

قراءة نظرية في مفهوم الاتصال داخل المؤسسة

د. فضيلة سبع

جامعة اكلي محند اولحاج. البويرة

ملخص: انطلقت هذه الدراسة، من أرضية علمية، أساسها، الاختلافات النظرية في وصف مفهوم الاتصال داخل المؤسسة، المطروحة في معظم الأدبيات الفرنسية، الانجليزية، والعربية، المتناولة لهذا الموضوع، ليستهدف البحث، اذن، رسم اطار نظري شامل، يختزل، بالتفصيل المفيد، جميع الابعاد النظرية الخاصة بهذا المفهوم، الذي ماهو، في الحقيقة، الا صورة جديدة، لاتصال بشري (اجتماعي)، اتسم ، بانتقاله إلى داخل التشكيلات الاجتماعية المعروفة بالمؤسسات، بخصائص جديدة.

الكلمات المفاتيحية: الاتصال المؤسساتي، الاتصال داخل المؤسسة، الفكر التنظيمي، عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة، خصائص الاتصال.

مقدمة:

ظهر الاتصال المؤسساتي، قبل ظهور المؤسسة بحد ذاتها، حيث يؤكد المنطق على وجود عمليات اتصالية، اتفق من خلالها، على إنشاء هذه البنيات التنظيمية، لتحتوي هذه الأخيرة، بدورها، (أي داخل هذه المؤسسات) مجمل العمليات الاتصالية التي تحدث مع وبين أعضائها، وتطبعها بقالبها الخاص التنظيمي، ليظهر ما نسميه اليوم ب الاتصال داخل المؤسسة (La communication interne)، هذا الأخير الذي يعتبر، اتصالا اجتماعي، قبل كل شيء، يظهر بقالب تنظيمي، مطبوع بخصائص التشكيلة التنظيمية التي تحتويها، ويختلف من تشكيلة تنظيمية الى أخرى ، هذه الأخيرة التي تتباين بدورها، ويتباين الاتصال، بالتالي، بداخلها.

يعتبر الاتصال داخل المؤسسة ، اتصالا اجتماعي، يظهر بقالب تنظيمي، مطبوع بخصائص التشكيلة التنظيمية التي تحتويها، ينعت بالاتصال الداخلي (La communication interne) في الأدبيات الفرنسية والإيطالية والبرازيلية ، أو بمصطلح الاتصال-العلاقات العامة (Communication-Relations Humaines) في الأبحاث الألمانية ، أو بمصطلح (The communication corporate) أي الاتصال المؤسساتي في الدراسات الأمريكية.

ويؤيدوا له العرب المشاركة في دراساتهم، بمصطلح الاتصال في المنظمات أو اتصال المنظمات، أو الاتصال التنظيمي. أما الباحثون في غرب شمال إفريقيا وخاصة منهم المختصون في علوم الاتصال، فاستخدموا مصطلح الاتصال الداخلي، أو الاتصال داخل أو في المؤسسة في أبحاثهم العلمية.

المحور الأول: تطور مفهوم الاتصال داخل المؤسسة من خلال الفكر التنظيمي: استقرا G. Dannadieu¹، تطور مفهوم الاتصال داخل المؤسسات، انطلاقاً من التصورات التنظيمية (التسييرية والإدارية) للتطور التنظيمي، وذلك من خلال الأفكار التنظيمية التي مرت بها المؤسسات، التي تركز، بدورها، على طبيعة العلاقة التي تجمع بين المسؤول والعمال، هذه العلاقة التي، عادة ما تصف سير المعلومات، أو الرسائل الاتصالية، عبر مختلف البنيات التنظيمية المتواجدة داخل هذا النوع من التجمعات البشرية كما يلي:

أولاً: الفكر العلمي * : يقوم على مبدأ الإدارة العلمي — Le management (scientifique)، الذي يحدد — مقارنة من نوع عسكري (Type militaire)، في وصفها للبنية العلائقية (La structure relationnelle) التي تجمع المسؤول داخل المؤسسة بعمال هذه التشكيلة، على أساس علاقة السلطة-الطاعة، حيث يمثل المسؤول الإداري مجلس القيادة (Etat major) وألظمة، متصدراً قنوات القرار وبالتالي المعلومات داخل هذه التشكيلات التنظيمية، وتشكل فئة العمال قاعدة هذه التنظيمات، ينحصر مهامهما في طاعة القيادة وتطبيق قراراتها. وبالتالي، تختزل صورة الاتصال، في هذا الفكر، في طبيعته النفعية فقط (De nature exclusivement utilitaire) حيث ينحصر دوره في إرسال توجيهات القمة إلى القاعدة التي ستحرص على تطبيقها بكل دقة.

ويمكننا تمثيل هذا المخطط الخيالي للاتصال في خط تسلسلي نازل، كما يلي:

¹ Philippe, Migani: systèmes de management : 22 fiches de synthèse et 25QSM d'autocontrôle, Les éditions d'Organisation, Paris.1993. P: 53

عن

1) G. Donnadieu, G : Entreprise et personnel,(_____), _____, N°318, Octobre 1990.

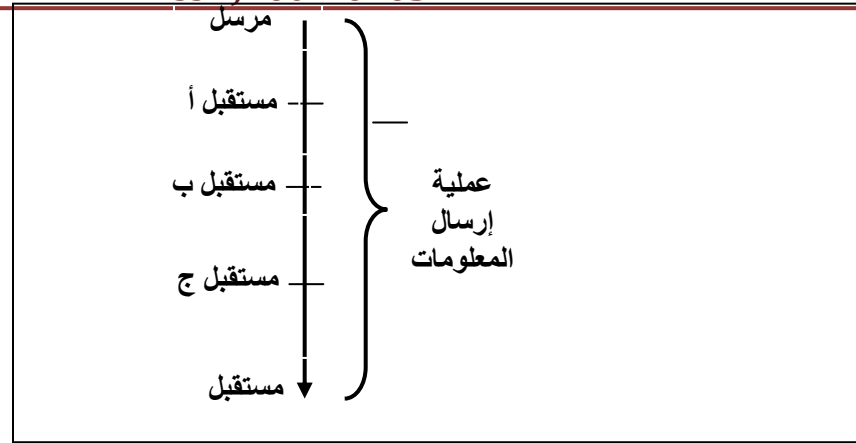
* يشير هذا الفكر إلى المدرسة الكلاسيكية (1900-1930)، التي يمثلها كل من Taylor، Weber و Fayol ويؤمن هذا الفكر بإمكانية العلم في حل جميع المشاكل. للمزيد أنظر :

- François, Eldin,: Le management de la communication : de la communication personnelle a la communication d'entreprise (dynamique d'entreprise), L'harmattan, Paris, 1998. P, P : 117-137

- Céline, Mansencal . Dedier, Michel : Théories des organisations : P-P : 1-5

[<http://www.creg.ac->

[versailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf)], 28/10/2016, (16h41)



شكل رقم (01): يمثل المخطط الخيالي للاتصال من خلال الفكر العلمي

أما الاتصال المساعد لدى هذا الفكر، فهو خاص (Exceptionnelle) بالقمة (L'état major) أو ببعض الآليات المركزية لبعض كبار زعماء النقابات في حالة نشوب نزاعات في العمل داخل المؤسسة.

ثانياً: فكر العلاقات الإنسانية*: شهدت سنوات الستينيات (القرن العشرين) في فرنسا، بث أفكار شمال أمريكا، التي قدمت اعتبارات لاحتياجات الأفراد داخل المؤسسات، من خلال مبدأ مانجمنت المؤسسة. فمثلاً فرض التطور التكنولوجي نفسه داخل المؤسسة وفي إدارتها، كان الحال كذلك للتطور الاجتماعي الذي أسس، آنذاك لضمان حق العامل في المعرفة داخل المؤسسة، وبذلك حلت المقاربة النظرية للعلاقات الإنسانية محل المقاربة الكلاسيكية، التي كانت سائدة حينها، في إدارة العمال داخل المؤسسات، وفي ظل التطور الاجتماعي، التقني والاقتصادي، الذي عرفته المؤسسات الأوروبية، في الفترة الممتدة بين (1960-1980)، وظف الاتصال داخل هيكلها التنظيمية، من جهة، كناقل لسياسة السلام الاجتماعي، من خلال تجسيد عمليات اتصالية في الميدان الاجتماعي، بهدف تسهيل عملية قبول التغيير (التقني والاقتصادي) من طرف العمال داخل المؤسسات، ووظف، من جهة أخرى، الاتصال داخل المؤسسة، كوسيط للمعلومات (Relais d'information)، مستجيباً لطموحات العمال المعلوماتية، بهدف توفير مناخ اجتماعي جيد، للعمل، قصد تحقيق نوع من الضبط الاجتماعي داخل هذه المجتمعات الصغيرة.

* يشير هذا الفكر إلى مدرس — العلاقات الإنسانية (1960-1980)، التي يمثلها كل من Lewin Kurt ، Mayo و Jacob Levi Moréno ، تأسست هذه المدرسة على أساس (الثقة والمسؤولية) عكس المدرسة الكلاسيكية، للمزيد انظر:

- Francois, Eldin : Op.cit, P, P :117-137

- Céline, Mansencal. Dedier, Michel : Op. cit, P : 12

حاول الاتصال، داخل هذه المؤسسات، مخاطبة العامل، كزبون، يجب إقناعه، أولاً، بجودة المؤسسة، ثم بخيارات مديريتها، لهذا ظل الاتصال النازل من طرف المديرية العليا للمؤسسة هو الغالب أمام تلك العمليات الاتصالية الصاعدة التي تعمل على نقل طموحات العمال بنوع من الشفافية إلى المديرية العليا للمؤسسة.

ثالثاً: فكر الموارد البشرية*: أمام ثبات اقتصاد الدول الأوروبية والأمريكية أمام الأزمة الاقتصادية خلال سنوات الثمانينيات، ارتسم منعطف إداري جديداً لمواجهة السياق الاقتصادي الجديد (الصعب) خلال هذه الفترة، المتميزة بمحيطها التنافسي وتسارع التطورات والتحول التكنولوجي في ظلّه، وبفضل إرشادات النموذج الياباني، تغير رهان المؤسسة، من طاقتها المادية إلى طاقتها البشرية، حيث أصبح الرهان العظيم، حقاً، هو عمال هذه التنظيمات البشرية، فبدأت المؤسسات تركز على هذه الثروة التنظيمية في استراتيجياتها.

فظهر، على اثر ذلك، عدة تغييرات داخل المؤسسة، وتم تبني مبدأ توزيع السلطة انطلاقاً من مبدأ تفويض المسؤوليات ومبدأ لامركزية القرارات، ولم تعد المؤسسة تحتكر سلطة القرار، وسعت إدارة هذه المؤسسات جاهدة، إلى تحقيق التحام واع وعميق، بين جميع أعضاء المؤسسة، حول بعض القيم والأهداف الأساسية التي تعتنقها هذه المؤسسات، فجدد الاتصال داخل هذه المؤسسات، من أجل تحقيق ذلك، وظهر في شكل صورتين اثنتين كما يلي:

1- الاتصال داخل المؤسسة كثافة مؤسسة (Etat d'esprit) يسعى لخلق مناخ يومي يسوده الثقة، الحوار والتبادل بين جميع الفاعلين داخل المؤسسة.

2- الاتصال داخل المؤسسة كوظيفة اعلامية استراتيجية في شكل سلسلة من العمليات الاتصالية المندمجة في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تعمل على نقل المعلومات داخل المؤسسة.

ترتسم لنا، هكذا، صورة الاتصال داخل المؤسسات المعاصرة، بعد أن تبنته مؤسسات النصف الأول من القرن العشرين، كوسيلة عسكرية، ينحصر دورها في إيصال الأوامر إلى عمال المؤسسة لتطبيقها، ثم تتحول هذه العمليات الاتصالية، مع مؤسسات ستينيات، سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، إلى وسيط إعلامي، لمسايرة التطورات الاجتماعية، التقنية والاقتصادية التي اخترقت مؤسسات تلك

* تأسس فكر الموارد البشرية عن أعمال W.E.Deming باليابان، ويعتبر من أهم النماذج التي تضمن الاتصال الفعال للمؤسسات الحديثة، للمزيد انظر:

- Francois, Eldin : Op. cit, P : 146

الفترة. ثم تجيء سنوات بعد الثمانينات، لتفرض نمودجا تنظيميا من أصل ياباني، وتظهر المؤسسات بملامح جديدة، ينصهر فيه الاتصال، مستجيبا لواقع اجتماعي واقتصادي وتكنولوجي جديد داخل مؤسسات نهاية القرن العشرين، فيسخر، بذلك، الاتصال لخدمة الرهان الجديد للمؤسسات ألا وهو الطاقة البشرية.

ويمكننا تقديم تطور طبيعة الاتصال داخل المؤسسة خلال هذه الأفكار التنظيمية الثلاثة في الجدول رقم (16)، كما يلي:

جدول رقم (01): يوضح تطور طبيعة الاتصال داخل المؤسسات من خلال الأفكار التنظيمية الثلاثة (العلمية، العلاقات الإنسانية، الموارد البشرية)

الأفكار التنظيمية	وظيفة الاتصال	صورة العامل داخل المؤسسة	نمط التنظيم	طبيعة الاتصال
(1930-1960) الفكر العلمي	إعطاء الأوامر	عامل (Agent)	تأديبي (Disciplinaire) من خلال سلطة الرئيس وطاعة المسيرين	قيادي Commandement
فكر العلاقات الإنسانية (1960-1980)	إعلام (Informer)	زبون (Un client)	نفسي اجتماعي (psychosociale) من خلال التكيف البسيكولوجي والتفاوض	Relais وسيط
فكر الموارد البشرية بداية 1980	اتصال (Communication)	فاعل شريك (Acteur partenaire)	ثقافي (Culturel) من خلال الالتحام حول قيم وأهداف مشتركة	Catalyseur محفز

المصدر:

Philippe, Migani: Op. cit, P: 53 (بتصرف)

المحور الاول: مفهوم الاتصال داخل المؤسسة: يستعمل الاتصال الداخلي كمصطلح شامل² (Générique) ليشير بالمرّة إلى "عمليات وموضوع ووسائل الاتصال داخل المؤسسة"³,

² Jacques, Boudonnais. Florence, Absire. Eric, Le Noir : Science-Com : Le Vade-Mecom : Le livret de la communication d'entreprise et des medias, Bordas, Paris, 1990, P : 343.

ولأنه لا يظهر كمعرفة متماسكة (Cohérente) ومتشابهة (Homogène) في المؤسسات، اختلف الباحثون في رسم ملامحها، 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 (الإرسال والاستقبال).... الخ، فاختلقت 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 أو وافية لجميع مظاهر الاتصال داخل المؤسسات⁴.

نحاول بدورنا، في هذه الدراسة، حصر جميع أبعاد الاتصال داخل المؤسسات، وذلك كما يلي:

- يميز **Brochand** و **Lendrevie**^{1*}، تقليدياً، الاتصال الداخلي عن الاتصال الخارجي، كفرعين من فروع الاتصال المؤسسي، انطلاقاً من معيار الجمهور المستهدف (La cible)، فالاتصال الداخلي يخاطب الجمهور الداخلي للمؤسسة، في حين الاتصال الثاني، أي الخارجي، يخاطب الجمهور الخارجي للمؤسسة، لهذا يشير الاتصال الداخلي الى " جميع العمليات الاتصالية التي تحدث مع وبين العمال داخل المؤسسة"⁵ مهما كانت درجتهم في السلم الوظيفي.
- كما يشير الاتصال الى " مجموع الأفعال (Actes) الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة"⁶، لأنه " ثمرة كل سلوكيات أعضاء المؤسسة "⁷ التي تحدث داخل هذه التشكيلات التنظيمية.
- يشير مفهوم الاتصال، من جهة أخرى، إلى شبكة من الطرقات (Un réseau routier)^{*} التي تشكلت مع نمو وتطور المؤسسة⁸، لتسلكه المعلومات الرسمية، المتنقلة مع وبين العمال.

³ Emmanuel-Arnaud, Pateyron : Le management stratégique de l'information : Application a l'entreprise, Economica, Paris.1994, P : 35

⁴ Jacques, Boudonnais. Florence, Absire. Eric , Le Noir : Op. cit, P : 343 .

^{1*} Bernard, Brochand* : خريج مدرسة الدراسات العليا في التجارة، مختص في الاتصال الاشهاري. Jaques, Lendrevie : مستشار من طرف عدة مدراء مؤسسات فرنسية، أستاذ بمعهد HEC الفرنسي، المختص في المانجمنت والتكنولوجيات الحديثة. مختص في العلوم الاقتصادية، للمزيد حول الشخصيتين، أنظر: <http://www.decitre.fr/livres/publicitor-9782247041558.html>], 28/10/2016, (10h52)

⁵ Chantal, Bursenault. Martine, Pretet : Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, décisions, stratégies, cours, tome 2, Vuibert, Paris, 1999. P: 61.

⁶ Loc. cit.

⁷ Claude, Dutermé: La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, 1^{ère} édition, Edition De Boeck Université, Belgique, 2002. P : 135

^{*} تشير شبكة الطرقات إلى نظام المؤسسة أو ما نسميه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة .

⁸Nicole, Aubert-Guy Amoureux. Mickael , Hoffman et autre : Rédiger et motiver : Secrets et pratiques, Chihab, Batna.1997 P : 92

- إلى جانب ذلك، يظم، مفهوم الاتصال، مجموع التبادلات اللغوية الرسمية الإلزامية * لمختلف المعلومات (المهنية، التحفيزية، الرمزية، العاطفية، الثقافية....) التي تحدث داخل المؤسسة مع وبين العمال، لتشكل في ذلك " واجبا قائما في وعي العامل " ⁹، فهو سلوك مقصود من جانب المرسل لنقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ¹⁰ عبر قنوات رسمية سخرت قصدا لتحقيق السلوك المطلوب.
- كما يتجاوز الاتصال داخل المؤسسة، عملية " نشر المعلومات بين عمال المؤسسة " ¹¹، ليشير إلى الطريقة التي تنتقل وتتبادل بها المعلومات مع وبين عمال المؤسسة، وإلى ذلك " التفاهم المتبادل مع وبين عمال المؤسسة " ¹².
- هو، أيضا، " التعبير اللفظي وغير اللفظي " ¹³ داخل المؤسسة، حيث أنه يشمل المعلومات بأشكالها اللفظية وغير اللفظية كحركات الجسم، ملامح الوجه، اللباس، الفضاء الذي يتواجد فيه العمال... فداخل المؤسسة " الكل يتكلم " ¹⁴.
- الاتصال الداخلي، هو أيضا، مجموع التقنيات (الوسائل) التي تنتقل بها المعلومات داخل المؤسسة، فغالبا ما لا يميز بين الاتصال ووسيلته ¹⁵ داخل التشكيلات التنظيمية.
- كما هو أيضا حصيلة لثلاثة أشكال من العمليات الاتصالية: النازلة، الصاعدة والمتبادلة التي تنتظم في اتصالات رسمية وغير رسمية ¹⁶.
- الاتصال الداخلي، عبارة عن نشاط إنساني، يحوي مظهرين يخضعان لعملية تفاعل دائم هما: المظهر الفردي المتمثل في الاتصال الشخصي ¹⁷، والمظهر الجماعي المتمثل، عادة، في عمليات اتصالية اجتماعية أو وجماعية.
- ويتميز الاتصال داخل المؤسسة، بمختلف أبعاده، بمجموعة من الخصائص المتمثلة في ما يلي:

* أي أن المرسل أو المستقبل غير حر في إرسال واستقبال المعلومات.
⁹Robert, Estivals: La communication fonctionnelle dans l'entreprise : (Revue de bibliologie : Schéma et schématisation), SBS, Paris, N° : 43, 1^{er} trimestre, 1996, P : 33.

¹⁰ ناجي جواد، شوقي: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الحامد، الأردن. 2000، ص: 35
¹¹ صالح خليل، أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1998، ص: 51
¹²Claude , Vernot-Gaud: Mobiliser pour gagner : Comment motiver les salariés autrement que par le salaire, Liaison, Paris.1993. P : 45

¹³ Roman, Bastoul: 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.

¹⁴Philippe, Boistel: La communication d'entreprise: Un élément majeur de la politique générale des entreprises ? , P,P : 20.21.

[<http://eduscol.education.fr/cid46306/la-communication-d-entreprise%A0-un-element-majeur-de-la-politique-generale-des-entreprises%A0.html>], 27/10/2016, (15h20)

¹⁵ Van Denis, Sophie Peters: Les supports d'information dans l'entreprise, CFPJ, Paris, 1992. P : 19

¹⁶ Emmanuel, Dupuy et Thomas, Devers et Isabelle, Raynaud: La communication interne : vers l'entreprise transparente, Les édition d'organisation, Paris, _____, P,P : 20,21

¹⁷Filippe , Migani: Op.cit, P : 45

- نظام كامل العضوية، التصور والتجسيد¹⁸.
- نظام ينمو ويتطور داخل المؤسسة، يتسم بالمرونة في تبادل المعلومات، والحرية في الحصول عليها¹⁹.
- وظيفة لا تزيد ولا تقل أهمية عن الوظائف التنظيمية الأخرى داخل المؤسسة²⁰.
- وظيفة تدار (Manager) وتقاد (Pilotage) كغيرها من الوظائف التنظيمية الأخرى داخل المؤسسة²¹، فهي مهنة حقيقية تشترط تمرن (Apprentissage)، وتجربة (Apprentissage)، وكفاءة ذاتية (Apptitude personnel)²².
- يستخدم كإجابة لنشاط مهني²³ وعملية بسببولوجية، إدارية وتقنية...²⁴.
- يستخدم الاتصال داخل المؤسسة، كوسيلة وليس كغاية، لبلوغ أهداف المؤسسة فـ" داخل المؤسسة لا نتصل للاتصال، ولكن لتحقيق أهداف محددة"²⁵.
- ترافق الإستراتيجية الاتصال الداخلي، الإستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ " لا يمكن تصور إدارة الاتصال داخل المؤسسة، بعيدا عن توجهات الإستراتيجية العامة للمؤسسة"²⁶.
- لا تحدث العمليات الاتصالية داخل المؤسسة، كعمليات سهلة ولا طبيعية²⁷، فهو لا يؤمن بالصدفة ولا بمبدأ الارتجالية، هذا الأخير، الذي " يؤدي حتما إلى الفشل"²⁸.
- المحور الثالث: عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة** : يمكننا عرض عناصر العملية الاتصالية داخل مؤسسة، والتي تختلف تماما عن تلك العناصر التقليدية المعروفة لمختلف العمليات الاتصالية الأخرى كما يلي:
- 1- المرسل/المستقبل، المرسل/المرسل:** تتميز عمليتي الإرسال والاستقبال للرسالة الاتصالية داخل المؤسسات، بأنها واجب مهني، أي (فرض)²⁹ (Imposés)*، يتناوب في استخدامهما، جميع أعضاء

¹⁸ Thierry, Libaert: Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, P : 8.

¹⁹ Yves, Agnes. Michel, Durier: L'entreprise sous presse : Le journal d'entreprise : Stratégie et méthodes, Dunod, Paris. 1994, P : 39.

²⁰ Jacques, Castelnau. Loic, Daniel. Bruno, Mettling : Le pilotage stratégique : Comment mobiliser l'énergie collective, L'édition d'organisation, Paris.2001, P : 179.

²¹ Jean-Marc, Decaudin : Glossaire de la communication marketing, Economica, Paris, 1996, P: 36.

²² Francois, Eldin : Op. cit, P: 267.

²³ Robert, Estivals : Op. cit, P : 32 .

²⁴ Jacques, Castelnau. Loic, Daniel. Bruno, Mettling : Op. cit, P : 179 .

²⁵ IRCOM (Institut Des Relation Publique Et De Communication) : Le guide pratique de la communication, 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 1991., P : 151.

²⁶ Thierry, Libaert: Op. cit, P : 36 .

²⁷ Sophie Peters, Van Denis : Op. cit , P : 35.

²⁸ Claude, Duterme: Op. cit, P : 94.

²⁹ M, Davilos. J. L, Penforivis : Le français de la communication professionnelle, _____, 1993, Clet, Paris, P :33.

المؤسسة (العمال والمسؤولون) ، وبالتالي لا يمكن تصور مرسل دائم ولا مستقبل قار لمختلف الرسائل الاتصالية المتنقلة داخل المؤسسات، فجميعهم، يتناوبون على عمليتي الإرسال والاستقبال لمختلف المعلومات داخل هذه التشكيلات التنظيمية.

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

3-الوسيلة في العملية الاتصالية : تتوافق مع طبيعة الرسالة الموجهة، هي متعددة ومتنوعة حسب المحتوى المنقول للرسالة الاتصالية .

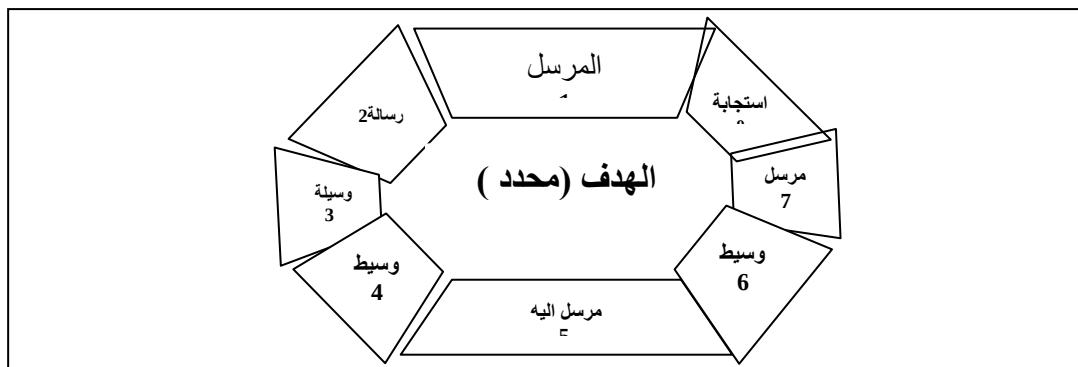
4- الوسيط^{1*} (Relais) أو المصفاة (Filtre) في العملية الاتصالية: تتوقف، الرسالة الاتصالية المتنقلة بين المرسل والمستقبل، عادة، داخل المؤسسة، عند مجموعة من الوسطاء، الذين يفرضهم الهرم التنظيمي للمؤسسة، لتولي مهام نقل الرسالة الى المستقبل المستهدف، وهم على العموم مكلفون بمهمة تشبه مهمة المصفاة، التي تقوم بـ:

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

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

5- الاستجابة في العملية الاتصالية: لأن الهدف من الاتصال داخل المؤسسات يدعوا دائما إلى ردة فعل واستجابة معينة³⁰.

6- الهدف من العملية الاتصالية: تحدث العملية الاتصالية داخل هذا النوع من التشكيلات البشرية (التنظيمية)، استجابة "لتحقيق أهداف محددة"³¹، فهو واجب مهني، قبل كل شي. ويمكن تمثيل عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (01): مخطط اتصالي يوضح عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة المؤسسات

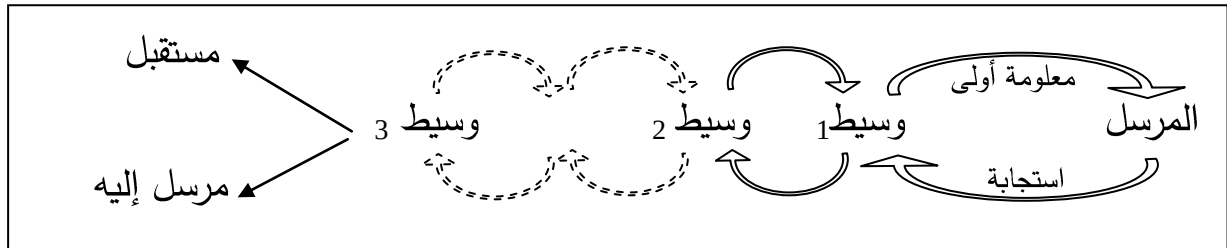
* نتحدث هنا خاصة عن الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.

^{1*} الوسيط أو (Relais) هو مصدر يقع بين المرسل والجمهور المستهدف في العملية الاتصالية.

³⁰ ناجي جواد، شوقي: م، س، ذ، ص: 38

³¹ IRCOM : Op. cit, P : 151.

يتشكل لدينا، بالتالي، من خلال عناصر العملية الاتصالية، المشار إليها أعلاه، مخططا يبين سير العمليات الاتصالية داخل المؤسسة كما يلي:



شكل رقم (02): مخطط اتصالي يوضح سير العمليات الاتصالية داخل المؤسسة

المصدر:

Marie-France, LABEL. Pierre, LABEL: Organiser la communication interne, P : 05

بجدر بنا، في هذه الدراسة، التأكيد على أن الاتصال الداخلي، إضافة إلى كلما تم عرضه سابقا، بأنه ظاهرة بريئة من بعض المظاهر السلبية السائدة داخل التنظيمات، والتي غالبا ، ما تنعت 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 يختزل فقط في وسائل الاتصال المعقدة....." ³² ولا حتى في مجموعة الوسائل (Une palette) الإدارية.
- الاتصال الداخلي ليس وسيطا للإقناع (Persuasion) (...) أو للدعاية (Propagande) في يد مدير المؤسسة ³³.

الخاتمة:

رافق تطور مفهوم الاتصال داخل المؤسسات، تطور الأفكار التنظيمية، فظهر في النصف الأول من القرن العشرين، مع الفكر الكلاسيكي، المؤسسة كوسيلة عسكرية، ينحصر دور الاتصال فيها في إيصال الأوامر إلى عمال المؤسسة الذين يسهرون على تحقيقها، ثم تتحول هذه العمليات الاتصالية، مع

³² Sophie Peters, Van Denis : Op. cit, P: 15

³³ L, Demont. A , Kempl et autre : La communication des entreprise: Stratégies et pratiques, Nathan, Paris, 2000, P :216

مؤسسات ستينيات، سبعينيات وثمانينات القرن العشرين، مع فكر العلاقات الإنسانية، إلى وسيط إعلامي، لمسيرة التطورات الاجتماعية، التقنية والاقتصادية التي اخترقت مؤسسات تلك الفترة. ثم تجيء سنوات بعد الثمانينات، لتفرض نموذجاً تنظيمياً من أصل ياباني، مع فكر الموارد البشرية، وتظهر المؤسسات فيه بملامح جديدة، وينصهر فيها الاتصال، مستجيباً لواقع اجتماعي واقتصادي وتكنولوجي جديد داخل مؤسسات نهاية القرن العشرين، فيسخر، بذلك، في خدمة الرهان الجديد للمؤسسات ألا وهو الطاقة البشرية.

نستطيع تمييز الاتصال الداخلي، تقليدياً، عن الاتصال الخارجي، باعتبار أن الأول يخاطب الجمهور الداخلي للمؤسسة، في حين يخاطب الثاني، الجمهور الخارجي، لهذه التشكيلات التنظيمية، وهو مفهوم، عموماً، يستعمل كمصطلح شامل، لجميع العمليات الاتصالية التي تحدث مع وبين العمال داخل المؤسسة، مهما كانت درجتهم في السلم الوظيفي ، وتتكون العملية الاتصالية، عموماً، من العناصر التالية: (المرسل/المستقبل أو المستقبل/المرسل، الرسالة، الوسيلة، الوسيط (المصفوفة)، الاستجابة، الهدف)، حيث تعتبر كل من العناصر الاتصالية الثلاثة (الوسيلة، الرسالة والمستقبل أو الجمهور المستهدف) من العناصر الاستراتيجية لمختلف العمليات الاتصالية، باختلاف أنواعها ، التي يمكن حصرها (أنواع الاتصال) حسب مجموعة من المعايير التحليلية، والمتمثلة في كل من (البنية، الاتجاه، المرسل إليه، المحتوى ودرجة المؤسسة و في الأخير الوسيلة) ، لتظهر بأشكال عديدة ومختلفة في جميع أجزاء المؤسسة.

قائمة المراجع:

- (1) أبو إصبع، صالح خليل: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1998.
- (2) شوقي، ناجي جواد: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الحامد، الأردن، 2000.
- 3) Agnes, Yves et Durier, Michel : L'entreprise sous presse : le journal d'entreprise : Stratégie et méthodes, Dunod, Paris, 1994.
- 4) Aubert-Guy Amoureux, Nicole. Hoffman, Mickael. et autre : Rédiger et motiver : Secrets et pratiques, Chihab, Batna, 1997.
- 5) 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.
- 6) Boistel, Philippe : La communication d'entreprise : Un élément majeur de la politique générale des entreprises ?, [\[http://eduscol.education.fr/cid46306/la-communication-d-entreprise%A0-un-element-majeur-de-la-politique-generale-des-entreprises%A0.html\]](http://eduscol.education.fr/cid46306/la-communication-d-entreprise%A0-un-element-majeur-de-la-politique-generale-des-entreprises%A0.html), 27/10/2016, (15h20).
- 7) 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.
- 8) Bursenault, Chantal. Pretet, Martine : Organisation et gestion de l'entreprise : Structures, décisions, stratégies, cours, tome 2, Vuibert, Paris, 1999.

- 9) Castelnau, Jacques. Daniel, Loic. Mettling, Bruno: Le pilotage stratégique : Comment mobiliser l'énergie collective, L'édition d'organisation, Paris.2001.
- 10) Davilos, M. Penforivis, J. L : Le français de la communication professionnelle, _____, 1993, Clet, Paris.
- 11) Decaudin, Jean-Marc: Glossaire de la communication marketing, Economica, Paris, 1996
- 12) Demont, L. Kempl, A. et autre : La communication des entreprise: Stratégies et pratiques, Nathan, Paris, 2000
- 13) Donnadiou, G : Entreprise et personnel,(_____), _____, N°318, Octobre 1990.
- 14) Dupuy, Emmanuel et Devers, Thomas et Raynaud, Isabelle : La communication interne : vers l'entreprise transparente, Les édition d'organisation, Paris, _____ .
- 15) Duterme, Claude : La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, 1^{ère} édition, Edition De Boeck Université, Belgique, 2002.
- 16) Eldin, François : Le management de la communication : de la communication personnelle a la communication d'entreprise (dynamique d'entreprise), L'harmattan, Paris, 1998.
- 17) Estivals, Robert : La communication fonctionnelle dans l'entreprise : (Revue de bibliologie : Schéma et schématisation), SBS, Paris, N° : 43, 1^{er} trimestre, 1996.
- 18) IRCOM (Institut Des Relation Publique Et De Communication) : Le guide pratique de la communication, 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 1991.
- 19) Label, Marie-France. Label, Pierre: Organiser la communication interne, Les édition d'Organisation, Paris, 1988.
- 20) Libaert, Thierry : Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003.
- 21) Mansencal, Céline. Michel, Dedier: Théoriés des organisations,
[http://www.creg.ac-versailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf], 28/10/2016, (16h41).
- 22) Migani, Filipe : Les systèmes de management : 22 fiches de synthèse et 25QSM d'autocontrôle, Les édition d'Organisation, Paris, 1993.
- 23) Pateyron, Emmanuel-Arnaud : Le management stratégique de l'information : Application a l'entreprise, Economica, Paris.1994.
- 24) Van Denis, Sophie Peters: Les supports d'information dans l'entreprise, CFPJ, Paris, 1992.
- 25) Vernot-Gaud, Claude : Mobiliser pour gagner : Comment motiver les salaries autrement que par le salaire, Liaison, Paris.1993.