



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري

المقياس : الاتصال والتحرير الإداري

الميدان : علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

المستوى : السنة الأولى ماستر (إدارة الموارد البشرية و إدارة الأعمال)

من إعداد:

د. عبد الجليل طواهرير أستاذ محاضر "ب" جامعة ورقلة



جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري

المقياس : الاتصال والتحرير الإداري

الميدان : علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

المستوى : السنة الأولى ماستر (إدارة الموارد البشرية و إدارة الأعمال)

من إعداد:

د. عبد الجليل طواهرير أستاذ محاضر "ب" جامعة ورقلة

توجه هذه المطبوعة خصيصا لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية و إدارة الأعمال علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتخصصات الأخرى والذي يعتبر هذا المقياس ضمن برنامجها. في السداسي 1 أو السداسي 2.

من أهداف هذا المقياس التعرف تمكين الطالب من معرفة أدوات الاتصال والتحكم في تقنيات التحرير الإداري باعتبار التحرير الإداري أحد أدوات الإتصال بالمؤسسة فهو يخضع لمجموعة مبادئ و شكليات وصيغ تقتضى الضرورة احترامها والتقيد بها عند تحرير مختلف الوثائق اللازمة لأنها تلعب دورا أساسيا في مختلف المؤسسات العمومية والإدارات والمرافق العمومية.

فكل إنشاء إداري يقتضى قبل كل شئ معرفة كافية للغة التي بواسطتها يتم التحرير وإلا كان التحرير غير صحيح، وقد يصبح خطرا في بعض الأحيان عند الإساءة والخطأ في التعبير أو الصياغة كون اللغة المستعملة داخل الإدارة ليست لغة خفية 'فهي تستعمل مجموعة من المصطلحات الجارية التي يجب أن تفهم من الغير. فالإنشاء الإداري يتطلب بصفة عامة نفس الخصال التي يستوجبها الإنشاء من النوع العام (الوضوح في التعبير عن الأفكار، أسلوب صحيح ودقيق وتنسيق منطقي لل فقرات) إلا أن الإنشاء والتحرير الإداري ينفرد ببعض الخصائص الذي تميزه عن الأنواع الأخرى من التحرير كالتحرير التقني أو التحرير الأدبي

هذا تتمثل متطلبات المقياس الإمام بالمفاهيم المتقدمة حول وظائف المؤسسة و ماتم التعرض اليه في مقياس تسيير المؤسسة كذا التمكن الأولي من أدوات التحرير باستعمال البرامج المكتبية خاصة وهو ما تم التعرض اليه في مقياس الإعلام الآلي.

فهرس المحتويات

مقدمة

الفصل الأول: الاتصال الإداري

- ❖ المحاضرة الأولى: ماهية الاتصال الإداري.....09
- ❖ المحاضرة الثانية: طرق وأساليب الاتصال.....19
- ❖ المحاضرة الثالثة: مهارات وكفاءة الاتصال.....37
- ❖ المحاضرة الرابعة: معوقات ومتطلبات الاتصال.....43
- ❖ المحاضرة الخامسة: الاتيكييت و البرتكول كأداتي للإتصال.....51

الفصل الثاني: التحرير الإداري

- ❖ المحاضرة الأولى: ماهية التحرير الإداري56
- ❖ المحاضرة الثانية: خصائص أسلوب التحرير الإداري60
- ❖ المحاضرة الثالثة: تقنيات وصيغ الاتصال الفعال69
- ❖ المحاضرة الرابعة: وثائق السرد التقرير.....70
- ❖ المحاضرة الخامسة: وثائق السرد - المحضر.....82
- ❖ المراجع.....85

مقدمة

نضع هذا العمل بين أيدي الطلاب ليكون دليلاً يسمح لهم بالتعرف على الخطوات الأساسية المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة بصفة عامة.

تهدف هذه المطبوعة إلى تبسيط وشرح المفاهيم الأساسية للمقياس مع الأمثلة المبسطة في كل مرة، من أجل تقريب الفهم وإزالة الغموض ومن خلالها يتمكن الطالب من معرفة القواعد الأساسية للتحرير الإداري باعتباره أحد أدوات الاتصال الإداري الفعال.

يشكل هذا المقياس نوعاً من أنواع المقاييس المنهجية، فهو يزود الطالب بأهم المعطيات الإدارية التي تساعد على ممارسة عمله الإداري في المستقبل بسهولة و يسر.

تم تقسيم هذا العمل إلى إلى عشر محاضرات مقسمة بالتساوي على فصلين وفق البرنامج الموضوعاتي المقترح من طرف الوصاية الفصل الأول خاص بالاتصال الإداري وهدفنا من خلاله إلى تمكين الطالب من ضبط ثقافته و معارفه في مجال الاتصال الإداري والفصل الثاني خاص بالتحرير الإداري والذي نهدف من خلال محاضراته لتمكين الطالب من الإحاطة بقواعد و تقنيات التحرير الإداري وضوابطه كشرط لعملية التحرير الصحيح للمراسلات الإدارية. فالتحرير الإداري من بين المواضيع التي تهم الطالب بل و التي تمكنه من التراسل الإداري هذا ومن أجل ترسيخ الفهم أكثر افردنا في نهاية كل محاضرة بأسئلة للنقاش.

الفصل الأول الاتصال الإداري

المحاضرة الأولى ماهية الاتصال الإداري

الهدف من المحاضرة في نهاية المحاضرة على الطالب ان يتعرف على عناصر وأهمية العملية الاتصالية
مميزا لخصائص الاتصال الفعال

مقدمة للاتصال أهمية بالغة تجعله المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة ، فبدونه لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل ، فأى قصور في سيرورة الاتصال يمكن أن تؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة و لقد أدت تطبيقات علم الاتصال في مختلف الميادين إلى إثراء معطياته الأساسية مما انعكس على زيادة فعالياته و هذا ما سنراه جليا في توضيح مفهوم الاتصال و طرقه.

أ) تعريف ودور الاتصال وعناصره

أ- 1 تعريف الاتصال

يمكن تعريف مصطلح الاتصال من خلال عدة أوجه :

أ-1-1 من الناحية اللغوية : فالاتصال كلمة مشتقة من مصدر « وصل » الذي يحمل معنيين رئيسيين : الربط بين كائنين أو شخصين و ذلك على عكس الانفصال و القطع و البعد ، و الربط يعني وصله و جمعه ضد فصله ، أما المعنى الآخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما ، وصل إلى الشيء أي بلغه ، وصلني الخبر بلغني « فالاتصال في اللغة أساسا الصلة و العلاقة و بلوغ غاية معينة من تلك الصلة».1

وتعني كلمة الاتصال Communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين . وتنطوي على عنصر القصد و التدبير . وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communs بمعنى المشاركة أو تكوين العلاقة أو بمعنى شائع أو مألوف كما ارجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة- التفاهم) حول (موضوع ،فكرة) لتحقيق (هدف ، برنامج).2

1 - جابر نصر الدين ، لوكيا الهاشمي ، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع

، د ط ، عين مليلة الجزائر ، سنة 2006 ، ص 127

2 - سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوى ، أبعاد العملية الاتصالية ، المكتب الجامعي الحديث ، د ط ، الإسكندرية

، سنة 1999 ، ص9، 10

(أ)-1-2 من الناحية الاصطلاحية : فالإتصال « هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة فكرة أو الخبرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما ». 1

لقد تعددت مفاهيم الإتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه ولذلك فلم تقتصر هذه المفاهيم على مهنة معينة، أو تخصص معين دون الآخر لهذا سنحاول تحديد أهم هذه المفاهيم.

1- الإتصال بمعناه العام والبسيط « يقوم على نقل أو استقاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة مصادرو متلقين على التخصيص أو التعميم. على نحو يقصد به وترتيب عليه تغيير في المواقف أو السلوك ». «

أي أن أكثر العمليات الاتصالية قدرة على تحقيق الغرض منها هي تلك التي تربط بين المحرضات (أي الإشارات أو الرموز الاتصالية التي تهدف إلى إحداث الأثر) كما وكيفا ، وبين قابلية الملتقى ونزوعه على ما في الإنسان من جنوح الأهواء والتمركز حول الذات ». 2.

ويعرف الإتصال الإداري : بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وهذا معناه أن هناك رسالة معينة بين طرفين.

وهناك تعريفا آخر للإتصال الإداري بأنه : العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا .

وان الإتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة . 3.

و أورد معجم المصطلحات الإدارية : تعريفا للإتصال بأنه « عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على سلوك وتحقيق النتائج المطلوبة ». 4.

¹ - جابر نصر الدين ، لوكنيا الهاشمي ، مرجع سابق ، ص 127

² - إسماعيل سعيد ، الإتصال والرأي العام ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ص 19 ، 20

³ - محمد محمد عمر الطنوبي ، نظريات الإتصال ، ط1 ، الإسكندرية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 2001 ، ص

15 ، 16

⁴ - اتصالات إدارية ، ويكيبيديا ، الموسوعة الحر ... <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%D7> تم الإطلاع عليه

يوم 2018/12/10

أ -2 دور و أهمية الاتصال :

تلعب الاتصالات الإدارية دورا هاما داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل، و تبدو أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة للتخطيط من ناحية و بعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية وبعملية الرقابة من ناحية أخرى .

فمن الناحية الأولى نجد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع و إعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية و المادية الموجودة بالدولة، وكذلك على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التنبؤ وبالتالي صحة التخطيط .

هذا فضلا على أن وجود الاتصال الجيد والفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة أهدافها بشكل واضح لا لبس فيه.

ومن ناحية ثانية إذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة ، تلك التي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة، ثم مرحلة البحث عن البدائل ، ثم مرحلة تقييم كل بديل و تنتهي بمرحلة اختيار البديل الأمثل ، لوجدنا أنها جميعا نتائج جهد مشترك حتى لو صدر القرار في النهاية من رئيس فرد، واتخاذ القرار الرشيد يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال بكل من يساهم في عملية صنع القرارات .وتبدو أهمية الاتصال في هذا الشأن حتى بعد عملية اتخاذ القرارات ، فمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمنظمة إذا ما بقي حبيس أدرج مكتب المدير ويظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم القرار من وحدات وأفراد. ومن ناحية ثالثة وأخيرة ، فان فعالية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته .

فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة مثمرة وجادة ما لم تكن لديه شبكة جيدة وفعالة للاتصال يجمع عن طريقها بين كافة أرجاء التنظيم .

ولاشك أن الاتصال تزداد أهميته باتساع حجم التنظيم وتعدد فروعته .1

بالإضافة لذلك هناك مهام أخرى للاتصال منها :2

*نشر أهداف المنظمة وقيم فلسفتها ، وإعلام الأفراد بخطط المنظمة وإمكاناتها وإبلاغ الأوامر للعاملين

*تبادل التوقعات والمنشورة ووجهات النظر ، وإصدار التوجيهات والإرشادات لأداء العمل

1 - إبراهيم عبد العزيز شي ، أصول الإدارة العامة، د ط ، منشأة المعارف الإسكندرية ،2014 ، ص 381 ، 382

2 - علي محمد عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال ، د ط ، دم ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2014 ، ص

، واستلام استفسارات الأفراد ونتائج الأعمال .

* تعريف مشكلات العمل وتحديد مصدر البيانات اللازمة ، وإبلاغ الأفراد بانجازاتهم ،

* نشر الأفكار الجديدة والاقتراحات.

* توضيح التغيرات والتحديات المراد إحداثها ، وتطوير اتجاهات وقيم الأفراد ، واستقصاء ردود الفعال العاملين.

أ - 3 - عناصر العملية الاتصالية :

فالاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يتشاركا في فكرة أو مفهوم أو مهارة أو إحساس أو اتجاه أو عمل معين ، وهذا يعني أن احد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار و آراء معنية يريد أن ينقلها إلى الطرف الآخر مشتركا معه فيها .1

على الرغم من البساطة التي تبدو بها عملية الاتصال، فهي في حقيقة الأمر عملية معقدة أنها عملية اجتماعية تتم في تنظيم بشكل أساسي بين وحدات اجتماعية (أفراد ، جماعات)، وليس بين كيانات مادية. وتضم هذه العملية العناصر الرئيسية التالية: المصدر أو المرسل الرسالة وسيلة الاتصال المستقبل ، رد الفعل /الاستجابة ، رموز ، التشويش.

*-المصدر أو المرسل: تبدأ عملية الاتصال بالمصدر ، فهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والآراء أو المبادئ أو الاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم من الأفراد أو الجماعات في موقف معين، وهو المسؤول عن تهيئة الظروف المناسبة المؤدية إلى تعديل سلوكهم إلى أفضل .وقد يكون هذا المصدر فردا كالرئيس الإداري الذي يود إبلاغ أمور معينة إلى مرؤوسيه .أو مدرس أو موجه في مؤسسة . وفي حالات أخرى قد يكون المرسل منظم أو هيئة مثل الصحافة أو هيئة الإذاعة .

*الرسالة : وهي فحوى أو مضمون الرسالة الذي ينقله المصدر إلى من خلال الوسيلة أي الأفكار أو المفاهيم أو المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ، أو أمرا، أو اقتراحا ، أو شكوى ، ومن الضروري إدراك فحوى الرسالة ، فنفس محتوى الاتصال قد لا يعني بالضرورة نفس الشيء بالنسبة لمختلف الأفراد والجماعات ، وذلك بسبب تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية . هذا والرسالة المعنوية يجب أن تدعمها الأعمال أو النتائج ، فالحقائق وحدها لا تعري ،ومع ذلك فان الحقائق والمعلومات يمكن أن تؤدي دورا له دلالتة في تحريك وترشيد السلوك ، كما أن تقديم البيانات بعد أن تظهر الحاجة إليها يكون له أثرا أكبر مما لو حدث العكس .2

¹ - جابر نصر الدين ، لو كبا الهاشمي ، المرجع السابق ، ص 128

² -حسين عبد الحميد احمد رشوان ، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع ، ط4 ، المكتب الجامعي

الحديث، 2015، ص، 261 ، 262

* وسيلة الاتصال : يمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي باختصار عبارة عن قنوات للاتصال ونقل للمعرفة .1

وهي مجموعة الرموز المستخدمة في نقل المعاني والأفكار التي تتضمنها الرسالة عديدة ومتدخلة منها اللفظية والغير لفظية وإن انسجامها وتكاملها يساعد في ايجابته وفاعلية الاتصال .2

*المستقبل: المستقبل شخص يتسلم الرسالة ويقوم بترجمتها إلى معنى معين قد يكون هذا المعنى مطابقا للمعنى الذي قصده المرسل وقد يكون مختلفا عنه أو حتى مناقضا له.

*الترميز : تتكون أي لغة من ذخيرة من المفردات واستطاع الإنسان أن يكون من المفردات رموز لها معاني جديدة ، والتعبير عن المعنى له طريقتين : الأولى وهي الرموز اللفظية ويطلق عليها اللغة الحقيقية أما الطريقة الثانية فهي الرموز غير لفظية وهذه الرموز لا تحكمها قواعد تسلسل وتتابع مثل التي تحكم الرموز اللفظية، ولذلك نقول أن الرموز هي أساس الاتصال، والعمود الفقري وهي التي يستطيع الإنسان من خلالها أن يعبر عن أفكاره واتجاهاته .3

*التغذية الرجعية أو المفعول الارتجاعي:

وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال ولا يقتصر ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والتعزيز للجوانب الايجابية وقد تكون التغذية العكسية قوية إعلامية ، تصحيحية و تعزيزية يلاحظ أن مضمون الاتصال الواحد يسبب إدراك الناس له بمعاني مختلفة .

*-التشويش : يمكن أن يؤثر على فهم رسالة المرسل مثل الاتجاهات والمفاهيم و التحيزات والعوائق الانفعالية القائمة بين المرسل والمستقبل.4

1 - سلوى عثمان الصديقي، هنا حافظ بدوي ، المرجع السابق ، ص 29

2 - جابر نصر الدين ، لوكيا الهاشمي، المرجع السابق ، ص 130

3 - عطوف محمود ياسين ، الإتصال ووسائله ، دار المكتب الجامعي، 2013 ص 28، 29،

4 - محمد فتحي ، المرجع السابق ، ص 101

ب) أهداف ووظائف الاتصال:

تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية ، كما تؤدي عملية الاتصال ووظائف عدة و مهمة.

ب-1 أهداف الاتصال:

ب - 1 - 1 أهداف الاتصال عموماً : تتحدد أهداف الاتصال في تمدد المرؤوسين بمعلومات عن المؤسسة وأهدافها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها، كما أنها تعمل على تشجيع الأفراد على النجاح في إنجاز أعمالهم، فالإعلام الصادق يؤدي إلى تفهم المرؤوسين لكل ما يحيط بالمؤسسة، والتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ، كما أنها تحيظهم علماً بالمشكلات أو المواقف التي تواجه تنفيذ الخطة . ومن ناحية أخرى تعتبر الأساس في معرفة مشكلات العاملين ، ومقترحاتهم سواء بالنسبة للمشكلات أو الظروف العمل في المنظمة.1

ولهذا فعلمية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته.2

ب- 1 - 2 أهداف الاتصال ضمن المؤسسة:

جدير بالذكر أن الاتصال يهدف إلى تحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة على مستوى الداخلي والخارجي فهو بمثابة البنية الأساسية التي يقوم عليها المنظمة والتي تدور حولها وظيفة المدير حيث يتعدى ممارسة العملية الإدارية إلا في حضور نظام جيد وفعال للاتصال حتى يتمكن المدير من التأثير على مرؤوسيه. ولذلك تكمن الأهداف الأساسية للاتصال لمدير المنظمة ذي المسؤوليات المتعددة اتجاه العاملين والمساهمين و المجتمع و الموردين والعلماء والإدارات الحكومية في الأبعاد التالية: الاستعلام والتحري، الإخبار التأثير، فيجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام) وتزويد الآخرين بالمعلومات وتنمية وتوسيع الفهم (إخبار) ويدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير)، و أياً كان الفرد يعمل داخل التنظيم فقد يكون الاتصال رسمياً أو غير رسمي وشفوي أو كتابي.

أما فيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فإن المدير الناجح الذي ينجز الهدف الثاني و الثالث فإنه يستكشف انه تمكن بنجاح من تكوين فريق العمل، حيث أن :

1. الإعلام والأخبار + التأثير = العمل الجماعي (فريق العمل)

1 - حسين عبد الحميد احمد رشوان ، المرجع السابق ، ص262

2 - سلوى عثمان الصديقي ،هناك حافظ بدوي ، المرجع السابق ، ص 19

ب -2 وظائف الاتصال:

إن النظرة القديمة للاتصال ترى أن الاتصالات تؤدي إلى نوعين من الوظائف الهامة جدا في ميدان العمل :

الوظيفة الأولى تحفيزية بالمعنى الذي تؤدي فيه إلى تحسين العلاقات الاجتماعية من ناحية ومن ناحية أخرى تعود أهميتها إلى ما تنتجه من اقتراحات وحلول تقنية في حدود ما يمكن للعاملين التعبير عنه فيما يخص أنشطتهم. إن هذا النوع من الاتصال لا يهدف فقط إلى تجنيد الموارد البشرية كما يظن البعض ، وإنما يتعدى ذلك إلى الحفاظ على العلاقات المباشرة ف الأنشطة الإنتاجية.

أما **الوظيفة الثانية** هي أن يكون الاتصال إجرائيا أو وظيفيا أي يضمن العدد الكبير من المعلومات التي بواسطتها تسهيل العملية الإدارية .2

ب - 2 - 1 وظائف الاتصال داخل المؤسسات: تبرز وظائف الاتصال وأهميته للمؤسسات والمنظمات وتحقيق الإدارة الإستراتيجية من خلال مساهمته الفعالة في العمليات الإدارية الأساسية وتحقيق الإنسانية بين قنواتها المختلفة وهي: التخطيط - التوجيه والإشراف - الرقابة، ويستخدم الاتصال لتحقيق عدة وظائف في المؤسسات هي :

- استقبال ونقل الرسالة من طرف أو جانب لآخر.
- استقبال المعلومات والبيانات المتاحة والوصول إلى نتائج جديدة، يمكن عن طريقها إعادة تركيب وبناء الأحداث وتحقيق مزيد من القدرة على التوقع والتنبؤ بالسلوك في المستقبل .
- التأثير في العمليات الفسيولوجية داخل الجسم وتعديلها وهو ما يطلق عليها.
- التأثير في الأشخاص وتوجيههم .

ب - 2 - 2 الوظائف العامة للاتصال :

يمكنك إجمال العديد من الوظائف للاتصال فيما يلي:

***الوظائف التثقيفية :** وتتجسد هذه الوظيفة في تزويد الناس بالمعلومات والمعارف النافعة لهم في جميع نواحي الحياة وتعريفهم بطبيعة البيئة والسياح الاجتماعي والثقافي الديني يعيشون من خلاله ...هي بهذا تعمل على تساند وتكامل المجتمع في النهاية.

¹ - محمد يسري دعيس ، الاتصال والسلوك الإنساني ، د ط ، الإسكندرية ، البطاش سنتر للنشر والتوزيع ، 2016، ص

² - محمد مسلم ، مدخل إلى علم النفس العمل ، د ط ، الجزائر ، دار قرطبة المحمدية ، 2007 ، ص 48

* **الوظيفة التعليمية :** وتتجسد هذه الوظيفة في كون الاتصال عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي واسع النطاق بين الرئيس والمرؤوس فيها اخذ وعطاء وفعل ورد فعل ، ويتم ذلك عن طريق تزويد المرؤوس بالخبرات المواقف والأخطاء والقيم الاجتماعية والروحية التي تساعد على التكيف مع مجتمعه.

وبهذا يساعد الاتصال على تناول وتداول التراث الثقافي والتراكم الثقافي من جيل إلى جيل وهو يساعد على إحداث التواصل المعرفي وتبادل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة وأحداث التطورات المستمرة بصفة دائمة .

* **الوظيفة الاجتماعية :** تتمثل هذه الوظيفة في كون الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تقوم بنقل المعلومات والأفكار وتهدف إلى تغيير السلوك الإنساني، بناء عليه فان الاتصال أداة فعالة في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين الناس .

كما أن الاتصال يلعب دورا هاما في توحيد الأفكار والمشاعر والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني لتحقيق الأهداف الجماعية في المجتمع أو المؤسسة.¹

* **خلق الدوافع :** وتعني أن الاتصال يساهم ثانيا في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة.

* **المعلومات :** بالإضافة إلى الوظيفة العاطفية والدافعية ، يساهم الاتصال في تقديم المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ، وعلى خلاف جانبي المشاعر والتأثير، الاتصال في هذه الحالة توجه تقني، حيث ركزت البحوث التحريبية في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وعلى سبيل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد ، والمجموعات والقرارات التنظيمية.

* **الرقابة :** هناك وظيفة للاتصال تتمثل في الصلة الوثيقة بين الاتصال والبناء التنظيمي، فالمنظمات في الواقع تسعى دائما في نشاطات الأفراد ، من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية ، والخرائط التنظيمية .²

* **الحوار والنقاش :** ونعني به تبادل الحقائق اللازمة لتسهيل الاتفاق أو توضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة الشعبية.

¹ - محمد يسري دعبس ، المرجع السابق ، ص 48 ، 49

² عمر سرار ، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، معهد العلوم الاقتصادية ، غ منشورة ، 2002 ، 2003 ، ص25

ج- مراحل وشروط نجاح عملية الاتصال:**ج- 1 مراحل العملية الاتصالية:**

ويتم على خطوات ومراحل متعددة والشخص الذي يقوم بعملية الاتصال غالبا ما يمر بكل أو بعض المراحل وقد يطول أو يقصر الوقت الذي يقضيه الشخص في كل مرحلة طبقا لظروفه الخاصة، وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال:

1-مرحلة الإدراك : في مرحلة الإدراك يسمع المرء (المستقبل) عن الوسيلة الجديدة، وعن الغرض منها وعمما يمكن أن تحققه من أهداف، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام الجماهيرية كالإذاعة والتلفزيون والصحافة والمطبوعات

2-مرحلة الاهتمام : في مرحلة الاهتمام يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات من الوسيلة التي يسمع عنها، ومن خصائص هذه الوسيلة ومدى ما يمكن أن تحققه من أهداف و الأغراض المختلفة التي تستعمل من اجلها ويمكن تحقيق ذلك عن طريق عقد الاجتماعات والمناقشات أو الزيارات المنزلية.

3-مرحلة التقييم : أما في مرحلة التقييم فيقوم الشخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليه عن الوسيلة وبعد أن ينتهي الشخص من تقييم المعلومات التي حصل عليها ويقتنع بصحتها ويتأكد من صلاحية الوسيلة لتحقيق أغراضه فانه يتقبل الوسيلة ، و يبدأ في اتخاذ قراره بنفسه دون ضغط خارجي، ويجب أن يتم ذلك عن طريق عملية الاتصال المباشرة وعن طريق الاجتماعات أو الزيارات المنزلية أو المقابلات الفردية .

4-مرحلة المحاولة والتجربة : وفي مرحلة المحاولة والتجربة يسعى المرء إلى تجربة الوسيلة الجديدة ومحاولة استعمالها بتحفظ في هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل وطمأنته ومعاملته معاملة حسنة والعناية والاهتمام به ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة والزيارات الفردية.

5-مرحلة الممارسة : وفي مرحلة الممارسة يقوم الفرد فعلا باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها على أن يستمر الاتصال الشخصي دوريا وبانتظام في مقابلات تتبعية، حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة وممارستها من اجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خططنا للوصول إليه .1

ج- 2 خصائص عملية الاتصال:

هناك عدة خصائص يمتاز بها الاتصال: 1:

1/ الاتصال عملية لها صفة التلقائية.

2/ الاتصال ظاهرة اجتماعية عامة لها صفة الانتشار

3/ الاتصال عملية موضوعية وواقعية.

4/ الاتصال عملية تحقق ترابط المجتمع

5/ الاتصال عملية لها صفة الجانبية.

ج- 3 عوامل وشروط نجاح الاتصال

لكي تكون عملية الاتصال عملية ناجحة وفعالة بعناصرها يجب توفر الشروط التالية: 2:

- تحديد الهدف من الاتصال.
- تحديد المضمون الأفضل للرسالة.
- تحديد الجمهور الذي ستوجه إليه الرسالة.
- تحديد كيفية النفاذ إلى عقل الجمهور وقلبه.
- تحديد نوع إرجاع الأثر أو الصدى.
- ضرورة توفر قدر مناسب من الوضوح المعرفية.
- أن يكون بسيطاً ومفهوماً وواضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية
- أن يكون مختصراً ومباشراً.
- اختيار الوسيلة المناسبة بحيث تلائم الجمهور أو المرسل إليه ويستطيع استيعابها.
- الدراسة الجيدة للجمهور أو المرسل إليه من ناحية طبائعهم وآرائهم واتجاهاتهم.
- تجنب الوقوع في خطأ عفوي أو حتى إذا حدث يجب سرعة معالجته وتصحيحية .
- أن تشمل اتجاهاته كل المصالح والأفراد رغم اختلاف أماكن تواجدهم ورتبهم في الهيكل التنظيمي.

1 - سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ، المرجع السابق ، ص 43

2 - جابر نصر الدين ، لوكيا الهاشمي ، المرجع السابق ، ص ، ص (134 ، 135)

أسئلة للمناقشة للمحاضرة الأولى :

1. ما دور المفعول الارتجاعي في العملية الاتصالية؟
2. كيف يساعد الاتصال في اتخاذ عملية القرار الإداري؟
3. ما لفرق بين الوظيفة التثقيفية والاجتماعية للاتصال؟
4. ما الشروط الواجب توفرها في نجاح العملية الاتصالية؟
5. يتميز الاتصال بصفة التلقائية والجانبية ماذا نعني بهاتين الصفتين؟

المحاضرة الثانية طرق وأساليب الاتصال

الهدف من المحاضرة في نهاية المحاضرة على الطالب أن يفرق بين أنواع الاتصالات بمعايير متعددة

تتعدد طرق ووسائل وأساليب وشبكات الاتصال الإداري، في عصر العولمة لذا تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية... الخ، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات و رضى الأفراد وحسن الأداء، وقلة عدم التأكد.

أ) - أنواع الاتصال

الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفي إلى أن تصير الخبرة المشتركة بينهما، وليس بالضرورة أن يكون الطرفان شخصين فقط بل أن يكون بين شخص ومجموعة الأشخاص، أي بين مجموعة من الأشخاص ومجموعة أخرى، وقد تتم هذه العملية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

وبناء على ذلك سنشير إلى أهم أنواع الاتصال والأسس التي قام عليها كل نوع.

أ-1 الاتصال من حيث رسميته : وتقسم إلى

الاتصالات الرسمية : ويقصد به مجموعة الاتصالات الرسمية التي تتم بين أعضاء التنظيم سواء الرؤساء أو المرؤوسين وتتم من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يقرها التنظيم بمقتضى نظام السلطة ومدى تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة وذلك وفقا للوائح والتعليمات والانحراف التي يقرها التنظيم ، وجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون اتصال داخلي أي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة سواء كانت رسمية (صاعدة أو منظمة) أو أفقية ، وقد يكون هذا الاتصال خارجي أي بين منظمة ومنظمة أخرى أو بينها وبين الأفراد¹.

وتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثبات والاستقرار ، ولذلك فانه يمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المنظمات الإدارية كبيرة الحجم .

والأصل في الاتصالات الرسمية أن تتم بالأسلوب الكتابي كالتقارير الدورية التي يرفعها عمال التنظيم لرؤسائهم على سير العمل ، وكالتقارير التي يرفعها مدير الإدارة الوسطى إلى المدير الأعلى للمنظمة عن كفاءة عمال التنظيم.

1 - محمد يسري دعبس ، المرجع السابق ، ص 190

الاتصالات غير الرسمية : وهي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها ، وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم، وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها. ومما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين في التنظيم ، بالإضافة إلى عدم فاعلية وعدم مرونة سبل الاتصالات الرسمية في التنظيم . والاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل تنظيم فتكون اتصالات داخلية وقد تتم خارجه فتكون اتصالات خارجية . وتأخذ هذه الاتصالات عادة احد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية ، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، وأيضا شكل الاتصالات الأفقية أو الجانبية ¹.

أ)-2 الاتصال من حيث الاتجاه : وينقسم إلى:

الاتصالات النازلة : يتم الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين بصفة رسمية من الأعلى إلى الأسفل و ذلك حسب تسلسل السلم الإداري و يرى جون ماري بريتي أن الاتصالات هي « التي تتم من الأعلى إلى الأسفل السلم الهرمي فهي تمتد و تنشط جماعات العمل ، وتخلق الانسجام في أداء الأدوار ، ويتم إرسال التعليمات والمعلومات الفنية التي تسمح لكل عامل في المؤسسة في التنفيذ الجيد للمهام » ².

والاتصال الهابط هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى وتتضمن ما يلي ³:

* الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون.

* توجيهات وشرح جزئيات العمل.

* الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.

* إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء . فالاتصالات النازلة تخلف ما يسمى بجو الثقة ولكن في محيط من الصرامة والضبط الاجتماعي ، بناء على قواعد وقوانين وتعليمات رسمية وهذا ما يسمح للعامل بالاطلاع على ما تنوي الإدارة القيام به ومختلف استراتيجياتها في تنظيم وتسيير العمل كما يعمل الاتصال في هذه الحالة على خلق جو من الثقة والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين .

الاتصالات الصاعدة : إذا كان الاتصال من الأعلى إلى الأسفل يعطي الأوامر والتعليمات « فان الاتصال من الأسفل إلى الأعلى (الاتصالات الصاعدة) يقتصر على شكاوى وتقارير عامة وطلبات ، وهذا النوع من الاتصالات مرتبط بنوع من القيادة السائدة في المنظمة » . ولما كان من حق الرؤساء إصدار التعليمات والأوامر

¹ - إبراهيم عبد العزيز شي ، المرجع السابق ، ص 396 - 398

² - فاروق مدارس ، التنظيم وعلاقات العمل ، ط 2004 ، دار مدني ، ص 63 ، 64

³ - محمد فتحي، المرجع السابق، ص 110 ، 111

إلى ما دونهم من المستويات ، كان من المنطقي أيضا أن يكون واجب الاستماع إلى ما لدى المرؤوسين من انشغالات واقتراحات أو ملاحظات من جهة لحقهم في التعبير والمطالبة بحقوقهم.¹

والاتصالات الصاعدة هي الاتصالات التي تصدر عن العمال والمنفذين المتواجدين في أدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والأطر العليا داخل التنظيم، لهذا فان زيادة حجم المعلومات الصاعدة دليل على سيولة الاتصالات وفعالية قنواتها، وهذه الاتصالات توضح مدى التجارب مع توجيهات الإدارة العليا ، فتوفر بذلك التغذية المرتدة اللازمة لضبط العملية الإنتاجية والتنظيمية.²

الاتصالات الأفقية أو الجانبية: يتم هذا النوع من الاتصالات بين المديرين في مستوى إشرافي واحد (أي نفس المستوى الرئاسي) أو بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الإشرافي ولكن لا تربطهم ببعض علاقات سلطة تنفيذية (أي عاملين ينتمون إلى مستويات مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية و لا ينظمهم خط سلطة واحد).³

ويتضمن هذا النوع من الاتصال تبادل الرسائل والمعلومات بين أعضاء الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة حتى تكون كل هذه المستويات الإدارية ذات المستوى الواحد على علم بكافة المعلومات والبيانات ووجهات النظر.⁴

أ- 3 الاتصال من حيث التفاعل بين المرسل والمستقبل: ينقسم إلى

الاتصال المباشر : هو الاتصال الذي يتيح للأطراف العلمية الاتصالية ويمكن المرسل من الحصول على رجع صدى بصفة مباشرة.⁵

الاتصالات غير المباشرة : مثل الأول ولكن يكون رجع الصدى بصفة غير مباشرة أي باستعمال وسيلة ما ، حيث تعتبر الوسائل السمعية والبصرية من أهم الوسائل المستخدمة في طرق الاتصال غير المباشر ويوجد الكثير من هذه الوسائل التي يجب أن يعرفها الأخصائي الاجتماعي ويستخدمها وأهم هذه الوسائل : الصورة

¹ - فاروق مدراس ، المرجع السابق ، ص 64 ، 65

² - بو فلجة غايات ، المرجع السابق ، ص 111

³ - إبراهيم عبد العزيز شي ، المرجع السابق ، ص 392، 393

⁴ - محمد يسري دعبس ، المرجع السابق ، ص 188

⁵ - معمرى هوارى ، تقنيات الاتصال، ألفت على طلبة أولى إعلام آلي ، جامعة التكوين المتواصل، ورقلة، 2007

الفوتوغرافية ، الملصقات،السورة ، لوحة الإعلان ، المطبوعات ، برامج الإذاعة ، والتلفزيون وغيرها من الوسائل
1 .

أ- 4 الإتصال من حيث الوسائل أو اللغة المستخدمة:

الاتصالات اللفظية : تتمثل في نقل المعلومات والبيانات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة ، بمعنى أن يتم الإتصال إما في شكل شفوي أو في شكل كتابي.²

ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية استخدامها في المحاضرات والندوات والمناقشات والمؤتمرات والمقابلات الاجتماعية وغيرها، ومن أمثلة الوسائل التي تستخدم فيها اللغة اللفظية المكتوبة الكتب والمجلات والصحف اليومية ، والتقارير وغيرها.³

الاتصالات غير اللفظية : نقل الأخبار والمعلومات باستخدام الإشارات والإيماءات والسلوك ، وقد تكون هذه الإشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الإتصال وتصل نسبة استخدامها في الإتصال ما يقرب من 90 % من المعاني الخاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس أو الشعور ، وأحيانا ما تكون أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديق الرسائل غير اللفظية منها عندما يتعارض الاثنان.⁴

أ- 5 الإتصال من حيث مكان أطراف الإتصال: وينقسم إلى :

الاتصالات الداخلية: هي الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية في جميع مستوياتهم.⁵

وتتمثل في تبادل البيانات والمعلومات بين إدارات وأقسام المؤسسة بغرض تخصيص مهام العمل وتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المرجوة وما إلى ذلك ، وتنساب هذه البيانات والمعلومات من خلال قنوات الإتصال الرسمية راسيا وأفقيا وكذلك من خلال القنوات غير الرسمية للإتصال.⁶

الاتصالات الخارجية : هي الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غير إدارية ، وكذلك بينها وبين الجمهور.

¹ - سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ، المرجع السابق ، ص 124 ، 125

² - محمد فتحي ، المرجع السابق ، ص 104

³ - سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ، المرجع السابق ، ص 117

⁴ - محمد فتحي ، المرجع السابق ، ص 105

⁵ - إبراهيم عبد العزيز شي ، المرجع السابق ، ص 394

⁶ - محمد فتحي ، المرجع السابق ، ص 106

والجدير بالذكر انه يجب الاعتناء - قدر الطاقة - بالاتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من ناحية والجمهور من ناحية أخرى لما لها من أهمية بالغة . وإذا تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من الاتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجيهاتها وإرشاداتها ، وهي فضلا عن ذلك تعمل على إيصال آراء الجمهور ومقترحاته إلى المنظمات الإدارية فقد يكون لها اثر كبير على تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات ، وهذا النوع من الاتصالات يساعد على التعرف على رأي جمهور المنتفعين بخدمات الإدارة العامة والوقوف على ما يصادفهم من عقبات ومشاكل .¹

أ- 6 الاتصال من حيث شخصية أطراف الاتصال : وينقسم إلى :

الاتصال الايجابي : وهو النموذج السليم للاتصال حيث يعرض الشخص وجهة نظره ويتيح للطرف الآخر فرصة عرض وجهة نظره أي أن الشخص يحافظ على حقه وحقوق الآخرين ، وان تميزت هذه الشخصية في قائد المؤسسة فهو ما ينجم عنه نمط التسيير الديمقراطي بحيث يسمح لجميع عناصر المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرار .

الاتصال السلبي : حيث يتنازل الشخص في حقه عن التعبير في رأيه أو مناقشة آراء الطرف الآخر ويعود إلى ذلك ضعف الشخصية أو فقدان الثقة في نفسه أو نقص معلومات حول موضوع الاتصال وينجم عن هذا النوع من الاتصال نمط تسييري يسمى التسيير الأبوي .

الاتصال العدواني (الهجومي) : حيث يتمسك بحقه في التعبير عن رأيه ولو كان ذلك على حساب حقوق الآخرين ويحاول فرض رأيه على الطرف الآخر دون أن يتيح له فرصة التعبير عن رأيه أو موقفه وينجم عن هذه الشخصية الاتصالية نمط تسيير يدعى التسيير السلطوي .²

ب - اتجاهات و شبكات الاتصال:

ب-1 اتجاهات الاتصال:

يكون الاتصال من حيث اتجاهه إما من جانب واحد أي ذو اتجاه واحد وإما ثنائية أي ذو اتجاهين .

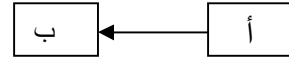
-الاتصال في جانب واحد : ومضمون هذا النوع أن المعلومات أو الأفكار تنتقل من مركز إرسال إلى مركز استقبال ، وغالبا ما يطلق على هذا النوع من الاتصال بالاتصال الناقص لأنه يسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل دون أن يصاحب ردود فعل من المستقبل أو تغذية عكسية توضح مدى وصول الرسالة ومحتواها ، ومدى استيعاب المستقبل لهذا المحتوى أولا ، أي انه يعاب على عملية الاتصال ذات الاتجاه الواحد أنها لا تعطي الفرصة

¹ - إبراهيم عبد العزيز شي ، المرجع السابق ، ص 394

² - معمر الهواري ، المرجع السابق

لاكتمال التفاعل بين طرفي الاتصال ، ومن هذه الأمثلة يتبين أن الاتصال في اتجاه واحد قد يكون مباشر أو غير مباشر.¹

والإتصال في اتجاه واحد هو اقتصار الأمر على أن يبلغ الشخص (أ) رسالة إلى الشخص (ب) دون أن يكون للطرف الثاني حق الرد كما هو في الشكل رقم (01) التالي:



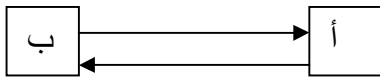
المصدر: احمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ط 5 ، 1981

ويتشابه هذا الإتصال في المؤسسة مع ما يقوم به المدير عند إعطاءه أوامره وتعليماته دون أن يكون للمرؤوسين فرصة المناقشة.²

-الاتصال في اتجاهين:

ويطلق على هذا النوع من الاتصال ،الاتصال الكامل الذي يتيح الفرصة لكل من المرسل والمستقبل للمناقشة والتعبير عن رأيهم والأخذ بعين العطاء وهذا يعني أن هذا النوع يتوفر فيه عناصر عملية الاتصال جميعها وخاصة الرجوع أو الصدى وبذلك يستطيع المرسل أن يتأكد أن رسالته قد وصلت إلى المستقبل كما انه يتأكد من مدى إدراك المستقبل لمحتوى هذه الرسالة أولا . ها يعني أن العملية الموجودة عملية تبادل في الأفكار والمعلومات أي عملية تفاعل مثمر ،ولذلك فان الإتصال في اتجاهين ، قد يكون اتصالا مباشرا أو غير مباشر. ويرى جون ديوي أن التفاعل بين طرفين الإتصال في اتجاهين وخاصة ذلك الذي يحدث في جو ودي مستمر يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على نجاح عملية الإتصال.³

والإتصال في اتجاهين يمثل في إعطاء الفرصة للمستقبل في الرد على المرسل بالاستفسار أو الاستيضاح أو الرفض أو الاعتذار ، كما في الشكل (02) التالي :



المصدر: احمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ط 5 ، 1981

¹ - سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ، المرجع السابق ، ص 126

² - محمد فتحي المرجع السابق ، ص 101 ، 102

³ - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي ، المرجع السابق ، ص 126 - 128

ويتميز بدقة المعلومات المتبادلة لإتاحة الفرصة للمستقبل ليناقد ويتفهم ويستوضح وإصدار أحكام صحيحة على الرسالة وبذلك ترتفع ثقته بنفسه.¹

ب- 2 شبكات الإتصال

يكون للإتصال خطوط متعددة وهو ما يسمى بشبكة الإتصال بين أفراد الجماعة ، حيث تربط بينهم لغرض نقل الأفكار والمعاني بين أطراف الإتصال في أذهان المستقبلين كما هي في ذهن المرسل ، أن أفراد المجموعة يستعملون إتصالا ذا اتجاه واحد أو ذو اتجاهين لتحقيق أهدافهم ، ولذا فإن شبكات الإتصال تكون الوسيلة التي تساعد على حل مشاكل أفراد جمعة الإتصال وعن طريق تنظيم شبكات الإتصال يمكن تحقيق ذات الفاعلية لتوصيل المعلومات والبيانات.²

وتوجد أنواع متعددة لشبكات الإتصالات وهي :

شبكات الإتصال المركزية : وتحدد هذه الشبكات بوضوح دور ووظيفة كل عضو بها ويساعد ذلك في التحكم إلى حد كبير في تكاليف العمل ، السرعة في حل المشكلات ، أضف إلى ذلك أن شبكات الإتصال المركزية غير مرنة ولذلك فهي تمثل عائق نحو تطوير أو تغيير متطلبات العمل حسبما تفسر عند ظروف التطبيق الفعلي بجانب كبت القدرات الإبداعية للأعضاء.³

وتشمل هذه الشبكات كل من :

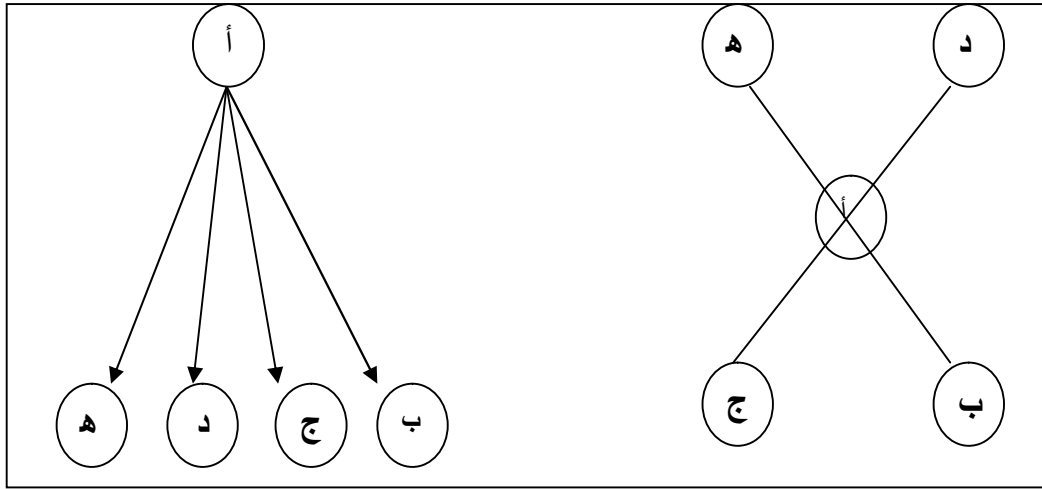
شبكة الإتصال المباشر : يتصل الرئيس الذي يكون في قمة المنظمة مباشرة بالمرؤوسين بدون وجود وسطاء ، حيث يصدر أوامره إليهم فيكون الإتصال ذو ممر واحد وعندما يتمكن المرؤوس من الإتصال مباشرة بالرئيس فيكون الإتصال المزدوج المباشر ، وفي هذه الحالة يكون الرئيس صاحب السلطة الكلية ، وهو في النقطة التي تكون مركز التقاء جميع خطوط الإتصال التي تربط بينه وبين مرؤوسيه ، ونظهر ما يظهر هذا النوع من الشبكات في المنظمات الصغيرة وتكون كما في الشكل رقم (03) .

¹ - محمد فتحي ، المرجع السابق ، ص 102

² - احمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ط 5 ، 1981 ، ص 395

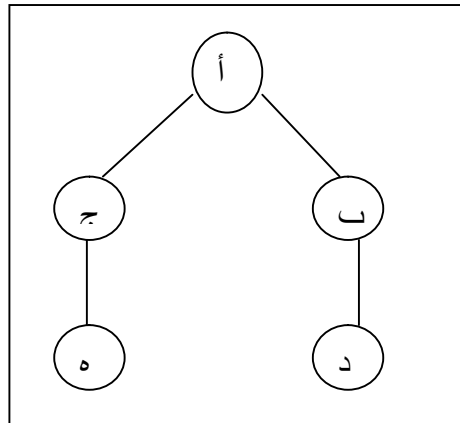
³ - محمد فتحي ، المرجع السابق ، ص 108 ، 109

شكل (03) شبكات الاتصال المباشر



المصدر: احمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ط 5 ، 1981

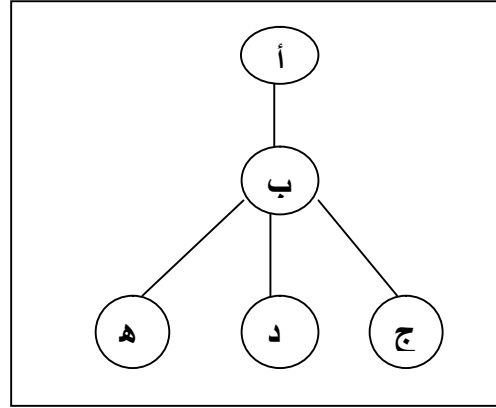
شبكة الاتصال المباشر والغير مباشر : وهي شبكة اتصال تكون خطوط اتصالها بين الرئيس الأعلى في القمة (بيده كل السلطات) وبين المرؤوسين الذين ينقسمون إلى مرؤوسين أو أكثر (ب ، ج) يتصلون بالرئيس مباشرة ، ومرؤوسين اثنين (د ، هـ) يتصلان بالرئيس بشكل غير مباشر وذلك عن طريق رؤسائهم المباشرين (ب ، ج) وذلك كما في الشكل التالي رقم (04)



المصدر: احمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ط 5 ، 1981

شبكة الاتصال بمساعدة المرؤوسين يتصلون به : نوع آخر من شبكة الاتصال حيث يوجد للرئيس (أ) مساعد (نائب) يتصل به مباشرة (ب) ومرؤوسين (ج ، د ، هـ) يتصلون بمساعدة (نائب) للرئيس ويكون اتصالمهم بالرئيس بشكل غير مباشر ، كما يظهر في الشكل التالي رقم (05) : ¹

الشكل (05) : شبكة الاتصال برئيس ومساعد



المصدر: احمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ط 5 ، 1981

شبكات الاتصال اللامركزية : وتميل هذه الشبكة لان يعمل أعضاؤها في مجموعات مما يساعد على حل المشكلات غير الروتينية والمعقدة ، علاوة على أنها تسمح لكل عضو أن يشارك بخبرته في المجموعة مما يوفر مناخا أفضل للإبداع والابتكار في العمل ورفع الروح المعنوية للأعضاء وينعكس ذلك بالرضا والقناعة لكل عضو .²

وتشمل هذه الشبكات كل من :

- شبكة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على السواء : (الشبكة المتكاملة) تحصل خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين (ب ، ج ، د ، هـ) والرئيس الأعلى مباشرة ، أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين (ب ، ج) للمرؤوسين (د ، هـ) أو فيما بين جميع أفراد المجموعة بصرف النظر عن مراكزهم فتكون بذلك شبكة اتصالات تربط بين جميع أفراد المجموعة .³

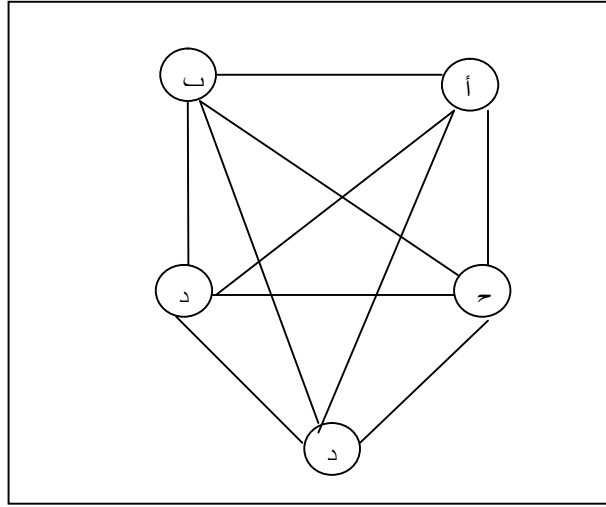
كما في الشكل التالي :

¹ - احمد رشيد ، المرجع السابق ، ص 396 ، 397

² - محمد فتحي ، المرجع السابق ، ص 109

³ - احمد رشيد ، المرجع السابق ، ص 397 ، 398

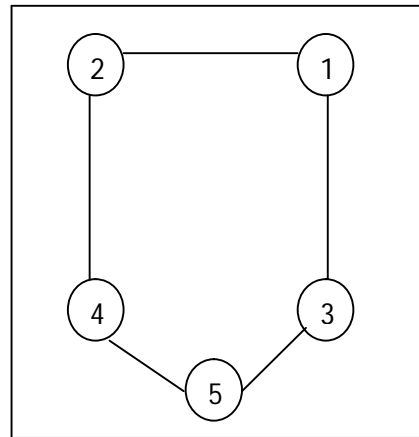
الشكل (06): الشبكة المتكامل



المصدر: احمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ط 5 ، 1981

- الشبكة الدائرية : ويقوم هذا النموذج على أساس إمكانية كل فرد في الجماعة أن يتصل بفردين مجاورين له دون حاجته أن ينقل رسالته إلى كل منهما عن طريق شخص ثالث ... ويطلق على هذا النموذج الدائرة أو حرف O . فلو افترضنا أن عدد أفراد الجماعة خمسة أفراد فإنه يمكن للعضو الرابع أن يتصل بالعضو (3، 5) ويمكن للعضو (3) كما في الشكل التالي: أن يتصل بالعضو (2، 1).¹

الشكل(07): الشبكة الدائرة



المصدر: احمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ط 5 ، 1981

¹ - محمد يسري دعيس ، المرجع السابق ، ص 163

ج) أساليب ووسائل الاتصال

ج-1 أساليب الاتصال

توجد أربعة أساليب للاتصال تهيمن على العلاقات بين الأفراد خاصة في المجال المهني ، وهذه الأساليب الأربعة هي الأسلوب العقلاني أو التحليلي ، الأسلوب العاطفي ، الأسلوب الحيوي ، الأسلوب التصوري أو المعبر . ومن الواضح أن كل أسلوب اتصال يحدد طريقة العمل والتسيير ، وبالتالي أساليب الاتصال هاته لا ينبغي أو تفهم بأنها صورة لشخصية الإنسان قدر ما هي صورة للكيفية التي يتصل بها الشخص ويتعامل بها مع الآخرين .

الأسلوب العقلاني : صاحب هذا الأسلوب هو نوع الشخص الذي يجذب التركيز على المعلومات الكمية والتحدث بالمنطق . ويمكن التعرف على الإنسان العقلاني من خلال مكتبه المنظم ، وعند الحديث معه يتبين أن ما يهمه هو الشيء الملموس، وكل هذه النقاط قد تطبع تصرفه في العمل الشخصي وتنظيمه وطريقة اتصاله وسواء كان يستمع أن يعبر تكون هذه هيكله خطابه واستدراكه ويعرف بهذه التصرف . كل حاجة في مكتبه في مكانها ظاهرة وسهلة المنال، زخرفة المكتب زاهية وعادية وعندما تتحدث معه ينتظر منك أشياء ملموسة وكلمة كثير ليست لها معنى بالنسبة إليه يجذب الجمل الصغيرة والذهاب مباشرة إلى المقصود ... ورؤيته هي الفاعلية واتصاله كتابي يحترم الوقت .¹ متوجه نحو التفاصيل، متأن، حسن التنظيم ، يصغي ويدرس المعلومات بحرص قبل الموازنة ما بين كل البدائل ، يدع الآخرين يأخذون المبادرة الاجتماعية يفضل نجحاً جدياً وفعالاً ، يفضل المعلومات المعروضة بطريقة منظمة محافظ وعملي في اتخاذ قرارات العمل يعتمد على النهج البنيوي و الدليل الواقعي متحفظ ، يبدي القليل من الإيماءات، خطاب مناسب له وقفة ومظهر رسمي.

الأسلوب العاطفي : دافئ متعاون منتهب يجمع المعلومات ويعالجها مع الآخرين قبل اتخاذ القرار ، يرغب بتأسيس علاقات قوية مبنية على الثقة ، يفضل الحل المتفاعل مع الآخرين للمشاكل ودي ومتفتح وقفته مرتاحة ، حديثه بطيء.²

¹ - شنوف محمد ، محاضرات غير منشورة ، في تقنيات الاتصال ، ألفت على طلبية تسيير الموارد البشرية ، مركز

التكوين المهني سليمان محمد ، عين البيضاء ، ورقة ، سنة 2008

² - لاري ويلسون ، دليل مهارات التواصل الاجتماعي الناجح مع الآخرين ، ترجمة سعيد الحسنية ، الدار العربية للعلوم ،

ط1 ، بيروت ، 2005 ، ص 117

يمنح العاطفي الأولوية إلى الوجدانية في علاقاته مع الآخرين بمعنى آخر يقيم علاقاتك معه على أساس المحبة التي يحس بنموها وتفاعلات التي يشعر بها نحو مشروعك العاطفي متفتح لأساليب الاتصال الأخر و يبرز في مجال البيع و الأماكن التي تكون فيها العلاقة أساسية ويعتني العاطفي كثيرا بالآخر و يبين له ذلك من خلال الطرح عليه أسئلة شخصية واهتمامه بأسرته . كما يتحدث تلقائيا على نفسه أو يعطي أسئلة شخصية . وحسب الثقافات العاطفي يمسك من الكتف أو اليد حتى تكون له علاقة حميمة أكثر ومكتبه يتحدث عليه . وفي الاجتماعات هو الذي يخرج أحيانا عن الموضوع ولكن هو الأكثر فاعلية لإيجاد حل للنزاعات ، العاطفي دائما جاهز مهيء ولكن لا ينبغي استعجاله يحتاج بعض الوقت ليبدأ أو يحتتم وبينهما تجري معه الأمور بسرعة لأنه يثق فيك مادمت في الحل العاطفي إما إذا لم تحترم أسلوب اتصاليه يحذر منك ويصبح مضطربا ويغير أسلوب اتصاليه..

الأسلوب الحيوي : يتحرك ويجرك كثيرا ، صاحب هذا النوع من الاتصال ، تتسابق الأسئلة لديه دون أن يكون له وقت لسماع الإجابة إليه ، وهي في الحقيقة توجيهات أكثر من ما هي أسئلة لأنك إذا كنت أمامه فانك أصبحت من مشاريعه أو قد تصبح كذلك قريبا. إن إدراكه للحياة تتلخص في الأنشطة التي يقودها أو التي يشارك فيها . وجدول أوقاته مملوءا وموزعا ويترك القليل من الوقت للتخميم وما يلفت النظر هي الطاقة التي يبذلها لا تطلب منه وقت للتفكير والتبصر لأنه لا يفهم ذلك وليس له الوقت لذلك بل ينبغي الدخول في لعبته أي نشاط وعلى ها الثمن يتصل معك ويبقى يتذكر محادثتك معه. فالحد الوحيد للناشط أو الحيوي كي يكون فعالا هو أن يكون له الكفاءة الأساسية في المجال و إلا لا يعرف أين ينتهي الموقع حيث ينفق فيه طاقته ، ومكتبه يقر عليه إذا كان لديه مكتب لان المكتب النموذجي للناشط هو مكس دون نظام ملاحظ غير انه يصب فيه نفسه ، تجده لدى كاتبة أو معاونيه يمضي الوثائق بالنسبة إليه المهم هو الإرشاد ، يعمل الحيوي في كل مكان في الشارع في النافذة في المطعم . في الاجتماعات الناشط لا يحترم جدول الأعمال إلا جدول أعماله ولكن هو الأول من يحتج عن الإتيان بنتيجة ومن اجل ضبط موضوع يكفي أن تعطي له كلمة ولكن ينبغي أن تسحب منه في الوقت قبل أن يترك للآخرين المكان . يوجد الحيوي في الإنتاج والمديرية العامة ويلعب الدور القيادي .

الأسلوب التصوري أو المعقد :

يهتم عادة صاحب هذا الأسلوب بعواقب الأمور يحتاج إلى وقت في اتخاذ القرارات وأسلوبه في العمل بطيء ومكتبه مرتب بعكس شخصيته الهادئة في الاجتماع لا يهتم في نقطة أو نقطتين من جدول الأعمال . في الحياة المهنية يوجد المعبر في مجالات البحث والتخطيط وتحديد الاستراتيجيات وعلى رأس التنظيمات التي تدمج المدى البعيد ضمن مشاريعه، لا يجذب التصوري أن يواجه تراكم التفاصيل والقرارات على المدى القصير لان هذا هو أكثر

ما يضيقه ويؤدي به إلى تغيير طريقة اتصاله لكن لمدة قصيرة بحيث عندما يهدأ يرجع إلى أسلوب اتصاله المعبر وإلى النظر إلى المدى البعيد، ويستحسن أن لا يدمج في خلية حل الأزمة على الفور لان لا يوجد مكانه فيها.¹

ج-2 وسائل الاتصال

تكمن أهمية الاتصال في اعتبارها القناة التي تعبر عن طريقها الأفكار والمعلومات بين عناصر الاتصال ، ولذلك تختلف طبيعة ونوع وسيلة الاتصال حسب الجمهور المستهدف وكيفية تحقيقها للهدف المطلوب في النهاية .وعليه يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى وسائل مباشرة وغير مباشرة.

ج-2-1 وسائل الاتصال المباشرة

وسائل الاتصال المباشرة تتمثل في الاتصال الشفوي ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفاهة ، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة ، ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.²

وتمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا ، كما إنها تمكن « المستقبل » من استيضاح النقاط الغامضة وتمكن المرسل ، من التأكد من فهم وإدراك المستقبل لرسالته.³

فلا يمكن تصور أحد المسؤولين أو المديرين دون أن يتحدث، ويناقش ، ويصدر أوامره وتعليماته، وتبقى تليفونات الزائرين ويدير المقابلات والاجتماعات وكل هذه الأمور هي أمثلة للاتصال الشفهي.⁴

غير انه يعيب على هذا الاتصال انه قد يعرض المعلومات المراد نقلها أو تبادلها بين طرفي الاتصال خاصة إذا تم عن طريق الغير للتحريف أو سوء الفهم ، هذا فضلا عن احتمال عدم إجادة المرسل إليه للاستماع ذاته.⁵

ويتحقق أسلوب الاتصال الشفوي بوسائل مختلفة من أهمها :

¹ - شنوف محمد ، تقنيات الاتصال ، المرجع لسابق ص 12 ، 13

² - إبراهيم عبد العزيز شي ، المرجع السابق ، ص 399 ، 400

³ - جمال الدين لعويسات ، المرجع السابق ، ص 46 ، 47

⁴ - احمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، د ط ، 2003 ، 2004 ، ص

⁵ - إبراهيم عبد العزيز شي ، المرجع السابق ، ص 400

الاجتماعات : وتكون في شكل اجتماعات أسبوعية أو شهرية أو دورية أو سنوية تجمع الموظفين والمشرفين لمناقشة بعض المسائل المتصلة بتأهيل الموظفين للعمل.¹

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة ، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية وتأثير مباشر على العاملين ونجد من الأهمية مناقشته بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد ويتم ذلك في حالة إعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامه المختلفة أو بعض أقسامه ، مناقشة الخطة العامة للمنظمة ، أو الرغبة في تعديل وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وتسمح الفرصة عن طريق الاجتماعات في الاستفادة من الخبرة الاقدمية أعضاء الهيكل التنظيمي

المؤتمرات والندوات : تعد المؤتمرات وسيلة اتصال هامة جدا لتبادل الآراء والمعلومات ومناقشتها بين أعضاء المؤتمر حول قضية أو مشكلة أو ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج محددة توصيات ومقترحات وكذلك قرارات موضوعية مناسبة يجدر الالتزام بها من جانب من يهمهم الأمر.

أما الندوات تعد إحدى وسائل الاتصال التي تهدف إلى تحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين في المؤسسة ، حيث يتم نقاش الموضوع المطروح في الندوة من مختلف الآراء في جو من الديمقراطية حتى تخلق روح الفريق أو العمل الجماعي . لذا فالندوة وسيلة اتصال ذي اتجاهين حيث يتم تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل والمتلقي

المقابلات الشخصية : تعد المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر والمهمة ، حيث يتم من خلالها المواجهة بين اثنين أو أكثر ويدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة أو مشكلة لتحقيق قدر كبير من التفاهم المستمر وتبادل الخبرات والمعلومات وتتيح التعرف على أفراد واتجاهات ومشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية . وتختلف المقابلات من حيث الوقت الذي تستغرقه بعضها قد يستغرق دقائق معدودة بينما قد يستغرق بعضها وقتا أطول وقد يسود بعضها نوع من الشكليات والرسميات بينما بعضها قد يتم في جو حر بلا قيود أو رسميات، ومن أهم أنواع المقابلات الشخصية : مقابلات الاختبار (التوظيف) ، مقابلات النصح والإرشاد ، مقابلات التقييم مقابلات الترغيب ، مقابلات التأديب (التوبيخ) ، مقابلات التنظيم ، مقابلات ترك الخدمة .

المكالمات الهاتفية : وتعد وسيلة من وسائل الاتصال التي تستخدم بصورة كبيرة في الأمور المستعجلة ، ويرجع ذلك لأهميتها كاتصال شفهي وسريع من شأنه تدعيم العلاقة بين الإدارة والعاملين ولكنها لا تكون ذات جدوى

¹ - عبد الغفور يونس ، تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت لبنان ، 1970 ، ص 317

في الإتصال بعدد كبير من العاملين في وقت واحد وفي مكان واحد . كما يستخدم في الإتصال بالمنشآت والجهات الأخرى خارج المنشأة، وهو وسيلة تعبر عن التقدير والاحترام وتجذب انتباه المرسل إليه خصوصا في اختيار الوقت المناسب. والجدير بالذكر أن المكالمات الهاتفية تبدأ بمحادثات المجاملة والثناء لإمكانية تهيئة المرسل إليه أو المتلقي للرسالة وإشاعة عوامل الرضا و البهجة والاحترام في نفسه ، وتسجيل بعض الحقائق التي يجب تنفيذها من خلال المكالمة ، وحسن الإنصات للاستيعاب الكامل والفهم .

الزيارات الميدانية : تمثل الزيارات إحدى وسائل الإتصال المباشر المهمة للتعرف على مواقع المشروعات التي تم تحقيقها أو تم التخطيط لتنفيذها وذلك لحث العاملين على المشاركة فيها أو تقدير جهودهم وتقييمها إذا كانت المشروعات قد تمت وكذلك للوقوف على أحوال العمال أو الخدمات المباشرة لهم أثناء العمل من خلال الدعوات المستمرة لكافة العاملين من مختلف المستويات الإدارية لزيادة المؤسسات الإدارية وفروعها المختلفة .

ويتم من خلال الزيارة محاولة استقصاء الرأي كتابيا أو شفويا مما يجعل هؤلاء يحسون بتقدير إدارة المنظمة لهم وحرصها على سماع آرائهم ومقترحاتهم أو تسجيلها في دفاتر الزيارات، ويتم تسليم الزوار مطبوعات أو كتيبات عن كل ما يتعلق بالمنظمة .

وتفيد الزيارات الميدانية في إعطاء صورة واضحة وجيدة عن المؤسسة وعن القصور الذي حدث بها وكذلك في التعرف على مدى نجاح المؤسسة في مواجهة مشكلاتها من خلال المشروعات التي قامت بتنفيذها .

ج - 2 - 2 - وسائل الإتصال غير المباشرة : وتتمثل وسائل الإتصال غير المباشرة في

1 - الإتصال الكتابي : يتم الإتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم ولكي يحقق الإتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة وتتمثل الوسائل الكتابية في التقارير والأوامر والقرارات الإدارية يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل دراستها بإمعان وتفكير (Higgins – 1982) ، ثم يحفظها في الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة ويمكن أن نوصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر (Rue , Byars – 1986) وهي أقل عرضة للتحرير والتشويه.

رغم أن الأسلوب الكتابي يعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات ، كالتسريع المطلوبة وطبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها والتكلفة التي تستلزمها وكذلك نوعية الجمهور الذي توجه إليه.¹

¹ - جمال الدين لعويسات ، المرجع السابق ، ص 49

2 - الاتصال السمعي : وهي الوسائل التي تتأثر بحاسة السمع. وتتمثل في الخطب في المحافل والاجتماعات والمحاضرات والندوات والمؤتمرات الهاتفية ، والإذاعة وهي وسيلة إعلامية ناجحة وذلك لاتساع مجالاتها وإمكانية وصولها إلى العامة من الأفراد ، ويمكن من خلال برامج الإذاعية أن يتم اتصال جيد من المستفيدين من خدمات الاجتماعية أو عرض مشكلات وحلها وكذلك التليفون وهي وسيلة مهمة سواء في الاتصالات الداخلية (داخل المؤسسة) أو الخارجية .¹

3 - الاتصال البصري : ويضم كل الوسائل التي تقدم أساسا حسيا بصريا من الحقائق والأشياء للتعرف على شكلها أو لونها أو حجمها مثلا وتمكن هذه الوسائل الفرد من مشاهدة هذه الأشياء أو ما يشاهدها والتعرف عليها ، فالفرد هنا لا يتعامل مع كلمات يقرأها أو يسمعها . وإنما مع ما يشاهده عن هذا الشيء.²

ويشمل ذلك استخدام الملصقات حيث كلما كان الملصق بسيط ومعبّر وجذاب كلما كانت عملية الاتصال ناجحة ، وكذلك تشمل النماذج والعينات حيث يتم استخدام النماذج والعينات لتوضيح مكونات المؤسسة أو مكونات مشروع معين ، ومن خلال ذلك يمكن لأفراد المجتمع أن يتعرفوا على هذه المشروعات من خلال هذه النماذج أو العينات .³

4- الاتصال السمعي البصري : وهي تتمثل في وجود الصورة والصوت معا والتي يمكن أن تظهر على الشاشة التلفزيون والسينما ، أو بواسطة أجهزة الفيديو ومن خلال المهارة في الاتصال يمكن معرفة مدة فاعلية هذه الوسائل في تحقيق الأهداف الخاصة بها.⁴

ويشمل التلفزيون وابتكارات تقنية للتصوير الضوئي وكاميرا والسينما والراديو ولقد تفوق هذا الابتكار على كل ذلك من حيث سرعة انتشاره ونجاحه يوما بعد يوم عدد أكبر من المشاهدين وقوة تأثيره وكذلك يشمل السينما وتعد وسيلة باهضة التكاليف ، فالإعلام الإعلاني أو الأفلام التسجيلية أو الأفلام التعليمية أو الترفيهية ، حيث يتكلف إعداد وتصوير هذه الأفلام مبالغ باهضة جدا ، والسينما من الناحية العلمية هي جهاز أو آلة التقاط صور على فيلم (شريط ، وجهاز آخر يعرض هذا الفيلم).⁵

¹ - سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ، المرجع السابق ، ص 143

² - حسين عبد الحميد رشوان ، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع ، المرجع السابق ، ص 268 ، 269

⁴ - سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ، المرجع السابق ، ص 144

⁵ - محمد يسري دعبس ، المرجع السابق ، ص 285 ، 286

5 - الإتصال الإلكتروني هو العقليّاتي يتم فيها تبادل المعلومات أو توفير التّسليّة سواءً أكان ذلك على الصّعيد الشّخصي أو العمليّ باستخدام وسائل التّكنولوجيا الحديثة، حيث تطّورت في عصرنا وأصبح بالإمكان الإتّصال بين قارّةٍ وأخرى بل بين قطرٍ وآخرٍ بغضون ثوانٍ معدودة حتّى أصبح العالم وكلّ قريةٍ صغيرةٍ تصل الأخبار إليها بسرعة¹.

أسئلة للمناقشة للمحاضرة الثانية :

1. هل هناك علاقة بين الأسلوب الاتصالي وشخصية المتصلين ؟
2. بالنظر لحجم المنظمة ماهي نواع الشبكات الاتصالية في المنظمات الصغيرة والكبيرة؟
3. مالفرق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي؟
4. كيف يمكن للمدير أن يستغل الاتصالات غير الرسمية من تحقيق أهداف المنظمة؟
5. أذكر ايجابيات الاتصالات الالكترونية؟

¹ <https://mawdoo3.com/comunication.pdf> تم الإطلاع عليه يوم 2019/03/23 على الساعة 12:00

المحاضرة الثالثة مهارات وكفاءة الاتصال

الهدف من المحاضرة في نهاية المحاضرة لابد للطالب أن يفرق بين المهارات الاتصالية وكيف يمكن التحسين من هذه المهارات من أجل ضمان كفاءة الاتصال

تمهيد: يعتبر الاتصال أمر هام وطبيعي في حدوثه بيننا كأفراد وجماعات، بل أكثر من ذلك، فإن معظم المشكلات الكبيرة ذات الأبعاد المعقدة يمكن حلها من خلال نظم الاتصال الجيد، ولا يمكن أن نتصور جماعة من الجماعات، دون أن يتم الاتصال الفعال بين أفرادها وإلا أصبحت الجماعة عبارة عن أفراد منعزلة، فالإتصال يجب أن يسود التنظيم حتى تتمكن عناصره من تجسيد الأهداف التي من أجلها تم تشكيل هذا الأخير.

أ- مهارات الاتصال:

1 مهارة القراءة: نواجه في حياتنا داخل العمل وخارجه ، أحيانا ، حاجة ملحة وشديدة للقراءة بسرعة ونكون في عجلة من أمرنا ، ونود أن ننهي القراءة تقرير كبير بسرعة ، أو قراءة عدة خطابات في وقت وجيز ، أو قراءة عدة ملفات للحصول على بيانات المناسبة لإعداد من مذكرة ، لذا لا بد من بناء مهارة القارئ في إنجاز أكبر قدر ممكن في القراءة وذلك في أقل وقت ممكن وعلى كفاءة مطلوبة . يمكن أن نقول أن الغرض من القراءة قد يكون ما يلي :

* القراءة من أجل الحصول على معلومات (أو التحقق من شيء)

* القراءة من أجل الفهم والدراسة والتركيز

* القراءة بغرض النقد .

وفي النوع الأول تكون القراءة السريعة هامة ومفيدة ، أما في النوعين الثاني والثالث فإن القراءة السريعة تكون عائقا أمام فهم الموضوع ودراسته أو نقده .

فالقراءة في صمت هي أن التعرف على الكلمة أو تفسيرها ، لا يحتاج بالضرورة إلى نطقها ، فالقراءة بصوت مسموع تعوق عملية القراءة السريعة ، وان كانت هامة في الاتصال الشفهي بين الأفراد . والقراءة في صمت تعتبر من أنواع الاستماع بالعين .

أما القراءة السريعة لا ترتبط بمستوى ذكاء الفرد ، ولكنها ترتبط بالأسلوب المتبع في القراءة ، والفرق بين القارئ السريع والقارئ البطيء هو عدد مرات تركيز العين عند كل كلمة أو مجموعة من الكلمات .

فالقارئ البطيء تكون عدد موات تركيز عينه على الكلمات أكثر من القارئ السريع .

...هناك بعض المعوقات التي تعوق فهم الفرد لما يقرأه ، منه ما هو متعلق بالفرد ذاته ، ومنها ما هو متعلق بالظروف المحيطة بالفرد ، وهذه المعوقات تؤثر على التركيز والفهم وهي :

- عدم وجود الاهتمام الكافي لدى الشخص لقراءة الموضوع ، أو عدم وجود الدافع
- عدم اللياقة الذاتية للفرد أثناء القراءة كالإجهاد أو الرغبة في النوم
- عدم وجود فكرة مسبقة لدى الفرد عن الموضوع الذي يقرأه ، وهذا معناه عدم وجود مجموعات متماثلة مخزنة في المخ
- وجهة نظر الشخصية تجعل هناك نوعا من التحيز إلى أو ضد الكلام المكتوب ، وبالتالي تؤثر على رد الفعل الشخصي اتجاه ما يقرأه ، مما قد يعوق من عملية الفهم الصحيح.¹

2 مهارة الكتابة: تحتاج باعتبارك مسؤولا أو رجل أعمال وكمدير إلى الكتابة بشتى أنواعها مثل الخطابات والمذكرات والتقارير ، بل أن أي شخص في حاجة دائمة لنقل المعلومات ، والآراء ، والقرارات ، والأوامر، والتعليمات في صورة مكتوبة التي يجب أن تتم بطريقة سليمة ودقيقة ، ومن اجل هذا يجب تحسين طريقة الكتابة حتى تكون موجهة إلى الهدف الذي ترغب فيه.

وبداية يمكن القول أن الناس مختلفون ، ويعكس هذا اختلافات في طريقة كتابتهم ومهاراتهم في هذا الصدد ، كما يمكن القول أن هناك مبادئ متعارف عليها في الكتابة ، وبسبب اختلافات الناس فهم يركزون ويهتمون ببعض هذه المبادئ دون غيرها .

وتتلخص مبادئ الكتابة في مبدئين هما : حدد الهدف من الكتابة ، واعرف المرسل إليه واخدمه جيدا، ويجب أن تعلم أن مبادئ الكتابة بسيطة للغاية، و أيا كانت وسيلة الاتصال الكتابي فان التزامك بهذين المبدئين يساعدك على أن يكون هذا الاتصال كفاً .

عند قيامك بكتابة رسالة معينة فكر في الهدف منها ، انه هدفك الرئيسي بالطبع هو أن تستحوذ على إعجاب الجمهور وان تخلق انطبعا جيدا لديهم عن المنظمة التي تعمل لديها ، وان الهدف الذي نريد الوصول إليه قد يكون واضحا ويسهل تحديده أو يكون صعبا في تحديده وعندما يكون الهدف غير واضح فان ذلك يقتضي منك أن تقضي بعضا من وقتك في التفكير عما تريد فعلا القيام به.²

¹ - المرجع نفسه ، ص349 – 355

² - المرجع نفسه ، ص 371 ، 372

3 مهارة الاستماع: هناك فرق بين السمع والاستماع ، فالسمع يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية ، أما الاستماع فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما

فيما يقوله المرسل ، ويطلق أحيانا على عملية الاستماع بالإنصات فعلمية الإنصات تسبق عملية الاستماع في أن مرحلة من مراحل الاستماع و هذا الفرق بين السمع والإنصات وهذا ما توضحه الآية القرآنية ﴿ وإذا قرأ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون ﴾¹ .

ويقال أن الإنسان يسمع إلى ما يقرب من 50 % من وقته ، والباقي ينفق في الكتابة والتحدث ، كما يستطيع العقل البشري التفكير في 200 كلمة في الدقيقة وان يستمع إلى 300 كلمة في الدقيقة ، أو أن ينطق 125 كلمة في الدقيقة ، أن دليل واضح على أن قدرة السمع تفوق قدرات الكتابة والتحدث والقراءة ونحن نستخدم الاستماع في كثير من المهام والأعمال ، وتعتبر المقابلات والتوجيه ، وتلقي التعليمات من الأعمال الهامة التي تتضمن الاستماع بالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من المهام التي تتضمن الاستماع مثل المحادثات والاجتماعات ، واللجان ، والمحاضرات ، وإثارة حماس ودافعية المرؤوسين ، والتفاوض ، والندوات ، وغيرها من الأعمال وتعتبر تنمية قدرات الاستماع شيئا حيويا في حياتنا وذلك لتقوية درجة الفهم ولتحسين التعامل بين الأفراد ، أن الشخص الذي يمتلك قدرة عالية على الاستماع هو شخص ناجح حيث أن الاستماع الجيد يزيد من الأداء ، فيؤدي إلى الحصول على ترقية وعلاوات وتحسين الأوضاع ، ومع لك فلا يوجد شخص قد ولد ولديه قدرة عالية على الاستماع فهي مهارة يتم اكتسابها وتعلمه وتحسينها من خلال الممارسات العملية.

وخلاصة القول يعبر الاستماع الجيد هو سر نجاح الكثير من أنواع الاتصال في حياتنا مثل المحادثات والمقابلات والاجتماعات والمحاضرات والتفاوض وإدارة مواقف أخرى مثل الندوات والبيع والشراء والنصح والمشورة وإلقاء التعليمات والأوامر فان صلح الاستماع صلحت حياة الأفراد في كثير من جوانبها 2.

4 مهارة التحدث: تعد هذه المهارة إحدى أوجه الاتصال اللفظي ، وهي عبارة عن رموز لغوية منطوقة تقوم بنقل أفكارنا ومشاعرنا إلى الآخرين وذلك عن طريق الاتصال المباشر كالمناقشات وغيرها وعبر وسائل اتصال مختلفة (تليفزيون ، إذاعة ، هاتف ، تحدث مباشر) ، وللحديث أربع عناصر أساسية : * المعرفة * الإخلاص * الحماس * الممارسة لكي نكون متحدثين جيدين فان هناك مجموعة من السمات ينبغي أن تتوفر فينا ، هذه السمات منها شخصية و منها صوتية و منها إقناعية وهي كما يلي :

السمات الشخصية :

¹ - سورة الأعراف. الآية 204

² - احمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ، المرجع السابق ، ص 161 ، 162

الموضوعية : و تعنى قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار إحكام غير متحيزة لعنصر أو رأى أو سياسة أو العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة.

الصدق : ويعنى أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعنى أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته .

الوضوح : ويعنى القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقياً

الدقة : وتعنى التأكد أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية

الاتزان الانفعالي : ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وان يكون متحكماً في انفعالاته .

المظهر : ويعنى أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه . كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون أحكامهم عنه . ويضم المظهر العام النظافة والأناقة.

الشخصية ، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.

السمات الصوتية : تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل النطق بطريقة صحيحة ، وضوح الصوت ، سرعة الحديث ، استخدام الوقفات.

السمات الاقناعية: القدرة على التحليل و الابتكار ، القدرة على العرض و التعبير، القدرة على الضبط الانفعالي ، القدرة على تقبل النقد إذا وبعد أن تعرفنا على ما تقدم فإننا إذا أردنا التحدث فعلينا :

- استخدام نغمة سهلة مناسبة لموضوع الحديث و بإيقاع سهل وغير رسمي.
- استخدام اسم الشخص المقابل وحسب نوعية العلاقة بيننا.
- استخدام الدعابة والمرح مع مراعاة عدم الدخول في حدود السخرية.
- استخدام النماذج و الأمثلة.
- القدرة على الإجابة على الأسئلة.
- التحكم في حركات الشفتين و الحواجب.
- مراعاة السرعة في الحديث.
- عدم التشنج في حال التحدث بارتجال .
- التحدث بحدود المعلومات التي لدينا حول موضوع الحديث.
- الانتباه إلى ردود أفعال المقابل.¹

¹ - مهارات الاتصال الفعال ، سامي عبد العزيز ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، 20:00 مساء السبت 24 جانفي 2019

ب) - كفاءة الاتصال : تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة : السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة ، وتسجيلها ، وتخصيصها على شخص معين وملائمة شكلها لموضوعها ، وبقائها في الذهن ، وتأثيرها على السلوك ، وتكلفتها المنخفضة ، هذا وستتناول بعض هذه العناصر بشيء من الشرح .

1 - السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة ، فعند مقارنة التلفون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني ، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب ، حيث تفقد المعلومات قيمتها أن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف .

2 - الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح ، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

3 - التسجيل : يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات ، وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير ، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال ، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها .

4 - الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير ، الأمر الذي يمكن أن نستخدمها في عرض المعلومات المعقدة مثل المعلومات غير السارة ، أو في عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة ، وبصفة عامة ، كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل

5 - الرسمية : إذا كان موضوع الاتصال رسمياً (أي متعارف عليه ومكتوب) . أمكن استخدام وسائل الاتصال تناسب ذلك ، فأخطار فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة ، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والتلفون ، هناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

6 - التكلفة : بصفة عامة . كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل وتشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة . والطبع ،، والبريد ، والتلفون ، وأجور العاملين المشتركين في الاتصال ، وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع ، والتكلفة عنصر نسبي ، حيث أننا قد نقول إنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المتحققة منها .

سؤال للنقاش حول المحاضرة الثالثة

تستخدم الإدارة أو أفراد الإدارة عدة مهارات وكفاءات للحصول على اتصال فعال وبالرغم من أهمية هذه الاتصالات الفعالة في الإدارة إلا أن هناك عدة عراقيل في طريق الاتصالات الجيدة، حلل وناقش؟

المحاضرة الرابعة معوقات ومتطلبات تحسين الاتصال

الهدف من المحاضرة في نهاية المحاضرة على الطالب أن يتعرف على مستويات معوقات الاتصال الإداري وطرق تحسين الاتصال في كل مستوى

(أ) - معوقات الاتصال

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة، إلا إنها تتعرض داخل التنظيمات إلى العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية عملية الاتصال ، والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة أصناف حسب طبيعتها

***1 معوقات شخصية :** وتتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن ، قد تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات اختيارية للفرد ، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره . بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه ، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه ، وبالتالي فان هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها .¹

***2 معوقات متعلقة بالرسالة :** جدير بالذكر أن المعلومات المتضمنة للرسالة قد تتعرض أثناء وضعها لبعض المؤثرات تغيير من طبيعتها ومن أهم هذه المعوقات المرتبطة بالرسالة هي :

- الغموض في الرسالة: مهما كانت القناة التي يمر بها الاتصال عالية الجودة فان النتائج المرجوة تكون ضعيفة إذا ما تم التعبير عن الرسالة في شكل غامض يصعب فهمه ، ومن أمثلة الرسالة السيئة : العبارات و الألفاظ الجوفاء التي لا تمت إلى الموضوع بصلة ، الاختيار المعيب عن طريق الحذف ، عدم الترابط بين الأفكار والمعاني والواردة في الرسالة ، كلك سوء ترتيب الأفكار ، التعبير اللغوي المعيب ، الكتابة الرديئة ، أن مثل هذه الأخطاء ينتج عنها الكثير من الجهد والتكاليف اللذين كان يمكن الاستغناء عنهما لو أن الرسالة وضعت أساسا في صيغة مقبولة.²

- الإخفاق في نقل الرسالة: في بعض الأحيان تكون الرسالة مدروسة مليا ومحتوية على الكلمات أو الأفعال أو الصور الملائمة ، لكن نقل الرسالة قد يخفف بسبب نفاذ آلة الفاكس من الورق أو وضع الرسالة على المكتب الخطأ ، نسيان توصيل الرسالة الهاتفية ، رنين الهاتف أو الجهاز الخلوي أثناء التحدث ، إقلاع الطائرات أو هبوطها فوق راسك وجود ورشة بناء بالقرب منك .

¹ - بوفلجة غايات ، المرجع السابق ، ص 113

² - جمال الدين لعويصات ، مبادئ الإدارة، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص 137

لكن الاتصال قد يعاق أيضا لان طريقة النقل كانت غير ملائمة ، فقد اخترت ربما كتابة رسالة وإرسالها بالبريد فيما كان اختبار الفاكس أكثر حكمة ، ولعل البريد الالكتروني أفضل من الفاكس، وفي وضع معين ، قد يكون الاتصال الهاتفي أفضل من المذكرة المكتوبة.¹

حجم الرسالة : كلما كان حجم رسالة كبير يكون حجم الاستيعاب قليل والعكس صحيح.

***3 معوقات تنظيمية وإدارية:** تتطلب عملية الاتصال الناجحة جهازا منظما تتوزع فيه الأدوار والمهام بشكل يتلائم مع غايات الاتصال وينسجم مع مستوياته ، لذا يجب تحديد وحدة السلطة الموجهة وتحديد صلاحياتها ، تطوير جهاز الاتصال بما يتلائم مع نمو المؤسسة ومستويات المتصلين بها ، اعتماد شبكة اتصال ملائمة وتطوير هذه الشبكة باستمرار.²

ويمكن حصر العوائق التنظيمية فيما يلي :

اختلاف المكانة : أن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات، نتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا ، أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونواهيته نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على استيعاب فحوى الاتصالات.

حجم الجماعة : لحجم الجماعة المستقبلية على نجاح عملية الاتصال أو فشلها ، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها . وبينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.³

ظروف وبيئة الاتصال : يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيط بعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال أما غير كامل أو مشوش. وتمثل هذه الأخطاء فيما يلي:⁴

- أحد أطراف أو كلاهما على غير علم أولا فهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.

- أحد أطراف أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر على خير وجه ، فيكون الاتصال معييا

- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.

¹ - ليزبيت تيرني ، فن تفعيل مهارات الاتصال ، الدار العربية للعلوم ، 1998 ، ص 22 ، 23

² - محمد احمد النابلسي ، الاتصال الإنساني وعلم النفس ، ط 3 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1991 ، ص

183

³ - بوفلجة غايات ، المرجع السابق ، ص 115

⁴ - احمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ، المرجع السابق ، ص 43 ، 44

- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والآخريين من جراء سوء الاتصال.

- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال.

- عدم توفر معلومات مرتدة على مدى التقدم في الاتصال يحبطها.

كما تؤثر الظروف المادية للبيئة مثل الحرارة والرطوبة والتهوية وغيرها على تلقي المعلومات بما يخلف توترا وضيقا لديه قد يعوق من انتباهه إلى المعلومات المرسله إليه ، وكلها سيؤثر على فعالية الاتصال .¹

كبر حجم المنظمة وتباعدها الجغرافي : أن كبر حجم المنظمة يتطلب زيادة عدد المستويات التنظيمية وبالتالي زيادة علاقات الاتصال الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة نسبة التشويش التي تواجهه الرسالة ، لذا فان تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال ، فكثير ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة .

كما أن الامتداد الجغرافي للمنظمة والمسافة بين المرسل المستقبل يؤثران على فعالية الاتصال.²

***4 معوقات وسيلة الاتصال :** ويحدث ذلك عندما يوجد قصور في اختيار الوسيلة أو التسهيلات المناسبة لعملية الاتصال ، أن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة لطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال ، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال، ومن أهم معوقات في وسيلة الاتصال ما يلي:³

- استخدام وسيلة اتصال مسموعة في حين كان من الأفضل استخدام وسيلة مرئية أو العكس .

- عدم قدرة الوسيلة على تقديم معلومات مرتدة على النحو المطلوب.

- وجود ضوضاء ومشتتات تؤثر على نقاء الرسالة ودرجة وضوحها.

- وجود درجة حرارة أو رطوبة أو تهوية أو إضاءة غير مناسبة .

ومن العوامل المؤثرة على الاتصالات ، نجد الرموز غير الكلامية ومدى فعالية قناة الاتصال .

1 - محمد يسري دعيبس ، المرجع السابق ، ص 321

2 - إبراهيم عبد العزيز شي ، المرجع السابق ، ص 402

3 - محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2014 ، ص 131 ، 132

ظهرت صعوبة استعمال اللغة في كثير من حالات الاتصال، لها كان لابد من استعمال بعض الرموز غير الكلامية من أصوات و أجراس و أضواء و إشارات ورموز ، أو غير ذلك من الوسائل المساعدة على التغلب على عراقيل المحيط من بعد أو ضجيج أو صعوبة التفاهم اللغوي.¹

***5 معوقات متعلقة بالمرسل والمستقبل:** يقع المرسل في عدة أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل إلى المرسل إليه.²

كثيرا ما تتمحور الصعوبات التي يواجهها المرسل ، في إيصال رسالته للمستقبل حول الأسباب التالية:³

- عجز المرسل عن صياغة رسالته واضحة.
- تركيز تفكير المرسل حول ذاته
- التشويش الذاتي (ير ثابت)
- تكوين المرسل لأفكار وأحكام مسبقة تتعلق بالمرسل
- الموقف العدائي من الطرف الآخر
- تدخل اللاوعي في عملية الاتصال . بمعنى أن يقوم المرسل بإسقاط دوافعه وحاجاته اللاواعية على المستقبل أو أن يقوم المرسل بكبت أجزاء من رسالته
- قصور التخطيط لعملية الاتصال.

- خلل في قدرة المرسل على تقييم درجة تفاعل المستقبل مع الاتصال

يقع المستقبل أو المرسل إليه في أخطاء عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل وتتشابه الأخطاء التي تقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.⁴

ويمكننا تلخيص المعوقات الخاصة بالمستقبل في النقاط التالية:⁵

- سوء التقاط الرسالة: الذي قد ينجم عن التسرع في تفسير الرسالة أو عن قصور حسي أو إدراكي في التقاطها، كما أن عوامل التشويش الذاتي تؤثر على حسن التقاط الرسالة .
- الإدراك الانتقائي المفرط: بحيث يركز المستقبل على بعض أجزاء الرسالة ويعطيها تفسيراً يتعارض مع تفسيرها الحقيقي

¹ - بوفلجة غايات ، مبادئ التسيير البشري، ص 116

² - احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، المرجع السابق ، ص 41

³ - محمد احمد النابلسي، المرجع السابق ، ص 43 ، 44

⁴ - احمد ماهر ، المرجع السابق ، ص43

⁵ - محمد احمد نابلسي ، المرجع السابق ، ص44 ، 45

- سوء إرجاع الأثر: ويتجلى بعدم إعطاء ردود الفعل الدالة على حسن استقباله للرسالة وتفاعله معها مما يؤدي إلى إرباك عملية الاتصال
- الأحكام والمواقف المسبقة: وهي قد تدفع المستقبل إلى العامل مع الرسالة ومرسلها بناء على إسقاطاته وتوقعاته المبينة أساسا على هذه الأحكام المسبقة
- انحسار الطاقة في جهاز الاستقبال: نعني بها عجز المستقبل على فهم الرسالة أو بعض أجزاءها بسبب قصور الثقافي .

^{6*} **معوقات نفسية وسلوكية:** يخلق الأفراد في ميولهم (Rue , Byars-1980) ولذا فان تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف وشعور¹ ، فالمعوقات السلوكية في مواقف عدم الثقة بين أعضاء التنظيم في تلك الاتجاهات السلبية التي تؤثر على كمية ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم ، ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، ضعف الثقة في القائمين بعملية الاتصال لنقص الخبرة والكفاءة ، خوف العضو من الإدلاء بمعلومات أو بيانات قد يساء فهمها أو استخدامها . ويبدأ ينشط و دور الجماعات غير رسمية داخل المنظمة وتعميق الاتجاهات السلبية وإخفاء المعلومات الدقيقة ونشر الشائعات ... الخ ، كما نجد بعض الرؤساء قد يتصف بكثر من الصفات التي تساعد على الفرقة والعزلة ، وعدم الاكتراث والاهتمام بالمرؤوسين ، وكل ذلك يؤثر على فعالية الاتصال الجيد . وتوجد مجموعة من المظاهر السلوكية التي تعبر عن مخاوف وقلق أعضاء التنظيم مثل عدم رضا المرؤوسين ، عدم الاكتراث عند استقبال الرسالة ، تغييرات الوجود وعدم البهجة على الوجه ، الصمت وعدم إبداء الرأي بالرفض أو القبول أي تميع الموقف² .

وكذلك الاعتقاد الخاطئ من جانب طرفي الاتصال بان إتمام عملية الاتصال يتحقق بالوصول إلى هدف احد الأطراف فقط دون تحقيق الطرف الآخر لهدفه أيضا ، عدم اختيار الوسيلة المناسبة من حيث الموضوع والوقت والإجراءات والتكلفة والسرعة ، وجود قصور لدى أطراف عملية الاتصال في فهم فنون عملية الاتصال ، عدم وضوح مضمون أسلوب عرض غير ملائمة للمعلومة وعدم تناسق المحتوى³ .

¹ - جمال الدين لعويسات ، المرجع السابق ، ص 51 ، 52

² - محمد يسري دعيبس ، المرجع السابق ، ص 323 ، 324

³ - محمد إسماعيل بلال ، المرجع السابق ، ص 132

^{7*}المعوقات الثقافية والاجتماعية: وهي ذلك البعد الاجتماعي الذي يتعلق بالقيم والأفكار والمفاهيم والأعراف السائدة في المجتمع والتي تميزه عن غيره من المجتمعات بما في ذلك المجتمع من مدينة إلى القرية إلى صحراء إلى حي.. الخ.¹

(ب) - طرق التقليل من المعوقات أو تحسين الاتصال:

من بين أسباب الاضطرابات والمشاكل التي تحدث داخل التنظيمات، سوء التفاهم وسوء قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيمات وفي مختلف درجات السلم الإداري ، لها يجب تسهيل تنقل المعلومات اعتمادا على الطرق الرسمية لتوصيلها رغم أهمية الطرق غير الرسمية ، إلا إنها قد تؤدي إلى انتشار الإشاعات ، وما يترتب عنها من تسرب معلومات خاطئة ، كما أن سوء الاتصال بين العمال والإدارة يؤدي حتما إلى سوء العلاقات بينهم ، وهو ما يؤثر سلبا على نجاعة التنظيمات و مردوديتها ، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع نسب التغيب وتفشي الصراعات . يتطلب الاتصال الفعال تنمية بعض المتطلبات وغرسها في نفوس المديرين ومن أهمها:²

^{1*} أن يتمتع المدير بمهارة في الحديث مع مرؤوسيه ، فلا يقاطع المتحدث ليفرض هو رأيه ، وان يحسن الاستماع إليهم حتى ولو لم يكن يرغب الاستماع إلى بعض منهم .

^{2*} إذا اتصل المدير بمرؤوسيه فيجب أن تكون كلماته سهلة واضحة ولا تحمل لبسا أو تأويلا .

^{3*} أن يغرس المدير في نفوس المرؤوسين روح المبادرة الخلاقة وذلك عن طريق نزع رهينة الخوف الموجودة عندهم ، ومنح الفرصة لهم لإبداء ما شاءوا من اقتراحات أو آراء حول مشاكل العمل . فالعامل الذي أضرم رئيسه في مستقبله الوظيفي نتيجة اقتراح كان قد قدم ولم يصبه التوفيق فيه ، سوف يمنع مرة أخرى على تقديم اقتراح آخر حتى لو كان مقتنعا بنفعه للمنظمة .

^{4*} يجب على المدير أن يكون عارفا لحقيقة ما يريد نقله إلى غيره ، فيحدد قبل كل اتصال يريد إجرائه مضمونه والهدف منه .

¹ - علي محمد عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2000 ، ص 109

² - إبراهيم عبد العزيز شي ، المرجع السابق ، ص 407 ، 408

*5 أن يقر المدير للمرؤوسين بالحق في السؤال والاستفسار ، فإذا وجه له بعضهم أسئلة ، و رأى المدير أن لم يكن بعد للإجابة عليها وجب أن يوضح لهم أسباب ذلك ، وإذا حدد لهم موعدا آخر للإجابة ، وجب عليه احترام هذا الموعد .

*6 يجب على المدير الانتقال من آن لآخر إلى مواقع العمل حتى يحصل على المعلومات من مصدرها فلا يقتصر على مساعديه المباشرين في جميع حالات الاتصال .

*7 يجب أن يراعي المدير العوائق التنظيمية والنفسية التي تعوق الاتصال ، وان يحترم شخصية المرسل إليه ، أيا كان مركزه في المنظمة.

*8 يجب أن يجعل المدير دائما أفعاله مطابقة لأقواله فإذا لم يفعل لك فسوف يشك المرؤوسين في إخلاص ، فالقول يجب أن يصاحبه فعل وسلوك .

بالإضافة لذلك ، يمكن تحسين الاتصالات داخل التنظيم بالقيام بعدة إجراءات منها :

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وملمين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جمعيات عامة دوريا، هي عادة سنوية، وتعد كلما دعت الحاجة لذلك، تناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتحتاج إلى شروح وتوضيحات.
- الاعتماد على المسيرين الأكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات ، وتجنب الأشخاص العدوانيين والمتعصبين لأفكارهم شغل هذه المناصب.
- تسهيل الحصول على التغذية المرتدة والاهتمام بالانشغالات المال والمنفذين ، الصاعدة إلى المشرفين و المسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.
- يمكن الاستعانة إلى استشارة خارجية للمساعدة على التعرف على أي خلل بقنوات الاتصالات داخل التنظيم.

سؤال للنقاش حول المحاضرة الرابعة:

1. تعتبر المعوقات الاتصالية مرتبطة بالمرسل أحيانا وبالمستقبل أحيانا أخرى . كيف يمكن للمدير أن يتدخل من أجل التقليل من هذه المعوقات.
2. كيف يمكن للمدير أن يحسن من اجراءات الاتصال داخل التنظيم باعتبار المعوقات البيئية أحد أهم المعوقات الإدارية.

المحاضرة الخامسة الاتيكيت والبرتوكول كأداتي للإتصال

مقدمة

إن تطبيق مبادئ الإتيكيت والبروتوكول دليل أكيد على احترام النفس البشرية وتقديرها ، هذه النفس التي فضلها الله سبحانه وتعالى على سائر المخلوقات حيث قال سبحانه وتعالى: " ولقد كرّمنا بني آدم" ، فإذا ما ارتقت النفس البشرية أقامت أعظم وأرقى الحضارات، والتاريخ خير شاهد على ذلك. والانسان مخلوق اجتماعي بطبعه يميل إلى المشاركة والعيش في جماعة، وصدق رسول الله (ص) حين قال: " إن الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على أذاهم". ولكي يتمتع الإنسان بالسلوك السليم يجب عليه الإلتزام بالقواعد والمبادئ التي تنظم هذا السلوك.

ويعرف الاتيكيت بأنه "فن الخصال الحميدة" أو "السلوك بالغ التهذيب" وتتعلق قواعد الاتيكيت بآداب السلوك، والأخلاق والصفات الحسنة

يضم الاتيكيت مجموعة القواعد والمبادئ المكتوبة، وغير المكتوبة، والتي تنظم المحاملات والأسبقية، ومختلف المناسبات والحفلات والمآدب الرسمية والاجتماعية، وهذه القواعد والمبادئ تدل على الخلق القويم الذي يجمع بين الرقي، والبساطة، والجمال.

تعتبر المراسم (البروتوكول) محصلة لمجموع الإجراءات والتقاليد وقواعد اللياقة التي تسود المعاملات والاتصالات الدولية، كما تقوم تنفيذاً للقواعد الدولية والعامّة أو بناء على العرف الدولي.

ويمكن القول أن "الأتيكيت" و "البروتوكول" يكملان الواحد منهما الآخر، ويصبان في اتجاه واحد هو التناسق وإذا كان البروتوكول مجموعة من القواعد والإجراءات في العلاقات الرسمية الإنسانية، فإن الاتيكيت أو السلوك الحسن يصب في العلاقات العامة الخاصة الفردية، وعلى مستوى المجتمعات الصغيرة الضيقة.

ولقد عرفت المراسم منذ القدم حيث جاءت معظم رسالات الأنبياء والكتب السماوية تتحدث عن قواعد وآداب السلوك البشري.

وفي العصور القديمة عرفت الكثير من قواعد المراسم في العصور الفرعونية والرومانية والبيزنطية، فمن خلال دراسة النقوش المرسومة على جدران المعابد واستقراء بعض المخطوطات الفرعونية مثلاً أمكن استخلاص بعض القواعد المتبعة في ذلك العصر عند مقابلة فرعون مصر لكبير الكهنة، أو عند استقبال الرسميين للدولة الفرعونية، أو بعثات الملوك الأخرى، أو مراسم تشييع الملوك في ذلك العصر.

ويعتبر - القرآن الكريم بما يحويه من قصص الأنبياء والرسول وأحوال الأمم الغابرة ، ورسالة المصطفى عليه الصلاة والسلام إضافة إلى السنة النبوية المطهرة، لما تحوي من آلاف الأحاديث النبوية - من أعظم الدلائل التي تشير إلى قواعد وآداب السلوك البشري القويم الذي يعتبر قواعد أساسية للإتيكيت والبروتوكول.

إتيكيت الاجتماعات والمقابلات:

تعرف الاجتماعات بأنها جميع أشكال اللقاءات التي تتم بين الأفراد لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وتحقيق التفاهم بين المجموعة، وتعتبر الاجتماعات بكافة أشكالها أداة اتصال فعالة تستعين بها الإدارة في حل مشكلات العمل أو الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات ورسم الخطط، وتبادل وجهات النظر ومناقشتها مع المجتمعين.

ولكي يحقق الاجتماع أهدافه يجب أن يخطط له بحيث يحدد الغرض منه، فلا يطالب من العضو التوجه إلى اجتماع دون أن لا يعرف الغرض منه، كما يجب أن تحدد موضوعات المناقشة في الاجتماع والأعضاء الذين يشاركون فيه وموعده، فضلاً عن إعداد كافة الترتيبات اللازمة لعقد الاجتماع وإجراء المراجعة النهائية أو الكتيبات كوسيلة للإيضاح تسهل مهمة وليستوعب الأعضاء ما يقدمه من معلومات. أما المقابلات واللقاءات الرسمية فتعتمد بصفة أساسية على عملية تبادل الآراء والأخذ والرد بين طرفي المقابلة وعادة ما يكون الهدف من المقابلات أو اللقاءات تحقيق غرض أو عدة أغراض مما يأتي:

1. الحصول على المعلومات ومعرفة الحقائق.
2. نقل المعلومات.
3. التأثير أو الدفع.
4. تحقيق التعاون.

إدارة الاجتماع:

عند إدارة اجتماع يصبح من يرأسه في دائرة الضوء فبجانب المهارات الإدارية يجب أن يتمتع من يدير الاجتماع بالمعرفة التامة لإتيكيت وبروتوكول إدارة الاجتماعات.

وتلخص أهم قواعد الإتيكيت والبروتوكول الواجب مراعاتها عند إدارة الاجتماع فيما يلي:

- ☞ التفكير الجيد في موعد الاجتماع.
- ☞ إخطار المشاركين في الاجتماع قبل عقده بوقتاً كافياً.
- ☞ تقديم الاعتذار في حالة عدم إخطار المشاركين قبل الاجتماع بوقتاً كافياً.
- ☞ انتقاء المشاركين في الاجتماع بعد تأني وتفكير عميق.

- ☞ توزيع جدول أعمال الاجتماع قبل مواعده بوقت كافٍ.
- ☞ يقرر الداعي للإجتماع مسبقاً الوقت المناسب لانتظار المشاركين المتأخرين عن الحضور.
- ☞ تقسم المشاركون الجدد إلى الاجتماع بسلوك مجامل.
- ☞ معاملة المسؤولين التنفيذيين الأصغر سناً بطريقة إنسانية.
- ☞ الوعي والإدراك لأي توتر يمكن حدوثه أثناء المناقشات والعمل على إزالته.
- ☞ أن يضع رئيس الاجتماع عيناً على الساعة. وعيناً أخرى على جدول الأعمال.
- ☞ عدم التدخين إذا كان ذلك غير مسموح به في غرفة الاجتماعات.
- ☞ أن يتعامل رئيس الاجتماع منع من يحاولون أخذ أكثر من حقهم بذكاء وسرعة بديهة.
- ☞ العمل على أن يكون مكان الاجتماع مريحاً للجميع.
- ☞ إذا كان زمن الاجتماع طويلاً جداً فمن المناسب أن يتخلله فترة راحة.
- ☞ الثناء على كل من يقدم إيضاحات أو عرضاً أو كلمة في الاجتماع والثناء على كل من ساعد في الإعداد للإجتماع.
- ☞ إبلاغ المجتمعين بموعد الاجتماع المقبل.

دليل إتيكيت حضور الاجتماعات:

- ☞ الوصول إلى مكان الاجتماع في الموعد المحدد أو قبل الوقت المحدد بخمس دقائق.
- ☞ في حالة الحضور إلى اجتماع لأول مرة ويكون المدعو غير معروف للمجتمعين أو لرئيس الاجتماع فعليه تقديم نفسه للمجتمعين بطريقة ودية قصيرة.
- ☞ إذ لم يكن محدداً مكان كل مدعو إلى الاجتماع، بواسطة بطاقة التعريف التي توضع على مائدة الاجتماع، فيجب ألا يتقدم لأخذ مكان قبل أن يشير إليه رئيس الاجتماع أو أحد معاونيه بمكان جلوسه.
- ☞ إذا تأخر موعد بدء الاجتماع لأي سبب من الأسباب فيمكن الدخول في حوار ودي مع المجالسين.
- ☞ أن يكون المدعو إلى الاجتماع مستعداً للحضور إلى الاجتماع ومناقشة موضوعاته، وذلك قبل الدخول للاجتماع.
- ☞ إذا رغبت أحد المجتمعين استخدام جهاز لتسجيل حوار الاجتماع، فيجب الاستئذان مسبقاً من رئيس الاجتماع.
- ☞ ألا يستغل وقت مناقشات الآخرين في الرسم بطريقة (نصف واعية) على الأوراق الموجودة أمامه.
- ☞ عدم مقاطعة الآخرين أثناء الحديث.

- ☞ عدم الاستحواذ على المناقشة أو الإطالة في عرض وجهات النظر.
- ☞ من الأمور الطبيعية الاستفسار عن أي نقطة غامضة خلال المناقشة.
- ☞ الإظهار الدائم للمشاعر الودية الطيبة، مع تجنب الخلاف العنيف في أي مناقشة.
- ☞ أن يفكر عضو الاجتماع قبل أن يتكلم.
- ☞ يجب شكر رئيس الاجتماع في نهاية الجلسة.

البروتوكول

يعرف البروتوكول (المراسم) بأنه مجموعة الإجراءات، وقواعد اللياقة التي تسود المعاملات، والاتصالات الدولية، وتقوم المراسم تنفيذاً لقواعد سواء الدولية أو العامة أو بناء على العرف الدولي، وتصطبغ المراسم بطابع رسمي.

وتعتبر المراسم دستور التعامل وفن التعايش، وهي قواعد دولية وعادات وتقاليد تنظم المناسبات والاحتفالات ذات الطابع الرسمي أو الوطني. بالنسبة للملوك، ورؤساء الدول والجمهوريات، ورؤساء المجالس الدستورية في الدولة.

الدبلوماسية: بالنسبة لأعضاء السلك الدبلوماسي، والمنظمات الدولية.

الاجتماعي: بالنسبة للمؤسسات، والجمعيات، والأفراد.

ويجب أن يتوفر لدى المسئول عن تطبيق أنظمة المراسم وقواعدها الدولية المميزات التالية:

- الذكاء، الإحساس المرهف، الذوق السليم.
- دقة الملاحظة، سرعة الخاطر، التحرك السريع.
- اللباقة، الكياسة، حسن التصرف.

الفصل الثاني التحرير الإداري

المحاضرة الأولى ماهية التحرير الإداري

الهدف من المحاضرة في نهاية المحاضرة على الطالب أن يتمكن من معرفة أهمية التحرير الإداري

تمهيد: المراسلات الإدارية كونها من وسائل الاتصال المباشر لا يكمن الاستغناء عنها نظرا لأهميتها في الحياة اليومية والعصرية، و لقد أستخدم الأولون الرسالة فكانت هي الأداة الوحيدة التي تنقل الخبر وتعلم أو تبلغ المخاطب بها عن الأوضاع أو المواقف، بل وقبل ظهور الرسالة المكتوبة كانت هناك أنواع جملة من التراسل والتواصل ولعل أهم الأمثلة الحمام الزاجل أو عن طريق الخيول التي يقودها فارس الذي يسافر من منطقة إلى منطقة لإيصال الخبر

1- مفهوم التحرير الإداري:

أولا : لغة : حرر يحرر أي كتب ، وتحرير الكتاب وغيره تقويمه، وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط، والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة، و أيضا لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.

ثانيا : اصطلاحا : تعني الإنشاء والكتابة ، ويمكن تعريفه "بمجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى ، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر له.

2- عناصر التحرير الإداري

أن عناصر التحرير يشمل 4 عناصر أساسية¹:

أ - الموضوع : يتمثل في الوثائق الإدارية بمختلف أنواعها (مراسلات ووثائق إعلام الاتفاقات ووثائق السرد التعليمات والنصوص القانونية)

ب- التنظيم : الإدارة العمومية كمرفق عمومي تستوجب (عمليات, التنظيم, التخطيط, التنسيق, الرقابة التوجيه) مراعاة للمستويات بالهيكل الإدارية.

ج- الشكل : البنية الشكلية للوثيقة "البيانات الإلزامية التي يجب مراعاتها واحترامها.

د- الهدف: وتسعى الإدارة من خلال الوثائق الإدارية المستعملة خاصة المراسلات إلى تحقيق هدف معين ،أو تحقيق أثر قانوني كقرار التعيين.

3- أهمية التحرير الإداري

¹ منوار لويزة، محاضرات في التحرير الإداري، المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة 2016 ص 7

مازالت الوثائق الإدارية المكتوبة عموماً والرسالة الإدارية على وجه الخصوص لها وزن ، نظراً لأهميتها في الحياة العملية واليومية فنجدها صارت من الوثائق الإدارية الغالبة في الاستعمال وتدرج أهميتها تبعاً للمهام التي تتضمنها والتي يمكن ترتيبها على النحو الآتي:

2-1 أداة لنقل المعلومة

:للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية فيجب على مستعملها حسن استعمالها، كما تعتبر من بين أهم العوامل¹ التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري، نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر ، بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير ، كما أنها تعتبر وسيلة تليح حاجات التبليغ الأساسية. فالإمام بقواعد التحرير أمر ضروري وهذا من اجل التحرير السليم والتحكم في المضمون كما إن الموظف عليه إيجاد هذه القواعد حتى يتسنى له إيصال ونقل المعلومات إلى المخاطب بها كما يفهمها هو - المسؤول - فأهميتها العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها، فإذا كان كلاماً بينهم متبادلاً بالكلمة يسمى اتصالاً، كما رأينا في المحاضرات السابقة إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكتابة.

2-2 لها قوة إثبات قانونية وتكلفة منخفضة: وذلك على أساس أن الوثائق الإدارية أوراق رسمية وأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية خطية كانت أو فوتوغرافية حجة بالقدر الذي تكون فيه مطابقة للأصل، كما أنها تثبت هوية صاحبها وذلك من خلال الوثائق المرفقة بها وذلك من ناحية الكفاءة وكما يقال **الثقة في الوثيقة**. أما من حيث تكلفته فتعتبر المحررات الإدارية ذات تكلفة منخفضة، كونها تعمل على تيسير الحركة الإدارية في المؤسسة مع ان إمكانية حفظها غير مكلفة فهي أداة سهلة للتواصل والتخاطب والتداول.

4- أنواع الوثائق الإدارية:

تعد وثائق إدارية جميع المراسلات والمحررات والمستندات التي تتعامل بها الإدارة فيما بينها وبين الجهات الأخرى كالأشخاص الاعتبارية أو الطبيعية . ويمكن حصر هذه المحررات فيما يلي:

- 1- **المراسلات:** وتلجأ إليها الإدارة عندما تريد التعامل أو الاتصال أو المخاطبة (كالرسالة، والإعلان والمذكرة والبلاغ البرقية، والاستدعاء
- 2- **الوثائق:** تتعلق بأحداث الإدارية ونشاطها وهي تُعرف بوثائق السرد الإدارية (كالتقرير وعرض حال والمحضر) ووثائق الإعلام كالإعلان والمذكرة والتعليمة

¹ بو حميدة عطا الله دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1999

3- -النصوص : وتعتبر وسيلة من وسائل تعتمد عليها الإدارة أثناء ممارسة نشاطها القانوني تجاه الأشخاص) كالمرسوم، القرار، المقرر.

2- ماهية الأسلوب الإداري:

الأسلوب الإداري " هو الطريقة أو المنهاج للتعبير كتابة بلغة سهلة و مميزة و دقيقة لمختلف الوثائق و المحررات الإدارية التي تستعملها الإدارة لتحقيق أهدافها" كذلك " هو طريقة الإنشاء و اختيار الألفاظ و تأليفها للتعبير عن المعاني قصد الإفصاح عن أفكار بهدف تحقيق نشاط الإدارة"

التحرير الإداري كفن: يستوجب التحكم في قواعد اللغة و النحو و المصطلحات القانونية و الإدارية و استعمال تقنيات خاصة و هذا التحرير له أهمية بالنسبة للإدارة المرسل و الإدارة المرسل إليها¹.

(أ) بالنسبة للإدارة المرسل :

الإدارة العمومية تتصل بغيرها من المؤسسات من خلال القيام بنشاطها و عملها باستعمال الوثائق الإدارية المتعددة في أنواعها و المختلفة في طبيعتها من أجل تحقيق هدف الإدارة.

فعلى المحرر التقيد بالأسلوب الإداري لأنه يمثل الإدارة و يجب الكتابة بلغة سهلة دقيقة و مميزة من أجل تحقيق غرضين رئيسين هما : الإعلام و الإقناع

و الأسلوب الإداري المستعمل في التعبير يعتبر المرآة العاكسة لمستوى و كفاءة موظف و مستخدميه هذه الإدارة و عادة ما يفرض هوية الهيئة الإدارية مصدر الوثيقة و الشخصية الوظيفية للمحرر الوثيقة و السند الإداري.

و هذا يقتضي معرفة قواعد الكتابة لهذه الوثائق أي معرفة الأسلوب الإداري الواجب إتباعه من طرف المحرر أو الكاتب الإداري أو المسؤول من حيث اختيارات المفردات اللازمة تركيب الجمل، و عملية التنظيم و الترتيب و كيفية اختيار الصيغ اللازمة و المناسبة للتعبير عن الأفكار بغية تحقيق أهداف الإدارة العمومية.

(ب) بالنسبة للإدارة المرسل إليها:

الأسلوب الإداري يتطلب الوضوح و الدقة و البساطة للفهم الجيد فكلما احترمت هذه القواعد، فإن الغرض و الهدف من نشاط الإدارة يتحقق فالمحررات الإدارية المرسل تعكس البصمة الخاصة بالمحرر الذي تولى كتابتها و عادة تنبهر من الأسلوب المستعمل في المحررات التي تستقبلها يوميا و دوريا فتستجيب لها ورد فيها من طلبات أو عروض. فالأسلوب الإداري إذن يختلف عن باقي الأساليب المستعملة في الكتابة و التعبير (كالأسلوب الأدبي و الأسلوب العلمي و الأسلوب الصحفي و الأسلوب الفلسفي).

¹ وهيبة غراممي دليل التحرير الإداري ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 2013 ص 17

إن استعمال الرسالة في الحياة المهنية اليومية أصبح الأمر شائعا , لأنها وسيلة تلي حاجات التبليغ الأساسية فالرسالة في واقع الأمر ما هي إلا مجموعة من المعلومات تأتي في شكل موضوعي وفق نظام محكم من التمحيص والدقة وان تحرير الوثائق الإدارية بتعدد أنواعها واختلاف¹ طبيعتها تحتاج إلى الإلمام بقواعد الكتابة وتعابيرها أو بمعنى آخر سلامة الأسلوب وصحته 'وللأسلوب معنى آخر أعم وأشمل ' إذ يقصد به الطريقة التي يستعملها المحرر في اختياره للمفردات تركيبها وترتيبها بالصيغ التي من خلالها ينقل لغيره الفكرة أو الأفكار التي يريد التعبير عنها أو إبلاغها. ونستخلص من هذا أن الأسلوب الإداري متميز عن الأساليب الأخرى كالأسلوب الأدبي

¹ منوار لويظة، المرجع السابق ص 9

المحاضرة الثانية خصائص الأسلوب الإداري

الهدف من المحاضرة في نهاية المحاضرة على الطالب يميز بين الخصائص الموضوعية والشكلية للمراسلة الإدارية

يتميز الأسلوب الإداري بجملة من الخصائص الموضوعية و الشكلية.

أولاً: الخصائص الموضوعية: Les caractéristiques objectives

تتمثل الخصائص الموضوعية للتحرير الإداري بما يلي: .

(1) الموضوعية : L'objectivite

إن المحرر الإداري يتولى مهنته و وظائفه باسم الإدارة التي يعمل لحسابها و لمصلحتها و حفاظا على مصداقية الإدارة العمومية، و حرصا على تحقيق العمل و المصلحة العامة، يجب على المحرر التجرد من الذاتية و الانحياز لجهة معينة. فهو يمثل السيادة و الهيمنة و العدل، و نتيجة لذلك، فإن الموضوعية تتطلب منه الحياد، الابتعاد عن النزعة الشخصية و الفردية، عدم إضفاء الطابع الشخصي الذاتي، عدم استفزاز الآخرين، كذلك التقيد بضوابط عديدة كتحقيق المصلحة العامة، تحقيق مبدأ المشروعية و المساواة، تشريف الإدارة العمومية كونها تمثل السيادة، عدم الإقصاء، أو التهميش أو الاحتقار للآخرين، عدم الانفعال و الترفع عن الصيغ العاطفية، فالموضوعية تتطلب نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها بكل أمانة، كما حدثت دون زيادة أو نقصان. فالاعتبارات الشخصية لا مكان لها في الوثائق الرسمية، كما أن الأسلوب الجدلي غير مقبول في التحرير الإداري و يجب عليه الابتعاد عن التحيز لأي جهة كانت، فينبغي الإلتزام بالموضوعية باتخاذ أسلوب محايد لا يعبر عن أية عاطفة شخصية ولا عن أي انفعال مهما كانت طبيعته.¹ فعلى المحرر أن يجعل دائما نصب عينه أن النص الذي سيحرره سيعرض على توقيع سلطة إدارية و رئاسية و قد يعرض على سلطة وصائية و قد يخضع للرقابة القضائية، فالإدارة العامة ليست شخصا عاديا يتصرف وفق مزاجه وهووا بل هي تنظيم جماعي بشري هادف ، و وجود الإدارة العامة يعطي للمراسلة نوعا من الأهمية والجدية والمكانة ويطبعها بالطابع الرسمي ،فالإدارة من خلال القيام بأعمالها المختلفة , تهدف إلى

¹ ابن موسى بشير، الوجيز في تقنيات التحرير للوثائق الإدارية و صياغة النصوص القانونية المركز الوطني لتكوين مستخدمي

تحقيق المصلحة العامة ويجب أن يتجسد ذلك في كتاباتها، وبعبارة موجزة على المحرر الابتعاد عن النزعة الفردية ويلتزم الحياد والعواطف، وعليه يجب إبعاد العبارات التالية عن التحرير: يسرني... في انتظار قراءتكم... في انتظار ردكم... يطيب لي أحاطبكم بصفتي مسئولاً... الخ، ويفضل استعمال العبارات التالية: يشرفني... لي الشرف... أتمسك... أرجو... يأسفني... الخ.

(2) الوضوح و البساطة:

يجب أن يكون الأسلوب واضحاً في معناه، دالاً على المواد المراد و بتعبير واضح لا لبس فيه و لا غموض، فالأسلوب الإداري يقتضي اتخاذ ميزة الوضوح كي تفهم الرسالة أو المراسلة بسهولة و حسن تطبيقه و تحقيق الغرض منها، فالوضوح يتطلب مراعاة البساطة في التعبير، مراعاة المخاطب، استخدام المفردات المشهورة بكثرة في الحياة الإدارية، تجنب الألفاظ والمحسنات البديعية. محرر الوثيقة الإدارية عليه أن ينجح البساطة في الأسلوب بما يحقق تبليغ الفكرة باستخدام جمل وألفاظ تكون في متناول العامة من القراء فمحرر الوثيقة الإدارية عليه أن ينجح البساطة في الأسلوب بما يحقق تبليغ الفكرة باستخدام جمل وألفاظ تكون في متناول العامة من القراء.

(3) الدقة والحذر *la Précision et la prudence*:

يقصد بها انتقاء كلمات، ألفاظ واضحة و تكوين جمل بسيطة يفهمها المرسل إليه (القارئ) و يجب الحرص على اختيار كلمات مناسبة و خاصة بطبيعة الموضوع إن كان الموضوع (ميزانية)¹ الكلمات هي إيرادات، نفقات، موازنة الأمر بالصرف و تسهل على المرسل إليه استيعابها وفهم المعاني المقصودة و تجنبه الوقوع في لبس، فالدقة تقتضي إذن، السهر على أن لا تستعمل الكلمات إلا في معناها الحقيقي حسب نشاط القانون الإداري، المالي أو الجبائي التي يجب على محرر الإنشاء الإداري معرفتها حتى يتحكم في تقنياتها و استخدامها عند الضرورة و المجال الخاص بها. الدقة والوضوح في التحرير الإداري ميزة مؤكدة وكل ما هو مشكوك فيه أو غير محقق منه يجب سرده بتحفظ، وكل ما هو مؤكد وموثوق فيه يجب أن يحرر في ألفاظ دقيقة ومستوفية المعنى بعيدة عن كل حشو في الكلام أما الحذر فنعني به يجب على الإداري أن يكون حذراً حتى لا يقع في الخطأ لأنه مجال للخطأ في الإدارة وهذا معناه الدقة في التعبير وهذا باستعمال لغة بسيطة وواضحة كذلك الحذر فهو الحيطة والتحفظ فحتى لا يتحمل المرؤوس المسؤولية يجب عليه أن يكون حذراً وبصيراً، فلا يغتر بنفسه بل عليه أن يترك الكلمة الأخيرة لمن بيده اتخاذ القرار وعليه أن يختار العبارات

¹منوار لويظة المرجع السابق ص18.

الخفيفة واللطيفة مع شيء من التحفظ بدلا من إثباتات صريحة ويمكنه أن يستعمل العبارات التالية : يبدو لي... في رأيي... يظهر مما سبق... يتضح من ذلك...

(4) الإيجاز: *La concision*

هو فن التعبير عن فكرة معينة من خلال جمل قصيرة ومفيدة و الابتعاد عن الإطالة و الحشو والتكرار لكن دون فقدان المعنى. و لهذا يجب تحقيقه. فالأسلوب الحسن هو الذي لا يضاف إليه شيء و لا يحذف منه شيء، فلا يكون طويلا مملا و لا قصيرا مخللا، فلا بد من اختيار اللفاظ و الكلمات القليلة و التي تفي بالغرض المقصود. فالوثيقة الإدارية يجب أن تتضمن كل العناصر الضرورية لحسن فهم مضمون الوثيقة ، كما يجب انتهاز أسلوب الاختصاص في الجمل و الابتعاد عن الحشو في الكلام أو الإطناب في الشرح. ، فالإيجاز إذا هو الصفة التي يجب أن يلتزم بها المحرر لكن الإيجاز المطلوب، لا ينبغي أن يصل إلى حد الإخلال بالمعنى ، بالإضافة إلى أن الرسالة يجب أن تنفرد بموضوع واحد، فإذا كان علينا ان نراسل جهة واحدة في مواضيع متعددة، فينبغي أفراد رسالة واحدة لكل موضوع

(5) احترام السلم الإداري: *Le respect de La hierarchie*

السلم الإداري هو التنظيم الهرمي السائد في داخل المؤسسات الذي يتضمن عدة مستويات من الأعلى إلى الأسفل تحركه السلطة الرئاسية أو السلمية التي تربط الرئيس¹ بمروؤوسيه. و يجب امتثال المرؤوسين إلى أوامر و توجيهات و تعليمات الرؤساء على مختلف المستويات السلمية، فالهيكل التنظيمي في المنظمة على أساس التسلسل الإداري - التدرج أو السلم الإداري - وهذا الأخير يتخذ شكل هرم يتجزأ إلى عدة أجزاء من الأعلى إلى الأسفل وفقا للقاعدة القانونية الأعلى يسود الأدنى، ولا بد من الإشارة إلى قاعدة أخرى يجب التقيد بها عندما يتعلق الأمر بالمراسلة الداخلية وهي احترام السلم الإداري، وذلك يعني أنك إذا واجهت رسالة إلى احد رؤسائك الأعلى، فلا بد من أن تطلع عليها رؤسائك المباشرين للإعلام وللإدلاء بالرأي في فحواها عندما يستدعي الأمر ذلك هذا و يتجسد احترام التسلسل الإداري على عدة مستويات:

(أ) على مستوى النصوص: الدستور، النصوص التشريعية (القوانين و الأوامر)، النصوص التنظيمية (المراسيم، التعليمات، المنشور، القرار أو المقرر).

(ب) على مستوى المؤسسات :

رئاسة الجمهورية، الوزارة بأكملها، البلدية، المديرية، المصلحة أو المكتب

¹ وهيبة غراممي ، المرجع السابق ص 23

ج) على مستوى الوظائف

رئيس الجمهورية، الوزير الأول، الوالي، لكاتب العام، مدير الإدارة المحلية الرئيس مرؤوسيه الرئيس مرؤوسيه، رئيس المصلحة، رؤساء الدوائر الرئيس مرؤوسيه، رؤساء المجالس الشعبية البلدية، رؤساء المصالح.

فيجب التركيز على هذا المستوى في تحرير مختلف الوثائق و المراسلات الإدارية، و من مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ السلطة السلمية أو التدريجية أو العمومية إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى الرئيس الأعلى في الهرم الإداري دون المرور ، أو إشعار الرئيس الإداري، فحتى الصيغ الواجب استعمالها كما نرى لاحقا هي خاصة تحترم الفوارق التدريجية، فأسلوب المخاطبة أو التحرير يختلف عندما يخاطب الرئيس مرؤوسيه حيث يأمرهم، يفرض عليهم ، يدعوهم، يلفت انتباههم أما المرؤوس عندما يحرر لرئيسه فإنه يعرض، يقترح، يرجو، يفيد، يرسل، يقدم.

فالتنظيم الإداري يقوم على التسلسل في الوظائف والرتب

رئيس — Supérieur

مرؤوس — Subordonné

وهنا يترجم في عملية التحرير من خلال الكتابات الإدارية بحيث نستطيع القول أن هناك لغة خاصة بالرئيس ولغة المرؤوس.

il ordonne فالرئيس هو الذي : يأمر

il constate يلاحظ

il demande يطلب

il prie بينما المرؤوس: يرجو

il propose il rend compte يقترح يقدم عرض

(6) المجاملة: *la Courtoisie*

هي الشكل الاحترامي للمراسلة الإدارية من خلال عبارات مهذبة¹ و تتميز باللباقة و الأخلاق التي تؤدي إلى ترك أثر طيب في نفسية المرسل إليه بغض النظر عن طبيعة الرد يتوجب على المحرر التحلي باللباقة و انتقاء ألفاظ و العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحا لدى المرسل إليه خاصة عند الرد على طلبات التوظيف أو السكن، من مقتضيات المجاملة أيضا استعمال الصيغ التشريعية (يشرفني...) تحرير المراسلة أو عبارات مهذبة (يسرني: يؤسفني للرد على طلبات المواطنين و الموظفين)، كما أنه يدخل في ميزة المجاملة عدم

¹ لويذة منوار، المرجع السابق ص 8

ذكر مصدر المعلومة عدم ذكر مصدر المعلومة إذا كان شخصا أجنبيا عن الإدارة أو عن موضوع المراسلة و ذلك من خلال الاعتماد على صيغة المجهول باستعمال عبارات الفعل المبني للمجهول مثل

_ لقد لفت انتباهي إلى أن ...

_ عرضت علي رسالة بينت

_ أبلغني بعض المتعاملين أو بعض الموظفين

_ عرض علي تقريرا يثبت من خلاله.

7- المسؤولية *La responsabilité*

يعتبر مبدأ المسؤولية من أهم الأسس بالنسبة للإدارة فالأعمال والحررات الإدارية يقوم بها أشخاص لهم اختصاص في ذلك، فاستعمال ضمير المتكلم المفرد (أنا - Je) مطلوب كما أن السلطات تستعمل ضمير الجمع (نحن - Nous) للتعظيم في حالة تحرير العقود والوثائق ذات الأهمية كالشهادات، فمبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري، ويقصد بها هنا سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه، والأصل أن رئيس المؤسسة أو مديرها هو المسؤول الأول عن التنفيذ السليم للمهام التي أسندت إليه في إطار نشاط مؤسسته طبقا للقاعدة " حيث تكون السلطة تكون المسؤولية"، لكن قد يتغيب المدير لمانع ما أو يفوض بعضا من صلاحياته إلى أحد مساعديه لكثرة مهامه، فيحدث أن يتعدى هذا الأخير الصلاحيات المفوض فيها تفويض توقيع مكتوب أو غير مكتوب، فهنا يجب التمييز بين ما إذا كان الخطأ شخصيا و به تنعقد مسؤولية المفوض إليه على أساس الخطأ أو كان مصلحيا فتتحمله الإدارة، وقد ينتفي الخطأ الشخصي والمرفقي معا،¹ حين تطغى المصلحة العامة بضرورتها ومقتضياتها فهنا تكون المسؤولية على أساس نظرية المخاطر مما يدخل في موضوع القانون الإداري.

وعليه فيجب مراعاة مبدأ المسؤولية عند التحرير ومن التوجيهات المقدمة في هذا الإطار عدم استعمال ضمير الجمع "نحن" بل نستعمل ضمير المفرد دون ذكر الضمير.

فأقول مثلا: يشرفني...، أعلمكم...، قررت...، لاحظت... الخ

بدلا من: يشرفنا...، نعلمكم...، قررنا...، لاحظنا... الخ

¹ رشيد جباني دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح للكتاب والنشر والتوزيع-الجزائر 2017 ص 15

8- واجب المحافظة على سر المهنة:

تدخل هذه النقطة ضمن دراسة واجبات الموظف إلا أن لها علاقة وطيدة بالتنظيم ككل وبمبدأ المسؤولية خاصة إذ يجب على الموظف أن يحافظ على سر المهنة، فلا يوزع أو يطلع الغير خارج ضرورات مصلحته على أي عمل أو أي شيء مكتوب أو خبر يعرفه شرط ألا يكون ذلك على حساب الإعلام الإداري ، كما يمنع من إفشاء وثائق المصلحة أو إتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيسه الإداري.

ثانيا: الخصائص الشكلية:

الخصائص الشكلية هي مجموعة بيانات شكلية إلزامية يجب التقيد بها عند تحرير الوثائق و المراسلات الإدارية.

يطلق عليها البنية الشكلية للوثيقة أو المراسلة

و تصنف هذه البيانات الشكلية على النحو التالي:

1- بيانات الطابع الرسمي:

الدمغة، الطابع، الإمضاء

2- بيانات التدرج:

العنوان

3- بيانات تشخيص الوثيقة:

المكان، التاريخ، رقم القيد

4_ بيانات ظرفية:

المرفقات و النسخ -

5- بيانات ظرفية استثنائية:

تتعلق بطبيعة محتوى أو موضوع المراسلة¹ و هي: سري، سري جدا، مستعجل، مستعجل مع الإشعار بالوصول.

ويمكن تفصيل البيانات كما يلي

1-الدمغةEn tête

هو ذلك البيان الذي يظهر في أعلى الصفحة بوضوح وبكامل الحروف والذي يشير إلى اسم الدولة والنظام

¹لويزة منوار، المرجع السابق ص 16

الرسمي لها مثال: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

2- الطابع: Timbre

وهو يحتوي عادة على:

- اسم الوزارة

- اسم المديرية أو الولاية

- اسم المديرية أو القسم أو الدائرة أو البلدية

- اسم المديرية الفرعية أو المصلحة أو المكتب.

3- الرقم الترتيبي أو رقم التسجيل : Référence du document

هو رقم التسجيل الوثيقة عند الإرسال مع إضافة اختزال بيانات التي تفيد أقرب الجهات الإدارية المصدرة

للمرسلة مع ذكر سنة الإصدار ويكون ذلك في سطر واحد يفيد مرجع الوثيقة.

مثال: رقم/101 م.م/م د/م ت.ب 07/

4- المكان والتاريخ: Lieu et date

مكان وتاريخ إصدار الرسالة من الأمور الهامة في النشاط الإداري ومن أهم العناصر الأساسية التي تعطي للرسالة الصفة الرسمية وتبين تاريخ سريان مفعولها وحساب الآجال القانونية المتعلقة بالآثار القانونية التي يمكن أن تترتب عن ذلك.

ويجب كتابة ذلك بكل وضوح وفي عبارة واحدة

مثال: ورقلة في 02 نوفمبر 2008

5- صفة المرسل إليه: Exp- Dest

لا تشمل الرسالة الإدارية بين المصالح على صيغة التسمية بل ذكر صفة من المرسل والمرسل إليه (الاسم

الوظيفي أو الرتبة وفي بعض الأحيان الجهة المختصة¹ فعلا في ذكر الموضوع كما يمكن إضافة بيان يفيد

الواسطة (تحت إشراف) s/couvert

مثال: رئيس المجلس الشعبي البلدي

إلى

السيد والي الولاية

¹ رشيد حباتي، المرجع السابق ص 18

تحت إشراف

السيد رئيس الدائرة.

-6- الموضوع: Objet :

نشير في هذا البيان في عبارة أو جملة وجيزة ومفيدة المسألة المطروحة في الرسالة على شكل عنوان يفيد المعنى العام للرسالة المحررة.

-7- المرجع: Référence :

يكون هذا البيان مباشرة تحت الموضوع للتذكير بالوثائق السابقة التي يرجع إليها في الرسالة المطروحة أي ما يستند عليه في ذلك.

مثال: منشور رقم 1005 بتاريخ 20/09/2008 المتعلق ب...

-8- الأوراق المرفقة: Pièces - Jointes :

نشير في هذا البيان إلى الوثائق والمستندات التي ترفق بالرسالة مع ذكر طبيعتها وعددها.

-9- تصميم الرسالة: Le corps de la lettre :

وهو عرض الموضوع في شكل نص تحتوي على فقرات منتظمة ومنسجمة أين يتم تفصيل الموضوع وتحليله مع مراعاة ما تم ذكره في الأسلوب الإداري والصيغ الإدارية وهو يحتوي على مقدمة وعرض وخاتمة في شكل نص منسجم ومتكامل بحيث يكون هناك مدخل للموضوع بصفة وجيزة مع ربطها بالعرض لفصل المسألة المطروحة مع مراعاة التوازن بين مختلف أجزاء هذا العرض وحسب الأهمية والترتيب المنطقي للأفكار مع دخول إلى الخاتمة في شكل وجيز يفيد النتائج أو الإجراءات المقترحة.

-10- التوقيع: Signature :

يفيد التوقيع عنصر السلطة والاختصاص معا، وهو الذي يضيف الصفة الرسمية على الرسالة أو الوثيقة الإدارية، ويحمل المسؤولية للموظف صاحب الوثيقة كما يؤكد التوقيع صحة الوثيقة المكتوبة وصدقها. لا يوقع الرسالة الإدارية إلا الموظف الذي له اختصاص في ذلك أو الذي يتلقى تفويضا أو أمرا بذلك وهذا ما يجب إظهاره في بيانات التوقيع. ويحتوي التوقيع على بيانات خاصة حتى يكون صحيح.

- صفة المسؤول.

- صيغة التفويض، التفويض - بأمر - نيابة عن...

- الإمضاء.

- الاسم واللقب.

- ختم الإدارة.

شكل الرسالة الإدارية

الرسالة الإدارية	الوثيقة الإدارية:
<hr/>	
الدمغة: " الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية " (1) En tête:	
المكان والتاريخ Lieu et Date	الطابع Timbre
الرقم الترتيبي N° D'ordre	
صفة المرسل Qualité de L'exp إلى	
<hr/>	
صفة المرسل إليه Qualité de Dest الإشراف (الواسطة) S/Couvert	
<hr/>	
الموضوع: Objet	
المرفقات: P. Jointes	
المرجع: Référence	
تصميم رسالة النص	
<hr/>	
الهامش: Marge	
صفة الموقع Qualité du signature	
الإمضاء Signature	
الاسم Prénom	
اللقب Nom	
الختم الإداري Cachet	
<hr/>	
(1): المادة 1 من دستور 1996 " الجزائر جمهورية ديمقراطية شعبية"	

المصدر: رشيد حباني، المرجع السابق ص 14

المحاضرة الثالثة تقنيات وصيغ التحرير الفعال

الهدف من المحاضرة في نهاية المحاضرة يتمكن الطالب من تحرير مراسلة ادارية باستعمال تقنيات التحضير المادي وبالصيغ المستعملة في الأسلوب الإداري

تقنيات التحضير المادي الفعال تقنيات التحرير الإداري: تتجسد هذه التقنيات أثناء المراحل الأساسية لعملية التحرير.

1/2 معرفة الموضوع و تحديد الهدف :

معرفة الموضوع و تحديد الهدف يتطلب التحضير الجيد للتحرير الإداري معرفة تامة بالموضوع الخاص بالوثيقة التي ستحرر و دراية تامة بكل ما يتعلق بها من جميع الجوانب (الإداري، القانوني، التقني لتحضير وثائق مختلف الملفات الإدارية كالملف التأديبي

2/2 تحضير و فحص الوثائق :

المتعلقة بالموضوع فالمسألة الأولى التي ينبغي القيام بها¹ هي قراءة جميع المستندات الخاصة بهذه القضية حتى يدرك ما يجب فعله (جمع كل الوثائق الواردة و الموجودة في الإدارة) بعد القراءة الأولى، يتعرف مبدئياً على الشكل الواجب احترامه ثم قراءة ثانية و قلم الرصاص في اليد، ليخط الفقرات أو المقاطع الأساسية من النص لإدراك جيد لتلك النقاط و يقوم بتحليل كل مستند من حيث الوقائع و التنظيم الذي يجب التقيد به في موضوع القضية. ثم يسعى المحرر في جمع المعطيات الخاصة بالموضوع وبالمشكل المطروح بواسطة الدراسات، التحقيقات و أحيانا الاستشارات ثم تحديد الهدف الرئيسي، و الأهداف الفرعية

_ ترتيب الأفكار من خلال الوقائع و نصوص قابلة للتطبيق و أن لا يحتفظ إلا بالأفكار الأساسية

(3/2) وضع مخطط التحرير

ترتيب الأفكار هو الذي يحدد الوثيقة و هو الذي يسهل عملية الصياغة بما يضمن فهمها من قبل المرسل إليه أو أي قارئ (مواطن، موظف، إداري، سلطة قضائية). و هذا ما يساعد المحرر على ضبط الخطة التي تكون متوافقة مع مضمون الوثيقة و كذا مستوى المخاطب و لا توجد خطة نموذجية بل تشمل :

(أ) مقدمة :

¹لويزة منوار، المرجع السابق ص 15

هدفها تحديد المشكل. مثال: تقرير تأديبي و تقتضي ذكر النقاط الرئيسية التي سنتطرق في صلب الموضوع

(ب) صلب الموضوع:

هو الجزء الرئيسي للوثيقة يتضمن شرحا مفصلا دقيقا بترتيب الدلائل ينتهي بجملة انتقالية تلخص القسم السابق و تأتي بالقسم الذي يليه

(ج) الخاتمة تشمل صيغ ختامية.

4/2 استعمال المسودة: يتولى المحرر إعداد الوثيقة الإدارية حسب طبيعتها في مسودة مع ضرورة احترام القواعد الشكلية، التقديم المادي. و صيغ التحرير و اختيار أسلوب مناسب و جعله متماسكا و مراعاة الضوابط اللغوية، الإملائية والنحوية و التأكد من تناسق الأفكار.

3_ صيغ التحرير الإداري الفعال :

إن التحرير الإداري يشمل عدة صيغ فنية تختلف¹ باختلاف طبيعة الوثيقة و موضوعها و دلالة العنوان من حيث شخصية وثقافة و طبيعة العلاقة القانونية. وهذه الصيغ يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع.

1/3 صيغ النداء

إن صيغ النداء تستعمل في الوثائق و الإدارات الموجهة إلى الأشخاص داخل الإدارة أو خارجها. وهذا حسب مكانه الشخص المرسل إليه و موضوع المراسلة. و لقد أطلق البعض عن صيغ النداء بمصطلح صيغ الدعوة. و تتمثل صيغ النداء حسب الأمثلة التالية.

(1) السلطة الإدارية:

_ معالي الوزير

_ سيدي الوالي

_ سيدي رئيس الدائرة

_ سيدي رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية

(2) الشخصيات السياسية

¹ بوحميذة عطائه المرجع السابق ص 23

_ فخامة الرئيس

_ معالي الوزير

_ سعادة السفير

_مكرم قنصل السفارة

السلطات القضائية¹

_ سيدي الرئيس

_ سيدي وكيا الجمهورية

_ سيدي النائب العام

الشخصيات المهنية و الفنية

الأستاذ _ هيئة التدريس

_ المحاماة

_ أو الكتاب

_ الموثق _ المنفذ

السلطات العسكرية

حضرات القائد

_ اللواء

_ العميد

الشيوخ أو العلماء و الأئمة

_ فضيلة الإمام للأئمة و العلماء

_ سماحة الشيخ

2/3 صيغ التقديم: أو صيغ التمهيد أو المقدمة: و هي العبارة التي يستعملها المحرر عند البداية تمهيدا للمخاطب بالموضوع". و هي مجموعة الألفاظ و العبارات التي تستخدم في بداية الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي التي يكون موضوعها دعوات و تهناني أو على الطلبات.

¹ لويظة منوار المرجع السابق ص 12

الموقع: تكون العبارة في بداية الرسالة أو في الوسط .

و تستعمل العبارة في مرة واحدة فقط.

و يطلق البعض على صيغ التقديم باسم الصيغ التشريفيه

و تنقسم صيغ التقديم إلى نوعين .

(أ) صيغ التقديم بدون مرجع

و هي الصيغ التي لا تكون مرتبطة بغيرها أي أن الوثيقة المحررة ليس لها مرجع

— يشرفني إعلامكم

— يشرفني أن أحيطكم علما

— في إطار التحضير لليوم العالمي للمرأة يشرفني أن أحيطكم علما بأنه تقرر تحضير احتفال .

— بمناسبة يوم العلم يشرفني أن أدعوكم للحضور يوم الاثنين الموافق لـ بمقر البلدية على الثامنة صباحا.

بـ صيغ التقديم بمرجع :

إن الوثيقة الإدارية محل التحرير لها¹ مرجع أي لها ارتباط بغيرها من المراجع التي قد تكون:

(1) طلب : تبعا لطلب توظيفكم المؤرخ في:

(2) تعليمات سابقة : تطبيقا لتعليمات السيد والي الولاية رقم المؤرخة في

(3) قانون أو تنظيم

تطبيقا للقانون رقم المؤرخ في المتضمن

يشرفني أن :

تطبيقا للمرسوم رقم المؤرخ في المتضمن يشرفني

(4) اتفاقية مبرمة

تبعا للاتفاقية المبرمة بيننا بتاريخ يشرفني:

(3/3) صيغ العرض و المناقشة:

تتعلق صيغ العرض بالتحليل لمحتوى الوثيقة مع الالتزام بضوابط التحرير خاصة الدقة و الايجاز. و الوضوح

مع ترابط الأفكار.

¹ لويظة منوار، المرجع السابق 14

و تنقسم صيغ العرض و المناقشة إلى صنفين

(أ) صيغ يستعملها الموظف المرؤوس عند الرد عن بعض التساؤلات و الآراء:

مثل: (1) في هذا الشأن

(2) حسب فهمي

(3) من وجهة نظري

(4) فيما يخصني

(5) من ناحيتي

(6) بصفة عامة

(7) بالفعل

(8) ردا علي

(9) أعتقد

(10) أسمح لنفسي

(11) لا أملك إلا

(12) لا أستطيع إلا

(ب) صيغ يستعملها الموظف الرئيسي أي أن هذه الصيغ تستعمل عند ممارسه السلطة الرئاسية مثل ما

يأتي:

(1) نظرا

(2) يتعين في هذا الصدد

(3) بالنظر إلى

(4) أضيف

(5) وحب ذلك

(6) يتعين علينا الإشارة

(7) جدير بالذكر

(8) قررت أو ستأخذ قرارا " التدابير الضرورية"

(9) لاحظت أو ألاحظ

(10) يجب عليك أو من الواجب عليك

(11) ستأخذ موقفا من

(12) عليكم باطلاعي

$\frac{3}{4}$ صيغ الترتيب أو التعداد:

هذه الصيغ تستعمل عند تعداد أو سرد أو ترتيب الأفكار أو المعطيات أو الأرقام.

العبارات المستعملة في صيغ الترتيب مثل الآتي

(1) _ أولا:

_ ثانيا:

_ ثالثا:

(2) من جهة

من جهة أخرى

و بالتالي

بصفة رئيسية

بصفة ثانوية

(3) _ نظرا

_ و بالمقابل

_ بالإضافة إلى

_ فضلا عن

تتمثل في العناصر التالية

$\frac{5}{3}$ صيغ تقديم الحجج و المبررات

تستعمل العبارات التالية

_ حسب ما تضمنه القانون رقم المورخ في المتعلق.

_ تطبيقا للنصوص القانونية المتعلقة بالقانون الأساسي العام

_ نظرا للتعليمات الخاصة.... الصادرة عن الوالي بتاريخ

_ و ذلك بالرجوع إلى :.....

_ تطبيقا لما جاء في اجتماع مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ

_ وفقا لمضمون المحضر رقم المؤرخ

6/3_ صيغ الخاتمة: ختامية

و هي صيغ تستعمل عند نهاية و ختام الوثيقة المحررة من خلال استعمال العبارات التالية:

(1) و في الختام أو ختاماً

(2) و بالنتيجة أو نتيجة لذلك

(3) و في النهاية

(4) و خلاصة القول

(5) و مما سبق يتضح لنا

(6) و مما سبق نستنج

(7) و في الأخير أرجو:

اتخاذ كل الترتيبات أو الإجراءات أو الاحتياطات اللازمة

أن تسهروا على : ... و تحقيق:

_ أن تضعوا الملفات تحت تصرفي

_ أرجو أن توافقوا على ... لتمكيني من

_ في انتظار ردكم أرجو أن تتقبلوا فائق الاحترام و التقدير

_ و بعد الانتهاء من جدول الأعمال، شكر الرئيس الحاضرين و رفعت الجلسة عند الساعة: الواحدة

_ حرر هذا المحضر من طرفنا بعد أن اطلع عليه المعني و وقع عليه و استلامه لنسخة منه

_ رفعت الجلسة على الساعة .. الواحدة و النصف زوالاً من نفس اليوم و الشهر و السنة المذكورين أعلاه.

رابعا: مرحلة التدوين

إن مرحلة التدوين تتطلب الحذر و التدقيق وتمثل و اتباع الخطوات التالية

1/4 المرحلة التمهيديّة

تحديدها بالأعداد و الأحرف

_ الالتزام باتباع الخطة نقل ما كتب في المسودة على ورقة بيضاء مراعاة للقواعد التقنية و الالتزام بالقواعد التالية:

_ بالالتزام بالبيانات الشكلية (الدمغة، الطابع، الرقم التسلسلي، الموضوع للمرجع

_ الأعداد يتم تحديدها بالأرقام

_ ضبط التواريخ و المواعيد

_ المبالغ المالية كالأسعار يتم

2/4 مرحلة المراجعة : يتوجب على المحرر على دقة الوثيقة ووضوحها من حيث التنسيق و الربط في فقراتها

الثلاث (تسلسل الأفكار ، التأكد من تفادي التكرار و حسن اختيار المصطلحات القانونية و الإدارية. و

ضبط الوثيقة جيدا حتى تفي بالغرض وعدم تعرض المحرر للنقد :

وفي هذه المرحلة يتمكن المحرر من تصحيح الأخطاء الواردة في النص

3/4 المرحلة التطبيقية تتمثل في كتابة محتوى الوثيقة الإدارية على جهاز الكمبيوتر . و بعد ذلك يستوجب

مراجعتها جيدا للمرة الأخيرة. و تصحيح الأخطاء المطبعية قبل الإمضاء من السلطة المختصة قانونا لأن هذه

الوثيقة تعد مرآة عاكسة للإدارة المرسله. و تهدف إلى تحقيق غرض قانوني أو إداري متعلق بتسيير الخدمة

العمومية.

4/4 احترام علامات الوقف:

علامات الوقف و الترقيم هي مجموعة الرموز التي تعد جزءا أساسيا من فن الكتابة (أ).

فهي تساعد على بيان العلاقات المنطقية بين أجزاء الجملة من ناحية و بين عدد من الجمل من ناحية

أخرى، إذ تقوم بدور المحطات، في قراءة النص و لتسهل عملية قراءته و فهمه، و لسد الطريق أمام الفهم

الخاطئ له.

فيلتزم المحرر باحترام هذه العلامات :

النقطة (.) : توضع في نهاية الجملة

النقطتان (:): توضعان بعد القول: مثل: قال الأستاذ: "

و توضعان أيضا قبل تعداد الأمثلة.

علامة الإستفهام (?): في نهاية الجملة التي تتضمن سؤال.

علامة التعجب (!) تستعمل في خانة التعجب أو الدهشة

علامة الحذف (..) توضع مكان الكلام المحذوف.

علامة التنصيص (" ")

كل ما ينقل بالنص من أقوال الآخرين

القوسان () للدلالة على التوضيح أو التفسير أو

الدعاء

الشرطة: أو المطة (_) توضع في أول السطر

مثال: _ إولا:

_ الشرطتان: (_) توضع بينها الجمل الاعتراضية

الفاصلة (،) تستخدم لتفصل فصلا ضعيفا بين أجزاء الجملة الواحدة، و لتفصل بين المفردات و الأسماء و

الصفات.

الفاصلة المنقوطة 'تفصل بين جملتين تكون إحداهما مترتبة عن الأخرى أو سببا لها.

المحاضرة الرابعة وثائق السرد - التقرير -

الهدف من المحاضرة في نهاية المحاضرة يتمكن الطالب من معرفة خصائص تحرير تقرير بطريقة صحيحة

1- تعريف التقرير

التقرير وثيقة إدارية مكتوبة يحررها مفتش أو مندوب عن مؤسسة ما في قضية محددة استجابة لطلب جهة مسؤولة من أجل تحديد الموقف واتخاذ التدابير المناسبة ومن ثم فإن الغاية من إعدادها هي غاية عملية , فمن خلاله لا يكتفي لما اتخذه من موقف بـ بَيِّنٍ من القضية التي يتناولها،¹ بل يذكر السبب والعللة, ويقترح الحل والعلاج. ويرتكز محرر التقرير على الواقع , ليستنبط المعطيات الأساسية التي تسمح له بإبداء رأي ووجهة نظر مسبيين حول الموضوع قصد تمكين المرسل إليه من اتخاذ الإجراءات والتدابير الضرورية

2- أنواع التقارير: تتنوع أغراضه حسب الغرض الذي تؤديه كالتقارير الإحصائية, التقارير الدورية , تقارير

توصية, تقارير رسمية , تقارير بحث واستقصاء , تقرير تفتيش , تقرير إخباري

أ- تقارير بحث وإستقصاء:

ويحررها الخبراء بعد استطلاع ميداني يخص فروع النشاط التي تهم المؤسسات أو الإدارات التي ينتسبون إليها فقد يكلف مقرر بإنجاز تقرير إستقصاء يتعلق ببحث إمكانات تسويق بضاعة ما -يكلف آخر بإنجاز دراسة ميدانية بقصد تقديم إقتراحات لتوجيه أذواق الناس الى استهلاك نوع جديد من المواد

- يكلف ثالث بدراسة بيئية قصد معرفة مدى صلاح منطقة معينة لإقامة مصنع أو حضيرة

ب- تقرير تفتيش

:وهي تقارير غايتها إطلاع المسؤولين على الوتيرة التي تسير عليها فروع المؤسسات التي يديرونها ومن خلالها يتعرفون على الحسنات والنقائص وعلى ضوئها يأمرن بإدخال التعديلات المناسبة على اجهزة التسيير والتنفيذ , فقد تكون تقارير التفتيش سرية أو شخصية تهدف الى تقييم الموظفين وبناء على نتائجها قد يرقى البعض أو قد يعاقب البعض الأخر وذلك يهدف الى فرض نجاعة أكبر على هياكل التسيير و العمل.

¹ وهيبه غرامى المرجع السابق ص 42

ج - تقارير أحداث و حوادث: وهي التي تنجز إثر وقوع حدث ما مثل : تحديد ظروف وقوع حريق في ورشة صناعية، تقييم نشاط مؤسسة معينة أثناء معرض تجاري.

4- أهمية التقرير للتقرير أهمية في توثيق العمل وتقييمه ووصفه وتنظيمه لأنها بيان مكتوب يصف حالة أو نشاطا أو مشروعا , وبواسطة التقارير نحدد المشكلة أو الأمور التي ينبغي علينا معالجتها وعرضها وما لم تكن الأمور محددة فمن الصعب إدراك الأهداف أو متابعة القراءة في خطة العمل واستيعاب المستقبل وكل هذا الهدف منه

- تحديد الصعوبات التي واجهت النشاط
- توثيق النشاط للرجوع اليه وقت الحاجة
- استخلاص افكار جديدة وانتاجها وتنميتها وحفظها
- الشعور بالإنجاز وزيادة الثقة بالنفس
- اقتراح إجراءات أو تدابير
- تقديم مساعدة للمرسل إليه الذي هو بحاجة الى رأي المختص في الموضوع
- توضيح الرؤى للمرسل إليهم حول الإشكالية
- التخمين والإعداد للمستقبل

4- شروطه وضوابطه :

- جمع المعلومات من مصادرها الأصلية بالمقابلة أو الكتابة أو غيرها
- التحقق من صحتها تمهيدا لتحليلها تحليلا مطلوبا
- الانتباه للزمن في الوثائق والأخذ بالأحداث
- قد تحتاج بعض التقارير لإدراج بعض الصور
- تحديد المحاور الأساسية لكتابة التقرير وفقا للغرض المقصود من التقرير وينبغي الصدق والنزاهة بعيدا عن الإغراض الشخصية

- الاهتمام بشكل التقرير الخارجي وأسلوب صياغته وتحريره
- مراعاة الدقة والوضوح والأمانة في نقل الحقيقة - الشرف
- يراعى في التقرير حذف مايلي الأمثلة / الأوصاف / العموميات / الاحتمالات

5-تصميم التقرير

يتعين على المحرر ان يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة بخصوص مميزات الاسلوب الاداري من موضوعية ووضوح وبساطة وانهاز ودقة ويمكن افرغ هذه المعلومات في قالب منهجي على النحو الأتي:

أ- المدخل :

ويتمثل على تصدير يتكون من تاريخ التقرير وموضعه واسم صاحبه وتعيين الجهة التي توجه اليها , كما يشتمل على تمهيد موجز يهدف الى اثارة اهتمام المسؤولين وتعيين الجهة المطالبة به وتبيين الدوافع والاسباب التي دعت الى تحريره.

مثلا : ان الهدف من كتابة هذا التقرير هو الحكم على طريقة أداء الأستاذ أو إن موضوع هذا التقرير يتعلق بحالة سير الدروس خلال الفصل الأول من السنة الدراسية 2004 - 2005. ويمكن ان يتناول اي موضوع له علاقة بالعمل الإداري كتحرير تقرير بشأن حالة, موظف ما سلوكه , صفاته برامج تعليمية

ب - صلب الموضوع : يتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة , التي تدخل في مهامه وذلك من حيث الموضوعية الوضوح البساطة الايجاز الدقة ويمكن الاستعانة بالتعبير والصيغ التي تستعمل عادة في الرسائل الادارية وفي جميع الحالات فإن قدرة المحرر تلعب الدور الأساسي في إعداد التقرير. ويعتبر صلب الموضوع أطول جزء في التقرير حيث يتوسع الموضوع ليشمل العمليات الضرورية في كل تقرير وتدرج في ثلاث مستويات

- **عرض الوقائع :** عرض حال موضوعي , وفيه يقوم المقرر بسرد التفاصيل وتحديد الأسباب.
- **التعليق والمناقشة :** مناقشة الوقائع وتقييمها وذكر الاوضاع الناجمة عنها وابداء الرأي فيها وتقديم البيانات والحجج.

- **ذكر النتائج وما يتولد عنها من اقتراحات.**

وهناك قسم ثانوي يلحق بصلب الموضوع وهو الوثائق الملحقة والتي يمكن الاستغناء عنها في التقارير القصيرة.

ج - الخاتمة

: ينتهي التقرير عادة بخاتمة يرجو من خلالها المحرر من المرسل اليه الموافقة على اقتراح واعطاء تعليمات لإتخاذ موقف ما, ومن الصيغ المستعملة:

- أرجوا أن توافقوا على الإقتراح الذي يهدف الى

- الرجاء منكم ان ترجعوا لي هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم او بتعليماتكم لإتخاذ ماترونه مناسبا بالإضافة يجب على محرر التقرير ان يراعي حجم تقريره حيث تتفاوت التقارير من حيث حجمها فهي تتراوح من صفحة واحدة إلى مئات الصفحات , فطبيعة الموضوع ونوعية التحريات المطلوبة من الأمور الأساسية التي تحدد حجم التقرير وهذا يعني أن بعض التقارير يمكن أن تنجز في دقائق معدودة , وان حجم البعض الآخر

قد يستغرق إعدادة سنوات , كما أن حجم عناصره قد يتألف من نحو 10 صفحات والبعض الآخر قد يتألف من نحو 40 صفحة

مختصر التقرير:

إن بعض الإدارات وبعض المؤسسات التجارية تطلب من المفتشين والفنيين والخبراء أن يصحبوا تقاريرهم الطويلة بمختصرات عنه لتعجيل الاطلاع على فحواها الإجمالي وفي السرعة التي يتطلبها تسيير بعض المشاريع والتحكم في فحواها

.إدراج الوثائق الملحقة بالتقارير :في التقارير القصيرة تدرج الوثائق المصاحبة في آخره وقد تدرج في صلب الموضوع وفي المكان المناسب , أما في التقارير الطويلة فإن المقرر مطالب باتخاذ احتياظه , فقد يحتاج إلى إنجاز عدة ملحقات يدرجها في آخر تقريره.

سؤال للمناقشة حول المحاضرة الرابعة:

باعتبارك مسؤولا لمصلحة المستخدمين بمؤسسة وحدث أن طلب منك تحرير تقرير حول غيابات متكررة غير مبررة لموظف، ترفعه للإدارة العليا لاتخاذ اجراءات مناسبة. اعط شكلا منهجيا لهذا التقرير .

المحاضرة الخامسة وثائق السرد - المحاضر -

الهدف من المحاضرة في نهاية المحاضرة يكون الطالب قادرا على أن يفرق بين وثائق السرد التقرير، المحاضر وعرض الحال

1-تعريف المحاضر هو بمثابة " جهاز مسجل إنساني " -جهاز إنساني لأنه يسجل كل شيء، -إنساني , لانه لا يقيد إلا مايعتبره مهما ومفيدا وذي علاقة بالموضوع. وهو وثيقة ادارية رسمية وسرد كتابي لما قام به المحرر , ومن خلالها يروي عون الدولة ما رأى, ماسمع ,أو عاينه , وينقل الوقائع أو التصريحات ألى رؤسائه الاداريين أو الجهة التي طلبته دون ابداء رأي بشأنها والقاعدة ان المحاضر يحزر بطلب من السلطة الادارية و القضائية ومحرر المحاضر شخص ذو صلاحيات أو وظيفة محددة مثل الدركي، قاضي التحقيق، يختلف عن التقرير لكونه يقتصر على عرض وقائع أو تلقي تصريحات دون تقديرها أو مناقشتها أو استخلاص نتائجها.

-و يختلف عن عرض الحال في مبدئين: أنه يمثل وثيقة ذات حجية و لا يمكن الطعن فيها إلا بإقامة الدليل على خلاف ذلك، و بذلك فإن تحريره لا يتم إلا من طرف أشخاص مؤهلين لذلك مفوضين من طرف سلطة القضاء. أنه يتضمن سرد الوقائع التي يكون العون المكلف بإعداد المحاضر قد عاينها شخصيا، أو أبلغ بها مباشرة.

تحرير المحاضر، يتم باستخدام صيغة ضمير الجمع المتكلم (نحن) و يدون التاريخ بالأحرف و يذكر بها الساعة متبوع بذكر اسم و صفة الموظف محرر المحاضر، و الإشارة إلى التعليمات التي على أساسها يتم هذا التصرف .

و يختتم المحاضر بعبارات تفيد أن هذا المحاضر قد تمت قراءته بحضور الشخص المعني و أنه وقع بعد قراءته.

2- أنواع المحاضر

للمحاضر نوعان وهما

1-المحاضر المتعلقة بالشؤون الخاصة

:محاضر مباحثات مجلس الإدارة , محاضر جمعية عامة للمساهمين , محاضر الإجراءات التأديبية

2-المحاضر المتعلقة بالشؤون العامة

:محاضر ضبط لمخالفة ما , محاضر تحقيق والذي يشرف على تحريره قاضي التحقيق

3- أهميته

- يعتبر المحضر تصرفاً له دلالة في الإثبات إذ أنه يمثل وثيقة رسمية.

- تسجيل شهادات.

- تقييد اجتماع

4- شروط تحرير المحضر

- الموضوعية والوفاء

- تقييد كل مكان , تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعة

- الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين

- ذكر إسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا

- تحديد جدول الأعمال

- سرد الوقائع بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة وعدل, و نزاهة.

- تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ , وتركيب العبارات .

5- شكله

أ - المدخل: ويحتوي على البيانات التالية: الدمغة, الطابع, العنوان وهو عبارة عن ذكر كلمة محضر في الوسط مع بيان نوعه , ثم التاريخ اسم ولقب المحرر صفته ثم الإمضاء، والجدير بالذكر أن المحضر يكون مطبوعاً سلفاً وما على المحرر إلا أن يدون الشيء المطلوب منه.

ب - المعالجة : وتعرض فيها تفاصيل الحدث ويحرر المحضر دائماً في الجمع المتكلم , ويبتدئ بكتابة التاريخ بالأحرف لا بالأرقام مثلاً : في الثاني جانفي من سنة أربعة وتسعين وألف وعلى الساعة التاسعة صباحاً.

ج. الخاتمة : وتتعلق باتخاذ القرارات المتخذة أو الإجراءات المزمع اتخاذها

د - عبارة الاختتام : وتكون في الغالب جملة يشير بها كاتب المحضر إلى انتهاء العملية التي استدعت تحرير المحضر مثل : لقد حررنا هذا المحضر طبقاً للإجراءات المعمول بها

سؤال للمناقشة حول المحاضرة الخامسة

مالفرق بين وثائق السرد المحضر، عرض الحال ، والتقارير

المراجع المستعملة في المطبوعة:

- ✓ سورة الأعراف. الآية 204
- ✓ إبراهيم عبد العزيز شي ، أصول الإدارة العامة، د ط ، منشأة المعارف الإسكندرية، 2014 ،
- ✓ احمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، د ط ، 2003 ، 2004،
- ✓ احمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، الإسكندرية ، ط 5 ، 1981
- ✓ إسماعيل سعيد ، الاتصال والرأي العام ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2014
- ✓ بن موسى بشير، الوجيه في تقنيات التحرير للوثائق الإدارية و صياغة النصوص القانونية المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة 2014
- ✓ بوفلجة غايات ، مبادئ التسيير البشري
- ✓ بو حميدة عطا الله دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1999
- ✓ جابر نصر الدين ، لوكيا الهاشمي ، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، د ط ، عين مليلة الجزائر ، سنة 2006
- ✓ جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005
- ✓ اتصالات إدارية ، ويكيبيديا ، الموسوعة الحر <http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%D7>
- ... تم الإطلاع عليه يوم 2018/12/10
- ✓ علي محمد عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال، د ط ، دم ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2014
- ✓ حسين عبد الحميد احمد رشوان ، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع ، ط 4 ، المكتب الجامعي الحديث، 2015
- ✓ رشيد حباني دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح للكتاب والنشر والتوزيع-الجزائر 2017
- ✓ عطوف محمود ياسين ، الاتصال ووسائله ، دار المكتب الجامعي, 2013
- ✓ - عمر سرار ، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، معهد العلوم الاقتصادية ، غ منشورة ، 2002 ،
- ✓ فاروق مدارس ، التنظيم وعلاقات العمل ، ط 2004 ، دار مدني ، مصر
- ✓ معمري هواري ، تقنيات الاتصال، ألفت على طلبة أولى إعلام آلي ، جامعة التكوين المتواصل، ورقلة، 2007

✓ لاري ويلسون ، دليل مهارات التواصل الاجتماعي الناجح مع الآخرين ، ترجمة سعيد الحسنية ، الدار العربية للعلوم ، ط 1 ، بيروت ، 2005

✓ عبد الغفور يونس ، تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت لبنان ، 1970
✓ <https://mawdoo3.com/comunication.pdf> تم الإطلاع عليه يوم 2019/03/23
على الساعة 12:00

✓ http://www.cndp.fr/crdp-reunion/sites/default/files/u954/la_communication_administrative_elements_methodo.pdf

✓ سامي عبد العزيز مهارات الاتصال الفعال ، كلية الإعلام ، جامعة القاهرة ، 20:00 مساء السبت 24 جانفي 2019

✓ سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ، أبعاد العملية الاتصالية ، المكتب الجامعي الحديث ، د ط ، الإسكندرية ، سنة 1999

✓ ليزبيت تيرني ، فن تفعيل مهارات الاتصال ، الدار العربية للعلوم ، 1998

✓ محمد يسري دعبس ، الاتصال والسلوك الإنساني ، د ط ، الإسكندرية ، البطاش سنتر للنشر والتوزيع ، 2016

✓ محمد احمد النابلسي ، الاتصال الإنساني وعلم النفس ، ط 3 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1991

✓ محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2014

✓ محمد مسلم ، مدخل إلى علم النفس العمل ، د ط ، الجزائر ، دار قرطبة المحمدية ، 2007

✓ علي محمد عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 2000 ، ص 109

✓ محمد محمد عمر الطنوبي ، نظريات الاتصال ، ط 1 ، الإسكندرية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، 2013

✓ محمد شنوف ، محاضرات غير منشورة ، في تقنيات الاتصال ، أقيت على طلبية تسيير الموارد البشرية ، مركز التكوين المهني سليمان محمد ، عين البيضاء ، ورقلة ، سنة 2008

✓ منوار لويزة ، محاضرات في التحرير الإداري ، المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية ورقلة ، 2016

✓ وهيبة غورامي دليل التحرير الإداري ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 2013