال التجاري: توجه الرسائل التجارية هي هذا النوع الاتصالي الى الزبائن الحاليين (les clients actuels) والزبائن المحتملين (les clients potentiels)، والى الموزعين (les distributeurs)، وكذا (les prescripteurs) .

د- جمهور الاتصال المالي: يتمثل هذا الجمهور في الفئات المالية التي تتعامل معها المؤسسة، والمتمثلة في المساهمين (les actionnaires)، المصرفيين (les banquiers) و محللين ماليين (les analystes financiers) وكذلك الواسفيين (les prescripteurs).

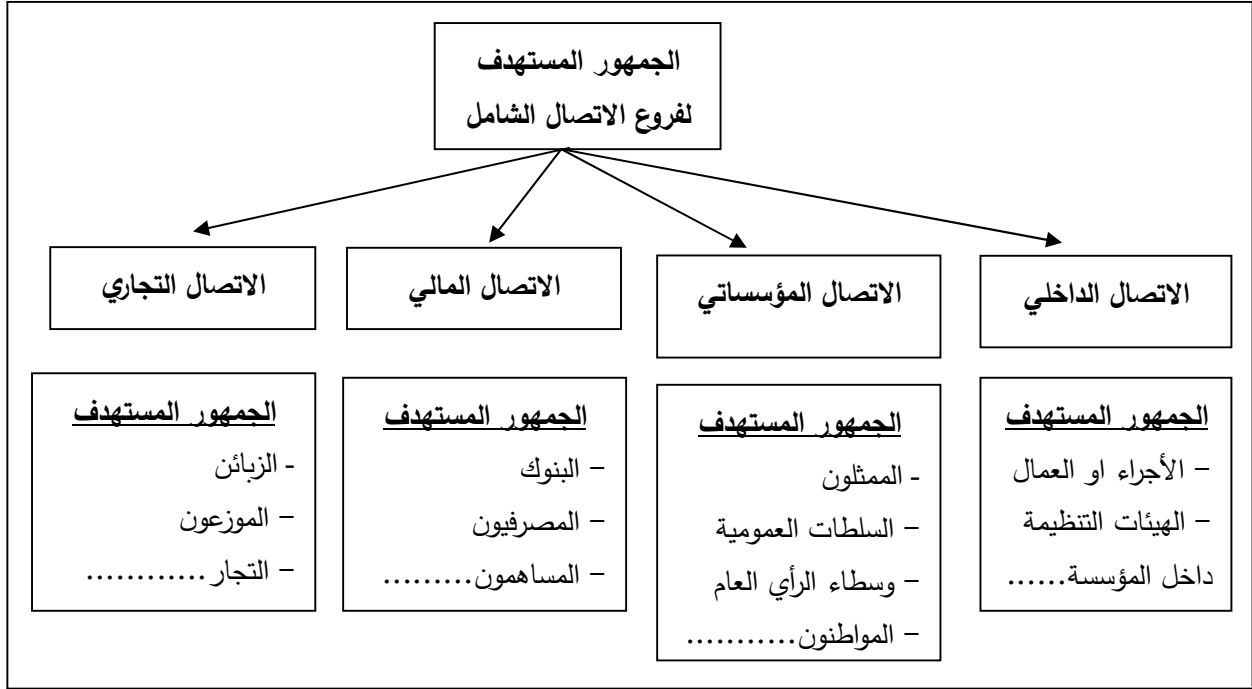
<sup>1</sup> Eric BAZOT , Marie-Elelene CHIMISANAS, Jean PIAU : Communication :

- projet de communication et sa mise en oeuvre  
 - Supports et solution de communication  
 - conseil et relation annonceur  
 - veille operationnelle

2e edition, DUNOD, 2016 P:02, disponible sur:

<file:///E:/communication%20globale%20Feuillette.pdf>

يتبن هذه الانواع المختلفة التي تخاطبها فروع الاتصال الشامل من خلال الشكل الأتي :



شكل رقم (02): فئات الجمهور المستهدف بفروع الاتصال الشامل

### أسئلة للمناقشة

- 1- ما علاقة الاتصال بالمؤسسة؟
- 2- هل يمكن تصور مؤسسة بدون عمليات اتصالية؟
- 3- ما هو الاتصال الشامل؟
- 4- ما هي فروع الاتصال الشامل؟
- 5- من هو الجمهور المستهدف بكل فرع من الفروع الاتصالية؟



## المحاضرة الثانية:

### الابعاد النظرية للاتصال المؤسسي\*1

<b>عناصر المحاضرة</b>
<b>1- مفهوم الاتصال المؤسسي</b>
<b>2- الابعاد العلمية الخاصة بالاتصال المؤسسي</b>
<b>3- أهداف الاتصال المؤسسي</b>

**1- مفهوم الاتصال المؤسسي :** نجد هذا النوع من الاتصال، في الكتب الفرنسية، بتسميات مختلفة، (communication d'entreprise) وكذلك ايضا (la communication d'organisation) و (communication corporate) ، هذا المصطلح الأخير المشتق من اللغة الانجليزية، أي (corporate communication)، التي تشير جميعها الى حقيقة واحدة، هي أن المؤسسة تمثل هيكلًا اجتماعيًا واقتصاديًا (un corps social et économique).

ظهر هذا النوع من الاتصال، في ظل الأزمات المالية، والرهانات البيئية، وتزايد عدم المساواة الاجتماعية، نتيجة التدفقات المعلوماتية المتقاسمة باستمرار عبر الشبكات الاجتماعية، وبروز حاجة ملحة لخلق علاقة بين المؤسسات والجهات الفاعلة بها.

يشكل هذا النوع من اتصال المؤسسات (la communication des organisations) الحقل المهني الرئيسي، في عالم اتصال المؤسسات، لسعيه وراء كسب رهانات الثقة بين المؤسسة والجمهور، او بمعنى اخر بين المؤسسة والمجتمع الذي هو على تماس دائم بها.

\* أنظر: .

Jacques, WALTER: Directeur de communication : Les avatars d'un modèle professionnel, L'Harmattan, Paris, 1995.

<sup>1</sup> Thierry LIBAERT, Karine JOHANNES : La communication corporate, 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, 2016, P: 9, disponible sur:

<file:///E:/communication%20corporate%20Feuilletage.pdf>

- 2- الأبعاد العلمية الخاصة بمفهوم الاتصال المؤسساتي: يمكن ايجازها في العناصر التالية:
- تظهر المؤسسة من خلال الاتصال المؤسساتي، كفاعل اجتماعي، تعرض نفسها من خلال منتجاتها وخدماتها كشخص معنوي (une personne morale) تتصل حول:
    - أ- مهمتها (sa mission)، أي دورها (son rôle) داخل المجتمع.
    - ب- قيمها (ses valeurs)،
    - ج- نفسها: هويتها (son identité)
  - خطاب المؤسسة، في ظل الاتصال المؤسساتي غير تجاري، ينقل صورة المؤسسة، التي تتكون من قيم المؤسسة و التزاماتها ( الاخلاقية، الاجتماعية، الاقتصادية)، من خلال تسيير صورة حسنة وسمعة جيدة للمؤسسة.
  - تسعى التنظيمات من خلال الاتصال المؤسساتي، الى تجسيد صفة المؤسسة المواطنة (entreprise citoyenne)، عبر رموز اتصالية تتجلى في خطاباتها، التي يدور موضوعها الرئيسي حول المؤسسة نفسها.
  - السعي وراء تحقيق التحام (de souder) و كسب عضوية الجهات الفاعلة بالمؤسسة، الداخلية منها والخارجية، وبالتالي خلق همزة وصل، بين احتياجات الجمهور والجهات الفاعلة و المبادئ التوجيهية للمؤسسة.
  - يغطي الاتصال المؤسساتي، النشاطات الاستراتيجية للاتصال، التي تظهر المؤسسة من خلالها، كموضوع رئيسي لجميع خطاباتها.
  - يمنح الاتصال المؤسساتي للهيئة التنظيمية للتعبير عن نفسها، حقلا اعلاميا، يرتكز على :
    - أ- خط توجيهي (ligne directrice) لمختلف رسائل المؤسسة.
    - ب- مفهوم موحد (concept unificateur) لمختلف خطابات المؤسسة.
  - بعيد عن الدلالات الاتصالية والاجتماعية لمفهوم لاتصال المؤسساتي، نجده من ناحية اخرى
  - يظهر كوظيفة تسيير (une fonction de management) ، او كأداة ادارية (un instrument de management) تعمل على ادارة وتنسيق مختلف التخصصات الاتصالية الاخرى، ، بشكل واع، متناغم و تنشط بطريقة جيدة وفعالة.

- ينقل الاتصال المؤسسي كفاعل اقتصادي، رموزا تحاكي انجازات المؤسسة، مشاريعها، استثماراتها.....على المستوى المالي والتكنولوجي. وتعمل على تمديد الوعود التجارية، من خلال اضافة خطابات التزام المؤسسة حول المسائل والاهتمامات المجتمعية (préoccupations sociétales).

- كما، يتميز ايضا، هذا النوع من اتصال المؤسسة، بنقلها للمعلومات الطارئة، خلال الظروف الصعبة، او الازمات التي تمر بها المؤسسة، لطمأنة جمهورها، واشراكهم في مساندتها لتجاوز هذه الازمات التي تمر بها.

- يخاطب الاتصال المؤسسات الجمهور العام، ( le grand public ) ، اذ ليس له جمهور مستهدف معين، بل مختلف فئات المجتمع في ان واحد، ويشمل عموما: الاجراء/ المساهمون، الصحفيون، قادة الرأي، السلطات العامة، الشركاء الاجتماعيون، الجمهور العام، المواطنون.....  
وعموما يختزل Van Riel واقع الاتصال المؤسسي في مقولته ان "الاتصال المؤسسي ليس بوظيفة جديدة، بل هو الطريقة الجديدة لرؤية الاتصال"<sup>1</sup>

(La communication corporate n'est pas une nouvelle profession, mais  
une nouvelle façon de voir la communication)

### 3- اهداف الاتصال المؤسسي

يمكن تلخيص اهمية الاتصال المؤسسي ، سواء بالنسبة للمؤسسة، للعامل، او للمجتمع، بجميع ابعاد هذا الحقل الاتصالي (الاجتماعية، الاخلاقية، الثقافية، البيئية.....وحتى الاقتصادية والتجارية) من خلال مجموعة من الاهداف التي يؤديها الاتصال المؤسسي، كما يلي\*:

<sup>1</sup> Loc, cit

\* انظر:

- كريمة بوطبة: الاتصال المؤسسي بين حق العامل في الاعلام وسياسة المؤسسة-دراسة حالة مجمع سونلغاز وفروعه للفترة الممتدة ما بين 2015-2016 (أطروحة لنيل شهادة الدكتورار في علوم الاعلام والاتصال)، 2016/2015، الجزائر.

- Monique BRUN, Philippe RASQUINET: L'identité visuelle de l'entreprise : au-delà du logo, Les édition d'Organisation, Paris.1996

- Jacques BOUDONNAIS. Florence ABSIRE, Eric LE NOIR: Science-Com : Le Vade-Mecom : Le livret de la communication d'entreprises et des medias, Bordas, Paris ,1990.

- Jacques, WALTER: Op.cit

- Claude DUTERME: La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, 1<sup>ère</sup> édition, Edition De Boeck Université, Belgique, 2002.

- التعبير عن شخصية المؤسسة: من خلال رسائلها التي الاتصالية التي تجيب عن الاسئلة التالية: من هي؟ الى ماذا تسعى؟ وما الذي يمكنها ان تقوم به؟
- خلق سمعة طيبة للمؤسسة، وال حافظه عليها و تطويرها ، وذلك من خلال التركيز في خطاباتها على مبدأ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وارساء قوعد المواطنة، وكذا المشاركة في عملية التنمية المستدامة.
- بناء، وتسيير، وتعزيز صورة حسنة وقوية للمؤسسة، بين جميع الجهات المتعاملة معها.
- تكوين هوية قوية للمؤسسة، تؤهلها لخوض سوق المنافسة
- ارساء ثقافة خاصة بالمؤسسة، تؤمن بقيم انسانية مثالية، وتسعى الى ترسيخها داخل المؤسسة ( كحب العمل، التعاون، الاحترام، الثقة، الصداقة....)، وخارج المؤسسة، من خلال توضيح قيمها تجاه المجتمع (البيئة) التي تعمل فيه ( كالتضامن، النظافة، التأزر....)
- المساهمة في تحقيق الانسجام بين كافة اشكال الاتصال الداخلي والخارجي.
- بناء علاقات متينة ، تتأسس على مبدأ الثقة المتبادلة، بين مختلف الاطراف المتعاملة مع المؤسسة، واستغلال جميع الفرص للجوء الى المؤسسة وخدماتها.
- بناء رأسمال من الثقة (un capital de confiance) ورأس مال من التعاطف (un capital de simpatie) مع جمهور المؤسسة، الداخل منه والخارجي.

### أسئلة للمناقشة

- 1- ما هو الاتصال المؤسسي؟
- 2- ما الفرق بين الاتصال المؤسسي والاتصال الشامل؟
- 3- ما هي اشكال الاتصال المؤسسي؟
- 4- ما الفرق بين الاتصال المالي واتصال التوظيف؟
- 5- كيف يساهم الاتصال الداخلي في بناء صورة المؤسسة؟
- 6- ما هي أهداف الاتصال المؤسسي؟

## المحاضرة الثالثة:

### أشكال الاتصال المؤسسي

<u>عناصر المحاضرة</u>
<u>1- الاتصال المالي</u>
<u>2- اتصال التوظيف</u>
<u>3- اتصال الأزمة</u>
<u>4- الاتصال داخل المؤسسة</u>

**1- الاتصال المالي (la communication financière) :** تطور هذا النوع من الاتصالات في سنوات الثمانينيات (1980)، وهي مختلف التعاملات الاتصالية التي تجمع بين المؤسسة ومختلف الجهات المالية، والمتمثلة في : المساهمون (les actionnaires) الحاليون والمحتملون، وايضا مختلف فئات المجتمع المالي الذي تتعامل معهم المؤسسة ( عمال البنوك، اصحاب المشاريع، صحفيون اقتصاديون، قادة الرأي....)، ومن بين الوسائل الاكثر استخداما في هذا النوع من اتصال المؤسسة: العلاقات العامة (les relation publique) ، وعلاقات الصحافة (les relations presse)، مواقع انترنيت تابعة للمؤسسة خاصة بالمعلومات المالية، ناهيك عن الوسائل الاتصالية التقليدية ك(الاعلانات، التقارير، المطويات.....)

يهدف هذا النوع من الاتصال الى ما يلي:

- خلق روابط ثقة متبادلة بين المؤسسة والجهات المالية المتعامل معها، والعمل على المحافظة عليها.
- بناء صورة مالية صلبة، منسجمة ، قوية للمؤسسة
- نقل معلومات مالية خاصة بالمؤسسة الى جمهور المؤسسة.

**2- الاتصال التوظيفي (la communication de recrutement) :** يهدف الى تسهيل وتحسين عملية توظيف الأجراء و المساهمين (les collaborateurs)، وهذا من خلال تشجيع الشباب حاملي الشهادات للترشح لوظائف مقترحة من طرف المؤسسة، حيث يوجه عادة للجامعات والمدارس العليا،

وتظهر هذه الفترة كمناسبة لاجراء بعض التعديلات اولنقل لتجديد صورة المؤسسة. التي يجب ان تكون جذابة من طرف الجمهور المستهدف بصفة خاصة والجمهور العام بصفة عامة. فهذا النوع من الاتصال المؤسساتاتي، اذن، يهدف الى ترقية صورة المؤسسة، والسعي الى جذب كفاءات نوعية، وهذا من خلال مجموعة من الوسائل الاتصالية ك(الاعلانات، الابواب المفتوحة، الانترنت، حملات التوظيف...).

**3- اتصال الازمة ( la communication de crise ):** ياخذ هذا النوع من الاتصال ايضا، الطابع المؤسساتاتي، لأنه يسعى الى وقاية المؤسسة من الازمات (prévention)، والتنبؤ (anticipation) بها، أي بهذه الازمات، وهذا بطبيعة الحال للمحافظة على صورة المؤسسة. فاتصال الازمة، اذن، هو اتصل وقاية (une communication de prevention) تقوم على أساس ما نسميه باليقظة المعلوماتية (une veille informatiionnelle) تسمح بردة فعل سريعة تجاه كل ازمة ( اقتصادية، مالية، او اجتماعية، او بيئية)

فعلى المستوى الخارجي للمؤسسة، يقوم اتصال الازمة بتقليص خطر تدهور صورة المؤسسة، تجاه جمهورها الخارجي، وعلى المستوى الداخلي، يسعى اتصال الازمة الى نقل معلومات للعمال من اجل تحقيق التحامهم وتعزيز مشاركتهم لتجاوز الازمة للحفاظ على صورة المؤسسة.

**4- الاتصال داخل المؤسسة:** يعتبر العامل داخل المؤسسة سفيرا لها الى محيطها الخارجي، فلهذا تظهر هنا اهمية هذا النوع من الاتصالات، في نقل صورة حسنة وقوية عن المؤسسة، ويظهر هذا جليا في الاهمية الاجتماعية للاتصال داخل المؤسسة، والتي يمكن ايجازها كما يلي:

- خلق مناخ اجتماعي تغمره العلاقات الحسنة بين العمال والمسؤولين.

- تقوية (Renforcer)، طمأنة (Securiser)، تجنيد (Mobiliser)، إضافة إلى السعي

إلى إدماج جميع هؤلاء العمال في ثقافة مشتركة<sup>1</sup> لتحقيق التطابق الثقافي الداخلي<sup>2</sup>.

- التحفيز\* والتماسك الداخلي (Motivation et cohésion interne)<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Denis, BENOIT, et Bernard, DAVRAS et Hubert, FONDIN, et autres : Les indispensables de l'information et de la communication, Les édition d'organisation, Paris . 1995 P : 69

<sup>2</sup> Loc. Cit

- المحافظة على التحام العمال<sup>2</sup> وتحقيق وحدة عمالية (Unifier) داخل المؤسسة<sup>3</sup>
- تشجيع التعاون والمحافظة على الرباط الاجتماعي بين عمال المؤسسة لتحقيق التكامل الداخلي.
- مساعدة المؤسسة والفاعلين داخل المؤسسة بالتواجد (Exister) والتعايش معا.
- خلق روح معنوية بين جميع عمال المؤسسة، عن طريق تشكيل اتصالات سوسيوعلائقية (Socio relationnelle)<sup>4</sup> مع مختلف عناصر المؤسسة.
- خلق التوازن بين الأفراد والجماعات<sup>5</sup>.
- تنظيم (Organiser)، إدارة (Gérer)، وتوجيه (Diriger) العلاقات التفاعلية (Relations interactionnelles) بين العمال داخل المؤسسة.
- خلق علاقة مع مختلف عناصر المؤسسة لتوسيع العمل الجماعي داخل المؤسسة<sup>6</sup>.

---

\* يؤكد Nicoles GUNOIS مدير الاتصال الداخلي لـ SANOFI في مجلة STRATEGIES رقم 649 افريل 1990 بان الهدف الاول للاتصال الداخلي هو التحفيز. لتفاصيل أكثر، انظر:

Marie-Helene, WESTAPHALEN : Le communicator : Le guide de la communication, Les édition d'Organisation, Paris.1995. P :72

<sup>1</sup> Loc. Cit

<sup>2</sup> François, ELDIN: Op.cit. P: 145

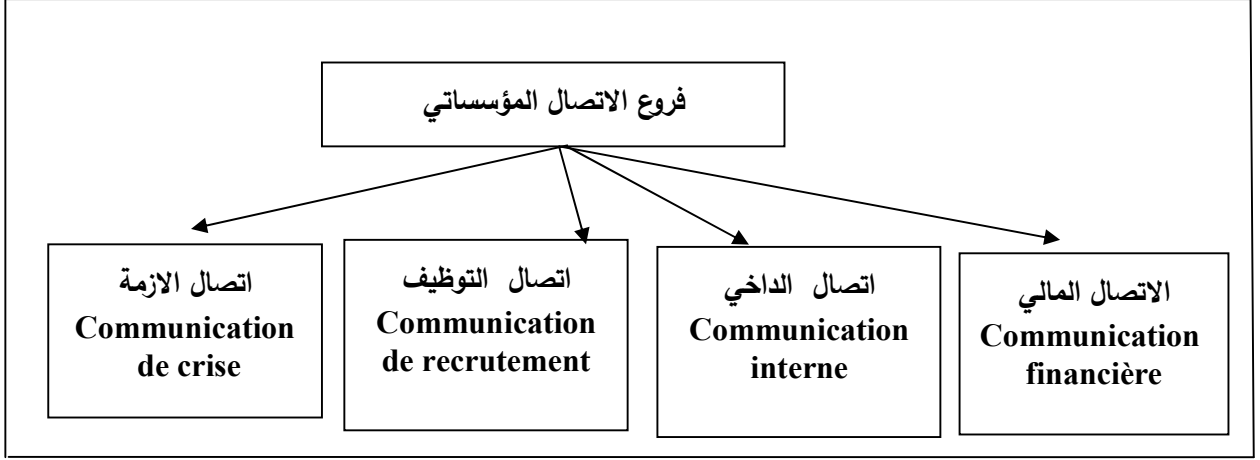
<sup>3</sup> Jean-Pierre, LEHNISH : Op.cit, P: 12

<sup>4</sup> Ibid, P : 109

<sup>5</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P: 97

<sup>6</sup> Yves, AGNES, et Michel, DURIER,: L'entreprise sous presse : le journal d'entreprise : Stratégie et méthodes, Dunod, Paris, 1994.,P: 39

ويمكننا تبين حقول الاتصال المؤسسي في الشكل التالي:



شكل رقم (03): فروع الاتصال المؤسسي

#### أسئلة للمناقشة

- 1- ما هي اشكال الاتصال المؤسسي؟
- 2- ما الفرق بين الاتصال المالي واصال التوظيف؟
- 3- كيف يساهم الاتصال الداخلي في بناء صورة المؤسسة؟



نموذج الاتصال داخل المؤسسة

(كحقل من حقول الاتصال المؤسساتي)

<u>عناصر المحاضرة</u>
<u>1- مفهوم الاتصال داخل المؤسسة</u>
<u>2- مظاهر الاتصال داخل المؤسسة</u>
<u>3- خصائص الاتصال داخل المؤسسة</u>
<u>4- الشبكات الاتصالية داخل المؤسسة</u>

1- مفهوم الاتصال المؤسساتي

يستعمل الاتصال الداخلي كمصطلح شامل<sup>1</sup> (Générique) ليشير بالمرّة إلى "عمليات وموضوع ووسائل الاتصال داخل المؤسسة"<sup>2</sup>، ولأنه لا يظهر كمعرفة متماسكة (Cohérente) ومتشابهة (Homogène) في المؤسسات، اختلف الباحثون في رسم ملامح هذه الظاهرة التنظيمية، فانطلق كل واحد منهم يعرضها انطلاقاً من رؤيته الخاصة، فهناك من صورها في تقنيات اتصالية، وهناك من عرضها في بنيات اتصالية، وآخر لخصها في عمليتين اثنتين، هما الإرسال والاستقبال.... الخ، فاختلفت وتعددت التعاريف بتعدد الباحثين في ميدان الاتصال. ومهما حاولت هذه الاجتهادات، وغيرها، حصر جميع أبعاد هذا المفهوم، تظل هذه التعاريف، تصف جزءاً فقط من الحقيقة، فلا يمكن أن نقول عنها أنها خاطئة، ولكن في الوقت نفسه، تبقى غير شاملة وواقية لجميع مظاهر الاتصال داخل المؤسسات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Jacques, Boudonnais, et Florence, Absire, et Eric , Le Noir: Science-Com : Le Vade-Mecom : Le livret de la communication d'entrepriseS et des medias, Bordas, Paris.1990, P : 343

<sup>2</sup> Emmanuel-Arnaud , Pateyron: Le management stratégique de l'information : Application a l'entreprise, Economica, Paris.1994, P : 35

<sup>3</sup> Jacques, Boudonnais, et Florence, Absire, et Eric , Le Noir: Op.cit, P : 343

## 2- مظاهر الاتصال داخل المؤسسة :

الاتصال داخل المؤسسة، من خلال تقديمها في شكل سلسلة من الحلقات، التي تعرض كل واحدة منها،

جزءا (بعدا) من أبعاد الاتصال داخل المؤسسات، الاتصال داخل المؤسسة، وهذا كما يلي:

- يميز **Brochand** و **Lendrevie**، عموما، تقليديا، يميز الاتصال الداخلي، كفرع من الاتصال

المؤسساتي، عن الاتصال الخارجي، انطلاقا من الجمهور المستهدف (La cible)، فالالاتصال الداخلي

يخاطب الجمهور الداخلي للمؤسسة، في حين الاتصال الثاني، أي الخارجي، يخاطب الجمهور الخارجي

للمؤسسة، لهذا يشير الاتصال الداخلي " جميع العمليات الاتصالية التي تحدث مع وبين العمال داخل

المؤسسة"<sup>1</sup> مهما كانت درجة وظيفتهم في السلم الوظيفي، لأنه بكل بساطة هو "ثمرة كل سلوكات أعضاء

المؤسسة داخل"<sup>2</sup> هذه التشكيلات التنظيمية.

- يشير مفهوم الاتصال إلى شبكة من الطرقات (Un réseau routier) \* تشكل مع نمو المؤسسة<sup>3</sup>،

وتسلكه المعلومات الرسمية، المتنقلة مع وبين العمال.

- يشير الاتصال إلى مجموع التبادلات (Ensemble des échanges) المعلوماتية

(المهنية، التحفيزية، الرمزية، العاطفية، الثقافية...) التي تحدث داخل المؤسسة مع وبين العمال<sup>4</sup>.

- هو " التفاهم المتبادل مع وبين عمال المؤسسة"<sup>5</sup>.

- الاتصال داخل المؤسسة، هو " نشر المعلومات بين عمال المؤسسة"<sup>6</sup>، والطريقة التي تنتقل وتتبادل بها

المعلومات مع وبين عمال المؤسسة.

- هو " التعبير اللفظي وغير اللفظي"<sup>7</sup> داخل المؤسسة، فهو يشمل المعلومات بأشكالها اللفظية وغير

اللفظية كحركات الجسم، ملامح الوجه، اللباس، الفضاء الذي يتواجد فيه العمال... فداخل

المؤسسة. " الكل يتكلم"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Chantal, Burrsenault et Martine, Pretet: Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, décisions, stratégies, cours, tome 2, Vuibert, Paris, 1999. P : 61

<sup>2</sup> Claude , Dutermé: La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, 1<sup>ère</sup> édition, Edition De Boeck Université, Belgique.2002, P : 135

\* شبكة الطرقات اشارة الى نظام المؤسسة

<sup>3</sup>Nicole, AUBERT-GUY AMOUREU, et Mickael , HOFFMAN et autre : Rédiger et motiver : secrets et pratiques, Chihab, Batna.1997 P : 92

<sup>4</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P : 6 6www

<sup>5</sup>VERNOT-GAUD, Claude : Mobiliser pour gagner : Comment motiver les salariés autrement que par le salaire, Liaison, Paris.1993. P : 45

<sup>6</sup> العلاقات العامة والاتصال الانساني، ص: 51

<sup>7</sup> Bastoul, ROMAN,: Le rôle de la communication dans le management des entreprises (Mémoire de post-graduation non publié). Ecole Nationale Des Travaux Publics, 2000- 2001 , P :12

- هو مجموع التقنيات (الوسائل) التي تنتقل بها المعلومات داخل المؤسسة، ف" غالبا ما لا يميز بين الاتصال ووسيلته"<sup>2</sup> داخل التشكيلات التنظيمية.
- كما هو أيضا حصيلة لثلاثة اشكال من العمليات الاتصالية: النازلة، الصاعدة والمتبادلة التي تنتظم في اتصالات رسمية وغير رسمية<sup>3</sup>.
- يشير، كذلك إلى الاتصال الشخصي<sup>4</sup> داخل المؤسسة.
- يشير الى "مجموع الأفعال (Actes) الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة"<sup>5</sup>.

## **2- خصائص الاتصال داخل المؤسسة:** تشترك جميع هذه الحلقات الاتصالية، التي تشكل

- مختلف أبعاد الاتصال داخل المؤسسات، في مجموعة من الخصائص المتمثلة في ما يلي:
- نظام كامل العضوية، التصور والتجسيد<sup>6</sup>.
- نظام ينمو ويتطور داخل المؤسسة، يتسم بالمرونة في تبادل المعلومات والحرية في الحصول عليها<sup>7</sup>
- وظيفة لا تزيد ولا تقل أهمية عن الوظائف التنظيمية الأخرى داخل المؤسسة<sup>8</sup>.
- وظيفة تدار (Manager) وتقاد (Pilotage) كغيرها من الوظائف التنظيمية الأخرى داخل المؤسسة<sup>9</sup>
- يستخدم كإجابة لنشاط مهني<sup>10</sup> وعملية بسيكولوجية، إدارية وتقنية...<sup>11</sup>
- يستخدم الاتصال داخل المؤسسة، لوسيلة وليس غاية<sup>1</sup>، لبلوغ أهداف المؤسسة ف" داخل المؤسسة لا لا نتصل للاتصال، ولكن لتحقيق أهداف محددة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Philippe, Boistel: La communication d'entreprise: Un element majeur de la politique générale des entreprises ?

<http://eduscol.education.fr/cid46306/la-communication-d-entreprise%20un-element-majeur-de-la-politique-generale-des-entreprises%20.html>,

<sup>2</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Les supports d'information dans l'entreprise, CFPJ, Paris.1992. P : 19

<sup>3</sup> Emmanuel, DUPUY, et Thomas, DEVERS, et Isabelle, RAYNAUD: La communication interne : vers l'entreprise transparente, Les édition d'organisation, Paris . ----- P : 20.21

<sup>4</sup> Philippe , MIGANI: Les systèmes de management : 22 fiches de synthèse et 25QSM d'autocontrôle, Les édition d'Organisation, Paris.1993. P : 45

<sup>5</sup> Loc. cit.

<sup>6</sup> Thierry, LIBAERT: Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris. 2003, P : 8

<sup>7</sup> Yves, AGNES, et Michel, DURIER,: L'entreprise sous presse : le journal d'entreprise : Stratégie et méthodes, Dunod, Paris. 1994. P : 39

<sup>8</sup> Jacques, CASTELNAU, et Loic, DANIEL, et Bruno, METTLING: Le pilotage stratégique : Comment mobiliser l'énergie collective, L'édition d'organisation, Paris.2001. P : 179

<sup>9</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P : 36 glossaire de la com

<sup>10</sup> Robert, ESTIVALS : La communication fonctionnelle dans l'entreprise : Revue de bibliologie : Schéma et schématisation, N° : 43, 1<sup>er</sup> trimestre .1996, SBS, Paris, P : 32

<sup>11</sup> Jacques, CASTELNAU, et Loic, DANIEL, et Bruno, METTLING: Op.cit, P : 179

- ترافق استراتيجية الاتصال الداخلي، الإستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ " لا يمكن تصور إدارة الاتصال داخل المؤسسة، بعيدا عن توجهات الإستراتيجية العامة للمؤسسة"<sup>3</sup>
- عبارة عن نشاط إنساني، يحوي مظهرين يخضعان لعملية تفاعل دائم هما: المظهر الفردي المتمثل في اتصالات شخصية، والمظهر الجماعي المتمثل، عادة، في عمليات اتصالية اجتماعية أو جماهيرية.
- لا تحدث العمليات الاتصالية داخل المؤسسة، كعمليات سهلة ولا طبيعية<sup>4</sup>، فهو لا يؤمن بالصدفة ولا بمبدأ الارتجالية الذي " يؤدي حتما إلى الفشل"<sup>5</sup>.

**3- الشبكات الاجتماعية الاتصالية داخل المؤسسات:** سواء كانت بنية المؤسسة تنظيمية (Hiérarchique) أو وظيفية (Fonctionnelle)، فإنه يمكن تمثيل سير هذه الاتصالات في شبكات ♦ متعددة الأشكال نوضحها فيما يلي:

---

<sup>1</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P : 03 la com descendante

<sup>2</sup> IRCOM. P : 151

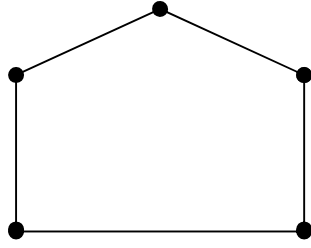
<sup>3</sup> Thierry, LIBAERT: Op.cit, P : 36

<sup>4</sup> Sophie Peters, VAN DENIS : Op, Cit , P : 35

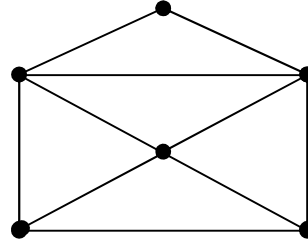
<sup>5</sup> Claude, DUTERME: Op. cit, P : 94

♦ تمثل الشبكة الانتقال المتتابع للرسالة داخل المؤسسة.

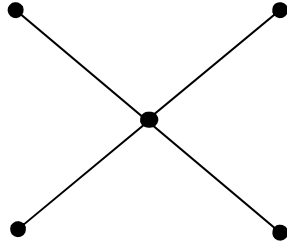
الشكل رقم (02): الشبكات الاتصالية داخل المؤسسة



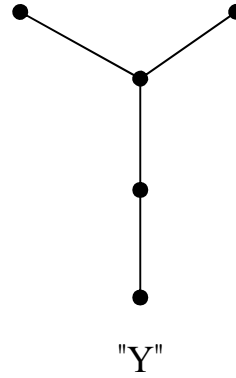
الدائرة



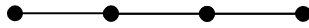
الشبكة الكاملة أو النجمة All Channel  
" كل الاتصالات في هذه الشبكة ممكنة "



العجلة



"Y"



السلسلة الأفقية



السلسلة العمودية

المصدر

Anthony. F, BUONO and James, Bowdith. L: A primer on: Organization behaviour, P: 145

أسئلة للمناقشة

- 1- ما هو الاتصال داخل المؤسسة؟ 2- ما هي مظاهره؟
- 3- ما هي خصائصه؟
- 4- ما هي الشبكات الاتصالية الشائعة داخل المؤسسة.

## المحاضرة الخامسة:

### العملية الاتصالية داخل المؤسسة

#### (نموذج للاتصال المؤسسي)

<b>عناصر المحاضرة</b>
<b>1- عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة</b>
<b>2- العناصر الاستراتيجية لاتصال الداخلي</b>

**أولاً- عناصر العملية الاتصالية داخل :** تختلف عناصر الاتصال داخل المؤسسة، تماما عن تلك

العناصر التقليدية المعروفة لمختلف العمليات الاتصالية الأخرى كما يلي:

**العنصر الأول:** المرسل/المستقبل ، المستقبل/المرسل: تتميز عمليتي الإرسال والاستقبال للرسالة الاتصالية داخل المؤسسات، بأنها واجب مهني، أي (فرض) <sup>1</sup> (Imposés)\*، يتناوب في استخدامهما، جميع أعضاء المؤسسة (العمال وإدارتها) ، وبالتالي لا يمكن تصور مرسل دائم ولا مستقبل قار لمختلف الرسائل الاتصالية المتنقلة داخل المؤسسات، فجمعهم، مرسل ومستقبل في العملية الاتصالية داخل هذه التشكيلات التنظيمية.

**العنصر الثاني:** الرسالة في العملية الاتصالية: مضمونها، عادة، عبارة عن إستجابة للهدف من العملية الاتصالية، تختلف في المضمون والشكل، لهذا فهي عديدة ومتنوعة داخل المؤسسة.

**العنصر الثالث:** الوسيلة في العملية الاتصالية : تتوافق مع طبيعة الرسالة الموجهة، هي متعددة ومتنوعة حسب المحتوى المنقول للرسالة الاتصالية .

**العنصر الرابع:** الوطاء\* (Relais) أو المصفاة (Filtre) في العملية الاتصالية: تتوقف، الرسالة الاتصالية المتنقلة بين المرسل والمستقبل، عادة، داخل المؤسسة، عند مجموعة من الوطاء، الذين

<sup>1</sup> DAVILOS, M et PENFORIVIS, J. L : Le français de la communication professionnelle, \_\_\_\_\_, 1993, Clet, Pari. P :33

\* نتحدث هنا خاصة عن الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة  
\* الوسيط هو الشخص الذي يتوسط الخط الاتصالي التنظيمي، بين المرسل والمستقبل في الاتصال داخل المؤسسة

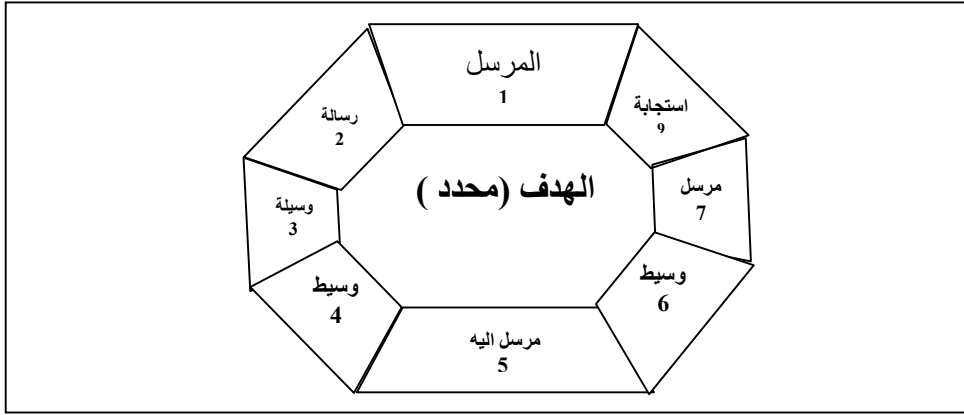
يفرضهم الهرم التنظيمي للمؤسسة، لتولي مهام نقل الرسالة الى المستقبل المستهدف، وهم على العموم مكلفون بمهمة تشبه مهمة المصفاة، حيث يقومون بـ:<sup>1</sup>

أ- وظيفة التركيب (Composition) : بالنسبة للمعلومات النازلة.

ب- وظيفة التحليل (Synthèse) : بالنسبة للمعلومات الصاعدة.

**العنصر الخامس:** الاستجابة في العملية الاتصالية: لأن الهدف من الاتصال داخل المؤسسات يدعو دائما إلى ردة فعل واستجابة معينة<sup>2</sup>.

**العنصر السادس:** الهدف من العملية الاتصالية: تحدث العملية الاتصالية داخل هذا النوع من التشكيلات البشرية (التنظيمية)، استجابة "لتحقيق أهداف محددة"<sup>3</sup>، وهو واجب مهني، قبل كل شيء. ويمكن تمثيل عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (03): مخطط اتصالي يوضح عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسات

بجدر بنا، في هذا الجزء من الدراسة، التأكيد على أن الاتصال الداخلي، اضافة الى كلما تم عرضه سابقا، يتبرأ من بعض المظاهر التي غالبا، ما تتعت بالمظاهر الاتصالية داخل المؤسسة، وهي كما يلي:

- الاتصال الداخلي لا يعني التلاعب (La manipulation) بالعمال عن طريق المعلومات المرسله إليهم.
- الاتصال الداخلي لا يقتصر فقط على عملية الإرسال ولا على عملية الإعلام ولا حتى عملية الإقناع.
- الاتصال الداخلي "لا يـخـتـزل فقط في وسائل الاتصال المعقدة....."<sup>4</sup> ولا حتى في مجموعة الوسائل (Une palette) الإدارية.

<sup>1</sup> السلوك التنظيمي ، ص: 38

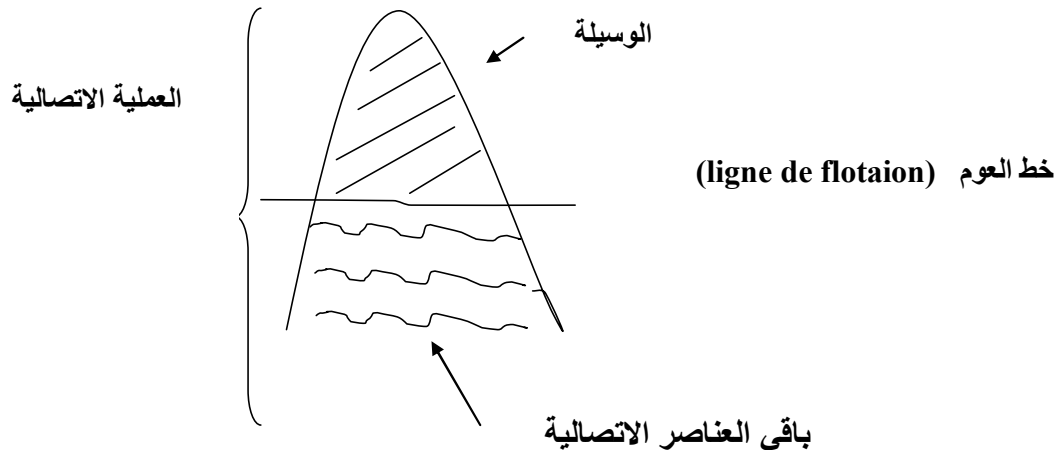
<sup>3</sup> IRCOM. P : 151

<sup>4</sup> Sophie Peters, VAN DENIS : Op, Cit , P : 15

**2-العناصر الإستراتيجية للاتصال داخل المؤسسة:** ركز العديد من المؤلفين، في كتاباتهم\* ، عند تناولهم لمسألة الإستراتيجية الاتصالية كمفتاح للاتصال الداخلي، على ثلاثة عناصر أساسية، تشكل بدورها قاعدة لعبة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ، والمتمثلة في كل من الوسيلة، المرسل إليه (المستقبل)، والرسالة (المحتوى).

يتمتع كل عنصر من هذه العناصر، بمجموعة من المميزات التي تؤهلها، إن حسن استغلالها، لأن تكون عناصر مفاتيح (éléments- clés) للاتصال الناجح داخل المؤسسات، وسنوضح ذلك، من خلال قراءتنا الاستنتاجية، لكل عنصر، بالتفصيل، حسب ما تتطلبه ضروريات هذه الدراسة، كما يلي:

**العنصر الأول: الوسيلة في العملية الاتصالية:** نجزم جميعنا كباحثين في علوم الاتصال، وبالتحديد الاتصال داخل المؤسسات، بأنه لا يختلف اثنين في أن الفكر الواسائي (l'Instrumentalisation) هو الفكر الشائع في الساحة العلمية الاتصالية.، فغالبا ما" لا نميز بين الاتصال ووسائله"<sup>1</sup> فهي الجزء المرئي ، الظاهر، في هذه العملية، هذه الأخيرة التي شبهت بالجبل الجليدي<sup>2</sup> (Iceberg)، وذلك كما يلي:



المصدر:

LABEL, Marie-France. LABEL, Pierre: Organiser la communication interne, Les édition d'Organisation ; Paris.1988, P : 16 (بتصرف)

\* أنظر على سبيل المثال لا الحصر:

- Communication interne de l'entreprise , p:
- Marie-Helene, WESTAPHALEN: Op.cit, P: 76
- Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, p: 18

- العلاقات العامة، ص: 143.142

<sup>1</sup> Ibid

<sup>2</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P : 15



لهذا نجد العديد من المؤسسات تتسارع إلى بناء كاتدراليات\* عظمى من الوسائل الاتصالية المختلفة، لتجسيد، حسب ظن مدراءها، اتصالا فعالا مع عمالها، وأصبحت وسائل الاتصال، مع التطورات التقنية والتكنولوجية في الآونة الأخيرة، ضرورة داخل المؤسسات أكثر من أي وقت مضى، فهي مهمة، في العملية الاتصالية، تقريبا كالرسالة. ف"الوسيلة هي الرسالة"<sup>1</sup>، يقول ماكلوهان. أصبحت الوسيلة الاتصالية، داخل التشكيلات التنظيمية، احد الرهانات الأساسية ، وأصبح اختيار الوسيلة المناسبة، هو اختيار استراتيجي. يتحدد على أساسه نجاح الاتصال داخل المؤسسة<sup>2</sup>، ففعالية العمليات الاتصالية داخل المؤسسة مرتبط بدرجة كبيرة بالاستعمال الصحيح لهذه الوسائل. ولتحقيق ذلك، وجب احترام الخطوات التالية :

**العنصر الثاني: المرسل إليه في العملية الاتصالية:** يوجد داخل المؤسسة، في الحقيقة، جمهورا مستهدفا (La cible)، وليس كما أشار إليه لاسويل، بكل بساطة في العملية الاتصالية، المستقبل أو المرسل إليه ، فالاتصال داخل المؤسسة كالإشهار تماما<sup>3</sup>، يجب، بكل دقة، تحديد، الجمهور المستهدف في كل عملية اتصالية، ويعرف الجمهور المستهدف بأنه "مجموع الأفراد والمنظمات أو السلطات التمثيلية للعمال، كالتقابات مثلا، التي يخاطبها الاتصال"<sup>4</sup> داخل المؤسسات، يعتبر هذا العنصر في العملية الاتصالية، عنصرا استراتيجيا، باعتباره، ناقلا لصورة المؤسسة وعاملا أساسيا في تجسيد سياسة هذه التنظيمات...\* فهو يمثل القوة والمحرك الأول<sup>5</sup> للاتصال الداخلي.

يتميز، هذا العنصر، بأنه جمهور غير متساوي، وبالتالي، قول كل شيء للعالم أجمع، مرادف للفشل، ومعالجة جميع الجماهير بنفس الطريقة قد يؤدي إلى ردود أفعال سلبية من طرف هؤلاء. وهذا ما يستدعي، ضرورة " تكييف العملية الاتصالية مع الجمهور المستهدف، (ف) هو مفتاح عقدة

---

\* فقد شبه jaques Nougues مسؤول الاتصال الداخلي لمؤسسة PEUGEOT AUTOMOBILE توجه المؤسسات مؤخرا الى توفير العديد والعديد من وسائل الاتصال بالكاتدراليات اي بكار الكنائس، وهذا لاعتقادهم بان الاتصال يختزل في تلك الوسائل

<sup>1</sup> Alain , SAUMIER: Audit de la communication organisationnelle en entreprise, [http://pages.infini.net/saumiera/documentation/audit.html] 3.04 Ko. P: 10

<sup>2</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op. cit, P : 11

<sup>3</sup> IRCOM : Op, Cit, P: 151

<sup>4</sup> P: 33 glossaire de la com

\* لتفاصيل أكثر انظر:

- L, DEMONT, et A , KEMPL et autre : La communication des entreprise: Stratégies et pratiques, Nathan, Paris.2000 , p:114

<sup>5</sup> Jean-Mark , DE CAUDIN: La communication marketing : concepts, techniques, stratégies, Economica, Paris.1995, P: 59

الاتصال عامة والاتصال الداخلي خاصة"<sup>1</sup>، فالعامل البسيط ليس له نفس اهتمامات الإطار داخل المؤسسة، كما أن هاتين الفئتين لا يشتركان في خصائص الاستماع للرسالة الاتصالية، لهذا، فالالاتصال الفعال، هو اتصال محدد الجمهور .

**العنصر الثالث: المحتوى في العملية الاتصالية :** يشكل المحتوى أو الرسالة أو المعلومة في العملية الاتصالية " نقطة ممر ضرورية لكل عامل داخل المؤسسة"<sup>2</sup> فعلى اساسها تبنى جميع العمليات الاتصالية، فالعمليات الاتصالية تبدأ بإرسال المعلومة وتنتهي باستقبالها. وبفضلها تحيي وتعمل مختلف المؤسسات التنظيمية. لهذا، تشكل المعلومات الاتصالية داخل المؤسسة عنصرا اتصاليا مهما، يجب استغلاله بطريقة مناسبة لتحقيق الأهداف الاتصالية المرجوة وذلك باتباع الخطوات التالية:

- السهر على تشابه الرسائل وتطابقها مع صورة المؤسسة لضمان وحدة الخطاب\* .
- العمل على مراقبة عمليتي: إرسال ثم شرح المعلومات.
- التأكد من ان المعلومات المرسله قد تم فهمها وقبولها من طرف الجمهور المستهدف.
- الحرص، بشكل دائم، على أن تجيب هذه المعلومات على جميع اهتمامات وطموحات\* الجمهور المستهدف، آخذة بالاعتبار خصوصيات كل جمهور .
- السهر على أن تتصف هذه المعلومات، بصفة منتظمة، بالخصائص الإستراتيجية التي ستضمن لهذه المعلومات النجاح والفعالية في تحقيق أهدافها، التي تم استنتاجها من خلال هذه الدراسة، وتقديمها في الشكل التالي\*:

---

<sup>1</sup> Marie-Helene, WESTAPHALEN: Op.cit, P: 78

<sup>2</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P : 13

\* انظر :

- Ibid, P:114

- IRCOM : Op, Cit, P:155

\* عن طريق استطلاعات رأي عمال المؤسسة  
\* عن المراجع التالية:

- François , ELDIN: Op. Cit. P,P: 149-150

- Marie-Helene, WESTAPHALEN: Op.cit, P: 76

- [Utbn la com p: 11](#)

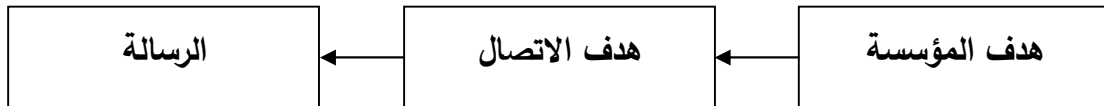
- [www situation:04](#)

بسيطة simple	مهمة Intéressante	انتقائية Selective	كاملة Complette	دائمة Frequente
سريعة Rapide	الخصائص الإستراتيجية للمعلومة			منتظمة Régulier
واقعية Réel	المصداقية Fiabilité	سهولة الولوج Accessible	حالية Actualiste	واضحة Claire

### شكل رقم (13) يوضح الخصائص الإستراتيجية لعنصر الرسالة في العملية الاتصالية

- الحرص على جعل عملية الارسال، أو الاعلام، داخل المؤسسة عملية تسير في سياق معقول، وهذا بتقادي ظاهري الاعلام الخاطيء (mal informer) ، وايضا الاعلام المكثف (sur informer)، اللتين ستؤديان إلى رفض المعلومة وفقدان مصداقيتها من طرف العمال. والبحث عنها في أماكن أخرى داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

- يجب ان تتطوق الرسالة الاتصالية من هدف واضح، هو هدف المؤسسة، الذي ستتبناه العملية الاتصالية كهدف ستسعى لبلوغه، في العملية الاتصال. يؤكد هذا ..... في كتابه le management de la communication من خلال ما اسماه بمراحل بناء الرسالة الاتصالية التي نعرضها كما يلي:



### مخطط رقم (14) يوضح مراحل بناء الرسالة الاتصالية

المصدر:

François, ELDIN, Op, Cit, P:16

وفي الاخير، لنا ان نشير، إلى أن هذه العناصر الاتصالية الثلاثة، لا يمكنها أن تعمل بانعزال عن العناصر الاتصالية الأخرى، فنجاح وفعالية العملية الاتصالية، لن يتحقق الا عن طريق المزوجة بين عناصر هذه التشكيلة الاتصالية المتكاملة وخصائصها الإستراتيجية. وذلك كما يلي:

<sup>1</sup>: François , ELDIN: Op. Cit. P,P: 165.166.-170

(الوسيلة x خصائصها الإستراتيجية)

+

(الجمهور المستهدف x خصائصها الإستراتيجية)

+

(الرسالة x الخصائص الإستراتيجية)

---

= نجاح العملية الاتصالية

مخطط رقم (15) يوضح معادلة نجاح العملية الاتصالية

#### أسئلة للمناقشة

- 1- ما هي عناصر الاتصالية داخل المؤسسة ؟
- 2- ما الفرق بين العناصر التقليدية للعملية الاتصالية وتلك الخاصة بالاتصال الداخلي ؟
- 3- ما هي العناصر الاستراتيجية للاتصال داخل المؤسسة

أنواع الاتصال داخل المؤسسة

(نموذج للاتصال المؤسسي)

<u>عناصر المحاضرة</u>
1- <u>أنواع الاتصال حسب معيار البنية</u>
2- <u>أنواع الاتصال حسب معيار درجة المؤسسة</u>
3- <u>أنواع الاتصال حسب معيار الوسيلة</u>
4- <u>أنواع الاتصال حسب معيار الاتجاه</u>
5- <u>أنواع الاتصال حسب معيار المرسل اليه</u>
6- <u>أنواع الاتصال حسب معيار المحتوى</u>

1- أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار البنية<sup>1</sup> : يمكن تمييز نوعين رئيسيين للاتصال

داخل المؤسسة، بناء على معيار البنية التنظيمية الرسمية لهذه المنشأة (الهيكل التنظيمي)، أو طبيعة الوظائف السائدة بهذه المؤسسة، وذلك كما يلي:

أ- الاتصالات التسلسلية أو الإدارية (Les communications hiérarchiques): تشير إلى العمليات الاتصالية الداخلية التي تنتقل عبر الخط الإداري الذي رسمه منظم المؤسسة، أي باتجاه صاعد من العمال إلى المدير، ، أو باتجاه نازل، من المدير إلى العمال، تتصف عموماً بأنها:

- اتصالات مكتوبة
- اتصالات طويلة.
- اتصالات صارمة.
- اتصالات تتخللها مجموعة من الوسطاء. (Relais)

<sup>1</sup> BURSENAULT, Chantal et PRETET, Martine : Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, décisions, stratégies, cours, tome 2, Vuibert, Paris, 1999 . P : 45

ب- الاتصالات الوظيفية (Les communications fonctionnelles): تصف هذه الاتصالات العلاقات الموجودة بين الرئيس ومرؤوسه داخل المؤسسة، وهي نوعين:

ب-1-الاتصالات القائمة على أساس علاقة السلطة: يشير هذا النوع من العمليات الاتصالية، إلى الفكر التنظيمي الكلاسيكي لتايلور (Taylor) ، الذي يؤسس العلاقة بين الرئيس والعمال داخل المؤسسة، على مبدأ السلطة.

ب-2-الاتصالات القائمة على أساس علاقة النصح: تتأسس هذه العمليات الاتصالية من الأفكار التنظيمية لـ (Fayol)، الذي انطلق من مبدأ النصح في وصفه لتلك العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة.

## 2- أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار درجة المؤسسة: يقصد بدرجة

المأسسة (Le degré d'institutionnalisation) درجة إضفاء طابع المؤسسة على التبادلات الاتصالية التي تحدث داخل هذه التنظيمية، ليظهر الاتصال من هذه الزاوية كعملة لها وجهين متوازيين، يشير الوجه الأول إلى الاتصالات الرسمية والوجه الثاني إلى الاتصالات غير الرسمية، وذلك كما يلي :

أ- الاتصالات الرسمية (Les communications formelles)<sup>1</sup>: هي تلك العمليات الاتصالية التي تنتقل عبر قنوات رسمية صعوداً و أو، نزولاً عبر قنوات رسمية من خلال المدار الإداري (Le circuit hiérarchique) للمؤسسة، هي وجه لما نسميه بالاتصالات التسلسلية أو الوظيفية، وتتميز عموماً بما بأنها:

- اتصالات صادقة 100%، لا تحمل الشك أو الخطأ.
- اتصالات مألوفة (Ordinaire) ، منظمة (Organisées) وسببية (Causale).
- اتصالات مبرمجة، أي متوقعة، وضرورية لانجاز الأعمال.
- اتصالات قسدية، إلزامية. وملازمة للعمل.

<sup>1</sup> لتفاصيل أكثر انظر:

- Philippe , MIGANI,: Op, Cit. P: 52  
- Claude, DUTERME: Op, Cit, P: 23.  
- Nicole, D'HALMEIDA, et Thirry, LIBEART: Op, Cit, P: 23.  
- BENOIT, Denis et Bernard, DAVRAS, et Hubert, FONDIN, et autres : Op, Cit , P: 101

ب- الاتصالات غير الرسمية (Les communications informelles)<sup>1</sup>: عبارة عن علاقات تبادلية لغوية، تحدث يوميا داخل المؤسسة بين جميع العمال، بمختلف مستوياتهم الوظيفية، بعيدا عن القنوات التنظيمية الرسمية للمؤسسة، لها نفس أهمية الاتصالات الرسمية، تتميز عموما بأنها:

- اتصالات تنشأ على أساس "التجانس، الصلة، الانتساب"<sup>2</sup>
- اتصالات تلقائية، عفوية، طبيعية، غير مراقبة، صعب التحكم فيها.
- اتصالات سريعة السيولة، فعالة، مرنة (Flexible)، وبالغة النشاط.
- اتصالات تنقل معلومات صحيحة، ولكن، أيضا، معلومات كاذبة كالإشاعات مثلا (Rumeurs).
- اتصالات ليست إلزامية ولا ضرورية ولا مهمة لتنفيذ المهام داخل المؤسسة.
- اتصالات تسد حاجة العمال للمعلومات ذات الأهمية العامة\*.
- اتصالات تلعب دورا كبيرا في التحام وتحفيز ورفع الروح المعنوية للعمال.
- اتصالات ملازمة للطبيعة الاجتماعية .

### 3- أنواع الاتصال الداخلي حسب معيار الوسائل المستخدمة: يتميز الاتصال الداخلي قبل كل

شيء بتنوع وسائله المستخدمة في نشاطاته التنظيمية، وليس من السهل تناول هذا الفيض من الناقلات (Les vecteurs) للمعلومات بالدراسة التصنيفية لها، وعموما، يمكن تقديم تصنيفين اثنين، باعتبارهما، أكثر التصنيفات الشائعة في الدراسات الاتصالية والتنظيمية، كما يلي:

أ- أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب طبيعة الوسائل المستخدمة<sup>3</sup> لـ François Gondrand سنة 1963.

ب- أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب طبيعة المعلومات التي تنقلها الوسائل الاتصالية<sup>4</sup>.

يمكننا عرض هذين التصنيفين كما يلي:

<sup>1</sup> لتفاصيل أكثر انظر:

- Houria, SADOUDI : L'information et la communication : Cas de l'IDIL et BNEM, (Mémoire de magistère non publié), Université d'Alger, \_\_\_\_\_, P :15

- Philippe, MIGANI: Op, Cit, P: 52

- Emmanuel-Arnaud, PATEYRON, : Le management stratégique de l'information : Application a l'entreprise, Economica, Paris.1994, P : 35

- Jean-Mark, DE CAUDIN, : La communication marketing : concepts, techniques, stratégies, Economica, Paris.1995 , P : 24

<sup>2</sup> Houria, SADOUDI :Op, Cit, P:15

\* اي تلك المعلومات التي تمس ظروف العمل، الامور الشخصية المتعلقة ببعض الشخصيات البارزة في المؤسسة.

<sup>3</sup>Jacques, BOUDONNAIS, et Florence, ABSIRE, et Eric, Le Noir,: Op.cit, P : 66

<sup>4</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit , P :

### 3-1- أنواع الاتصالات الداخلية حسب طبيعة الوسائل المستخدمة:

أ- الاتصالات المكتوبة<sup>1</sup> : تنفرع بدورها إلى وسائل مكتوبة تظهر على دعائم (Support) ورقية وأخرى مكتوبة تظهر على دعائم الكترونية، تتميز بأنها:

- اتصالات رسمية، معيارية، تستعمل من طرف جميع المؤسسات.
  - اتصالات سهلة الاستعمال، المعالجة والمراجعة.
  - اتصالات سريعة الانجاز، جدية (Sérieux) ، صارمة (Austère).
  - اتصالات تقليدية، فورية وثرية.
  - اتصالات خطيرة (Dangereuse)، فهناك مسؤولية دائما اتجاه المكتوب.
  - اتصالات معصومة من التحريف.
  - اتصالات تشكل رمز السلطة ورمز النجاح.
  - اتصالات قليلة الكلفة، خاصة منها الورقية.
  - اتصالات مرنة (Souple)، في مسألة الاستخدام واختيار المواضيع.
- هدفها الأول هو انجاز المهام داخل المؤسسة .

ب- الاتصالات الشفهية<sup>2</sup>: هي تلك التبادلات الاتصالية التي تحدث بين المرسل والمستقبل، بطريقة مباشرة (وجها لوجه)، أو بطريقة غير مباشرة، أي عن طريق استعمال وسائل ناقلة للصوت، وتتميز بما يلي:

- اتصالات طبيعية، مباشرة لا تستدعي تحضيرات مسبقة.
- اتصالات اقتصادية، سهلة، غير موثوقة (لا تترك أثارا).
- اتصالات غير ملموسة، سريعة، ديناميكية.

---

<sup>1</sup> لتفاصيل أكثر انظر:

- Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P: 52  
- Jean-Pierre , LEHNISH : Op, Cit, P: 65  
- Marie-Helene ,WESTAPHALEN : Op.cit, P,P: 66.67

<sup>2</sup> لتفاصيل أكثر انظر:

- السلوك في المنظمة ص 194

- Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P: 52  
- Jean-Pierre , LEHNISH : Op, Cit, P,P: 59 .....79  
- Emmanuel-Arnaud ,PATEYRON : Op, Cit .P,P: 35,36  
- Marie-Helene ,WESTAPHALEN : Op.cit . P: 77



- اتصالات تفاعلية ، تسمح بالحوار المباشر.
- اتصالات تقليدية.
- اتصالات تتميز بالتغذية الذاتية (L'auto-alimentation)، فيكفي الانطلاق بالكلام، حتى نجد أنفسنا في سلسلة من الاتصالات.
- اتصالات تنطلق من مبدأ معرفة الكلام ومعرفة الاستماع (Le savoir parler et le savoir écouter)<sup>1</sup>.
- هدفها الأول تنظيم الحياة .. للعمل بداخلها
- ولا يفوتنا الإشارة، في هذا الجزء، الى أن هذه الاتصالات الشفهية (اللفظية) " تتغذى من الاتصالات غير اللفظية"<sup>2</sup> التي تتأسس على مبدأ الكل يتصل داخل المؤسسة (Tout communique)، والتي تتمثل بدورها في:
- تعبيرات الوجه مثل : خاصة العين، في تعبيرها عن البهجة، الخوف ، الدهشة....الخ.
- حركة الجسم مثل : المصافحة، طريقة الجلوس.....الخ.
- العناصر المادية للمؤسسة كالأثاث، ترتيب المكتب، قاعة الاستقبال، الملابس...الخ.
- ج- لاتصالات السمعية البصرية<sup>3</sup>: هي تلك الاتصالات التي تستخدم وسائل سمعية بصرية، الكترونية، للاتصال بالصوت والصورة معا، مع أو بين العمال داخل المؤسسة، وتتميز بأنها:
- اتصالات إعلامية بالدرجة الأولى (Mediatique)
- اتصالات جماهيرية (De mass) ، مؤثرة (Affective) ، ساخنة (Chaude).
- اتصالات سهلة الاستعمال (Maniable) ، فعالة ، بالنسبة لعملية الاستدراك.
- اتصالات تستدعي تحضيرات طويلة (Longue) وتصميم تقني معقد (Complexe) .
- اتصالات فاخرة (Prestigieuse)، باهظة (Onéreuse) ، ضخمة (Imposante) وعصرية (Modérne)

<sup>1</sup> M, CHOZAS, et C, JULLIEN, P, GUBILLET: Force de vente : Communication et négociation, Foucher, Paris.1991. P: 192

<sup>2</sup> Jean-Pierre , LEHNISH : Op, Cit, P : 68

<sup>3</sup> لتفاصيل أكثر انظر :

- George, DONNET : La presse d'entreprise : mode d'emploi, Liaisons, Paris.1994, P:29

- Annie, TROADEC, et Loic , TROADEC: Op.cit, P,P: 79.80

- Marie-Helene ,WESTAPHALEN : Op.cit. P: 77

- Yves , AGNES, et Michel, DURIER: Op, Cit, P: 45

- اتصالات تتطلب مصممين مختصين (Spécialiste).
  - اتصالات تبث في أماكن التجمعات، باستثناء الانترانيت (Intranet).
  - اتصالات ثقيلة من حيث الكلفة وساخنة من حيث التأثير.
- هدفها الأول هو التحفيز وتحقيق الشعور بالانتماء عن طريق التعريف بالمؤسسة.

3-2-- أنواع الاتصالات الداخلية حسب طبيعة المعلومات التي تنقلها الوسائل الاتصالية<sup>1</sup>: يستند هذا التصنيف الى طبيعة المعلومات التي تنقلها الوسائل الاتصالية داخل المؤسسة، وتتفرع الى ثلاثة انواع هي:

أ- اتصالات تستخدم وسائل اتصالية تحمل معلومات طويلة المدى: تهدف هذه العمليات الاتصالية الى ما يلي:

- تثبيت صفة المواطنة داخل المؤسسة (La citoyenneté) \*.
- إرساء القيم الثقافية للمؤسسة.
- ب- اتصالات تستخدم وسائل اتصالية تحمل معلومات عاجلة ودائمة: وتتميز بأنها :
  - اتصالات آنية.
  - اتصالات موجزة ، تتراوح بين 03 الى 05 دقائق كحد أقصى.
  - اتصالات صاعدة.
  - اتصالات قصيرة، تحمل أكثر من خبر واحد إلى 03 أخبار.

ج- اتصالات تستخدم وسائل اتصالية تحمل معلومات دقيقة ومنتظمة: يتميز هذا النوع من الاتصالات بما يلي:

- اتصالات يمكنها التدخل في كل وقت، في إطار الأحداث الخاصة.
- اتصالات، هدفها الأساسي هو تحسيس العمال حول عملية معينة عن طريق تقوية الرسائل المرسلة.

4- أنواع الاتصال حسب معيار الاتجاه: نستنتج من خلال اتجاه تدفق (Flux) المعلومات داخل المؤسسة، صعودا ونزولا، نوعين من الاتصالات، هي:

<sup>1</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit , P,P,P : 23.49.63

\* المواطنة هي.

1- **الاتصالات العمودية:** تأخذ شكل التدفقات العمودية (الصاعدة والنازلة) عبر الخط الإداري للمؤسسة، ويمكننا عرضها كما يلي:

- أ- الاتصالات العمودية الصاعدة<sup>1</sup>: هي تلك الاتصالات التي تنقل المعلومات من العمال إلى المدير، أي من القاعدة إلى القمة، وتتميز بأنها اتصالات :
- تنطلق من فكرة الحق في الكلام داخل المؤسسة،
  - تساهم في إثراء العمليات الاتصالية عن طريق اشراك جميع العمال.
  - تتخللها العديد من الوسطاء الذين يقومون بعملية التركيب للمعلومات التي تنقلها هذه الاتصالات،
  - تسعى إلى معرفة حاجيات وتأملات العمال، بهدف تقادي النزاعات والضغوطات، وتوفير مناخ عمل ملائم للعمل داخل المؤسسة.

تستخدم هذه الاتصالات ل<sup>2</sup>:

- التحري (Pour enquêter) .....
- الكشف (Pour détecter) .....
- التشبث (Pour stimuler) .....
- الحوار (Pour dialoguer) .....
- الاستقبال (Pour recevoir) .....
- التحقق (Pour verifier) .....

ب- الاتصالات العمودية النازلة<sup>3</sup> : تصف تدفق المعلومات من المؤسسة، أي من القمة، نزولا إلى عمالها، الذين يشكلون قاعدة المؤسسة، وذلك عبر قنوات إدارية رسمتها المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي، تتميز بأنها اتصالات:

- تتخللها العديد من الوسطاء، الذين يقومون بعملية تحليل تلك المعلومات النازلة.
- تشكل قاعدة لعبة الاتصال داخل المؤسسة.
- تعتبر ضرورية جدا لضمان سير المؤسسة.

<sup>1</sup> لتفاصيل أكثر انظر:

- Marie-Helene, WESTAPHALEN : Op , Cit. P : 66
- AGNES, Yves et DURIER, Michel : Op , Cit, P : 23
- Claude , VERNOT-GAUD, : Op, Cit, P : 100

<sup>2</sup>Emmanuel, DUPUY, et Thomas, DEVERS, et Isabelle, RAYNAUD : Op. cit, P : 115

<sup>3</sup> لتفاصيل أكثر انظر:

- تسعى إلى خلق التآلف وبعث الشعور بالانتماء لدى عمالها إلى المؤسسة.  
تستخدم هذه الاتصالات لـ<sup>1</sup>:

- الإعلام (Pour informer) .....
- التجنيد (Pour mobiliser) .....
- التفسير (Pour expliquer) .....

تظهر هذه الاتصالات العمودية، الصاعدة والنازلة، داخل المؤسسة، بصورة غزيرة أو جزئية، وفي شكل:

- اتصالات ذات اتجاه واحد (Unilatérales) أي إما صاعدة أو نازلة فقط.
- اتصالات ذات اتجاهين اثنين (Bilatérales) أي صاعدة ونازلة.
- اتصالات متعددة الاتجاهات (Multilatérales) ، أي كاتصالات صاعدة و (أو) نازلة عديدة.
- اتصالات تساهمية (Participatives) بمعنى صاعدة و نازلة في ذات الوقت و مرة واحدة.

**2- الاتصالات الأفقية<sup>2</sup>:** تشير هذا النوع من الاتصالات، إلى تلك التبادلات الجانبية التي تحدث طوال اليوم، بين عمال المؤسسة من نفس المستوى الوظيفي، وتتميز بأنها اتصالات:  
- تنتج عن العلاقات الشخصية ومن ضروريات العمل داخل المؤسسة.  
- تظهر كمرات (Passerelles)، غير إدارية ولا تسلسلية وبالتالي غير رسمية داخل المؤسسة .  
- تستخدم بين وحدات المؤسسة للتعجيل بعملية إرسال واستقبال المعلومات.  
- تعرف بأنها اتصالات عمالية (Salariale) غير إدارية، تبادلية، معقدة وغير مراقبة.  
- تحدث في أماكن العمل وخارجها داخل المؤسسة.

- 
- Emmanuel, DUPUY, et Thomas, DEVERS, et Isabelle, RAYNAUD : Op. cit, P :20
  - HABIB, Alain : Mini manuel de l'expertise comptable : Organisation et gestion de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, édition Aengde, Paris.1998, P : 46
  - Yves, AGNES, et Michel, DURIER : Op, Cit, P : 22
  - Jean-Pierre, LEHNISH : Op, Cit, P : 5

- كمال نور الله: سلسلة دليل القائد الإداري، ص،ص: 20.21

<sup>1</sup> Emmanuel, DUPUY, et Thomas, DEVERS, et Isabelle, RAYNAUD : Op. cit, P,P : 115,120

<sup>2</sup> لتفاصيل أكثر انظر:

- تسعى بدورها إلى رفع الروح المعنوية، وزرع روح التقاسم لتحقيق التحفيز والالتحام وخلق روح المنزل (Esprit maison) داخل المؤسسة .

وتستخدم هذه الاتصالات ل<sup>1</sup>:

- التموضع.....(Pour situer) .....

- الملاقاة.....(Pour accueillir).....

- التوحيد.....(Pour unir) .....

**5- أنواع الاتصال الداخلي حسب معيار المرسل إليه:** تصنف الاتصالات داخل المؤسسة،

حسب معيار المرسل إليه، إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

أ- الاتصالات الشخصية<sup>2</sup>(Interpersonnelle): تعتبر الاتصالات الشخصية مكونا أساسيا

للاتصالات الرسمية داخل المؤسسة، وتتميز بأنها :

- اتصالات اجتماعية.

- اتصالات تظهر كنشاط إنساني.

- اتصالات لا تلاحظ خلال سيرورة الإنتاج.

- اتصالات تنتج عن النقاء شخصين لتبادل المعلومات.

- اتصالات تخاطب فردا واحدا المرسل اليه (المستقبل) لا أكثر.

- اتصالات ترافق جميع أنواع الاتصالات الأخرى داخل المؤسسة (الإدارية ،الوظيفية والأفقية) سواء

كانت مراقبة أو غير مراقبة .

---

- 22wwwP :07

- Le manager de la com p : 143

- Yves , AGNES, et Michel, DURIER,; Op, Cit, P : 23

- Claude, VERNOT-GAUD,; Mobiliser pour gagner : Comment motiver les salaries autrement que par le salaire, Liaison, Paris.1993, P : 100

- Marie-Helene , WESTAPHALEN, Op, Cit. P :66

- نماذج الاتصال في الفنون ص: 53

<sup>1</sup> Emmanuel, DUPUY, et Thomas, DEVERS, et Isabelle, RAYNAUD : Op. cit, P,P : 141, 142

<sup>2</sup> لمزيد من التفاصيل، انظر:

- Marie-Helene , WESTAPHALEN : Op, Cit. P: 05

- **Glossaire de la communication :29**

- DUTERME, Claude : Op, Cit. P : 24

ب- الاتصالات الوسيطة أو الجماهيرية (De mass): تتعد أيضا بالإعلامية (Médiatique) وتتميز بأنها اتصالات :

- تتمتع بإمكانية الاتصال مع عدد كبير من أفراد المؤسسة، باستثناء الاجتماعات.
- تستخدم وسائل اتصال (جماهيرية)، كوسيط للاتصال بجمهور المؤسسة.

ج- الاتصالات المؤسساتية (Institutionnelle)<sup>1</sup>: إن المرسل إليه في هذه الاتصالات، هم عمال لكنهم ليسوا بأفراد (كاتصالات شخصية) ولا بفرق عمل (كاتصالات جماهيرية)، بل هم في ظل سلطات تمثيلية للعمال. كالتقابات العمالية مثلا ، لجان الخدمات الاجتماعية .... الخ.

**6- أنواع الاتصالات داخل المؤسسة حسب معيار المحتوى<sup>2</sup>:** تعتبر طبيعة المعلومات، أو

محتوى الرسالة الاتصالية، التي تتناقلها الوسائل الاتصالية داخل المؤسسات، معيارا أساسيا في تحديد مجموعة من الأنواع الاتصالات والتي يعرضها لنا Phillip Migani كما يلي:

أ- الاتصالات العملية (Opérationnelle)<sup>3</sup>: عبارة عن تبادلات وظيفية رسمية، تسير في الاتجاهين الصاعد والنازل بين العمال والمؤسسة ، لانجاز المهام ، هذا النوع من الاتصالات تبدو وكأنها جزء من مهمة كل عامل داخل المؤسسة مهما كانت وظيفته، اذ تعتبر ضرورية جدا، لانجاز المهام، فسير، أي مؤسسة، بدونها سيكون بكل بساطة مستحيلا.

ب- الاتصالات الخيرية (Optionnelle) : تحمل هذه الاتصالات، معلومات غير ضرورية لانجاز أو لتنفيذ المهام داخل المؤسسة ، ولكنها، في الوقت نفسه، تعتبر مهمة جدا في خلق مناخ اجتماعي مناسب للعمل وتجنيد العمال وخلق التلاحم من خلال التركيز على تقاسم القيم، ونذكر على سبيل المثال: رسائل

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل، انظر:

- \_\_\_\_\_: L'information et la communication dans l'entreprise, [http://bestofcompta.free.fr/OGE/Information\_et\_communication\_dans\_l\_entreprise.htm], 99.8 Ko, P :

- Chantal, BURSENAULT et Martine, PRETET: Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, décisions, stratégies, cours, tome 2, Vuibert, Paris, 1999, P :46

<sup>2</sup> لمزيد من التفاصيل، انظر:

- \_\_\_\_\_: L'information et la communication dans l'entreprise, P :

- Chantal, BURSENAULT et Martine, PRETET:Op, Cit . P:46

<sup>3</sup> Filippe , MIGANI: Op.cit, P : 52

المشاركة\* (Convivable)، والرسائل الاجتماعية، والسياسية، وحتى الحديثة (factuele) \*<sup>1</sup> الوثائقية (documentaire) \*<sup>2</sup> والثقافية\*<sup>3</sup>.

ج- الاتصالات العامة (Générales): تتناول هذه الاتصالات معلومات عامة حول المؤسسة، وهي ذات أهمية بالغة، في عصرنا الحالي، لاسيما أمام التطورات التي شهدتها ميدان المناجمنت (الإدارة) الثقافية.

د- الاتصالات التحفيزية (Motivationale): تعمل هذه الاتصالات على نقل معلومات إلى عمال المؤسسة، بهدف تحفيزهم لأداء المهام الموكلة لهم، مثل نظام الأجرة، نظام العائدات، نظام المكافآت ... الخ.

يضيف Henri Duhamel، إلى جانب هذه الاتصالات، بالنسبة للتصنيف الخاص بأنواع الاتصالات داخل المؤسسة حسب معيار المحتوى ما أسماه بـ:

هـ-الاتصالات القصدية (Finalitaires): التي تعنى بنقل " الأهداف العامة للمؤسسة، مشاريعها، قيمها الأساسية، ثقافتها، وكذا كل العمليات الفاعلة لتطورها وازدهارها والحفاظ على تماسكها ومراكز قوتها وقدرتها على الصمود أمام الأزمات والمنافسة"<sup>1</sup>.

#### أسئلة للمناقشة

- 1- ماهي انواع الاتصال داخل المؤسسة؟
- 2- كيف تعمل هذه الانواع على نقل صورة المؤسسة للعمال ؟
- 3- ماهي انواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار المحتوى؟ وما هي الانواع ، حسب معيار المحتوى، الناقلة لصورة المؤسسة.

\* رسائل المشاركة (conviviale) هي رسائل ثقافية غير خاصة بالمؤسسة مثل الرياضة، الفن... الخ  
<sup>1</sup> رسائل الحدث (factuele) هي رسائل مهمة لتوجيه محادثات الرواق، أي الاشاعات، مثل الزيارات، ... الخ  
<sup>2</sup> الرسائل الوثائقية (documentaire) هذه الرسائل تساعد العامل على التموضع (se reperer) داخل المؤسسة، مثل المعلومات المالية، معلومات حول التقنيات الجديدة... الخ  
<sup>3</sup> الرسائل الثقافية هدفها ترسيخ و جذير (enraciner)، ثقافة المؤسسة، وتوكيد الوابط و اثاره روح العائلة بين العمال داخل المؤسسة. لمزيد من التفاصيل هذا النوع من الرسائل، انظر:

- Emmanuel , DUPUY, et Thomas, DEVERS, et Isabelle, RAYNAUD: Op, Cit, P,P :104,109  
<sup>1</sup> Henri , DUHAMEL,: Stratégie et direction de l'entreprise, 1ère édition, Clet, Paris.1986 . P : 185

أهداف الاتصال داخل المؤسسة

<u>عناصر المحاضرة</u>
<u>1- الأهداف الإدارية للاتصال داخل المؤسسة</u>
<u>2- الأهداف الاجتماعية للاتصال داخل المؤسسة</u>
<u>3- الأهداف الاعلامية للاتصال داخل المؤسسة</u>
<u>4- الأهداف الاقتصادية للاتصال داخل المؤسسة</u>
<u>5- أنواع الاتصال حسب معيار المرسل اليه</u>
<u>6- أنواع الاتصال حسب معيار المحتوى</u>

**1- الأهداف الإدارية للاتصال الداخلي:** يعتبر الاتصال الداخلي من بين الوسائل الإدارية الهامة

التي تستخدمها الإدارة لخدمة السياسة الإدارية للمؤسسة<sup>1</sup> وذلك من خلال ادائه للوظائف التالية:

- تنشيط ، تدريب ، تنظيم وتوجيه فرق العمل داخل المؤسسة.
- تعريف الأفراد بواجباتهم التنظيمية وتوجههم لأدائها.
- تثبيت مستويات الاشراف (L'implication) المنظمات والالتزام بالعمل<sup>2</sup>.
- تنظيم (Organiser)، إدارة (Gérer) توجيه (Diriger) الموارد البشرية.
- الربط والتنسيق بين جميع أجزاء المؤسسة.
- اتخاذ القرارات السليمة واشراك العمال في هذه العملية.
- مراقبة التغيير داخل المؤسسات من خلال ادارة العلاقات بين العمال والمسؤولين<sup>3</sup>
- مساعدة كل فرد داخل المؤسسة لأداء مهامه بكل سهولة داخل المؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> AGNES, Yves et DURIER, Michel : Op.cit, P : 39

<sup>2</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P : 3 20www

<sup>3</sup> Nicole, D'HALMEIDA, et Thirry, LIBEART: Op.cit, P : 28

<sup>4</sup> Annie, TROADEC, ET Loic , TROADEC: Gérer et animer un réseau de points de vente : Guide pratique, 2ème édition, Les édition d'Organisation, Paris.1999. P : 39



## 2- الأهداف الاجتماعية للاتصال الداخلي: يستخدم الاتصال الداخلي كوسيلة لمرافقة السياسة

- الاجتماعية للمؤسسة، اي المخططات الاجتماعية، لتحقيق الأهداف التالية:
- خلق مناخ اجتماعي تغمره العلاقات الحسنة بين العمال والمسؤولين.
- تقوية (Renforcer)، طمأنة (Securiser)، تجنيد (Mobiliser)، والسعي إلى إدماج جميع هؤلاء العمال في ثقافة مشتركة<sup>1</sup> لتحقيق التوافق الثقافي الداخلي<sup>2</sup>.
- التحفيز\* والتماسك الداخلي (Motivation et cohésion interne)<sup>3</sup>
- المحافظة على التحام العمال<sup>4</sup> وتحقيق وحدة عمالية (Unifier) داخل المؤسسة<sup>5</sup>
- تشجيع التعاون والمحافظة على الرباط الاجتماعي بين عمال المؤسسة لتحقيق التكامل الداخلي.
- مساعدة المؤسسة والفاعلين بالتواجد والتعايش معا<sup>6</sup> داخل المؤسسة.
- خلق روح معنوية بين جميع عمال المؤسسة، عن طريق تشكيل اتصالات سوسيوعلائقية (Socio relationnelle)<sup>7</sup> مع مختلف عناصر المؤسسة.
- خلق التوازن بين الأفراد والجماعات<sup>8</sup>.
- تنظيم (Organiser)، إدارة (Gérer)، وتوجيه (Diriger) العلاقات التفاعلية (Relations interactionnelles) بين العمال داخل المؤسسة.
- خلق علاقة مع مختلف عناصر المؤسسة لتوسيع العمل الجماعي داخل المؤسسة<sup>9</sup>.

## 3- الأهداف الإعلامية للاتصال الداخلي: يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة حوارية تسمح برجع

الصدى بين مختلف المستويات داخل المؤسسة، يحاول دائما الإستجابة " لإشكالية الطلب والعرض

<sup>1</sup>Denis, BENOIT, et Bernard, DAVRAS et Hubert, FONDIN, et autres : Les indispensables de l'information et de la communication, Les édition d'organisation, Paris . 1995 P : 69

<sup>2</sup> Loc. Cit

\* يؤكد Nicoles GUNOIS مدير الاتصال الداخلي لـ SANOFI في مجلة STRATEGIES رقم 649 افريل 1990 بان الهدف الاول للاتصال الداخلي هو التحفيز. لتفاصيل اكثر، انظر:

WESTAPHALEN, Marie-Helene : Le communicator : Le guide de la communication, Les édition d'Organisation, Paris.1995. P : 72

<sup>3</sup> Loc. Cit

<sup>4</sup> François, ELDIN: Op.cit. P: 145

<sup>5</sup> Jean-Pierre, LEHNISH : Op.cit, P: 12

<sup>6</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P ,P: 3 28www

<sup>7</sup> Jean-Pierre, LEHNISH : Op.cit, P : 109

<sup>8</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P: 97

<sup>9</sup> Yves, AGNES, et Michel, DURIER,: Op.cit ,P: 39

للمعلومات (Problématique de demande et d'offre) بين العمال والمؤسسة<sup>1</sup> من خلال مجموع العمليات الاتصالية التالية:

شكل رقم (07): يمثل نشاط العمليات الاتصالية داخل المؤسسة

تفسير (Définir)	شرح (Expliquer)	عرض (Exposer)	نصح (Conseiller)	سماع (Ecouter)
تقاسم (Partager)	جمع (Récolter)	تحليل (Analyser)	التخطيط (Planifier)	إنتاج المعلومات (Produire l'information)
تحضير (Préparer)	استقبال (Réception)	إرسال (Transmettre)	التنسيق (Coordonner)	توزيع (Distribuer)
إعلان (Afficher)	تبادل (Echanger)	إعلام (Informer)	إقناع (Convaincre)	تنشيط (Animer)

وبناء على مختلف نشاطات العمليات الاتصالية داخل المؤسسة، الواضحة في الشكل أعلاه، نستطيع استخلاص أهم الوظائف التي تؤديها بنية الاتصال داخل هذا الوعاء التنظيمي، وهي كما يلي:

- تطوير سيولة المعلومات داخل المؤسسة.
  - السعي لتحقيق التماسك، بين مجموع الرسائل والرموز المرسله من طرف المؤسسة<sup>2</sup>
  - قيادة التبادلات (Piloter les échanges) التي تحدث مع وبين العمال.
  - تنظيم وإدارة التدفقات (Les flux) المعلوماتية التي تنتقل داخل المؤسسة.
  - تقويم نتائج العمليات الاتصالية.
- ويسعى الاتصال الداخلي، من خلال هذه الوظائف، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإعلامية التالية:

<sup>1</sup> L. DEMONT, et A. KEMPL et autre : Op.cit, P : 111

- UTBM :la com I de l'entreprise p 05
- WESTAPHALEN, Marie-Helene : Op. Cit. p63
- Vers une entreprise democratique p 02
- 3wwwp1
- www1p03,04
- ..27www p 72
- TROADEC, Annie ET TROADEC, Loic : Op .Cit.P : 83

<sup>2</sup> Emmanuel , DUPUY, et Thomas, DEVERS, et Isabelle RAYNAUD: Op.cit, P : 111

- تشجيع انتقال المعلومات.
- "الإجابة لجميع حاجيات العمال المعلوماتية"<sup>1</sup>.
- تحقيق اتصال فعال لتقويم وتشجيع العمل الجماعي.
- نقل رؤية مشتركة حول المؤسسة<sup>2</sup>، من خلال خلق تقارب بين أفكار العاملين، وتقاسم نفس التصورات من أجل كسب موافقة جميع العمال، على التجنيد (Mobilise) لضمان تواجد (survie) المؤسسة<sup>3</sup>.
- السيطرة على السيورة الرمزية عن طريق نشر رموز متطابقة. وخلق معلومات مشتركة بين العاملين. وتحقيق التنسيق بين الأقوال والأفعال داخل المؤسسة لترقية صورة المؤسسة أمام جمهورها<sup>4</sup>
- تمليك (Appropriation) غايات المؤسسة لكل أجر وعامل، استخدام ممارسات العاملين (Savoir faire) لخدمة المؤسسة<sup>5</sup>.

#### **4- الأهداف الاقتصادية للاتصال داخل المؤسسة:** يعتبر الاتصال الداخلي، وسيلة مرافقة لجميع

المخططات والمشاريع الاقتصادية للمؤسسة، يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- دعم الحملات الإستراتيجية للمؤسسة<sup>6</sup>
- تأليف الطاقات وتشجيع المبادرات<sup>7</sup>
- حل المشاكل التي تصادفها المؤسسة<sup>8</sup>
- المساهمة في خلق مؤسسة حيوية ، فعالة وكذا سريعة التكيف<sup>9</sup> مع جميع ما يصادفها من تغيرات ومستجدات في مختلف الميادين.
- المساعدة على التنبؤ، التحليل وحل المشاكل الداخلية<sup>10</sup>
- كسب موافقة جميع العمال، فيما يخص قراراتها التنموية.

<sup>1</sup> Eric, DE FONTGALLAND,: Le marketing opérationnel international : Technique économique d'aujourd'hui, ESF, Paris.1993, P : 144

<sup>2</sup> Claude, VERNOT-GAUD,: Mobiliser pour gagner : Comment motiver les salariés autrement que par le salaire, Liaison, Paris.1993 P : 45

<sup>3</sup> Jean-Pierre, LEHNISH: Op.cit, P : 155

<sup>4</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P : 02 vers l'entreprise démocratique

<sup>5</sup> Denis, BENOIT, et Bernard, DAVRAS, et, Hubert, FONDIN et autres : Op.cit, P,P : 68,69

<sup>6</sup> Claude, DUTERME: Op. cit, P : 86

<sup>7</sup> Claude, VERNOT-GAUD: Op.cit, P : 45

<sup>8</sup> Jean-Pierre, LEHNISH : Op.cit, P : 28

<sup>9</sup> IRCOM: Op.cit, P : 131

<sup>10</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P : 72 www27

### أسئلة للمناقشة

- 1- ما هي اهداف الاتصال داخل المؤسسة؟
- 2- ما هي الاهداف التي لها علاقة مباشرة بالاتصال المؤسساتي؟
- 3- ما علاقة هذه الاهداف بأشكال الاتصال المؤسساتي؟

أسس استراتيجية الاتصال الفعال

<b><u>عناصر المحاضرة</u></b>
<b>1- مبادئ نجاح الاتصال داخل المؤسسة</b>
<b>2- التوجيهات النظرية لنجاح الاتصال داخل المؤسسة</b>
<b>3- التوصيات الإجرائية لنجاح الاتصال داخل المؤسسة</b>

**1- مبادئ نجاح العملية الاتصالية:** تتمثل في قواعد لعبة الاتصال الداخلي التي حددها لنا كل من Thomas Dupuy و Thomas Devers وكذا Isabelle Raymond في إثنا عشر (12) مبدء عملي<sup>1</sup> تضمن الناجح لجميع العمليات الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة. وهي كما يلي :

**1- الوضوح (La Lucidité):** إذ يتوجب على المؤسسة أن تُعرف نفسها (Se Connaître) قبل أن تعمل على التعريف بنفسها وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- من أنا ؟ Qui suis-je .....
- أين أنا ؟ Où suis-je .....
- إلى أين اذهب ؟ Où vais-je .....

لهذا يركز الاتصال الواضح، خلافا للاتصال الوهمي (Illusoire)، على فهم احتمالية حدوث الاتصال داخل المؤسسة والتي يراعى من خلالها المكانة الجوهرية لثقافة العمال.

**2- الإرادة (La Volonté):** تترجم الرغبة في إقامة اتصال جاد داخل المؤسسة بتشكيل مصلحة للاتصال يخصص لها غلاف مالي، ويصبح الاتصال، وفقا لها، معيارا للتوظيف.

**3- الشفافية (La Transparence):** يقال إن "الاتصال ينتهي عندما تبدأ الاستراتيجية"<sup>2</sup> غير أن "الاتصال داخل المؤسسة مرادف ..للحرية والمرونة"<sup>3</sup>، ولأن الشفافية، التي تمثل أحد أهم عوامل نجاح

<sup>1</sup> Emmanuel, DUPUY et Thomas, DEVERS et Isabel, le, RAYNAUD: Op. cit, P : 32

<sup>2</sup> Ibid, P : 45

<sup>3</sup> Yves, AGNES et Michel, DURIER : Op. cit, P : 39

الاتصال داخل المؤسسة، تتعارض بشكل تام مع معالجة الأسرار. فإنه لا توجد معلومات يجب بثها وأخرى من المستحسن حجزها، ذلك أن "المعلومات السيئة تستهوي العامل بنفس القدر الذي تهمة بها المعلومات الجيدة"<sup>1</sup>.

**4- البساطة (La Simplicité) :** وتتمثل في بساطة التحرير، الوسائل....الخ، ذلك أن هدف الاتصال في المؤسسة ليس إظهار القدرات المعرفية وإنما هو السماح لكل فرد من المؤسسة بالتواجد داخل المؤسسة.

**5- السرعة (La Rapidité) :** يُحصّل هذا المبدأ من خلال خلق التوازن بين توقيت بث المعلومات من جهة، و اهتمامات المستقبلين (العمال) من جهة ثانية، أي من خلال السهر على أن تكون المؤسسة الأسبق دوماً في "بث المعلومات ساخنة"<sup>2</sup> بكيفية تشكل المعلومة من خلالها جزءاً هاماً من اهتمام المستقبل-العامل، لتضمن بذلك عدم انتشار الشائعات.

**6- المدة (La Durée) :** يمثل الاتصال داخل المؤسسة إلتزاماً صارماً بسيرورة زمنية تطويرية، ينصح باجتئاب كل مسببات اختلالها، لكي تتمكن المؤسسة من الفوز بوفائية (La fidélisation) عمالها. **الثبات (La Ténacité) :** لكي تحقق الرسالة فعاليتها، ولكي تضمن مساراً سليماً لاستقبالها، "يجب أن تظهر في كل الوسائل المتاحة"<sup>3</sup>.

**7- الواقعية (Le Réalisme) :** تظهر أهمية هذا المبدأ من خلال كلمات Alain Groychmann "الاتصال لا يصنع المعجزات، ولكنه يطور ببطء الوضعيات والمواقف، ويسمح بفهم المؤسسة جيداً... وبعدها على العمال فقط وهدفهم أن يُغيروا أنماط علاقاتهم"<sup>4</sup>، وعليه فإن الاتصال داخل مؤسسة، إنما هو استثمار ثقيل لأجل بعيد.

**8- التوافق (L'adaptation) :** صرح مدير اتصال مجمع اقتصادي عالمي قائلاً بكل دعابة "يكفي من الطرقات الأمريكية واليابانية". فلا بأس في أن نأخذ من النماذج الاتصالية التي تطبقها أمريكا واليابان -بما أنهما زعيمتي الاقتصاد العالمي- ولكن بتفكير وتبصر، فالاتصال الداخلي ينبع من ثقافة المؤسسة

<sup>1</sup> Emmanuel, DUPUY et Thomas, DEVERS et Isabelle, RAYNAUD: Op. cit, P : 45

<sup>2</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op. cit, P:13

<sup>3</sup> Emmanuel, DUPUY et Thomas, DEVERS et Isabelle, RAYNAUD : Op. cit, P : 48

<sup>4</sup> Alain, GROUCHMANN cité par Emmanuel, DUPUY et Thomas, DEVERS et Isabelle, RAYNAUD: Op. cit, P: 50

وتاريخها. وهو بالتالي يوافقها ولا يعارضها، إذ لا يمكن للاتصال الداخلي لأي مؤسسة " أن يختزل في نموذج ياباني أو أمريكي"<sup>1</sup>.

**9- الالتزام (L'engagement):** الاتصال الداخلي لا يترجم فقط في كلية الوجود، كأن تسخر كل وسائل الاتصال لنقل خطاب المدير العام، بل يظهر أساسا من خلال الالتزام بتوفير محيط اتصالي يتسم بقدر عال من الشفافية ويوفر لكل عامل من عمال المؤسسة الحق والحرية الكاملة في بث واستقبال المعلومات.

**10- الإغراء (La Séduction):** أي العمل على شد انتباه العامل وإشباع اهتماماته ومن ثمة إقناعه، وتحقيق هذا المبدأ لا يتطلب نفقات طائلة بقدر ما يستوجب قدرا كبيرا من الذكاء والعناية في التعامل مع الوسائل الاتصالية. فإعداد جريدة داخلية مثلا، سيكون كافيا بتحضير ورقتين بالأبيض والأسود، بتركيب جيد ومحتوى غني يجذب انتباه العمال ويسترعي اهتمامهم. في حين قد لا تحقق هذا صحيفة مكونة من ستة عشر (16) ورقة ملونة، غير مرتبة ولا تحمل ما يهم العمال.

**11- التوقع (L'anticipation):** نعني بهذا المبدأ الاستعداد اتصاليا لمواجهة الأحداث الممكنة أو المحتملة، إذ يجب مثلا، توقع عدم توفر أحداث لتغطيتها ونشرها على جريدة المؤسسة، وذلك بالتحضير المسبق للمواضيع الممكن معالجتها، احتراماً لانتظام دورية الصدور.

## **2- التوجيهات النظرية لنجاح العملية الاتصالية:** لكي تصبح المؤسسة متصلة

(Communicante) بصورة فعالة عليها أن تتبع سيرورة من المراحل التالية:

- 1- تحديد سبب أو هدف الاتصال:** فـئـن لا نتصل للاتصال داخل المؤسسات و لكن لبلوغ هدف محدد<sup>2</sup>، هذه الأهداف التي " تتماشى مع اهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة"<sup>3</sup>
- 2- تشخيص Audit:** فحوصات قبلية حول السياق الاتصالي العام للمؤسسة. على الأقل تشخيص واحد كل سنتين، لمعرفة حالة الاتصال والكشف عن اهتمامات العمال وكذا لتقدير نقاط القوة ونقاط الضعف و النقاط الغامضة (Flous) لجميع أنواع الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة.
- 3- الاختيار الجيد والمناسب لكل عملية اتصالية من خلال المزوجة الاستراتيجية الاتصالية بين كل من: الوسيلة/ الجمهور المستهدف/ الرسالة/ الهدف**

<sup>1</sup> Ibid, P : 51

<sup>2</sup> IRCOM (Institut Des Relation Publique Et De Communication) : Op. cit, P : 181

<sup>3</sup> Claude, DUTERME: Op. cit, P : 94

4- بناء مخطط اتصالي تفصيلي قائم على أسس علمية مدروسة لتنظيم العمليات الاتصالية من خلال تحديد النقاط التالية:

- تحديد القائم بالاتصال
- تحديد مكان، زمن، ومدة ووتيرة (Periodicité) المناسب لكل عملية اتصالية.
- تحديد ميزانية الاتصال الداخلي، وعلى العموم، لا يتطلب هذا النشاط استثمارات كبيرة، إذ إن ميزانية صغيرة مستغلة جيدا (Bien gérer)، هي أكثر فعالية من ميزانية ضخمة سيئة التسيير<sup>1</sup> (mal gérer)
- تحديد رزنامة دقيقة للعمليات الاتصالية، أي جدول زمني لاحترام الإرسال، في الأوقات المناسبة وبانتظام

5- قيادة (Pilotage) المخطط وذلك بالسهر على تطبيق جميع التوجيهات المسطرة في المخطط الاتصالي بالتفصيل.

6- تقدير أو تقييم النتائج (Evaluation): إذ تنتهي جميع هذه المراحل بما بدأت به. أي بفحص أو تقدير للنتائج المتحصل عليها بعد تطبيق الإجراءات وجميع التوجيهات الاتصالية النظرية، وذلك عن طريق استمارة استبيان أو استمارة ملاحظة وحتى عن طريق استمارة مقابلة لقياس التغييرات الناتجة عن تطبيق التوجيهات الاتصالية<sup>2</sup> للتأكد من نجاح الاتصال<sup>3</sup>.

7- متابعة نمو وتطور الاتصال داخل المؤسسة.

8- تحديد الجمهور المستهدف\* La Cible: "الاتصال الداخلي، مثل الإشهار، يجب أن يمر بمرحلة التحديد الدقيق للجمهور المستهدف"<sup>4</sup>. ولأن الجمهور داخل المؤسسة يتكون من وحدات غير متشابهة (Homogène)، فإن الاتصال داخل هذه المؤسسة سيتم بأساليب وطرق غير متساوية (Uniforme) وإنما مكيفة وفقا لخصائص ونشاطات كل شريحة عمالية على حدى.

وبتعبير آخر، ولكي يؤدي الاتصال دوره في المؤسسة يجب أن يعمل على تحقيق المعادلة الهدف/ جمهور مستهدف ذلك أن "الاتصال الداخلي ليس عملية تعميم (Inonder) وإنما عملية تقسيم

<sup>1</sup> Martine , TERMOIS: Op.cit, P : 12

<sup>2</sup> Jacques, CASTELNAU, et Loic, DANIEL et Bruno, METTLING : Op, Cit. P : 184

<sup>3</sup> نماذج الاتصال في الفنون، ص: 200

\* الجمهور المستهدف أو la cible هو مجموع الأفراد الذين يوجه إليهم الاتصال.

<sup>4</sup> Nicole. D'HALMEIDA et Thirry. LIBEART : Op. cit, P :99



(départir)<sup>1</sup> للمعلومات، يتوافق كل قسم منها مع الجمهور المستهدف من خلال العملية الاتصالية من جهة، والهدف المرجو بلوغه من جهة ثانية.

9- انتقاء الرسالة المناسبة: يمثل "الاتصال حق بث المعلومة وحق انتقائها واختيارها أيضا<sup>2</sup>، وعليه فان المعلومة الموجهة إلى جمهور معين بغرض تحقيق هدف محدد، ، يجب أن تكون انتقائية (Selective) ، أي مكيفة و خصائص الجمهور المستهدف.

ويخص الحديث هنا تحقيق معادلة ثلاثية: هدف/جمهور مستهدف/رسالة أساسها:

- تحديد جيد للموضوع.

- حذف ما هو غير مفيد.

- استعمال لغة تلائم الجمهور المستهدف<sup>3</sup>.

10- الوسيلة: لا يمكن تصنيف وسائل الاتصال إلى وسائل جيدة وأخرى سيئة، غير أن اختيار الوسيلة المناسبة أمر لا بد منه ليحقق الاتصال أهدافه، ويتم قياس مدى ملائمة الوسيلة من خلال ثابتين (Paramètre) هما:

-أهداف الاتصال و رسائله.

-الجمهور المستهدف<sup>4</sup>.

كما أن تحقيق أهداف الاتصال داخل مؤسسة يستوجب استعمال وسيلة اتصالية دون أخرى، ذلك أن لكل وسيلة خصوصيات تميزها، وتجعلها قادرة على تحقيق أهداف دون أخرى، فجريدة المؤسسة، مثلا، تتمتع بتعدد الأركان هذا ما يمكنها من التفاعل مع تنوع الجماهير المستهدفة.

### **3- التوصيات النظرية لتحقيق الاتصال الفعال والمتمثلة في:**

- الابتعاد قدر المستطاع عن حديث الخشب (Langue de bois) أو أي عن نقل صوت مدير أو رئيس المؤسسة (Voix de son maitre). لأن هذا النوع من الاتصال ليس له أي حظ في النجاح<sup>1</sup> فهي ليست وسيلة للدعاية (Propagande)

<sup>1</sup> Ibid, P, P : 99, 100

<sup>2</sup>Claude, DUTERME: Op.cit, P : 76

<sup>3</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op. cit, P:18

<sup>4</sup>Libaert, THIERRY : Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, P : 199

- لا يجب استخدام الاتصال كوسيلة للتلاعب (Manipulation)
- يجب أن يكون الاتصال مرافقا لسياسات الموارد البشرية
- يجب أن ينال الاتصال دعم إدارة أو (مناجمنت المؤسسة)
- يجب أن تكون قواعد لعبة الاتصال داخل المؤسسة، معروفة و ظاهرة و لصالح المؤسسة
- السهر على احتواء و تشجيع التبادلات الغير الرسمية داخل المؤسسة

### أسئلة للمناقشة

- 1- كيف يمكن الاستفادة من مبادئ نجاح لاتصال داخل المؤسسة لصناعة صورة مؤسسة قوية؟
- 2- كيف يمكن الاستفادة من التوجيهات النظرية لنجاح لاتصال داخل المؤسسة لصناعة صورة مؤسسة قوية؟
- 3- كيف يمكن الاستفادة من التوصيات الاجرائية لنجاح لاتصال داخل المؤسسة لصناعة صورة مؤسسة قوية؟

201

### قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

- 1- إبراهيم، عمار: البحث العلمي، مطبعة عصام، بغداد. 1974
- 2- ابو إصبع، صالح خليل: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن. 1998
- 3- بدر، احمد: أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة السادسة، وكالة المطبوعات عبد الله حرمي، الكويت. 1986

<sup>1</sup> Sophie Peters, VAN DENIS: Op.cit, P : 15

- 4- بن مرسللي، احمد: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2003
- 5- بوحوش، عمار. الذنبيات، محمد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1995
- 6- الجمال، راسم محمد: مقدمة في مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، مركز مداخلات تكنولوجيا التعليم، القاهرة. 1999
- 7- الجيلاني، حسان: التنظيم غير الرسمي المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1988
- 8- حجازي، مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية الإدارية، الطبعة الأولى، المركز العربي للتطور الإداري، -. 1986
- 9- حنفي، علي شريف عبد الغفار. الصحن، محمد فريد: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت. 1989  
202
- 10- خضر، جميل احمد: العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار الشروق للطباعة، الأردن. 1998
- 11- راوية، حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة. 1999
- 12- زيات، عمر: البحث العلمي: مناهجه و تقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1983
- 13- الشبكشي، صالح: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتب القاهرة الحديثة، القاهرة. 1969
- 14- شرف، عبد العزيز: نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة. يناير 2003
- 15- شوقي، ناجي جواد: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الحامد، الأردن. 2000
- 16- العطروري، محمود فهمي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة. 1969
- 17- كينان، كيت: قواعد إدارة الاجتماعات، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم، \_\_\_\_\_. 1996

- 18- لاتركات، \_\_\_\_\_: الدليل العملي في توظيف وإدارة الأفراد، ترجمة: هلال فؤاد، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر. 1996
- 19- المبيضين، عبد الرحمان محمد: وسائل الاتصال: إعلام-علاقات عامة-دعاية-إعلان-اتصالات-تواصل، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن. 2001<sup>203</sup>
- 20- نور الله، كمال: سلسلة دليل القائد الإداري II: مهارات القائد الإداري، الطبعة الأولى، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، \_\_\_\_\_، 1992.
- 21- ويتون، دافيد. كاميرون، ويثم: الإدارة والقيادة: العلاقات والتفاعل الايجابي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة. 2001
- 22- يونس عزيز: التقنية وإدارة المعلومات، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي. 1994
- الدوريات:**

- 1- قارة، عبد العزيز: سلسلة موعذك التربوي: المانجمنت، العدد: 07، 2001، المركز الوطني للوثائق التربوية، \_\_\_\_\_.

## **II. التقارير:**

- 1- المجلس الأعلى للإعلام: النصوص التأسيسية، الجزائر. 1991

## **III. الرسائل و الأطروحات:**

- 1- بلحاجي، وهيبية: الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل التشريع: حالة المجلس الشعبي الوطني (رسالة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة الجزائر، 2002-2003
- 2- بن لعلام، اسماهان: الاتصال الداخلي وتسيير المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية (رسالة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة الجزائر، 2001-2002.
- 3- شريط، حورية: مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة حالة لشركة الأكياس والصناديق لوادي السمار (رسالة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة الجزائر، 1999-2000
- 4- شيبوط، فريد: الاتصال الجوّاري: أداة حديثة للتنمية: مقارنة نقدية لواقع الاتصال في الجزائر (رسالة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة الجزائر، 2001-2002

- 5- العايدي، رشيد: واقع الاتصال الداخلي للتنظيم الإداري: أدراسة نظرية وتطبيقية لولاية بسكرة (مذكرة ما بعد التدرج المتخصص في التسيير العصري للمشاريع)، المدرسة الوطنية للأشغال العمومية، 1997-1998
- 6- عطية الحاج، سالم: القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : دراسة مقارنة بين سونلغاز، سونطراك والقرض الشعبي الجزائري(رسالة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة الجزائر ، 2000-2001
- 7- كربوش، مراد: الاتصال الداخلي في الإدارة العمومية الجزائرية: وفق المنظور الدرامي : إدارة الجمارك ووزارة الشؤون الخارجية(رسالة لنيل شهادة الدكتوراه) جامعة الجزائر ،

## المراجع باللغة الفرنسية:

### I. الكتب:

- 1- AGNES, Yves et DURIER, Michel : L'entreprise sous presse : le journal d'entreprise : Stratégie et méthodes, Dunod, Paris. 1994
- 2- ATAMER, Tugrul et COLORIE, Roland : Diagnostic et décision stratégiques, Dunod, Paris.1993
- 3- AUBERT-GUY AMOUREU, Nicole et Hoffman, Mickael. et autre : Rédiger et motiver : secrets et pratiques, Chihab, Batna.1997
- 4- BEAU, Dominique et DAUDEL, Sylvain : Stratégie d'entreprise et communication, Dunod, Paris.1992
- 5- BEDAR, Michel.G et. Miller, Roger : La gestion des organisations : une approche systémique, conceptuelle et stratégique, Cheneliere/Mc Graw-Hill, montreal.1995
- 6- BENIDICT, Guy et KERAVAL, René : Evaluation du contrôle interne dans la mission d'audit, Foucher, Paris.1990
- 7- BENOIT, Denis et DAVRAS, Bernard et FONDIN, Hubert et autres : Les indispensables de l'information et de la communication, Les édition d'organisation, Paris. 1995
- 8- BOIRY, Philippe.A : Les relation publiques ou la stratégie de la confiance, 2<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Paris.1989
- 9- BONEU, François : L'entreprise communicante : Démarches et méthodes de communication interne, Liaison, Paris.1990
- 10- BOUDONNAIS, Jacques et ABSIRE, Florence et Le Noir, Eric : Science-com : Le Vade-Mecom : Le livret de la communication d'entreprises et des medias, Bordas, Paris.1990
- 11- BRUN, Monique et RASQUINET, Philippe: L'identité visuelle de l'entreprise : au-delà du logo, Les édition d'Organisation, Paris.1996

- 12- BURGY, Philippe et DERRAY, Alain et LUSSEAU, Alain : Economie des entreprises : Les fondation de l'entreprise, Ellipses, Paris.1996
- 13- BURSENAULT, Chantal et PRETET, Martine : Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, décisions, stratégies, cours, tome 2, Vuibert, Paris, 1999
- 14- CASTELNAU, Jacques et DANIEL, Loic et METTLING, Bruno: Le pilotage stratégique : Comment mobiliser l'énergie collective, L'édition d'organisation, Paris.2001
- 15- CHOZAS, M et JULLIEN, C. GUBILLET, P : Force de vente : Communication et négociation, Foucher, Paris.1991
- 16- COMERAIS, Frank et MILON, Alain : La communication ouverte, Liaison, Paris.1994
- 17- COMUS, Brunos : Récit du management commercial, Les édition d'organisation, Paris.1991
- 18- COURBON, Jean-Claude : Systèmes d'information : structuration, modélisation et communication, Intéréditions, Paris.1993
- 19- DE CAUDIN, Jean-Mark : La communication marketing : concepts, techniques, stratégies, Economica, Paris.1995
- 20- DE FONTGALLAND, Eric : Le marketing opérationnel international : Technique économique d'aujourd'hui, ESF, Paris.1993
- 21- D'HALMEIDA, Nicole et LIBEART, Thirry : La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris.1998
- 22- DEMONT, L et KEMPL, A. et autre: La communication des entreprise: Stratégies et pratiques, Nathan, Paris.2000
- 23- DE NARBONNE, Almerly : Communication d'entreprise : conception et pratique, 2<sup>ème</sup> édition, collection communication, les édition Eyrolles, Paris.1993
- 24- DONNET , George : La presse d'entreprise : mode d'emploi, Liaisons, Paris.1994
- 25- DUHAMEL, Henri : Stratégie et direction de l'entreprise, 1<sup>ère</sup> édition, Clet, Paris.1986
- 26- DUMOULIN, Cristiane et. FLIPO, Jean-Paul : Entreprise de services :7 facteurs clés du réussite, Les édition d'organisation, Paris.1991
- 27- DUPUY, Emmanuel et DEVERS, Thomas et Raynaud, Isabelle : La communication interne : vers l'entreprise transparente, Les édition d'organisation, Paris. \_\_\_\_\_
- 28- DURANT. J : Les formes de la communication, Bord, Paris.1982
- 29- DUTERME, Claude : La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, 1<sup>ère</sup> édition, Edition De Boeck Université, Belgique.2002

- 30- ELDIN, François : Le management de la communication : de la communication personnelle a la communication d'entreprise (dynamique d'entreprise), L'harmattan, Paris. 1998
- 31- FARMEL, Fran.J : Le lobbying : Stratégie et technique, Les édition d'Organisation, Paris.1994
- 32- GAYET, Joel : La totalité-communication, Top, Paris.1998
- 33- GELIN, Sybil : Collection théorie et pratique du management : méthodes de communication interpersonnelle, ESKA, Paris.2001
- 34- HABIB, Alain : Mini manuel de l'expertise comptable : Organisation et gestion de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, édition Aengde, Paris.1998
- 35- HELLRIEGEL, D et SLOCUM, J.W et WOODMAN, R.W : Management des organisation, traduit de l'américain par: TRUCHAN-SAPORTA, Michele, 1<sup>ère</sup> édition, Boeck-Wesmael.S.A, Belgique.1993
- 36- HERMEL, Laurent et SCHOLASH, Alain : Le marketing industriel, Economica, Paris. 1996
- 37- IRCOM (Institut Des Relation Publique Et De Communication) : Le guide pratique de la communication, 4<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Paris.1991
- 38- KAPLAN, Robert.S et Norton, David.P: Comment utiliser le tableau de bord prospectif : Pour créer une organisation orienté et stratégie, Edition d'Organisation, Paris.2001
- 39- LABEL, Marie-France. LABEL, Pierre: Organiser la communication interne, Les édition d'Organisation ; Paris.1988
- 40- LARMEE, Alain : La communication des organisation : Une introduction théorique et pragmatique, 2<sup>ème</sup>, Télé-University, Quebec-Canada.2002
- 41- LEHNISH, Jean-Pierre : Que sais-je? La communication dans l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, Les édition d'Organisation, Paris.1999
- 42- LIBAERT, Thierry : Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 2<sup>émé</sup> édition, Dunod, Paris. 2003
- 43- MADERS, Henri-Pierre : Conduire une équipe projet, 2<sup>ème</sup> édition, Les édition d'Organisation, Paris.2000
- 44- MARCOLINO, Pierre Micheldo : Efficace de A à Z !, Les édition d'ORganisation, Paris.1994
- 45- MARTINET, Brunot et MARTI, Yves-Michel : L'intelligence économique : Les yeux et les oreilles de l'entreprise, Les édition d'Organisation, Paris.1995
- 46- MICHEL, Jean et SUTTER, Eric: Pratique du management de l'information : Analyse de la valeur et résolution de problèmes, ADBS édition, \_\_\_\_\_ .1992
- 47- MIGANI, Filippe : Les systèmes de management : 22 fiches de synthèse et 25QSM d'autocontrôle, Les édition d'Organisation, Paris.1993
- 48- MINGOTAUD, François : LA fonction d'encadrement : les techniques pour réussir, 2eme édition, Les édition d'Organisation, Paris.1993

- 49- MINTZBERG, Henr et. University, Mc Gill : Le management au quotidien : Les dix rôles de cadres, Traduit de l'américain par : ROMELAER, Pierre, Les édition d'Organisation, Paris. 1997
- 50- MOREL, Philippe : Relations publiques : Relation presse : Une communication élargie, Breal, Montreuil.1991
- 51- MUCCHIELLI, Alex : La communication interne : Les clés d'un renouvellement, Armond Colin, Paris.2001
- 52- PATEYRON, Emmanuel-Arnaud : Le management stratégique de l'information : Application a l'entreprise, Economica, Paris.1994
- 53- Rojot, Jacques : La négociation, Vuibert, paris.1994
- 54- ROTLER, Philipe et Dubois, Bernard : Marketing management, 7<sup>ème</sup> édition, Nouveaux Horizon, Paris.1992
- 55- SUTTER, Eric : Le marketing des services d'informations, USF, Paris.1994
- 56- TERMOIS, Martine : La communication de l'entreprise : 107 fiches outils, Les édition d'organisation, Paris.1995
- 57- TROADEC, Annie ET TROADEC, Loic : Gérer et animer un réseau de points de vente : Guide pratique, 2<sup>ème</sup> édition, Les édition d'Organisation, Paris.1999
- 58- VAN DENIS, Sophie Peters: Les supports d'information dans l'entreprise, CFPJ, Paris.1992
- 59- VERNOT-GAUD, Claude : Mobiliser pour gagner : Comment motiver les salaries autrement que par le salaire, Liaison, Paris.1993
- 60- VILLEMUS, Philipe : Motiver vos équipes : Le guide, Les édition d'Organisation, paris.1997
- 61- WESTAPHALEN, Marie-Helene : Le communicator : Le guide de la communication, Les édition d'Organisation, Paris.1995
- 62- WALTER, Jacques : Directeur de communication : Les avatars d'un modèle professionnel, L'Harmattan, Paris.1995
- 63- \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ : La nouvelle pratique du contrôle interne, Les édition d'organisation, Paris.1994