

د/ فضيلة سبع¹

التأسيس التيبولوجي للاتصال داخل المؤسسة

The Typological establishment of communication within the Institution.

تاريخ النشر: 2020/06/15

تاريخ القبول: 2020/05/11

تاريخ الاستلام: 2020/04/07

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الموسومة بـ " التأسيس التيبولوجي للاتصال داخل المؤسسة " إلى تقديم عرض تيبولوجي شامل، لجميع العمليات الاتصالية، التي تحدث داخل مختلف الهيئات التنظيمية بمختلف أشكالها وأنواعها، وذلك من خلال مجموعة من المعايير التي تم على أساسها حصر جميع تصنيفات وأنواع الاتصال الداخلي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال داخل المؤسسة، تيبولوجيا الاتصال، معايير التحليل

Abstract:

This study, entitled "the Typological Establishment of Communication within the Institution", aims to provide a comprehensive typological presentation of all the communication processes that occur within the various regulatory bodies and institutions of various forms and types, through a set of criteria on the basis of which all the classifications and types of the internal communication have been identified.

Keywords: Communication within the Institution, communication topology, analysis criteria.

1 المؤلف المرسل: د/ فضيلة سبع، جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة، sebafeadila@yahoo.fr

مقدمة:

يعي جميع الباحثين في مختلف المجالات العلمية أن ظاهرة الاتصال داخل المؤسسة، ظاهرة كلية الوجود (omniprésente)، حيث « لا يمكن أن لا تتصل »² داخل هذه التشكيلات البشرية لأنها، بكل بساطة، تشكيلات اجتماعية، قبل كل شيء، وبالتالي، لا بد، أن تحدث فيها تبادلات اتصالية، هذه الأخيرة التي تظهر كـ «سلوك طبيعي»³، بأشكال عديدة ومتنوعة، يمكن تأسيسها تبيولوجيا حسب مجموعة من المعايير (البنية، الاتجاه، المرسل إليه، المحتوى، الوسائل المستخدمة، ودرجة المؤسسة)⁴.

المحور الأول: أنواع الاتصال داخل المؤسسة من خلال معيار البنية⁵:

يمكن تمييز نوعين رئيسيين للاتصال داخل المؤسسة، بناءا على معيار البنية التنظيمية الرسمية لهذه المنشأة (الهيكل التنظيمي)، أو طبيعة الوظائف السائدة بهذه المؤسسة، وذلك كما يلي:

1- الاتصالات التسلسلية أو الإدارية (les communication hiérarchiques): تشير إلى العمليات الاتصالية الداخلية التي تنتقل عبر الخط الإداري الذي رسمه نظام المؤسسة، أي باتجاه صاعد من العمال إلى المدير، أو باتجاه نازل، من المدير إلى العمال، تتصف عموما بأنها:

- اتصالات مكتوبة.

- اتصالات طويلة.

- اتصالات صارمة.

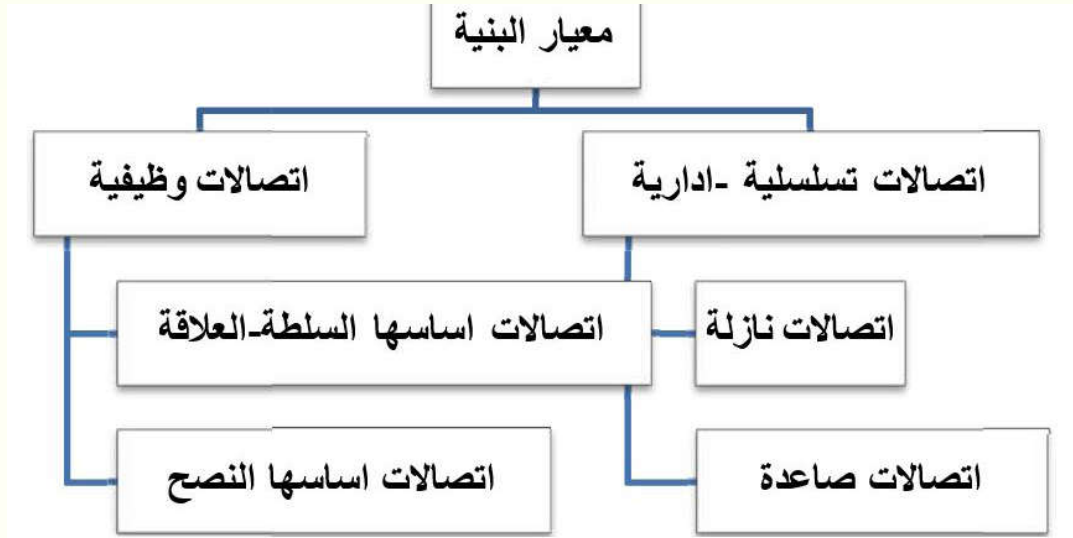
- اتصالات تتخللها مجموعة من الوسطاء (Relais).

2- الاتصالات الوظيفية (les communication fonctionnelles): تصف هذه الاتصالات العلاقة الموجودة

بين الرئيس ومروؤسه خلال العمل داخل المؤسسة، وهي نوعين:

أ- 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- الاتصالات القائمة على أساس علاقة النص: تتأسس هذه العمليات الاتصالية من الأفكار التنظيمية ل (Fayol)، الذي انطلق من مبدأ النص في وصفه لتلك العلاقة القائمة بين الرئيس والمروؤس داخل المؤسسة، ويمكننا هذا التصنيف القائم على معيار البنية كما يلي:



المخطط (01): يوضح أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار البنية

المحور الثاني: أنواع الاتصال داخل المؤسسة من خلال معيار درجة المؤسسة:

يقصد بدرجة المؤسسة (le degré d'institutionnalisation) درجة إضفاء طابع المؤسسة على التبادلات الاتصالية التي تحدث داخل هذه التنظيمية، ليظهر الاتصال من هذه الزوايا كعملة لها وجهين متوازنين، يشير الوجه الأول إلى الاتصالات الرسمية والوجه الثاني إلى الاتصالات الغير الرسمية، وذلك كما يلي:

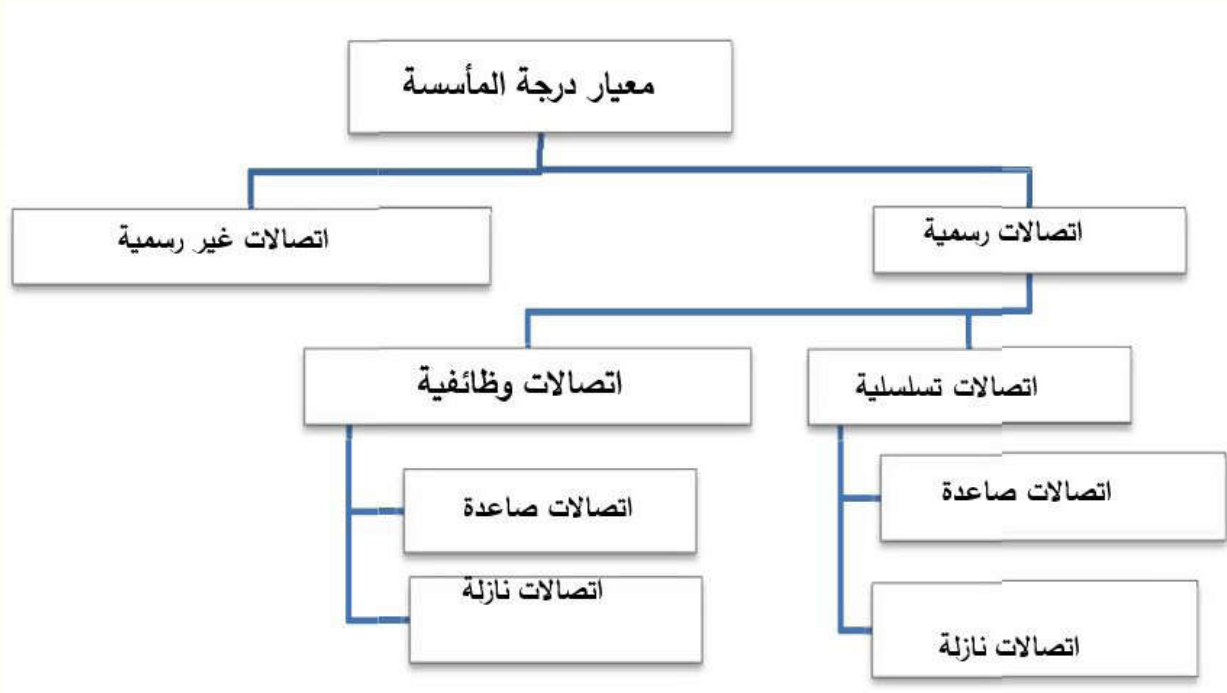
1- الاتصالات الرسمية⁶ (les communication formelles): هي تلك العمليات الاتصالية التي تنتقل عبر قنوات رسمية صعودا و (أو)، نزولا عبر قنوات رسمية من خلال المدار الإداري (le circuit hiérarchique) للمؤسسة، هي وجه لما نسمية بالاتصالات التسلسلية أو الوظيفية، وتتميز عموما بأنها:

- اتصالات صادقة، لا تحمل الشك أو الخطأ.
- اتصالات مألوفة (Ordinaire)، منظمة (Organisé) وسببية (Causale).
- اتصالات مبرمجة، أي متوقعة، وضرورية لإنجاز الأعمال.
- اتصالات قصدية، إلزامية، وملازمة للعمل.

2- الاتصالات غير الرسمية⁷ (les communication informelles): عبارة عن علاقة 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»⁸.
- اتصالات تلقائية، عفوية، طبيعية، غير مراقبة، صعب التحكم فيها.

- اتصالات سريعة السيولة، فعالة، مرنة (Flexible)، وبالغة النشاط.
- اتصالات تنقل معلومات صحيحة، ولكن أيضا يمكنها نقل معلومات كاذبة كالإشاعات مثلا (Rumeurs).
- اتصالات ليست إلزامية ولا ضرورية ولا مهمة لتنفيذ المهام داخل المؤسسة.
- اتصالات تسد حاجة العمال للمعلومات ذات الأهمية.
- اتصالات تلعب دورا كبيرا في التهام وتحفيز ورفع الروح المعنوية للعمال.



المخطط (02) يوضح أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب مقياس المؤسسة

المحور الثالث: أنواع الاتصال الداخلي حسب مقياس 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 بالدارسة التصنيفية لها ... ولكن عموما، يمكن تقديم تصنيفين اثنين باعتبارهما، أكثر التصنيفات الشائعة في الدراسات الاتصالية والتنظيمية، كما يلي:

- أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب طبيعة الوسائل المستخدمة⁹ J François Gondrand سنة 1963.
 - أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب طبيعة المعلومات التي تنقلها الوسائل الاتصالية.
- 1- أنواع الاتصالات الداخلية حسب طبيع الوسائل المستخدمة: تشمل الاتصالات التالية:¹⁰
- أ- الاتصالات المكتوبة¹¹: تتفرع بورها إلى وسائل مكتوبة تظهر على دعائم (support) ورقية وتظهر على دعائم إلكترونية، 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 توصف بالخطيرة (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: ¹² 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 أثرا).
 - اتصالات غير ملموسة، سريع ديناميكية.
 - اتصالات تقليدية.
- اتصالات تتميز بالتغذية الذاتية (L'auto alimentation)، فيكفي الانطلاق بالكلام، حتى نجد أنفسنا في سلسلة من العمليات الاتصالات.
- اتصالات تنطلق من مبدأ معرفة الكلام ومعرفة الاستماع (le savoir parler et le savoir écouter). ¹³
 - هدفها الأول تنظيم حياة المؤسسة .. للعمل بداخلها.
 - ولا يفوتنا الإشارة في هذا الجزء، إلى أن الاتصالات الشفهية (اللفظية) «تتغدى من الاتصالات غير اللفظية» ¹⁴ التي تتأسس على مبدأ الكل يتصل داخل المؤسسة (Tout communique)، والتي تتمثل بدورها في:
 - تعبير الوجه مثل : 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- الاتصالات السمعية البصرية: ¹⁵ هي تلك الاتصالات التي تستخدم وسائل سمعية بصرية، الكترونية، للاتصال بالصوت والصورة معا، أو بين العمال داخل المؤسسة، وتتميز بأنها:
 - اتصالات إعلامية بالدرجة الأولى (Mediatique).
 - اتصالات جماهيرية (De mass)، مؤثرة (Affective)، ساخنة (Chaude).

- اتصالات سهلة الاستعمال (Manible)، فعالة بالنسبة لعملية الاستدراك.
- اتصالات تستدعي تحضيرات طويلة (Longue)، وتصميم تقني معقد (Complexe).
- اتصالات فاخرة، باهضة ضخمة وعصرية.
- اتصالات تتطلب مصممين مختصين.
- اتصالات تبث في أماكن المجتمعات باستثناء الانترنت.
- اتصالات ثقيلة من حيث الكلفة وساخنة من حيث التأثير.
- هدفها الأول هو التحفيز وتحقيق الشعور بالانتماء عن طريق التعريف بالمؤسسة .
- 3- أنواع الاتصالات الداخلية حسب طبيعة المعلومات التي تنقلها الوسائل الاتصالية¹⁶: يستند هذا التصنيف إلى طبيعة المعلومات التي تنقلها الوسائل الاتصالية داخل المؤسسة، وتتفرع إلى ثلاثة أنواع هي:
 - أ- اتصالات تستخدم وسائل اتصالية تحمل معلومات طويلة المدى: تهدف هذه المعلومات الاتصالية على ما يلي:
 - تثبيت صفة المواطنة داخل المؤسسة (la citoyenneté).
 - إرسال القيم الثقافية للمؤسسة .
 - ب- اتصالات تستخدم وسائل اتصالية تحمل معلومات عاجلة ودائمة: وتتميز بأنها:
 - اتصالات آنية.
 - اتصالات موجزة، تتراوح بين 03 إلى 05 دقائق كحد أقصى.
 - اتصالات صاعدة.
 - اتصالات قصيرة، لا يتجاوز حجم معلوماتها المبيعة 03 معلومات.
 - 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.
- ويمكننا تقديم جدول يشمل جميع أنواع الاتصال الداخلي من خلال معيار الوسيلة، كما يلي

جدول(01): يمثل أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب أنواع المعلومات التي تحملها وسائل الاتصال.¹⁷

الوسائل السمعية البصرية	الوسائل الشفهية	الوسائل المكتوبة	
..... فيلم المؤسسة..... (Le Film De l'entreprise)-الجريدة التلفزيونية.....(Le Journal Televisé).....	--	- جريدة المؤسسة..... (Le Journal Interne). - مجلة الصحافة..... (Revue De La Presse) - دليل الاستقبال..... (Le Livret d'Accueil).... - علبة الاقتراحات..... (Boite À Idées).....	وسائل اتصال تحمل معلومات طويلة المدى
..... الانترنت.... (Internet)	- المقابلة الفردية - الجريدة الهاتفية - الهاتف	- مذكرة المصلحة..... (Note De Service)..... - رسالة المعلومة (Lettre D'Info)..... - التقرير..... (Rapport)	وسائل اتصال تحمل معلومات عاجلة و دائمة
..... فيديو الإرسال..... (Video Transmission)..- المحاضرة المصورة..... (Conference).....	الاجتماعات... (Réunions).....	- الأخبار السريعة..... (Flash Info).....الإعلانات..... (Annonce)	وسائل اتصال تحمل معلومات دقيقة منتظمة

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

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

أ- الاتصالات العمودية الصاعدة¹⁸ : هي تلك الاتصالات التي تنقل المعلومات من العمال إلى المدير، أي من القاعدة إلى القمة، وتتميز بأنها اتصالات:

- تنطلق من فكرة الحق في التعبير (الاتصال) داخل المؤسسة.
- تساهم في إثراء العمليات الانفصالية عن طريق إشراك جميع العمال.

- تتخللها العديد من الوسطاء الذين يقومون بعملية التركيب للمعلومات التي تنقلها هذه الاتصالات.
- تسعى إلى معرفة حاجيات وتأملات العمال، بهدف تفادي النزاعات والضغوطات، وتوفير مناخ عمل ملائم للعمل داخل المؤسسة.

تستخدم هذه الاتصالات ل¹⁹:

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

ب- الاتصالات العمودية النازلة ل²⁰: 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 على تلك المعلومات.
- تشكل قاعدة لعبة الاتصال داخل المؤسسة .
- تعتبر ضرورية جدا لضمان سير المؤسسة.
- تسعى إلى خلق التآلف وبعث الشعور بالانتماء لدى عمالها إلى المؤسسة.

تستخدم هذه الاتصالات ل²¹:

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

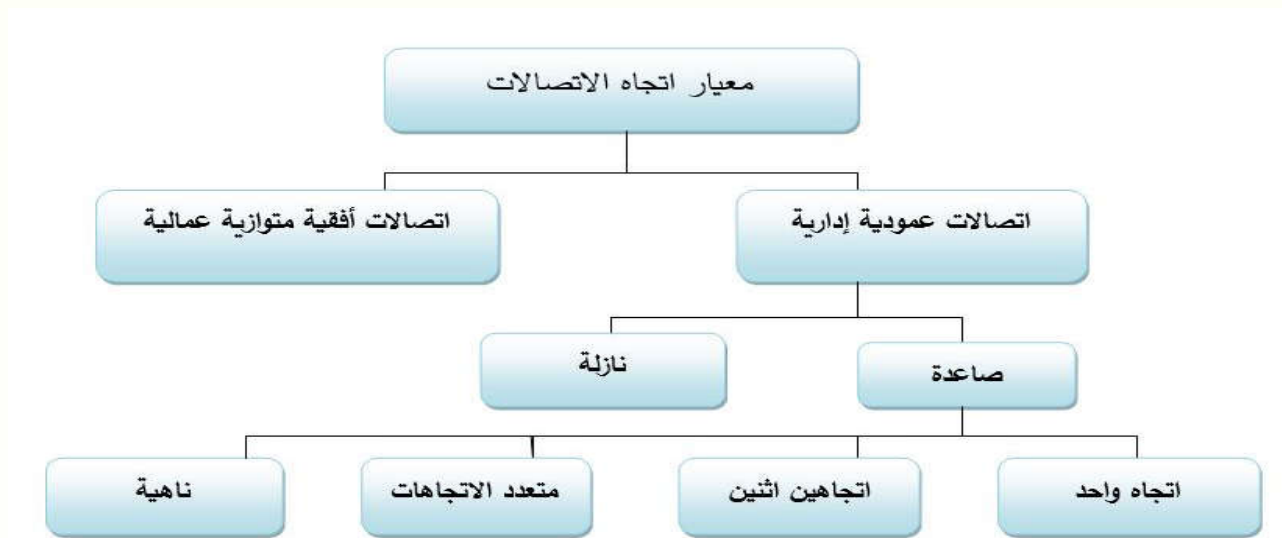
تظهر هذه الاتصالات العمودية، الصاعدة والنازلة، داخل المؤسسة، بصورة كلية أو جزئية، وفي شكل:

- 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 ونازلة في ذات الوقت ومرة واحدة.

- 2- الاتصالات الأفقية²² : يشير 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 كممرات (Passerelles)، غير إدارية ولا تسلسلية وبالتالي غير رسمية لنقل المعلومات 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.
 - تسعى بدورها إلى رفع الروح المعنوية، وزرع روح التقاسم لتحقيق التحفيز والالتحام وخلق روح المنزل داخل المؤسسة (Esprit maison).

وتستخدم هذه الاتصالات ل²³:

- التوضع (Pour situer)
 - الاستقبال (Pour accueillir)
 - تحقيق الوحدة بين العمال (Pour unir)
- ونعرض هذا التصنيف القائم على مبدأ اتجاه الاتصالات أو الإرسال كما يلي:



مخطط رقم (03) يوضح أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار اتجاه الإرسال.

المحور الخامس: أنواع الاتصال الداخلي حسب معيار المرسل إليه: تصنف الاتصالات داخل المؤسسة حسب معيار المرسل إليه إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

1- الاتصالات الشخصية 24 :

تعتبر الاتصالات الشخصية مكونا أساسيا للاتصالات الرسمية داخل المؤسسة، وتتميز بأنها:

- اتصالات إجتماعية.
- اتصالات تظهر كنشاط إنساني.
- اتصالات لا تلاحظ خلال سيرورة الإنتاج.
- اتصالات تنتج عن التقاء شخصين لتبادل المعلومات.
- اتصالات تخاطب فردا واحدا المرسل إليه (المستقبل) لا أكثر.
- اتصالات ترافق جميع أنواع الاتصالات الأخرى داخل المؤسسة (الإدارية، الوظيفية والأفقية) سواء كانت مراقبة أو غير مراقبة.

2- الاتصالات الوسيطة أو الجماهيرية (De mass): تنعت 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.
- 3- الاتصالات المؤسسية²⁵ (Institutionnelle): إن المرسل عليه في هذه الاتصالات، هم عمال لكنهم ليسوا بأفراد (كاتصالات شخصية) ولا يفرق عمل (كاتصالات جماهيرية)، بل هم في ظل سلطات تمثيلية للعمال، كالنقابات العمالية مثلا، لجان الخدمات الاجتماعية....الخ.

المحور السادس: أنواع الاتصالات داخل المؤسسة حسب معيار المحتوى: تعتبر طبيعة المعلومات، أو محتوى الرسائل الاتصالية، التي تتناقلها الوسائل الاتصالية داخل المؤسسات معيارا أساسيا في تحديد مجموعة من الأنواع الاتصالات والتي يعرضها لنا Phillip Migani كما يلي²⁶:

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

2- الاتصالات الخيرية (Optionnelle): تحمل هذه الاتصالات، معلومات غير ضرورية لإنجاز أو لتنفيذ المهام داخل المؤسسة، ولكنها، في الوقت نفسه، تعتبر مهمة جدا في خلق مناخ اجتماعي مناسب للعمل وتجديد العمال وخلق التلاحم من خلال التركيز على تقاسم القيم، ونذكر على سبيل المثال: رسائل المشاركة²⁷ (Convivable)، والرسائل الاجتماعية والسياسية، وحتى الحديثة²⁸ (Factuelle) الوثائقية²⁹ (Documentaire) والثقافية³⁰.

3- الاتصالات العامة (Générales): تتداول هذه الاتصالات معلومات عامة حول المؤسسة، وهي ذات أهمية بالغة، في عصرنا الحالي، لا سيما أمام التطورات التي شهدها ميدان المناجمنت (الإدارة) الثقافية.

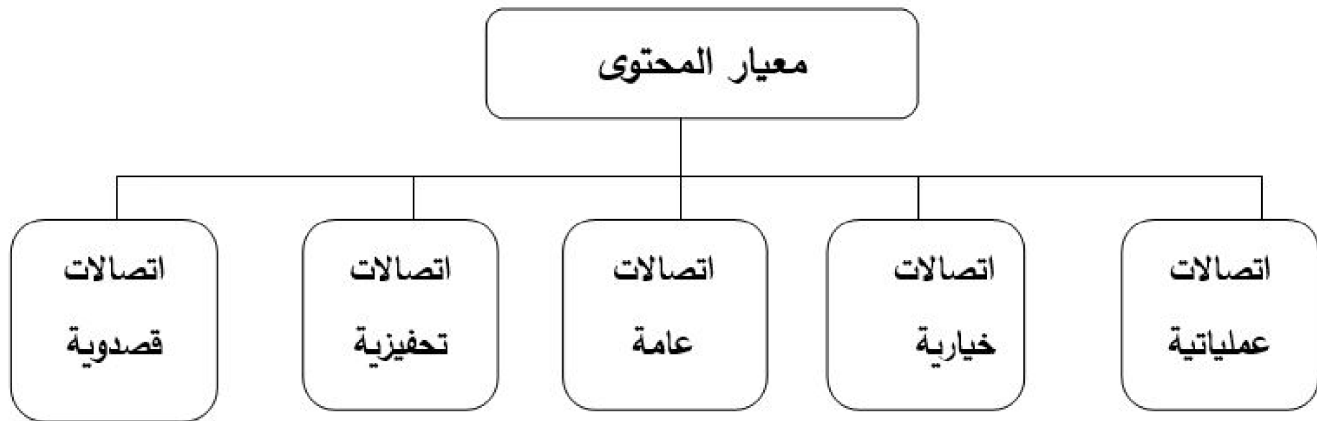
4- الاتصالات التحفيزية (Motivationnelle): تعمل هذه الاتصالات على نقل معلومات إلى عمال المؤسسة،

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 ب:

5- 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»³¹.

نعرض هذا التصنيف الأخير لأنواع الاتصال الداخلي حسب معيار المحتوى كما يلي:



مخطط رقم (04) يوضح أنواع الاتصال داخل المؤسسة حسب معيار المحتوى

يمكن في الأخير إيجاز التأسيس التيبولوجي للاتصال الداخلي من خلال الجدول كما يلي:

جدول رقم (02) يمثل التأسيس التيبولوجي للاتصال داخل المؤسسة حسب معايير التحليل المعتمدة:

معيار البنية (اتصالات)	معيار الاتجاه (اتصالات)	معيار المرسل إليه (اتصالات)	معيار المحتوى إليه (اتصالات)	معيار درجة المأسسة (اتصالات)	معيار الوسيلة (اتصالات)
---------------------------	----------------------------	--------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	----------------------------

1- تسلسلية:	1- عمودية	1- شخصية	1- عملياتية	1- رسمية	1- حسب طبيعة الوسائل:
- صاعدة	- صاعدة	2- جماهيرية	2- خيارية	2- غير رسمية	- مكتوبة
- نازلة	- نازلة	3- مؤسساتية	3- عامة		- شفوية
2- وظيفية:	2- أفقية		4- تحفيزية		- سمعية بصرية
- علاقة نفوذ			5- قصدية		2- حسب طبيعة المحتوى:
- علاقة نصح					- طويلة المدى
					- عاجلة ودائمة
					- منتظمة ودقيقة

خاتمة:

تبقى هذه التصنيفات الظاهرة الاتصال لا تقدم حدودا فاصلة بين جميع أنواع الاتصال ، المشار إليها سابقا، فلا يمكننا تصور أنواعا اتصالية مستقلة تماما عن الأنواع الأخرى، فجميعها (أنواع الاتصال) متكاملة متداخلة، تتغذى كل واحدة منها من الأنواع الأخرى، لتظهر، بالتالي، كنوع اتصالي متكامل شامل لجميع العناصر الاتصالية المتنوعة بين الوسيلة، المحتوى والمرسل إليه. وتسلك اتجاه معين في إطار البنية التنظيمية، التي رسمتها المؤسسة الرسالة الاتصالية التي تحملها، كاتصالات رسمية، أو خارج إطار تلك البنية التنظيمية الرسمية ، كاتصالات غير رسمية.

قائمة المراجع:

1. شرف، عبد العزيز : نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.
2. راوية، حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
3. Agnes, Yves et Durier, Michel: L'entreprise sous presse : le journal d'entreprise : Stratégie et méthodes, Dunod, Paris, 1994.
4. Benoit, Denis. Davras, Bernard. Fondin, Hubert et autres : Les indispensables de l'information et de la communication, Les édition d'organisation, Paris, 1995.
5. Bertrand, Lamon: La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale : mondialisation et développement durable, (thèse présentée pour l'obtention de grade de Docteur en relations internationales), université de Genève, Genève 2001. Disponible sur : [https://doc.rero.ch/record/3094/files/LamonB-these.pdf].
6. Boudonnais, Jacques. Absire, Florence. Le Noir, Eric : Science-Com: Le Vade-Mecom : Le livret de la communication d'entreprises et des medias, Bordas, Paris, 1990.

7. Bursenault, Chantal. Pretet, Martine : Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, décisions, stratégies, cours, tome 2, Vuibert, Paris, 1999.
8. Chozas, M. Jullien, C. Gubillet, P: Force de vente : Communication et négociation, Foucher, Paris, 1991.
9. D'halmeida. Nicole et Libeart. Thirry: La communication interne de l'entreprise, Dunod, Paris. 1998
10. Decaudin, Jean-Marc : La communication marketing concepts, techniques, stratégies, Economica, Paris, 1995.
11. Donnet, George : La presse d'entreprise : mode d'emploi, Liaisons, Paris, 1994.
12. Dupuy, Emmanuel et Devers, Thomas et Raynaud, Isabelle : La communication interne : vers l'entreprise transparente, Les édition d'organisation, Paris,
13. Duhamel, Henri : Stratégie et direction de l'entreprise, 1ère édition, Clet, Paris, 1986.
14. Duterme, Claude : La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, l'ére édition, Edition De Boeck Université, Belgique, 2002.
15. Eldin, François : Le management de la communication : de la communication personnelle a la communication d'entreprise (dynamique d'entreprise), L'harmattan, Paris, 1998.
16. Habib, Alain : Mini manuel de l'expertise comptable : Organisation et gestion de l'entreprise, «ème édition, édition Aengde, Paris, 1998.
17. Lehnish, Jean-Pierre: La communication dans l'entreprise, (Que sais-je?), 'ème édition, Les édition d'Organisation, Paris. 1999.P :124
18. Migani, Filippe : Les systèmes de management : 22 fiches de synthèse et 25QSM d'autocontrôle, Les édition d'Organisation, Paris, 1993.
19. Pateyron, Emmanuel-Arnaud : Le management stratégique de l'information : Application a l'entreprise, Economica, Paris. 1994.
20. Sadoudi, Houria : L'information et la communication : Cas de l'IDIL et BNEM, (Mémoire de magistère non publie), Université d'Alger, _
21. Troadec, Annie. Troadec, Loic : Gérer et animer un réseau de points de vente : Guide pratique, 2ème édition, Les édition d'Organisation, Paris, 1999.
22. Van Denis, Sophie Peters: Les supports d'information dans l'entreprise, CFPJ, Paris, 1992.
23. Vernot-Gaud, Claude : Mobiliser pour gagner: Comment motiver les salaries autrement

que par le salaire, Liaison, Paris.1993

24. Westaphalen, Marie-Hélène : Le Communicator : Le guide de la communication, Les édition d'Organisation, Paris, 1995.

الهوامش:

1. Filippe, Migani: Les systèmes de management : 22 fiches de synthèse et 25QSM d'autocontrôle, Les édition d'Organisation, Paris, 1993. P : 52

2. Claude, Duterme,: La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto etl'analyse des organisations, 1ére édition, Edition De Boeck Université, Belgique, 2002.. P: 45.

3. نور الله، كمال: سلسلة دليل القائد الإداري: مهارات القائد الإداري، الطبعة الأولى، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، 1992 ص : 53

4. Emmanuel, Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle, Raynaud: La communication interne : vers l'entreprise transparente, Les édition d'organisation, Paris,_____. P : 96

5. Chantal, Bursenault. Martine , Pretet: Organisation et gestion de l'entreprise : Structures,décisions, stratégies, cours, tome 2, Vuibert, Paris, 1999. P: 45

6. Filippe , Migani,: Op . cit. P: 52

- Claude, Duterme: Op. cit, P: 23.

- Nicole, D'halmeida. Thirry, Libeart: La communication interne de l'entreprise, Dunod,

- Paris.1998. P: 23.

- Denis, Benoit. , Davras. Hubert, Fondin et autres : Les indispensables de l'information et de la communication, Les édition d'organisation, Paris. 1995 , P: 101

7. - Filippe, 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, Decaudin : La communication marketing : concepts, techniques, stratégies, Economica, Paris, 1995. P :

8. Houria, Sadoudi : L'information et la communication : Cas de l'IDIL et BNEM, (Mémoire de magistère non publié), Université d'Alger, _____, P :15

- تشير الى تلك المعلومات التي تمس ظروف العمل، الأمور الشخصية المتعلقة ببعض الشخصيات البارزة

في المؤسسة...الخ

9. Jacques,Boudonnais. Florence, Absire. Eric, le noir: science com : le vade-mecum le livret de la communication d'entreprises et des medias, Bordas, Paris, 1990.p: 66
 10. -Sophie Peters, Van Denis: Les supports d'information dans l'entreprise, CFPJ, Paris, 1992. P-P-P : 23-49-63
 11. Sophie Peters, Van Denis: Op.cit, P: 52
 - - Jean-Pierre , Lehnish: La communication dans l'entreprise, (Que sais-je?), 3éme édition, Les édition d'Organisation, Paris.1999, P: 65
 - - Marie-Hélène ,Westphalien : Communicator : Le guide de la communication, Les édition d'Organisation, Paris, 1995. P,P: 66, 67
 12. - 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-Hélène, Westaphalen : Op. cit . P: 77
 13. M, Chozas. C, Jullien. P, Gubillet : Force de vente : Communication et négociation, Foucher, Paris,1991. P: 192
 14. - Jean-Pierre , Lehnish : Op, Cit, P : 68
 15. - George, Donnet : La presse d'entreprise : Mode d'emploi, Liaisons, Paris.1994, P:29
 - - Annie, Troadec. Loic , Troadec : Gérer et animer un réseau de points de vente : Guide pratique, 2éme édition, Les édition d'Organisation, Paris.1999, P,P: 79.80
 - - Marie-Hélène, Westaphalen : Op.cit. P: 77
 - - Yves, Agnès. Michel, Durier :le journal d'entreprise : Stratégie et méthodes, Dunod, Paris, 1994. P: 45
 16. Sophie Peters, Van Denis: Op. cit , P-P-P : 23-49-63
17. المواطنة : تشير المواطنة إلى عضوية الفرد إلى مجموعة سياسية، وهي تشير هنا إلى عضوية العامل إلى المؤسسة التي يعمل بها، لتفاصيل أكثر حول مفهوم المواطنة: أنظر:
- ertrand, Lamon : La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale : mondialisation et developement durable, (thèse présentée pour l'obtention de grade de Docteur en relations internationales), université de Genève, Genève,2001. Disponible on

ligne :[<https://doc.rero.ch/record/3094/files/LamonB-these.pdf>]

18. - Marie-Helene, Westaphalen : Op , cit. P : 66

- Yves, Agnes. Michel, Durrier: Op , cit, P : 23

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

19. - Emmanuel, Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle, Raynaud : Op , cit. P : 115

20. - Emmanuel, Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle, Raynaud : Op. cit, P : 20

- Alain , Habib: Mini manuel de l'expertise comptable : Organisation et gestion de l'entreprise, 4ème édition, édition Aengde, Paris.1998, P : 46

- Yves, Agnes. Michel, Durier : Op. cit, P : 22

- Jean-Pierre, Lehnish : Op, cit, P : 5

- نور الله، كمال : م، س، ذ، ص : 20:21

21. Emmanuel, Dupuy. Thomas, Devers. Isabelle, Raynaud : Op. cit, P, P : 115, 120

22. -- François , Eldin : management de la communication : de la communication personnelle a la communication d'entreprise (dynamique d'entreprise), L'harmattan, Paris, 1998.p : 143

- Yves, Agnes. Michel, Durier : Op .cit, P : 23

- Claude, Vernot-Gaud: Mobiliser pour gagner : Op. cit, , P : 100

- Marie-Helene , Westaphalen : op, cit, p 66

- شرف، عبدالعزيز: نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص: 53

23. Emmanuel, Isabelle, Raynaud : Op. cit, P, P : 141, 142

24. - Marie-Helene , Westaphalen : op , cit. p : 05.

- Jean, Decaudin : Op. cit, P : 29

- Claude, Duterme: Op. cit. P : 24

25. - Chantal, Bursenault. Martine, Pretet: Op. cit, P : 46

26. Filippe , Migani: Op. cit, P : 52

27. رسائل المشاركة: هي رسائل ثقافية غير خاصة بالمؤسسة مثل الرياضة، الفن، ...الخ.
28. رسائل الحدث: هي رسائل مهمة لتوجيه محادثات الرواق، أي الإشاعات مثل الزياراتالخ.
29. الرسائل الوثائقية: هذه الرسائل تساعد العامل على التموضع (se repérer) داخل المؤسسة، مثل المعلومات المالية، معلومات حول التقنيات الجديدة...الخ.
30. الرسائل الثقافية هدفها ترسيخ وتجذير، ثقافة المؤسسة، وتوكيد الروابط وانارة روح العائلة بين العمال داخل المؤسسة لمزيد من التفاصيل انظر:
31. -Emmanuel , Dupuy. Thomas, Devers.Isabelle,Raynaud op, cit P-P , 104-109