

الاتصال الداخلي في المؤسسة

ملال نصيرة

جامعة مستغانم

يلعب الاتصال دورا رياديا و مهما في تطوير المؤسسة بجميع تصنيفاتها و أنواعها , بالنظر الى المنافسة و مواكبة التطور و التقدم الصناعي و التكنولوجي و السوق المفتوحة من ناحية , و من ناحية أخرى إلى مكانة الاتصال المؤسساتي بحد ذاته بالنظر لما يقدمه للمؤسسة.

و هذا ما أثبتته الدراسات العلمية و كذا التجربة في المؤسسات العالمية الكبرى و الذي غير الكثير من المفاهيم الاجتماعية , الاقتصادية و السياسية زد إلى ذلك تقدم و تطور المؤسسة و الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة في الربط و التنسيق و الانسجام بين مختلف هيئات المؤسسة و أقسامها .

تعريف الاتصال داخل المؤسسة

يعرف "شوايبغ" « Philippe schweibig » الاتصال الداخلي على أنه "المؤسسة أو المنظمة التي تتحدث على نفسها بنفسها، أي أنها المرسل والمستقبل في آن واحد، وهذا يعني أن المؤسسة فئة متكاملة ومتجانسة"¹

وفي كتابهما « DRH c'est déjà demain ! » عرف كل من « Bruno Henriet » و « François Bonen » الاتصال الداخلي على أنه مجموع الأفعال والتطبيقات الموجهة إلى تشجيع سلوكيات الإصغاء، نقل المعلومات، تسهيل العمل المشترك والرفع من قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية.²

الاتصال الداخلي هو "جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل... فعندما يعمل عدد كبير من الأشخاص على قضاء حاجة مشتركة، وخاصة إذا كان هناك تقسيم للعمل (تخصيص الوظائف) تقتضي الحاجة أن يكون كل واحد لديه جملة من المعلومات على الأقل، حول ما يقوم به الآخرون، حتى يكون الهدف الذي يتبعونه منجزا على الصيغة الأكثر ملائمة.³

لكي يكون للاتصال الداخلي طابع تنظيمي، لا بد أن يحمل الخصائص التالية:

- يهدف الاتصال الداخلي إلى تحقيق غاية ما من خلال ارتباطه بالمشروع الكلي ومجموع الأهداف المسطرة.
- الاتصال الداخلي متعدد الاتجاهات أي من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل نحو الأعلى، وعموديا... إلخ.
- الاتصال الداخلي مجهز ويرفق بمجموعة من الأدوات والتدابير والمؤشرات التي يتم اختيارها وفقا للأهداف المسطرة.
- الاتصال الداخلي مكيف من خلال إدراج أنساق للمعلومات قابلة للتسيير ومكيفة مع الحاجيات الخاصة بكل قطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الثقافي السائد.
- الاتصال الداخلي مرن من أجل إدراج الاتصال الغير رسمي في المخطط العام من خلال إيجاد البنى الضرورية لذلك.⁴

دور الاتصال داخل المؤسسة

يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة من مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة أخرى وميزتها من جهة، وطبيعة الاتصال من جهة أخرى.

وكذا من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تفترض وجود شبكة إتصالات سليمة وفعالة، وقد أدى هذا إلى وصف المؤسسات بأنها: "وجدت لمعالجة المعلومات أو كمركز معلومات"⁵ ويمكن تلخيص دور الاتصال داخل المؤسسة في العناصر التالية:

1- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: انطلاقاً من عملية التخطيط والتنظيم، التنسيق والقيادة والمراقبة وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال، المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.

2- إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذا عملية الحل لهذه النزاعات.

3- بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالبيئة الخارجية كنظام أكبر، وضرورة توفير شبكة إتصال تقوم باستقطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة... إلخ.⁶

عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة

حددها د/شوقي ناجي جواد في كتابه "إدارة الأعمال: منظور كلي" بستة عناصر هي كالتالي:

1- المرسل أو واضع الرموز:

هي كل عملية إتصال ينبغي أن يكون هناك مصدر للمعلومات أي مرسل لها، هذا المصدر هو الذي يرمز رسالته، ويختار القناة الاتصالية المناسبة.

2- المستلم أو المفسر للرموز:

وهو الشخص الذي يتسلم ويفسر رموز رسالة المرسل ويتم التأكيد هنا على الإصغاء في الاتصال الشخصي، والانتباه في حالة الاستماع أو المشاهدة، والتمعن عند القراءة لضمان إنتقال المعنى المطلوب.

3- الرسالة:

وهو مضمون والفحوى والرمز والإشارة والألفاظ التي تساهم في نقل المعاني من المرسل إلى المستقبل، وتؤدي إلى حدوث الاستجابة المطلوبة بين الأطراف المعنية بعملية الاتصال. وتحمل الرسائل معاني عدة، كما أنها تقع على ثلاثة أنواع سواء كان المرسل فرداً أو جماعة أو منظمة. ومن هذه الأنواع، الرسائل اللفظية، وغير اللفظية والمكتوبة. كما أن هناك الحديث غير المباشر (مكالمة هاتفية)، والمحادثة المباشرة (وجهها لوجه)، بالإضافة إلى المخاطبات التحريرية، أو عبر الأجهزة والأشخاص.

4- القنوات:

القناة هي المسار الذي تتخذه الرسالة، وهي المجرى الذي تتدفق من خلاله المعاني والألفاظ والمعلومات لتصل في النهاية إلى المستقبل. وينبغي فحص قدرة كل قناة على نقل المعلومات مع مراعاة انسيابيتها، وسعتها، وطولها، وارتباطها بالقنوات الأخرى.

وأهم القنوات المتاحة في المؤسسة هي:

أ- المحادثة المباشرة (وجهها لوجه)

ب- الحديث غير المباشر (المكالمات الهاتفية)

ت- الرسائل المكتوبة (المخاطبات والمذكرات و الرسائل الإعلامية)

ث- المستندات الرسمية (الوثائق والقوانين والتعليمات)

ج- المستمسكات الرسمية الأخرى (كتيبات النماذج وتقارير الموازنات ومخرجات الحاسوب)

وعند تحليل قنوات الاتصال في المنظمة الواحدة نجد على أربعة أنواع:

- **القنوات النازلة:** والتي تعتمد على إدارة القمة في نقل رسائلها إلى زبائنها ومنتسبيها وجمهورها.
- **القنوات الصاعدة:** والتي تعتمد على بعض المنظمات لاستلام ردود الفعل، والتقارير ونتائج الأعمال من العاملين والزبائن. وتعد هذه القنوات من الأمور المعززة لحالة المشاركة، وإشاعة الديمقراطية في المنظمة وغرس روح الجماعة.
- **القنوات الأفقية:** وتوصل هذه القنوات بين الأشخاص العاملين في مستوى إداري واحد (رؤساء أقسام، أو وحدات، أو أفراد على مستوى واحد)، وتعتمد لأغراض التنسيق والتشاور والتعاون لبلوغ الفاعلية الأكبر.
- **القنوات غير الرسمية:** وتأتي بجانب الرسمية الثلاثة السابقة الذكر، وهي قنوات تحيط بمراكز القرار في المنظمة الواحدة، وتلعب دوراً حيوياً في تسيير دفعة العمل.

5- رجوع الصدى أو التغذية العكسية:

الاتصال على نوعين من حيث الاتجاه، منه ما هو باتجاه واحد، ومنه ما يأخذ اتجاهين اثنين. وبما أن المرسل يرغب في التأكد من وصول رسالته، واستجابة الطرف الثاني لها، عليه أن يوفر شبكة اتصالات مرتدة من المستقبل لاتخاذ الإجراء التصحيحي السليم. وهذه المعلومات المرتدة هي التغذية العكسية (رجع الصدى)، التي لها مدلولاتها في العمليات المنظمة وتنفيذ التعليمات، وعموماً فإن التغذية العكسية السليمة لها خصائص محددة وهي:

- **معلومات مساعدة:** بمعنى أن تضيف المعلومات المرتدة شيئاً ما للمعلومات المرسل في البداية.
- **معلومات وصفية وليست تقييمية:** فإذا استجاب بطريقة وصفية فإن الاتصال قد حقق الفاعلية المنشودة منه. وإذا لجأ المستقبل إلى أسلوب الاستجابة التقييمية أو الحكمية، فإنه بذلك يكون قد قطع الاتصال.
- **معلومات محددة وليست عامة:** إذ يجب أن تكون المعلومات المرتدة من المستقبل محددة وذات علاقة بمضمون الاتصال المقصود، وليست عامة حتى لا تسبب الغموض والتشويش.
- **معلومات متزامنة:** إذ يجب أن لا يكون وصول المعلومات عن طريق التغذية العكسية (رجع الصدى)، قبل أو بعد الحاجة إليها. والتزامن يشمل الوقت والمكان والشخص المعني.
- **معلومات غامرة:** الاتصال اللفظي يعتمد كلياً على الذاكرة. وعند ورود معلومات وبكميات كبيرة، فإن ذلك سيحد من فاعلية الاستجابة قياساً بالاتصال التحريري. ثم إن ميل الأفراد في الاتصال اللفظي يتجه إلى تصفية وتنقية المعلومات الصادرة أو الواردة خلال المحادثة. وإذا قلت قدرتهم على التنقية، فإن ذلك يعني أن هنالك صعوبة في استيعاب ما يصدر عن المتحدث لكون رسالته طويلة أو معقدة.

6- الإدراك:

يتأثر إدراكنا بالعوارض التي تواجهنا، وبالطريقة التي ترتب من خلال هذه العوارض في ذاكرتنا، وبالمعاني الملازمة لها. وتختلف القدرة الإدراكية من شخص لآخر. فمنهم من يحفظ وبترتيب معين، ومنهم من ينسى، ومنهم من يحتاج إلى وقت يسير لاستعادة الذاكرة. كما أن عملية الإدراك تتأثر بالاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد التي نحملها.⁷

أنواع الاتصال داخل المؤسسة:

تنقسم الاتصالات داخل المؤسسة إلى قسمين رئيسيين: رسمية وغير رسمية، وتتكون الاتصالات الرسمية من عدة اتجاهات، صاعدة، هابطة، واتصالات أفقية، تجري بين الجهات والأشخاص اللذين يقعون في مستويات إدارية واحدة.⁸

ومن هنا يمكن التحدث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال اللارسمي بالتنظيم اللارسمي الذي ينشأ في المؤسسات الرسمية نفسها.⁹

1- الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يمر عبر العناوين الرسمية، وهو نموذج اتصالي مبرمج ومبني داخل المنظمة¹⁰ يمر من خلاله الرسائل، وهي:

• رسائل العمل Notes de services: وتشكل التشريع الداخلي للمؤسسة، وتهتم بالمشاكل العامة التي تعترض المؤسسة ذلك أنها تحتوي أقساما مختلفة، لهذا نجد النقاط المدرجة في رسائل العمل عامة، وهم جميع الأقسام.¹¹

• جلسات العمل les réunions: وهناك من الباحثين من يقسمها إلى:

- اتصالات مكتوبة: رسائل إعلامية، جرائد المؤسسات، ملصقات، كتب الاستقبال، تقارير... إلخ.
- الاتصالات الشفهية والسمعية البصرية: المكالمات الهاتفية، الاجتماعات، اللقاءات الشخصية، جماعات حل المشاكل (دوائر النوعية، جماعات التغيير... إلخ).¹²

2- الاتصال غير الرسمي: وهناك نوعين من الاتصال غير الرسمي:

أ- الاتصال الشفهي غير الرسمي:

ويتعلق بالتبادلات غير المبنية وغير المنتظرة داخل المؤسسة... ويترجم من خلال العلاقات الشخصية، وتبادل المعلومات خارج الأطر الموضوعية مسبقا للاتصال.¹³

ويشمل الاتصال الشخصي غير الرسمي ما يلي:

- الاتصالات العفوية بين زملاء العمل من أجل دفع الملفات خارج أية علاقات رسمية.
 - النقاشات داخل المكتب أو حول مكينة القهوة.
 - من (الفم إلى الأذن)، وتقوم ببث الرسائل والمعلومات بسرعة فائقة وغالبا ما يتعلق الأمر هنا بالشائعات.
 - التبادل السريع للحديث بين المسئول ومساعدته حول شؤون العمل.
 - قنوات الاتصال غير المبرجة بطريقة رسمية، وتتعلق بالحركة المهنية داخل المؤسسة.¹⁴
- فالالاتصال الرسمي وغير الرسمي حالتان ضروريتان للمؤسسة، ورغم اختلافيهما وتضادهما في بعض الأحيان إلا أنهما متكاملان، ولا يمكن تصور العملية الاتصالية داخل المؤسسة بأحدهما دون الآخر.
- فالالاتصال الرسمي لا يمكنه أن يواجه الحالات الطارئة أو غير المتوقعة، في حين أن الاتصال غير الرسمي بدون الاتصال الرسمي لن يكون إلا فوضى، وحالة عدم التنظيم والتسيير على المدى الطويل.¹⁵

ب- الاتصال غير الشفهي غير الرسمي:

ومن خصائصه أنه لا يمكن عزله عن الاتصال الشخصي، فالكلمة غالبا ما ترفق ببعض الحركات والإيماءات وملامح الوجه، وتلعب هذه الأخيرة دورا كبيرا في تحديد معنى الرسالة، إن لم نقل التأثير على مضمونها، وإذا أرادت المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب فعليها تحليل (ما لم يقل les non-dits) وتحسين طرق الاستماع والملاحظة، والبحث عن سبل أفضل للتوفيق بين الخطاب والواقع.

اتجاهات الاتصال داخل المؤسسة:

هناك ثلاثة اتجاهات رئيسية داخل المؤسسة، وهي كالتالي:

1- الاتصال من أعلى إلى أسفل:

يدخل في دائرة الاتصال الرسمي، ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات، من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي. ويقسم "كاتز" و"كاهن" العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

- **تعليمات الوظيفة:** وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.
- **التبرير:** ويرتبط بشرح المسئولين، هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيه، ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع و تحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها.
- **الإيديولوجية:** وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف و اتجاهات المؤسسة، وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.
- **المعلومات:** وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة وإستراتيجياتها و احتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها. وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر، والانضمام إلى المؤسسة، بعد إطلاعها على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.
- **الرد:** وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهداً معتبراً، وفي نهاية الشهر عادة يحدد رداً على هذه الجهود أو التباطؤ في النشاط عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملاً، أو ترقيته ومكافأته ولو شفهيها، وفي حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد.¹⁶

2- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى:

وهو شكل آخر من أشكال الاتصال الرسمي، وكثيراً ما يأخذ طابع تقديم الشكاوى والتقارير العامة. يعد هذا الاتصال بمثابة رجوع الصدى إذ يكشف للإدارة عن تطورات وانتظارات القاعدة. ومن أهم النقاط التي يتضمنها نذكر:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم شكاوى عن المشكلات الشخصية للعامل.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.¹⁷

3- الاتصال الأفقي:

وهو شكل من أشكال الاتصال الرسمي، يهتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، ويلجأ إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدراً من مصادر القوة والسلطة.¹⁸

تعمل أساليب الإدارة الحديثة اليوم على تشجيع الاتصال الأفقي للمرونة التي يتمتع بها، بالإضافة إلى فتحه المجال للمبادلات الشخصية التي توسع من دائرة مناورة المنظمة. كما أن المعلومات المتنقلة من "الفم إلى الأذن" هي بمثابة "المتنفس" للأجراء الذين يجدون من خلالها وسيلة للتعبير. وهو ما يعتبره بعض الباحثين نسق إتصالي قائم بحد ذاته قد يساعد على تحفيز الطاقات، وبعث روح العمل التي قد تعرف نوعا من الجمود أو البرودة من حين لآخر.¹⁹

إن عملية الإتصال داخل المؤسسة ليست عملية ناجحة بشكل تام أو بنفس الدرجة في كل المؤسسات، نظرا لتدخل عدة عوامل وعوائق، ومن العوائق ما يعود على الإتصال الداخلي في حد ذاته.

عوائق الإتصال داخل المؤسسة

بما أن الإتصال داخل المؤسسة هو عملية نقل وتبادل للمعلومات بين أفرادها، فإنه من الضروري قبل التطرق لعوائق الإتصال الداخلي أن نتناول أنواع المعلومات في المؤسسة، باعتبارها موردا من الموارد المكلفة والمؤثرة في حياة المؤسسة من جهة، وهي وسيلة لتأثير هذه الأخيرة في المحيط من جهة أخرى، فبدونها لا تستطيع المؤسسة أداء مهامها ووظائفها الحيوية.

1- أنواع المعلومات داخل المؤسسة:

ويرى "Francis Ball" أن هناك أربعة أنواع من المعلومات موجودة داخل المؤسسة أو داخل أية منظمة إجتماعية مهما كانت:

• المعلومة العملية:

وهي كل معلومة ضرورية تقنيا من أجل أي عمل؟ أي وقت؟ كيف يتم القيام به؟

• المعلومة التحفيزية:

وهي تتعلق بالمعلومة التي تحفز على العمل والإقبال عليه، والتي تسمح لكل فرد أن يتموقع في مكانه وسط المجموعة ومعرفة أهداف المؤسسة كاملة والمفاهيم التي يجب التطرق إليها.

• المعلومة الترقية:

هي المعلومات المتعلقة بالترقية العملية داخل المؤسسة، سلم الأجور، والمعلومات المتعلقة بالتكوين و الإتقان.

• المعلومة العامة:

تشمل معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي تهم العامل، أي حقوق العمال، وأدوار مختلف الأقسام، والخدمات الاجتماعية، والنقابية، والمراقبة العمالية،... إلخ.²⁰

2- عوائق الإتصال داخل المؤسسة:

هناك عدة عوامل تساهم بشكل سلبي في نجاح الإتصال داخل المؤسسة، وقد قسمها البعض إلى نوعين:²¹

النوع الأول عدم كفاءة نظم الإتصال، نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الإتصال، وهو ما يدعو إلى إهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الإتصال، أما النوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية.

• الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل المؤسسة:

- لقد بينت دراسة ميدانية في المجال الصناعي أنه من بين الأخطاء التنظيمية التي يصادفها الإتصال داخل المؤسسة نجد:
- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
 - جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الإتصال، مما يعرض غلى الأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.

- عدم إقرار بعض العمال بالخراطيم التنظيمية، ويعتمد بعض العارفين بما عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- توجه الأفراد إلى السلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحياناً بعض الأعمال.
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الإتجاهات.

● **العوائق النفسية والاجتماعية:** من بين هذه المعوقات:

- كبر عدد العمال في المؤسسات و إختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.
 - ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الإهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل على إنزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.
 - نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.
 - تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا.
 - تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم وتعاليمهم، وضعف رغبتهم في الإتصال...إلخ).
- يعتبر الاتصال عملية مستمرة، ديناميكية ومتغيرة، فبإطلاقها وتطبيقها في المؤسسة لا يمكن تركها. ولهذا فيجب توجيهها ومراقبتها بوضع عملية التغذية المرتدة، بتوفير وسائل استقطاب تصعد معها المعلومات نحو متخذي القرار في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا المعنية، وتفسير وتقييم هذه المعلومات ثم رد فعل المقررين عليها ودمج رد الفعل هذا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- و يعمل الاتصال الداخلي للمؤسسة على التجميع والالتفاف حول المؤسسة وبرامجها وأهدافها، تحقيق أمثل وأكثر حركية بما لنفس الأغراض وهي أعلى فعالية وكفاءة، وكذلك تحضير ظروف وشروط التغيير فيها للتطورات والأحداث التي تدور حولها وفيها.

الهوامش :

- 1 Nguyen, Thanh Familly. La communication une stratégie au service de l'entreprise.Paris: les editions economica, 1991,P.26.
- 2 Bruno, Henriet, François,Boneu , DRH c'est déjà demain ! Nouvelles organisations et politique de ressources humaines . Paris : Editions d'organisation, 1988 , P.134 .
- 3 Albon ,Paul. Problèmes humains de l'entreprise. Paris : Edition Dunod, 1987.P.46.
- 4 Bartoli, Annie, Communication et Organisation. Paris : les Edition D'organisation, 1993,P.103.
- 5 ناصر، دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائر 2004، ص 32
- 6 يس، عامر، الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها الرياض دار المريخ 1986، ص 50-53
- 7 ناجي، جواد شوقي، إدارة الأعمال، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص 328-331
- 8 عبد الوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الكتب، 1974، ص 322.
- 9 عبد الرحمان، عزي وآخرون، عالم الاتصال الجزائر د، و، م، ص 21.
- 10 Denoit, Denis, Information communication, Paris : les edition d'Organisation . 1994.P.212
- 11 Jardilier, Paul. L'organisation humaine dans l'entreprise, Paris : : P.V.F. 1965.P.207.
- 12 Denoit, Denis, Information communication, Paris : les edition d'Organisation . 1994, P. 212
- 13 Bartoli, Annie. Communication et organisation, Paris : les edition d'Organisation . 1993.cit, P.103

14 حورية شريط . مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية . رسالة ماجستير 2001 , ص

15 Bartoli, Annie, Communication et Organisation. Paris : les Edition D'organisation, 1993,P.89.

- 16 يس، عامر، الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها الرياض دار المريخ 1986، ص 57-83
- 17 محمود غانم زكي الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد و العلاقات الانسانية . بيروت : دات اللاسل لطباعة و النشر و التوزيع 1979، ص 462 .
- 18 مصطفى عشوي . اسس علم النقس الصناعي التنظيمي - الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب , 1992 , ص 148 .
- 19 حورية شريط . مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية . رسالة ماجستير 2001 , ص 129 .

20 Francis,Ball. Media et Société, Paris : les edition Seiul . 1987, P.63

21 ناصر، دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائر 2004، ص 82-84 .

نبذة عن الباحث :

ملال نصيرة (MELLAL Nassera) أستاذ مساعد أ بقسم العلوم الإنسانية كلية العلوم الاجتماعية ,
جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم