



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم الاقتصادية

مطبوعة مستوفاة لمقياس

الاتصال والتحرير الإداري

محاضرات ودروس مقدمة للسنة الأولى ماستر

تخصص: اقتصاد دولي، تحليل اقتصادي

إعداد:

د. قحام وهيبة - أستاذ محاضر أ.

السنة الجامعية: 2021/2020

الفهرس

01	المقدمة
الجزء الأول: الاتصال الإداري	
04	المحور الأول: مفهوم الاتصال وانواعه.
04	أولا - مدخل عام للاتصال
12	ثانيا - أنواع الاتصال.
23	المحور الثاني: أهداف الاتصال ومراحله.
23	أولا - أهداف الاتصال
27	ثانيا - مراحل الاتصال.
28	ثالثا - وظائف ووسائل الاتصال في المؤسسة.
32	المحور الثالث: نماذج عن قنوات الاتصال ومعوقات الاتصال.
32	أولا - أنواع نماذج الاتصال
39	ثانيا - وظائف وصعوبات نماذج الاتصال
41	ثالثا - أشكال وأنماط الاتصال.
45	رابعا - مهارات ومبادئ الاتصال الفعال
51	خامسا - معوقات الاتصال
الجزء الثاني: التحرير الإداري.	
60	المحور الأول: ماهية التحرير الإداري.
60	أولا - ماهية التحرير الإداري
64	ثانيا - أسلوب التحرير الإداري
72	المحور الثاني: القواعد والضوابط الأساسية للتحرير الإداري.
73	أولا - الضوابط الشكلية
86	ثانيا - الضوابط القانونية.

86	ثالثا - الضوابط اللغوية.
88	المحور الثالث: صيغ ونماذج في التحرير الاداري.
88	أولا- مراحل التحرير الإداري
90	ثانيا - صيغ التعبير الإداري (صيغ التحرير الإداري)
95	ثالثا - أنواع الوثائق الإدارية (المحررات الإدارية).
96	1- المراسلات الإدارية (الرسالة الإدارية-جدول الإرسال-الدعوة-البرقية)
105	2- الوثائق الإدارية (التقرير-المحضر-عرض الحال-المذكرة)
115	3- النصوص الإدارية (التشريعية-الإدارية التنظيمية-الإدارية التفسيرية)
	قائمة المراجع

مقدمة

إن جوهر الاتصال بمختلف ترابطه وعلاقه مع باقي العلوم هو الحاجات: سواء الاجتماعية والنفسية والفكرية الأساسية التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عنها في مواصلة حياته وتطوره، أهمها: الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الاطمئنان والاستقرار - الحاجة إلى تحقيق وتوكيد الذات - الحاجة إلى الاعتراف والتقدير - الحاجة إلى المعلومات - الحاجة إلى الفهم، فالاتصال يضمن توافر إمكانيات وفرص الحياة والتطور والتفاعل والتواصل مع الآخرين، ومشاركتهم في الأفكار والآمال والأهداف، النجاح والفشل، وكلما كان الاتصال فعال ومتكامل كان له تأثير ايجابي وهادف والعكس في حالة فشل الاتصال في الوصول إلى أهدافه. وأكد العالم النفسي إبراهيم ماسلو وفقاً لسلم الحاجات المشهور "مثلث ماسلو للحاجات" أن الإنسان بطبيعته مهما كانت قوته ومكانته، فهو يشعر بحاجات مختلفة ومحددة نوعاً ما يسعى إلى إشباعها، ورأى ماسلو أن هنالك خمسة أصناف من الحاجات الإنسانية، وهي ليست حاجات متوازية، وإنما متراتبية، فيجب أن يتحقق كل مستوى منها قبل أن يتم الإنسان بقضاء الحاجة المادية، ويعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التي في المستويات الأعلى، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التي تكون في المستويات الأدنى لأنها تتحكم في سلوكه وتشعره بالرضا والقناعة أكثر فأكثر.

ما سبق يجعلنا نقول أن ظهور الاتصال مرتبط ببدايات ظهور الإنسان وظهور الحياة الاجتماعية، لأن الإنسان كائن اجتماعي بالفطرة، يحتاج إلى التواصل مع غيره وتطور بتطوره المرتبط بظهور تكنولوجيات حديثة للاتصال من هاتف نقال، انترنت، وسائل التواصل الاجتماعي الخ، وبتعدد الحياة الاجتماعية وتطور الانظمة الاقتصادية، وظهور المنظمات بشتى ألوانها ومواطن عملها، أفضى إلى ضرورة وحتمية إيجاد نمط للاتصال يتماشى مع التطور والتنظيم الحاصل، والحديث عن بدايات ظهور الاتصال في المؤسسات وربطه بالمجال الإداري والتنظيمي، فيعود لمدارس الفكر الإداري، التي كان لها الفضل في إطلاق أولى

شرارات استخدامه، وتطور مفهوم الاتصال في المؤسسات عبر المدارس الإدارية من المدرسة الكلاسيكية بالتركيز على الاتصال الرسمي ثم توسعت قنواته ليتعدى إلى الأصال الغير رسمي ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية وصولاً إلى النظرية الحديثة للاتصال والتي وسعت من قنوات الاتصال بحيث زاد الاهتمام به من عملية داخلية إلى انفتاحه على البيئة الخارجية. والاتصال ضمن العملية الإدارية هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فهو المحرك الذي يسهل عمل العملية الإدارية بسلاسة وتنظيم ويسر، الاتصال يساعد على إنجاز التخطيط، التنفيذ والتطبيق والتوجيه الإداري بفاعلية.

تعتمد وترتكز العملية والنشاط الإداري، خاصة الاتصال داخل الإدارات والمؤسسات على وسائل وادوات خاصة المكتوبة والدعائم الورقية منها، تساهم في ضمان العملية التنظيمية والقانونية وترتكز على سلامة الوثائق ومدى صلاحيتها ومحتواها، أين يتم تناقل المعلومات ونشر المعرفة والتعليمات واللوائح، بغية إتاحة استخدامها في المواقف الوظيفية المختلفة التي تتطلب صنع قرارات سليمة، ويجب على كل العاملين والموظفين التحكم وحيازة المؤهلات اللازمة الضرورية لتحرير المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم ودقيق أسلوباً ومضموناً وجهة.

وعليه تأتي أهمية هذا المطبوعة الموسوم بـ "الاتصال والتحرير الإداري" تم إعدادها وفق البرنامج الوزاري، موجهة إلى طلبة السنة أولى ماستر تخصص تحليل اقتصادي وتخصص اقتصاد دولي، يهدف هذا المقياس الى تمكين الطالب في الجزء الأول الاتصال الإداري) من التعرف على ماهية الاتصال وادواته الذي تمارسه المؤسسات داخليا وخارجيا ضمن علاقة تأثير وتأثر، أما الجزء الثاني (التحرير الإداري) دعم الطالب لتمكينه التحكم في تقنيات التحرير الإداري من مبادئ وصيغ، باعتباره أحد أهم أدوات الاتصال في المؤسسة، فيعرف الطالب أهم أنواع الوثائق والمراسلات الإدارية وكيف يحرر وثيقة إدارية.

الجزء الأول: الاتصال والاتصال الإداري

يهدف هذا الجزء من المقياس، إلى الإلمام بمختلف الجوانب النظرية والعملية الموضوع الاتصال بصفة عامة والاتصال الإداري بصفة خاصة.

شهدت نهاية القرن العشرين تخصصاً في دراسته، ونتج عن ذلك عدة مجالات دراسية جديدة منها، الاتصال الجماهيري، والاتصال السياسي، الاتصال التنظيمية الاتصال التسويقي. وتطور الاتصال ليتحول نحو كيان أوسع وأكثر تعقيداً ألا وهو المؤسسة، تعود بدايات ظهور الاتصال الإداري بظهور وتطور مدارس الفكر الإداري، فحسب المدرسة الكلاسيكية (ظهر الاتصال النازل) ومدرسة العلاقات الإنسانية (ظهر الاتصال الصاعد)، بعدها تطور ليصبح علماً قائماً بذاته، وساعد هذا التطور، تطور التكنولوجيات والوسائل من جهة وتزايد وتنوع حاجات الأفراد من جهة أخرى، وقد تزايد دوره وأهميته على مستوى المؤسسات إلى حد أنشأ فيها الاتصال كوظيفة، وارتقت مديريته إلى نفس مستوى المديريات الأخرى، وبالتالي لم تعد المؤسسة تنتج، وتسوق، وتسير مواردها البشرية والمالية فحسب، بل تتصل أيضاً وتتحدث عن نفسه ومنتجاتها وخدماتها وعلامتها، وهو ما يعزز ثقافتها ومواطنتها. والمؤسسات مهما كان نشاطها في تشعر وتقدر قيمة وأهمية الاتصال الإداري في زيادة قدرتها وتعزيز مكانتها وكفاءتها في التصدي للمنافسة، لا يمكن للمؤسسات النجاح دون نجاح الجهاز الإداري في أداء مهمته وقدرته وفهمه طرق الوصول إلى أهدافه وعليه.

سيتم تقسيم الجزء الأول إلى:

- المحور الأول: مفهوم الاتصال وأنواعه؛
- المحور الثاني: أهداف الاتصال ومراحله؛
- المحور الثالث: نماذج عن قنوات الاتصال ومعوقات الاتصال.

المحور الأول: مفهوم الاتصال وتقنياته

أولاً- مدخل عام للاتصال

الاتصال هو محرك وقلب الحياة ومرتبطة بالسلوك الانساني، فهو ليس احتياج اساسي فقط بل هو حق اساسي من حقوق الانسان، فهو يقوم على التعبير عن الذات وتبادل المعلومات والافكار والآراء حول موضوع أو فكرة ما، سواء كتابيا أو شفهايا أو اي وسيلة أخرى، فيضمن فهم المعلومات وانتشارها والاستفادة منها سواء شخصيا أو جماعيا.

1- مفهوم الاتصال:

لغة: يرجع أصل كلمة اتصال Communication في اللغة الأوروبية والتي اقتبست أو ترجمت إلى لغات أخرى وشاعت في العالم، إلى جذور الكلمة اللاتينية Communis التي تعني الشيء المشترك، ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة Commune التي كانت تعني في القرن العاشر والحادي عشر "الجماعة المدنية". بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا وإيطاليا قبل أن تكتسب الكلمة المغزى السياسي والأيدولوجي فيما عرف بـ "كومونة باريس" في القرن الثامن عشر، أما الفعل اللاتيني لجذر كلمة Communicare فمعناه: "يذيع أو يشيع"، وهذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية نعت Communique الذي يعني: "بلاغ رسمي" أو بيان أو توضيح حكومي.¹

وأيضاً عرف العلماء الفعل اللاتيني للاتصال على أنه لفظ مشتق من اللاتينية "Communicare" والتي تعني: "إقامة علاقة، إشراك ووحدة أي أن الفاعل يشترك الآخرين في أفكاره ليتحول المعنى فيما بعد إلى تبادل لها²، فهو بالنتيجة عملية تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة عند الآخرين. والاتصال أيضا هو نقل للمعارف وإعطاءها، تقاسم، إقامة علاقة ارتباط "فهو يشمل إذن مجموعة من النشاطات (النقل، التقاسم، والعطاء)، حسب قاموس لأروس الصغير "Petit Larousse" أما من الناحية الاصطلاحية فهو تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات بين الأفراد داخل نسق اجتماعي معين، ويختلف من حيث الحجم

¹ رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015، ص20.

² محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص19.

والمحتوى، والتأثير، وحسب "Isabelle Orgogozo" فإن الاتصال بأنه: "نشاط تبادل غير متوقف، وغير محتمل أحياناً، يكون بين إثنين أو مجموعة وحدات (فردية، تنظيمية، اجتماعية)، ويبحث عن تغيير السلوكيات عند الأفراد للتقليص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها"، وبالنسبة لدائرة المعارف البريطانية، فقد عرفت الاتصال على أنه "أسلوب لتبادل المعاني بين الأشخاص، من خلال نظام متعارف عليه أو من خلال من الإشارات محددة"³. في حين عرف قاموس المورد "الاتصال"، بأنه تبادل الأفكار، الآراء والمعلومات عن طريق الكلام والكتابة أو الإشارة سواء في شكل إيماءات، أو ذبذبات سمعية، أو سمعية بصرية سلكية كانت أو لاسلكية، كما عرفه وليم فرانكيز بأنه "سلوك الانسان وكل العوامل والحوادث الداخلية والخارجية الي يمكن أن تؤثر على ذلك السلوك"⁴، أما موسوعة كلي (Quillet) فعرفت الاتصال بأنه: "الدخول في علاقة مع طرف، أو أطراف أخرى". وهو التعريف نفسه، الذي قدمته موسوعة (Larousse) لروس.

ويعرف "خضير كاظم حمود" الاتصال بأنه: "عملية نقل رسالة من شخص لآخر سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم بغية التأثير على السلوك"⁵. أما عند العرب وفي القواميس اللغة العربية فكلمة اتصال مشتقة من المصدر والأصل "وصل" أو "صلة"، فنقول اتصل الشئين يعني خلق صلة أو وصل بينهما وهو يعني منتهى البلوغ والصلة بلوغ الغاية⁶، والوصل هو الرابط، أما في القاموس الانجليزي او كسفورد فيعرف الاتصال على انه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الإشارات).

³ Encyclopedia Britonic 15th Edition.V.XXV,Jan 1984, P16.

⁴ Francois william, **Introduction to mass communication and mass Media**, (Columbus, ohio Grid Inc, 1977), PXIII.

⁵ خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 117.

⁶ ابن منظور: معجم لسان العرب، ج 11، دار المعارف، د.م.ن. 2003. ص 868.

وقد تعدد محاولات الكتاب والباحثين في ضبط مفهوم الاتصال كظاهرة إنسانية ومؤسسية في ذات الوقت، وكعلم قائم بذاته، وتخصصاً يدرس في الجامعات، له أنظمتها، قواعده وقوانينه.

الاتصال كعلم عرف على أنه: "ذلك العلم الذي يدرس تأثير الرموز وأنظمة الإشارات والمعاني التعبيرية عن طريق نظريات قابلة للتحليل، تحتوي على تعميمات تمكن من تفسير الظواهر وتأثيراتها"⁷

والاتصال تم الإشارة إلى معناه في قاموس (Le Petit Robert) على النحو التالي:⁸

- القيام بالاتصال: خلق العلاقة؛
- فعل الاتصال: نتاج العلاقة، أي الأمر الناتج من هذا الفعل؛
- الشيء الذي نتصل لأجله: هدف الاتصال؛
- الوسيلة المستعملة من طرف الأشخاص في الاتصال: القناة؛
- الأمر الذي يسمح بالاتصال: الانتقال من مكان لآخر.

كما يعرف "Deffeours" الاتصال بأنه: "عملية عصبية حيوية حيث يتم فيها تسجيل معاني ورموز معينة في ذاكرة الأفراد، وأنه عملية نفسية حيث يتم اكتساب معاني الرموز من خلال التعلم"⁹.

في بداية هذا القرن (1909) قام العالم الاجتماع المشهور شارلز كولي Charles Cooley بتعريف الاتصال: "هو الميكانيزم الذي بواسطته توجد العلاقات الإنسانية وتتطور، إنه يتضمن كل رموز الذهن مع وسائل تبليغها عبر المجال وتعزيزها في الزمان. ويتضمن أيضاً تعابير الوجه وهيئات الجسم والحركات ونبرة الصوت والكلمات والكتابات والمطبوعات

⁷ فضيل دليو: اتصال المؤسسة: إشهار- علاقات عامة علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 21.

⁸ Le dictionnaire Le Petit Robert, P.74.

⁹ هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 17.

والقطارات والتلغراف والتلفون وكل ما يشمله آخر ما تم في الاكتشافات في المكان والزمان¹⁰ وأيضاً " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان. وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف¹¹، أما ريتشاردز فقد قام (1928) في العشرينات بتعريف الاتصال حيث قال " أن الاتصال يحدث حين يؤثر عقل في عقل آخر، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث في عقل المتلقي خبرة مشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل ونتجت عنها بشكل جزئي "

في الثلاثينات قام لجورج لند برج George Lundberg بتعريف الاتصال: إن كلمة " اتصال" تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلاقات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.¹²، في نفس الوقت عرف فلويد بروكز الاتصال

" بأنه عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر". وفي الأربعينات (1948) عرف كارل هوفلاند Karl Hovland الاتصال بأنه " العملية التي ينقل بموجبها الفرد (القائم بالاتصال، المرسل) منبهات (رموز لغوية، رسالة) بقصد تعديل أو تغيير سلوك فرد أو أفراد آخرين (مستقبل الرسالة)¹³. أما تشارلز موريس Charle Morris فيقول أنه يتناول أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين¹⁴، وهو يقصر الاتصال علي استخدام الرموز لكي تحقق شيوعاً ومشاركة لها مغزى، فالتالف حول قضية معينة يسميها شيوعاً، فحينما يغضب شخص ما فقد ينتقل هذا الغضب إلى شخص آخر وهذا هو الشيوع أو

¹⁰ Charles Cooley: «social organisation», cité in: J. Lohisse: la communication anonyme: Edition universitaire 1969, P.42)

¹¹ رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002، ص12.

¹² جيهان احمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي للطباعة والنشر 1978، ص18.

¹³ حسن عماد مكاوي وليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص24.

¹⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

المشاركة وهذا يعتبر اتصال. وقال مارتن اندرسون Martin Anderson في الخمسينات (1959) "بأن الاتصال هو" العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا¹⁵، ولأن الاتصال ديناميكي فإن الاستجابة له دائمة التغيير حسبما يميله الوضع العام كله. والاتصال هو العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر، حتى تصبح مشاعاً بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر. أما فرنك دانس Dance EX Frank في الستينات (1959) فقد عرف الاتصال بأنه "العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل. في إطار وضع اجتماعي معين، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن موضوع معين أو قضية معينة أو معنى مجرد لأننا عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار، فالاتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء.

أما في السبعينات فقد عرف اميري وادلت واجي الاتصال بأنه فن نقل المعلومات والأفكار والمواقف عن طريق استعمال مجموعة من الرموز المحملة بالمعلومات.

عرفت في السبعينات (1975) "جيهان رشتي" الاتصال بأنه: "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي الرسالة-كائنات حية أو بشر أو آلات- في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منهات بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء".¹⁶

يمكن إيجاز مفهوم الاتصال على أنه: تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضاً واستقبالاً، يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف¹⁷ من التعاريف السابقة يمكن القول أن الاتصال هو عملية تركز على نقل الأفكار، المعلومات، التجارب، تبادل المعارف والمشاعر الخ، ذاتياً أو جماعياً أو افراد، عن طريق رموز

¹⁵ نفس المرجع، ص.12

¹⁶ جيهان أحمد شتي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

¹⁷ فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 24.

أو كتابات أو رسوم أو أرقام، بين طرفين يسمي الأول بالمرسل النوعي والثاني بالمستقبل النوعي للوصول إلى تحقيق التأثير المطلوب لدى طرف واحلي من الأطراف أو كليهما، في عملية هادفة، مقصودة، مخططة ومحددة العناصر، وقد ينبنى على الموافقة أو على المعارضة والاختلاف.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الاتصال يتميز بالخصائص التالية:¹⁸

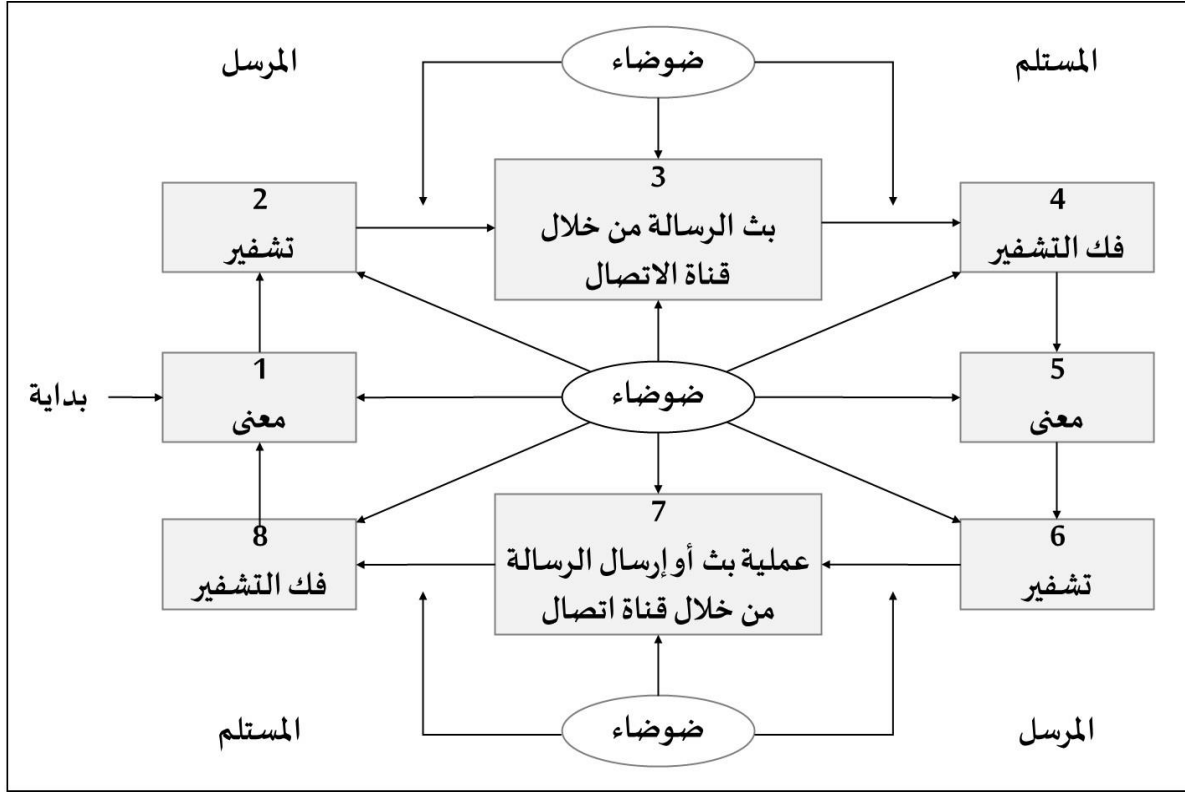
- وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى أخرى؛
- عملية ديناميكية تنطوي على أفعال وردود أفعال؛
- أحد ركائز التوجيه، فلا يمكن التوجيه من دون اتصال؛
- تبادل المعاني، المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ، الإقناع والتأثير الخ.

2- عملية الاتصال.

إذا كانت عملية الاتصال تعني تفاعل وتبادل بين أفراد فعادة ما تبدأ عملية الاتصال عندما يرغب أحدهم (المرسل) بنقل حقيقة أو فكرة أو رأي أو أي معلومات أخرى إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل) كما يعرض ذلك الشكل التالي:¹⁹

¹⁸ حميد الطائي وبشير العلاق: أساسيات الاتصال - نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 19.

¹⁹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة الرابعة، 2014.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، الطبعة الرابعة، 2014
ولتبسيط عملية فهم هذا المخطط والمصطلحات الواردة فيه نستطيع أن نصف عملية الاتصال ومكوناتها بالآتي:

- الرسالة أو المعنى: هي الصياغة الملموسة للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها إلى المستقبل أو المستلم.
- التشفير: هي عملية اختيار الرموز أو الشفرات التي يتم بواسطتها تأليف أو صياغة الرسالة أو المعنى مثال ذلك كتابة الرسالة بالحروف أو برموز معينة.
- قناة الاتصال: هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة وتحقيق عملية الاتصال فقد تكون التليفون أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو غيرها.
- فك التشفير: هو عملية ترجمة أو تفسير الرموز والشفرات المستخدمة في الرسالة لغرض فهم معناها.

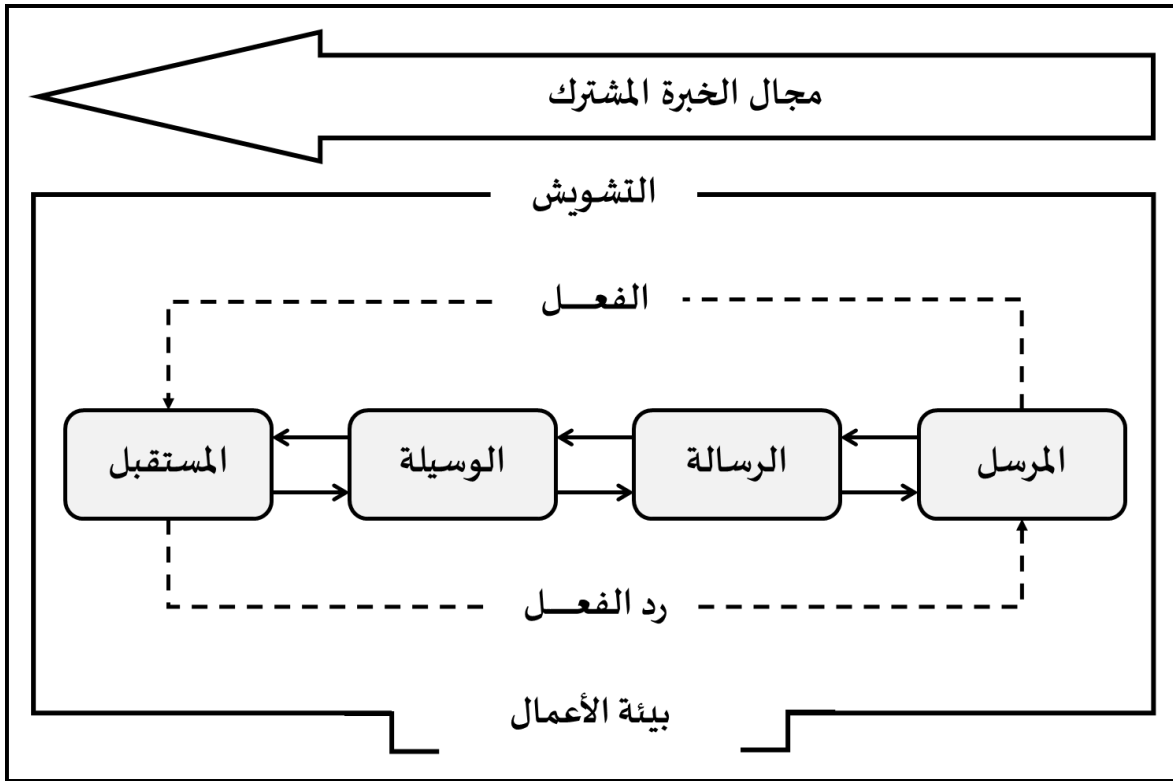
- الضوضاء: هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى عرقلة إيصالها بشكل تام، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث إدراكه واتجاهاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لا تكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال نفسها. والضوضاء بشكل عام تلعب دوراً حاسماً في التأثير على كفاءة وفاعلية الاتصال.

- التغذية العكسية: هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية صورة عن مدى الفهم والإدراك المضمون الرسالة من قبل المستلم.

3- الاتصال الإداري:

يقصد بالاتصال الإداري والتنظيمي كل الوسائل والأدوات التي تستخدمها وتوظفها الإدارة أو أحد القائمين عليها من أجل توفير المعلومات والبيانات ونقلها وتبادلها، فهي وسيلة تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بها. فالاتصالات الإدارية عملية تهتم بإيصال المعلومات والبيانات الهامة، الضرورية واللازمة والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق إرسال ومتابعة وصول هذه المعلومات وتذليل عقبات نجاحها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية، بالإضافة إلى تقييد، حفظ ومتابعة أي اتصال خارج المنظمة وبالتالي ضمان المحافظة على طرق تدفق المعلومات بوسائل اتصالية منظمة ومنتظمة، موحدة ومتعارف عليها.

عموماً ونظراً لتطور الاتصال ووسائله، وكذا تزايد أهميته في حياة المؤسسات المعاصرة، وبناء على النماذج السابقة يمكن بناء النموذج العام للاتصالات الإدارية على النحو الذي يبينه الشكل الموالي:



ثانياً - أنواع الاتصال.

سوف نميز أربعة أصناف مختلفة، الأول يقوم على أساس اللغة المستخدمة، والثاني من حيث التأثير والتفاعل، والثالث وفقاً لطبيعة الجهة والمستوى، والآخر من حيث المصدر.

1- أنواع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة:

* الاتصال اللفظي:

يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية (اللغة) سواء كانت مكتوبة أو منطوقة أو مسموعة، ويعتمد بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني، إلا أن اللفظ ذاته يخضع إلى التعدد والتنوع، فهناك اللفظ ذو المعنى الضمني، واللفظ ذو المعنى الصريح، وفهم معاني اللفظ يتوقف على قدرة المستقبل على فهم دلالات الرموز ومعانيها كما يقصدها المرسل.²⁰

²⁰ مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 14.

* الاتصال غير اللفظي (الصامت):

وهو مجموع الرسائل التواصلية الموجودة في الكون الذي نعيشه، ونتلقاها عبر حواسنا، ويتم تداولها عبر قنوات متعددة²¹. وحسب "راندال هاريسون" Randall Harrison فإن الاتصال غير اللفظي يمتد ليشمل تعبيرات الوجه والإيماءات والأزياء والرموز والرفض والبروتوكولات الدبلوماسية، ويقسم "هارسون" أنواع الإشارات غير اللفظية إلى أربعة كما يأتي:

- رموز الأداء: وتشمل حركات الجسد... كما هو الحال في: تعبيرات الوجه وحركات العيون والإيماءات، وكذلك ما أطلق عليه "شبه اللغة"...مثل: نوعية الصوت والضجة؛
- رموز اصطناعية: كما هو الحال في نوع الملابس وأدوات التجميل، والأثاث، والمعمار والرموز المعبرة عن مكانة الإنسان؛
- رموز إعلامية: وهي كنتيجة للاختيارات والترتيب والابتكارات من خلال استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية كما هو الحال في: حجم البنط، نوع الصورة، الألوان والظلال، ونوع اللقطة التلفزيونية.. بعيدة أو متوسطة أو مقربة وكذلك أسلوب استخدام الموسيقى والمؤثرات الصوتية؛
- رموز ظرفية: وتنبع من استخدامنا للوقت والمكان ومن خلال ترتيب المتصلين والأشياء حولهم... مثل: ترتيب جلوس الزوار حسب أهميتهم الاجتماعية أو تجاهل شخص نعرفه بطريقة متعمدة".

2- أنواع الاتصال حسب عدد وطبيعة المشاركين في عملية التفاعل والتأثير.

²¹ أحمد محمد الأمين موسى: الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم، ط1، دائرة الثقافة والاعلام، الشارقة، 2003،

*** الاتصال الذاتي:**

وهو الاتصال الذي يتم بين الفرد ونفسه، في محاولة لتنظيم إدراكه عن الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرض لها، أو حول ما يتلقاه من معلومات أو أفكار أو آراء باعتبارها منبهات أو مثيرات تتطلب منه استجابة ما في اتجاه ما.²²

*** الاتصال الشخصي:**

ويقصد به تبادل المعلومات والأفكار والمهارات بين شخصين بطريقة مباشرة، مع ضرورة وجود صفات مشتركة بين المرسل والمستقبل فهو يكون داخل الأسرة أو بين الأصدقاء أو الزملاء... ويكون أيضاً من خلال وسائل الاتصال السلوكية واللاسلكية مثل الهاتف، أو من خلال الرسائل المكتوبة.²³

*** الاتصال بالجماعات الصغيرة:**

ويتم بين فرد وآخرين أو مجموعة من الأفراد مثل: الفصل الدراسي، حلقات النقاش، الاجتماعات، الندوات المحدودة... وما شابه ذلك حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي، ويغلب على هذا الشكل من الاتصال الطابع الرسمي والتنظيمي أكثر من الاتصال الشخصي.

*** الاتصال الجمعي:**

وهذا النوع من الاتصال يعكس كبر حجم المشاركين في الاتصال، وبصفة خاصة جماعات المتلقين أو المستقبلين، قياساً إلى الاتصال بالجماعات الصغيرة، بالإضافة إلى أن أعضاء هذه الجماعات يتفاعلون مع بعضهم أو مع آخرين رغم الكثرة حيث يسود التأثير الانفعالي أو العاطفي، وذلك مثل لقاءات المرشحين مع مواطني الدوائر الانتخابية، أو لقاءات المصلين مع الإمام في المساجد، حيث يظهر انتقال الأثر بطريقة العدوى بين الأفراد وهو ما يميز السلوك

²² محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

²³ خليل صالح أبو أصبع: الاتصال الجماهيري، دار الشروق، بيروت 1999، ص 33.

الجمعي، حيث لا تربط بين الأفراد خصائص أو سمات مشتركة، ولكنهم يشتركون معا في الموقف الاتصالي، ويلتقون مباشرة مع القائم بالاتصال.²⁴

* الاتصال العام:

ويعني وجود الفرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد كما هو الحال في المحاضرات والندوات والأمسيات الثقافية وعروض المسرح. ويتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الاتصال بأنه مرتفع، كما يتميز بوحدة الاهتمام والمصلحة والالتقاء حول الأهداف العامة، ويضم أعضاء الجماعة تنظيم داخلي وإن كان غير رسمي، وعادة ما يتم هذا النوع من الاتصال في أماكن التجمعات أو تلك التي تقام خصيصاً لهذه الأغراض".

* الاتصال الجماهيري:

يتميز هذا النوع من الاتصال بالتعدد والضخامة في كل العناصر حيث يتحول الفرد المرسل أو القائم بالاتصال إلى مؤسسات ومنظمات تضم عدداً من الأفراد المحترفين، لإعداد وصياغة الرسائل الاتصالية المتعددة والمتنوعة التي ترسل إلى أعداد كبيرة جداً من المتلقين المنتشرين من خلال الوسائل الآلية أو الإلكترونية.²⁵

* الاتصال التفاعلي (الالكتروني):

هو الاتصال الذي يعتمد على التكنولوجيات الحديثة والرقمية من شبكة انترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، سمي تفاعلية لأنه يسمح بالتواصل المباشر والاني بين الأفراد بالإضافة إلى إمكانية التفاعل مع وسائل الإعلام المختلفة. ويعرف أيضاً على أنه العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال عن بعد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة.²⁶

²⁴ محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

²⁵ موسى عصام سليمان: المدخل في الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتاني، اربد، عمان. 1986، ص.127.

²⁶ رضوان بلخيري، مرجع سبق ذكره، ص.176.

* الاتصال الوسيط:

هو شكل من أشكال الاتصال الشخصي، يتم مباشرة باستخدام وسيلة اتصالية آلية أو أداة كهربائية لإرسال استقبال الرسائل مثال ذلك التلفون. الحلقات التلفزيونية المغلقة، الراديو المتنقلة الرادار، التلغراف، الاتصال عبر القمار الصناعية، يتضمن أيضا الاتصال الوسيط، الاتصال من خلال الخطابات، التقارير، النماذج المذكرات المكتبية.

* الاتصال المؤسسي:

خاص بالمؤسسات ويأخذ أشكالا عدة مثل اجتماعات صنع القرارات، الندوات التوجيهية، برامج التدريب المهني، حفلات التكريم.

3- أنواع الاتصال وفقا لطبيعة المستوى والرسمية

* الاتصال الرسمي:

هو ذلك الاتصال المنظم داخل المؤسسة وتحكمه أنظمة وقوانين تماشيا والهيكل التنظيمية، وهو أنواع:

- الاتصال الصاعد: يكون من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، أي من المرؤوس إلى الرئيس في شكل: تقارير عن العمل، شكاوي، تظلمات، مقترحات، انشغالات، طلبات الخ، من معوقات هذا الاتصال هو أنه أحيانا يعمل الرئيس المباشر على عدم وصول الرسالة إلى المدير نظرا لارتباط مضمون الرسالة بتظلم وقع على المرؤوس منه أو الغيرة من تبليغ مقترحات إلى المدير والأمثلة كثيرة. وبغية معالجة هذا الإشكال المطروح يجب على المدير اتباع سياسة الباب المفتوح أمام موظفيه مهما كانت مستوياتهم الوظيفية.

- الاتصال النازل: يكون من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدناه، أي من الرئيس إلى المرؤوس، في شكل: تعليمات، قوانين، أنظمة، لوائح، خطابات، قرارات، توجيهات، عقوبات، ردود لتظلمات أو شكاوي الخ. من معوقات هذا الاتصال نذكر: البعد الجغرافي بين فروع المؤسسة، طول الهرم الإداري (الهيكل التنظيمي) اعتماد الوسائل الكتابية التقليدية كالورقة، أو المعلومة الشفوية التي تنقل من مستوى تنظيمي

لآخر عبر الأشخاص، كل هذه الأسباب تحول دون بلوغ المعلومة في وقتها أو شكلها المناسب.

- الاتصال الأفقي: يكون بين نفس المستويات الإدارية كاتصال مدير التسويق بمدير الموارد البشرية، يهدف هذا النوع من الاتصال إلى: تبادل الخبرات والمعلومات والآراء، توطيد العلاقات الوظيفية، تنسيق الأعمال وتضافر الجهود لتحقيق أهداف كل مستوى ومن ثم أهداف المؤسسة.

- الاتصال المتقاطع: يسمى أيضا بالاتصال الشبكي، ويتم في كل الاتجاهات، كأن يتصل مثلا وزير الثقافة بمديرة الشبيبة والرياضة.

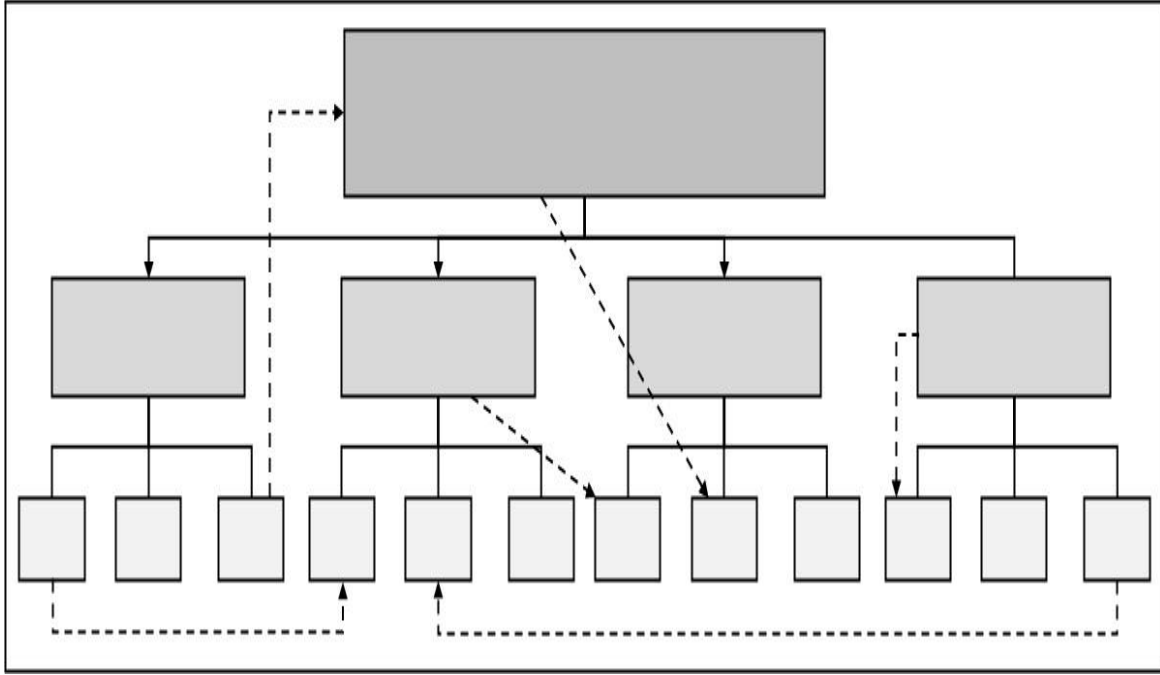
- الاتصالات في خطوط مائلة: هي نوع آخر من أنواع الاتصال الرسمية والتي تكون فجائية، وغير متوقعة أو معتادة، أي أنها تحدث في مواقف وأحوال خاصة جدا التي لا يمكن استعمال أي نوع من أنواع الاتصال الأخرى فيها، أي أن هذا النوع يعتبر أقل وسائل وطرق الاتصالات استخداما داخل المنظمات، والمؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالاتها واهتماماتها وعملها، إلا أنها تعتبر ذات أهمية خاصة في المواقف والأحداث التي لا يمكن للأفراد القيام فيها بكفاءة ونجاح من خلال وسائل الاتصال الأخرى.

* الاتصال غير الرسمي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الموظفين داخل المؤسسة، في شكل علاقات إنسانية، لا تحكمها أنظمة ولا قوانين ولا لوائح ولا تعليمات، خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال بالرغم من أنها تتم بين أعضاء المنظمة ويمكن أن تنقل معلومات خاطئة أو مشوهة وقد يضعف ذلك السلطة الرسمية لأنها لا تخضع للرقابة والإشراف الرسمي. ولكن هناك من يؤكد بأن هناك من يؤكد بأن للاتصالات غير الرسمية عدة مزايا لكونها سريعة ودقيقة وناجحة، غالبا ما تنشأ هذه الاتصالات نتيجة:

- وجود اختناق في مسار الاتصال الرسمي؛

- قوة العلاقات الشخصية بين العمال المنتمين لنفس المجموعة؛
- الاتصال باعتباره أداة التفاعل كلما كان ايجابيا كان التفاعل إيجابيا والعكس صحيح.
- للاتصال غير الرسمي خصائص أهمها: الاتصال غير الرسمي تعبير عفوي عن عدة مشاكل وانشغالات، ويؤدي هذا النوع من التعبير كذلك إلى:
 - إشباع نفسي داخلي أكثر من الاتصال الرسمي.
 - كما يمتاز الاتصال غير الرسمي أيضا بالسرعة والسهولة في انتشار المعلومات أكثر من الاتصال الرسمي، حيث قد تنتشر المعلومات قبل بثها في قنوات الاتصال الرسمي وبسرعة كبيرة. كما ينتج الاتصال غير رسمي بسبب جمود التنظيم الرسمي، بشكل يجعله غير ملائم للأوضاع الراهنة للمنظمة نظراً لانعدام العدالة فيها بسبب احتكار المسؤول من خلال اللجوء في المنظمة للسلطة أو تضيقه المجال النقاش، وهذا ما يمنع العمال من الاتصال بطريقة رسمية من خلال اللجوء إلى الاتصال بطريقة خفية.
- يوضح الشكل الموالي الاتصالات خارج هذا الإطار الرسمي وتتبع سياقات مختلفة عن القنوات الرسمية، ويمكن أن تمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بالآتي حيث تمثل الخطوط المتقطعة الاتصالات غير الرسمية:



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، الطبعة الرابعة، 2014

4- الاتصال حسب المصدر:

ونجد الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي، ولكل منهما جمهور مستهدف وأهداف ينبغي تحقيقها ووسائل يعتمد عليها.

* الاتصال الداخلي:

هو أهم أشكال الاتصال المؤسسي الذي يتم داخل نطاق التنظيم ويشمل كل مستوياته، ويعرف الاتصال الداخلي بأنه: "إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل التنظيم ونقلها وتبادلها أو إذاعتها في كل مستوياته، وذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمور وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة"²⁷. فالالاتصال الداخلي يتم بين العاملين في المؤسسة وفي نطاقها.

²⁷ مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص

يعتبر جملة الإجراءات المتخذة تسعى لتسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل، هو الميكانيزم الذي من خلاله تنشأ وتنمو وتتطور فئة وحيدة ومتجانسة، نطلق عليها اسم "شركة أو مؤسسة، ويعرف الاتصال الداخلي على أنه اتصال الإدارة العليا المستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي. ويعبر عنها أنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة²⁸. ويعرف كذلك على أنه الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار قصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة²⁹.

تكمن إستراتيجية الاتصال الداخلي في فن تسيير وتنسيق الأشكال المختلفة للاتصال الموجودة داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المنفعة العامة. ولتحقيق ذلك يتوجب تطوير العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد المكونين للمؤسسة من جهة، وبين هؤلاء الأفراد والمؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين (الإدارة، العمال، الموظفين، الطلبة، الأساتذة). والاتصال يكون هو المحرك الرئيسي للمؤسسة وقد ولد الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة انطلاقاً من عجز الأنساق الإعلامية والتنظيمية على مسايرة التطور الذي عرفه التسيير المؤسساتي، مما أدى إلى ميلاد مفهوم "التسيير بالمشاركة".

* الاتصال الخارجي:

هو الميكانيزم الذي يربط المؤسسة بمحيطها وزبائنها، ويعمل على إيجاد إجابات سريعة وفعالة لتساؤلات الزبائن، بقصد جلب المتعاملين والحفاظ على علاقاتهم بالمؤسسة وديمومتها، ذلك أنه من السهل أن تجد متعاملين جدد، لكنه من الصعب أن تحافظ عليهم، إذا لم تكن لديك سياسة اتصال قوية وفعالة للإجابة السريعة على تساؤلاتهم في محيط شديد التنافس، ويعرف الاتصال الخارجي على أنه "الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية

²⁸ أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، 2008، ص 129

²⁹ عبد الرحيم درويش: مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نسي دمياط، دط، 2006، ص 87.

وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة "فعلت المنظمات الإدارية الاتصال لرأي العام الإعلامية عما يجري من نشاطات ومن حلول للمشاكل الجماهيرية، وقد يحدث اتصال عكسي من الجمهور إلى المنظمة.³⁰

فالمؤسسات لا تتمكن من القيام بأعمالها ما لم تكن ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها، هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة، لكن يجب أن تبني على أسس متينة وخطط مدروسة تضمن لها البقاء لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليه. وينظر إليه محمد سليمان الطماوي الاتصال الخارجي على أنه: "هو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غيرها، وكذلك بينها وبين الجمهور"³¹

ويختلف الاتصال الداخلي عن الاتصال الخارجي من حيث الأطراف المشتركة في العملية الاتصالية، ومن حيث مضمون الرسالة، وحتى من حيث القنوات أو الدعائم التي يجب استخدامها، ويعرفه مصطفى حجازي على أنه حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة، قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع.³²

وعلى الرغم من أن الاتصال الخارجي نشاط تمارسه المؤسسات كافة صغيرها وكبيرها إلا أن استحداث إدارة متخصصة لإدارة هذا النشاط يرتبط بعوامل مختلفة منها: حجم المؤسسة - إمكانية المؤسسة المالية - موقف الإدارة العليا من هذه الوظيفة.

ولأجل أن تقوم هذه الإدارة بإعداد برنامج اتصال ناجح لابد أن تتحدد أهدافها بشكل واضح وعملي وأن تعطى لها الصلاحيات الكافية والملائمة لأداء العمل، وأن توفر لها الإمكانيات المادية والكوادر المدربة لمزاولة الاتصال الخارجي.

تتمثل أهداف الاتصال الخارجي في المؤسسات في:

³⁰ محمد رفعت عبد الوهاب: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الأزراطية، الاسكندرية، 2008، ص. 302-300

³¹ سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، د.ط، 1980، ص 282.

³² مصطفى حجازي، ص 52

- كسب ثقة العملاء؛
- كسب تأييد المجتمع، وجذب أكبر عدد من الزبائن الجدد؛
- تنمية العلاقة مع رجال الإعلام؛
- نشر الوعي الصحي والصناعي والأمني؛
- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة؛
- توطيد الصلات والعلاقات بالجهات الداعمة؛
- الحصول على أكبر حصة ممكنة من السوق؛
- إعادة صياغة سياسة المؤسسة بناءً على المعلومات التي تتحصل عليها.

المحور الثاني: أهداف الاتصال ومراحله.

أولاً - أهداف الاتصال

يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد، فيعمل على زيادة المعلومات الموجودة لدى المستقبل وإكسابه الخبرة والمعرفة التي لم تكن لديه من قبل، ومحاولة خلق مفاهيم وآراء وأفكار جديدة عن الموضوعات والقضايا التي تهم المستقبل، مع تدعيم الاتجاهات الموجودة عند المستقبل، والتي لم يكن متأكد من صحتها وأهميتها، في محاولة لتغيير الاتجاهات التي تتعارض ولا تتفق مع أغراضه وأهدافه وميوله، وهي موجودة لديه وتكون عائق في بعض الأحيان لتحقيق بعض الرغبات التي يشعر أنه بحاجة إليها. وبشكل عام يهدف الاتصال الى التعريف بالمؤسسة وتحقيق أهدافها وبطبيعة خدماتها وتدعيم المركز التنافسي لها فضلاً عن توطيد علاقاتها مع المتعاملين معها ومع جمهورها بصفة خاصة والمجتمع ككل، يمكن اختصار أهداف الاتصال فيما يلي:

إن الهدف الأساسي لوجود أي تنظيم إداري هو المؤسسة، ولا يمكننا تصور تنظيم دون اتصال ويسعى الاتصال لتحقيق عدة أهداف نذكر منها:

- تفهم الأفراد لطبيعة لعملهم: إذ يسهم الاتصال الفعال في نقل أوامر وتعليمات الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة الأعمال المطلوب تنفيذها من قبل العاملين؛
- المشاركة في المعلومات: إذ يسعى الاتصال إلى نقل الأفكار وتبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم؛
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات فضلاً عن عمليات التنظيم، الرقابة واتخاذ القرارات؛
- الإقناع: وذلك من خلال الاتصال الإقناعي للتأثير على أفكار وإحداث تغييرات أو تعديلات على سلوك العاملين وذلك وفقاً لما يرغب فيه القادة والمشرفين؛

- تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل التنظيم: فالاتصال أساسه التفاعل، فهو يهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الودية بينهم.³³

- تحديد المشاكل وتقديم الحلول والبدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
 - تحديد معايير ومؤشرات الأداء فضلاً عن مراقبة وتصحيح الأخطاء.³⁴
 - المساهمة في الحد من انتشار الشائعات: إذ يهدف الاتصال إلى اطلاع العاملين بالحقائق والمعلومات الصحيحة من أجل تفادي الآثار السلبية للشائعات.
 ويعتبر الاتصال الآلية الأهم لربط العلاقات الإنسانية وتوطيدها، وهو يشمل عدة جوانب وتوجهات وتتمثل أهم أهدافه فيما يلي:³⁵ (بالاستعانة أيضاً بكتاب فنون التعامل والاتصال للكاتب عمر عبد الرحيم نصر الله)

* هدف توجيهي:

هذا النوع من الأهداف يمكن أن يحقق حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل وتثبيت اتجاهات قديمة موجودة عنده ومرغوب فيها، ويكسب الاتصال المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد اتضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت في هذا المجال أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

* هدف تثقيفي:

يعمل الاتصال على توعية وتبصير المستقبلين بأمور تهمهم قصد مساعدتهم وزيادة معارفهم، يتحقق هذا الهدف أو النوع من الأهداف حينما يتجه الاتصال نحو توعية

³³ علي حسن الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة

الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص.55

³⁴ فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص.158

³⁵ سامية عواج: الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات الاستراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1،

2019، ص.ص.9-10-11.

المستقبلين بأمور تهمهم ويقصد منها مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

*** هدف تعليمي:**

يعمل الاتصال على خلق وإكساب المستقبل خبرات أو مهارات ومفاهيم ومعلومات جديدة، وذلك في مجالات الحياة المختلفة، حيث هذه الجوانب المختلفة تعود بالفائدة عليه عندما يكون في عمليات اتصال وتفاعل مع مجموعات أخرى، أو عندما يقوم بعمل أي نوع من أنواع الأعمال الاجتماعية التي تتطلب وجود مثل هذه المعارف المختلفة، التي تلعب دوراً فعالاً في حياة الفرد والمجتمع.

*** هدف ترفيهي:**

يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل، قد يحمل الاتصال من المعلومات والخبرات، المشاعر والتعبير ما قد يدخل الترفيه، المرح والفرح على المستقبل تؤدي إلى حدوث التأثير الإيجابي والترفيهي على نفس الأفراد والمجتمع.

*** هدف إعلامي:**

يقوم الاتصال في مجاله الإعلامي اجتماعياً على قيادة الجماهير (تعبئة الرأي)،، كما يعمل على تأكيد الاتجاهات الإيجابية وتعديل السلبية، إضافة إلى التثقيف والمساهمة في تماسك البناء المجتمعي.

*** هدف تعليمي تدريبي:**

يعد التدريب نشاطاً اتصالياً، فهو اكتساب الفرد مجموعة من الخبرات والمعارف التي يحتاجها، ولا يمكن أن يتم ولا أن يحقق أهدافه دون ممارسة الاتصال ضمن مختلف مراحلها بين المدرب والمتدرب.

*** هدف إداري:**

المؤسسات تعمل دائماً على تحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تتحقق عندما يتجه الاتصال داخل هذه المنظمات نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين

في المؤسسة أو الهيئة التنظيمية، ومن الطبيعي أن تكون مسؤولية القائمين على إدارة المؤسسات ونجاحها لأن نجاحها يعني نجاحهم في تحقيق الأهداف والمطالب التي تضعها هذه المؤسسات أمامها وتحاول الوصول إليها.

* هدف اجتماعي:

يقصد به الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة، ويتحقق هذا الهدف عندما يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض الآخر، وهذه العملية بحد ذاتها تؤدي إلى تقوية الصلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد

* هدف إقناعي:

كثيراً ما يجد الفرد نفسه في اختلاف أو تعارض رأي مع آخرين، فيسعى إلى الخروج منها بهدف الحفاظ على الترابط، الاتفاق والتعاون وذلك من خلال بذل جهود اتصالية في سبيل تحقيق ذلك.

وعموماً يمكن القول أن الهدف الاتصالي للأفراد يتركز في خلق التفاهم، التعاون، الانسجام، التكامل، وتبادل المعارف والخبرات والمهارات، في سبيل إحداث التنغم وإثارة الانفعالات وتحريك العواطف أو التحدث عن بعض المشاعر والأحاسيس الدفينة، وعندها يؤدي وظيفة سيكولوجية. أو القيام بإذاعة ونشر معلومات على عدة أطراف في أماكن مختلفة في نفس الوقت، في حياة الفرد ضمن المجموعة التي ينتمي إليها سواء الأسرة أو المجتمع أو مؤسسات الاستخدام، يعني القيام بوظيفة تعليمية أو من الممكن أن يسعى وهذا يعني إعداد وظيفة تنظيمية.

ثانيا - مراحل الاتصال.

يعتمد الاتصال على وجود طرفين غالبا، يمثل الطرف الأول مصدر الاتصال يقوم بإرسال الرسالة باتجاه الطرف الثاني والذي يطلق عليه المتلقي أو المستقبل، في عملية تأثيرية بينهما ودائرية مستمرة في شكل أفعال وردود أفعال وضمن مراحل ثلاث تتمحور في النقاط التالية:³⁶

*** مرحلة الإدراك:**

الاتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة، وأي رسالة سواء كانت شفوية أو كتابية يتم إدراكها عن طريق السمع، البصر والحركات المختلفة كتعابير الوجه مثلا، حيث يدركها العقل ويفك رموزها ويعطيها التفسير المناسب لنصل بعدها للمرحلة الموالية.

*** مرحلة التقييم:**

يطلع المتلقي على الرسالة ويركز على فهمها بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه ويمكن مع الآخرين، للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض إذا كان موجودا لينطلق بعدها إلى المرحلة التالية.

*** مرحلة التنفيذ:**

يقوم المتلقي بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة اقتناعه بها عن طريق اختيار وسائل التنفيذ المناسبة، وعن طريق التنسيق المستمر مع المرسل إذا تطلب الأمر ذلك، للتأكد من صحة ما يقوم به.

*** مرحلة التقييم:**

تستمر عملية الاتصال بعد مرحلة التنفيذ من أجل تقييم مدى نجاح في تحقيق الهدف من الاتصال واحترام وتنفيذ الأوامر والتوجيهات والصعوبات التي حالة دون تنفيذها.

³⁶ ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2019، ص 18.

ثالثاً - وظائف ووسائل الاتصال في المؤسسة.

1- وظائف الاتصال في المؤسسة.

تعتمد المؤسسة على الاتصال كدعامة رئيسية في الإدارة من منطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاوله عملية الاتصال، نجد أن المؤسسة من منطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاوله عملية الاتصال ولاحظ أن الاتصال ينفرد بأربع مهام رئيسية: إعلامية، انضباطية، تكاملية، إقناعية.³⁷

* الوظيفة الإعلامية للاتصال:

تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ القرارات الناجحة والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب ويعتمد تفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال، وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي وعلى القدر بالدفق المعلوماتي المرتبط بأداء معين نجد أن نوعية الأداء تتأثر هذا إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة، والتغيرات المستمرة ويتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال.

* الوظيفة الانضباطية للاتصال:

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط، رقابة، وتنسيق بين الأنشطة المختلفة وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعاليم والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية والتي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه وما يجب تجنبه ولا يتم كل هذا إلا بمزاوله عملية الاتصال. تستمد أبعادها من منطلقين المنطلق الأول ينطلق بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة أما الثاني من كون اقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادر عن الإدارة عن ما يتعلق بالعمل وظروفه.

³⁷ يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 68.

*** الوظيفة الإقناعية للاتصال:**

لا يكفي أحيانا تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل أن تكفل للعاملين حرية التعبير عن وجهة النظر، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء، ويرتبط ذلك بالهمة الإقناعية في الاتصال ذو الطريقتين، حيث تعطى الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين وقد أكد التطور الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي. تعطي فرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع لشيء معين، فالعمل القائم على الإقناع يختلف في الجودة والتنوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر بصرف النظر عما يجول بخاطر الموظف.

*** الوظيفة التكاملية للاتصال:**

يتصل الناس ويتفاعلون من أجل التكامل الذاتي والجماعي وتساعد المهمة التكاملية في سيادة روح الوحدة بالنسبة للمؤسسة، تتبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي والجماعي وتساعد هذه المهمة على سيادة روح الوحدة بالمؤسسة، مما يستلزم توفير الوسيلة يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما للمؤسسة.

2- وسائل الاتصال.*** وسائل الاتصال الكتابي:**

يعتبر الاتصال مكتوباً إذا كانت الرسالة تم تدوينها بالرموز الكتابية أو الأبجدية أو المعلومات الرياضية أو الإحصائية، ورغم تعدد عناصر التكلفة المرتبطة بالاتصال المكتوب، إلا أن الضرورة قد تملينا ضرورة استخدام وسائل الاتصال الكتابية، ومن صور الاتصال المكتوب ما يلي: التعليمات والأوامر، لوحة الإعلانات والنشرات، مجلات المؤسسة، صندوق الاقتراحات والشكاوى، حصر الاتجاهات، التقارير.

*** وسائل الاتصال الشفوي:**

تتم الاتصالات الشفوية عن طريق المحادثات الشفوية، وتمتاز بأنها أكثر إثارة لاهتمام المرسل إليه كما أنها أكثر إقناعاً وتأثيراً فيه، ومن صور الاتصال الشفوي ما يلي: التعليمات والأوامر، الاجتماعات والمؤتمرات، المقابلات، البرامج التدريبية، الاتصالات الهاتفية.

*** الاتصال غير اللفظي:**

هو أحد أشكال الاتصال المؤثر ولكنه لم يلق الاهتمام أو الفهم الكامل في المؤسسات، ويعتمد الاتصال غير اللفظي على استخدام تعبيرات الوجه وحركات الجسم والإشارات، وطريقة الوقوف أو الجلوس ومساحة الصوت ودرجته، وفي هذا المجال فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن 55% من محتوى الرسالة يتم نقله عن طريق تعبيرات الوجه ووضع الجسم وأن 38% يتم نقله عن طريق طبقات الصوت وأن الكلمات تساعد في نقل 7% فقط من محتوى الرسالة³⁸.

قد حددت الدراسات ثلاثة أنواع للاتصال غير اللفظي الذي يمارسها المدبرون هي: الرمز والوضع أو محيط التصرف، لغة الجسم، وفي هذا المضمون فإن الرمز يعني نوعية الكلمات التي ينتقيها الأفراد لاستخدامها، فاختيارنا للكلمات قد يعني أكثر من مقصدها المباشر، أما وضع أو محيط التصرف فيتعلق بحيز المكان ومدى المألوفية، وأخيراً فإن لغة الجسم تعكس معاني مختلفة تؤثر في فعالية الاتصال، وعموماً فإنه يجب على المدير أن يكون مدركاً لأهمية الاتصالات غير اللفظية وأن يعترف بتأثيرها المحتمل، وتتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالاً عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه وحركات العينين، ويعرض الجدول الموالي بعض حركات الجسم ودلالاتها الاتصالية.

*** نظم الاتصالات الالكترونية:**

أحدثت ثورة الانترنت Internet من فرص للاتصال على مستوى المؤسسات والأفراد بل والدول، وأهم نظم الاتصالات الالكترونية ما يلي: البريد الإلكتروني، الفاكس، الانترنت،

³⁸ جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية طبع نشر، توزيع، عمان، 2005، ص 632.

الاترنييت، أنظمة الاجتماعات عن بعد وتجمعات البيانات والفيديو: وهذا ما يسمى بـ la téléconférence وهي تقنية حديثة تستخدمها المؤسسة بنوعها المختلفين وهما³⁹:

- L'audioconférence : هي التي تسمح لعدة أشخاص من الاتصال عن بعد والمحاورة في نفس الوقت.

- La visioconférence : هي التي تسمح بنقل الصورة والصوت عبر أجهزة الكمبيوتر.

³⁹ Nathalie Aldosar , Maniquele Bihan, Martine manin: **Information, communication, organization**, édition Brial sossy, Paris,1999, 2^{ème} édition , P:61.

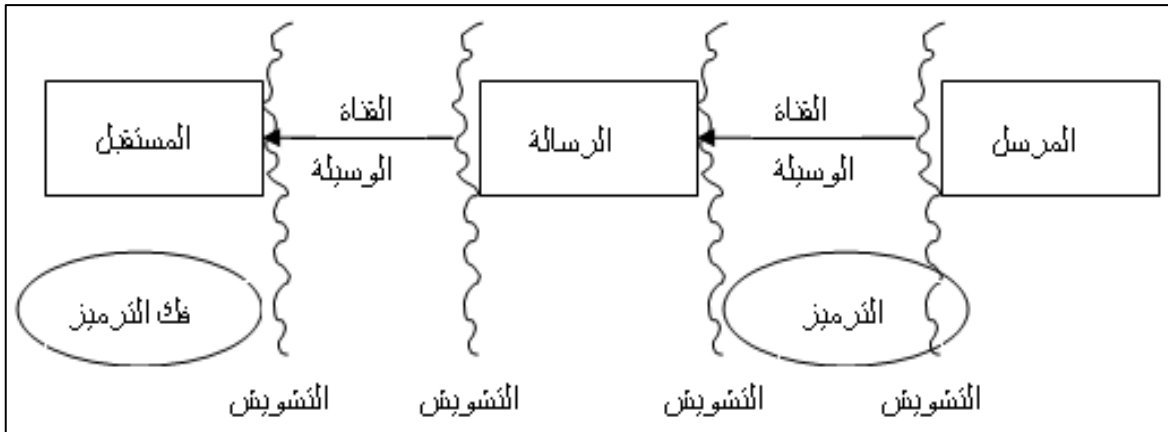
المحور الثالث: نماذج عن قنوات الاتصال ومعوقات الاتصال

أولاً - أنواع نماذج الاتصال

هناك أنواع النماذج الاتصال وهي ثلاث أنواع: نماذج اتصال احادي الاتجاه، نموذج الاتصال التفاعلي (ثنائي الاتجاه)، نموذج الاتصال التبادلي (ثنائي الاتجاه).

1- نماذج الاتصال الأحادية الاتجاه

قبل قرابة ستين عاماً، نظر الباحثون إلى الاتصال على أنه فعل يقوم به شخص لشخص آخر، حيث يقوم المرسل بوضع أفكاره ومشاعره في رسالة، ثم يحقنها من خلال وسيلة معينة (حديث، رسم، كتابة... إلخ) إلى مستقبل يحاول تفسير رموزها بطريقة تشبه ما أراده المرسل. وإذا ما قدر للرسالة أن تمضي من غير (تشويش) في خط واحد مستقيم فإنه قد كتب لها النجاح. قد يبدو هذا النموذج يسير، ولكنه البداية لفهم عملية الاتصال، ويمكننا رؤية هذا النموذج من خلال الشكل التالي:



هو النموذج الذي يركز على انسياب الرسالة إلى المستقبل فقط (اتجاه واحد)، نظر الباحثون إلى الاتصال على أنه فعل يقوم به شخص لشخص آخر، وتضم النماذج التالية:

أ- نموذج أرسطو:

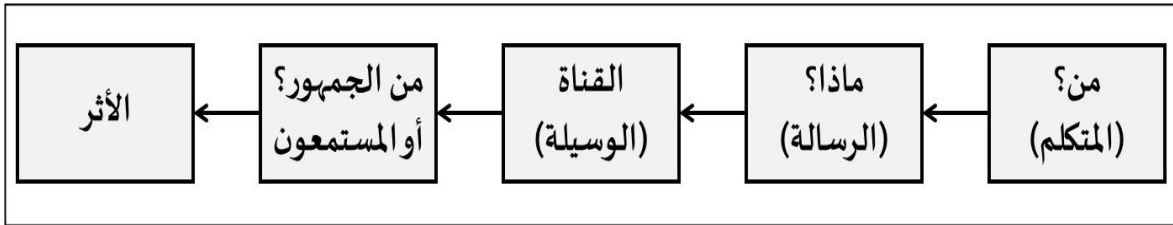
يتكون الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية: الخطيب الخطبة - المستمع، وجناح الاتصال يعتمد على قدرة المرسل.

ب- نموذج ابن خلدون:

نظرية أرسطو: ففي كتابه (الخطابة) أوضح أن الاتصال هو القدرة على النظر في كل ما يوصل إلى الإقناع في أية مسألة من المسائل، بل يقسم الاتصال إلى ثلاثة عناصر هي: الخطيب - الجمهور - الخطبة

ج- نموذج هارولد لأسويل 1948: Harold Lasswel

يتكون الاتصال من خمسة عناصر اساسية من؟ ماذا يقول؟ بأي وسيلة؟ لمن؟ بأي أثر؟ يتميز هذا النموذج بوجود أثر الرسالة على المستقبل. ويمكن تطبيق هذا النموذج في دراسة وتحليل محتوى الدعاية السياسية وأثرها على الرأي العام، لنظر الشكل الموالي.



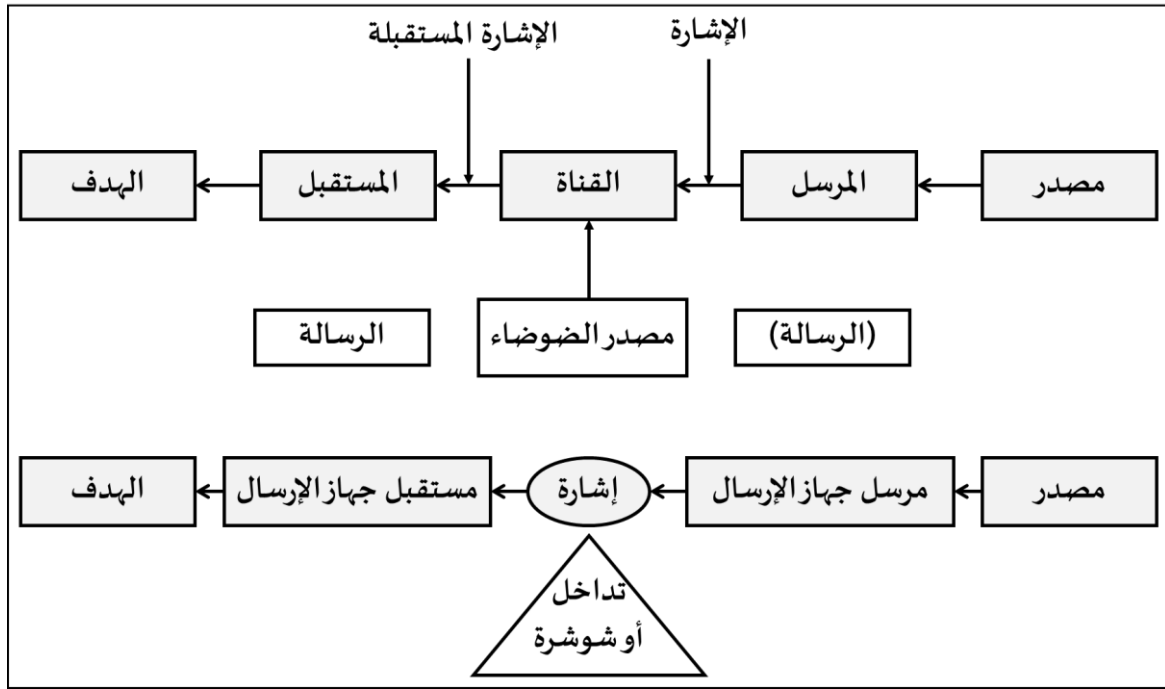
المصدر: محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 127

د- نموذج جورج جربنر 1956: Gerbner

يتحدث عن عشر عناصر في الاتصال: - شخص يدرك حدثا - ويستجيب - في موقف ما عبر وسائل - ليصنع موادا مناسبة - في شكل ما - وسياق - بنقل محتوى - له نتائج. يلاحظ أن هذا النموذج أضاف عنصر السياق الذي تتم فيه عملية الاتصال والاستجابة، ولكنه أهمل التشويش.

هـ- نموذج شانون وويفر Shannon & Weaver

يركز هذا النموذج على طريقة انتقال المعلومات من المرسل إلى المستقبل دون الإشارة الى دور هذا الأخير، وقد قدم هذا النموذج بعدا جديدا لظاهرة الاتصال وهو التشويش. حيث أدخل مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها. نقد هذا النموذج لعدم احتوائه على عنصر الأثر الرجعي أو الاستجابة بالإضافة إلى كون مساره أحادي الاتجاه.

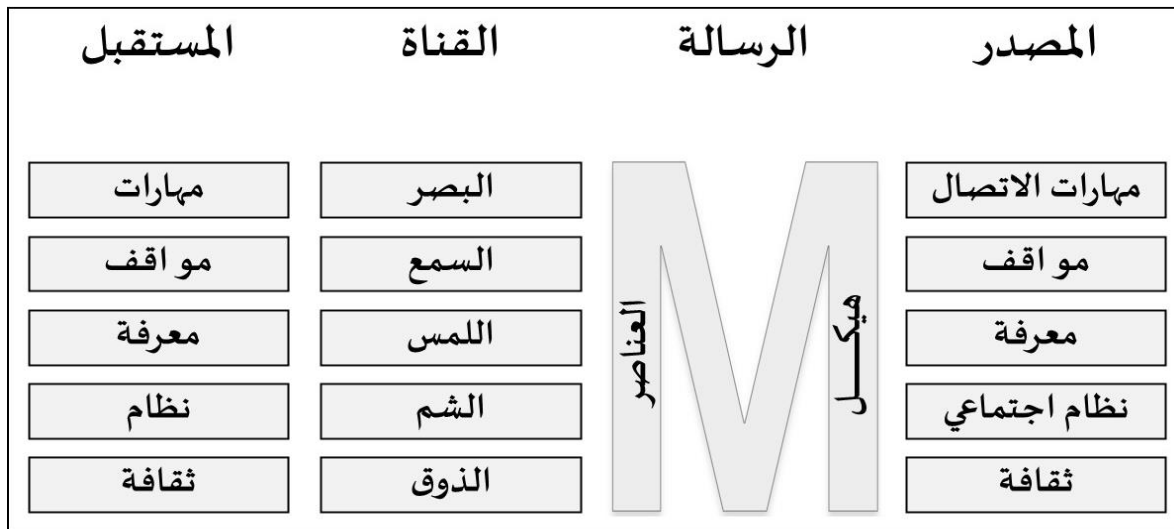


المصدر: محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 139.

و- نموذج دفيد بيرلو 1960 Berlo

تميز نمودجه بوضع عوامل ضابطة أو محددات الكل عنصر من العناصر الاتصالية

التقليدية الأربعة: المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل.



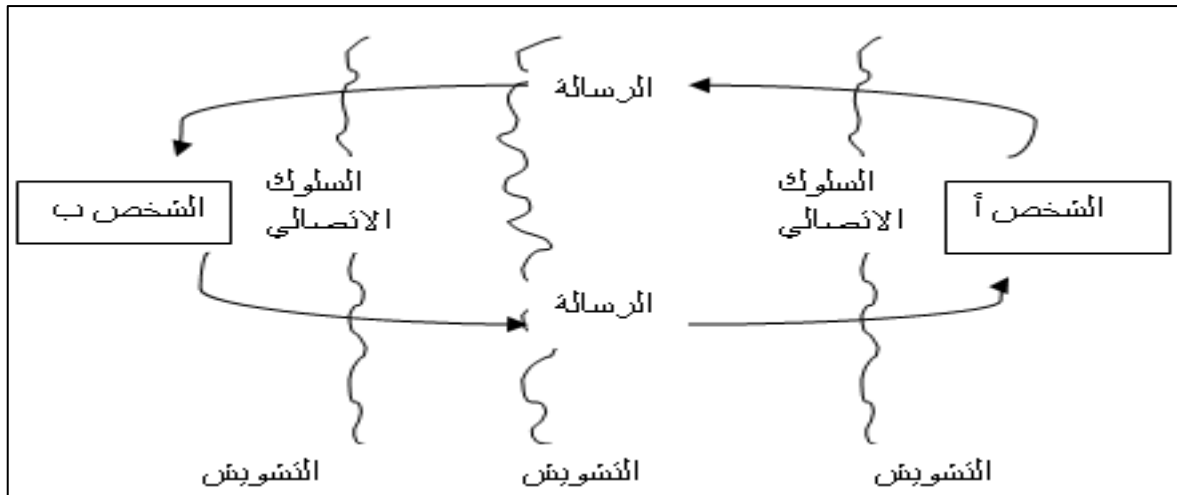
2- النموذج التبادلي (أو ثنائي الاتجاه): Interactive Dual Model

النموذج ذو الاتجاه الواحد لتفسير عملية الاتصال لا يعكس العملية الاتصالية بدقة.

فمن ناحية لا يمكن القول بأن الاتصال يسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل، إذ

يسهل علينا أن نرى أن معظم حالات الاتصال - خاصة في الاتصال بين شخصين أو مجموعة صغيرة من الناس تسير في اتجاهين.

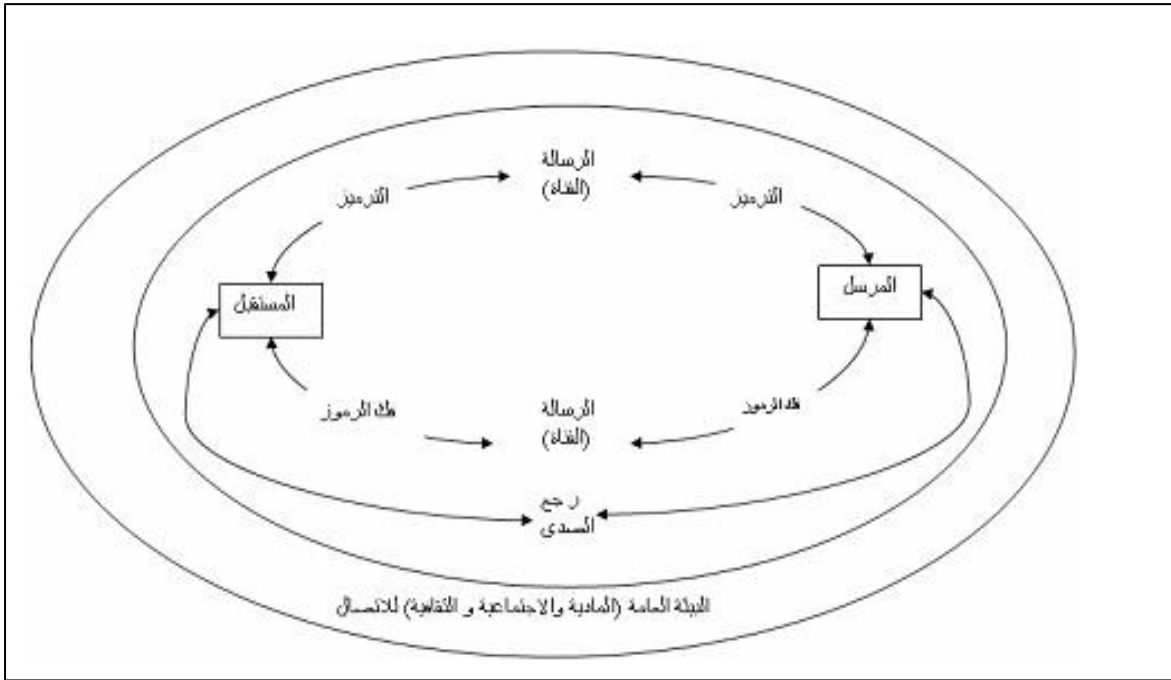
لقد كان النموذج السابق (ذو الاتجاه الواحد) يتجاهل رجوع الصدى وردة الفعل من المستقبل تجاه ما يستقبله من رسائل، ثم يقوم بإرسال رسائل، وهكذا يتحول من مستقبل إلى مرسل ثم إلى مستقبل في وقت قصير جده، بل حتى في الوقت نفسه في هذا النموذج يقوم كل من الطرفين (الشخص أو الشخص ب) بإرسال واستقبال الرسائل في نفس الوقت. وفي كلا الحالتين نجد أن التشويش يصاحب مرحلة إرسال الرسائل واستقبالها مما يؤثر على كفاءة الاتصال وفعاليتها.، كما يوضحه الشكل الموالي:



3- نموذج الاتصال التفاعلي Interactive Model

نظراً لأن عملية الاتصال معقدة فإن كلا من النموذجين السابقين (ذو الاتجاه الواحد وذو الاتجاهين) يقصر عن التفسير الكامل لهذه العملية. فالالاتصال يعتمد على البيئة التي يتم فيها سواء كانت بيئة مادية أو اجتماعية أو ثقافية. كما أنه يعتمد على العوامل النفسية والذاتية لكل من طرفي الاتصال. ويحاول نموذج الاتصال التفاعلي أن يشمل كافة عناصر الاتصال الفاعلة كبيئة الاتصال، ورجع الصدى، وما جاء بعده من سلوك وتصرفات. وهذه طبيعة العلاقات الاجتماعية، حيث إنها لا تنتهي، بل ينبني بعضها على بعض، فمدح أبيك لك على عمل قمت به هو نتاج أمور أخرى قمت بها سابقاً، وقد يكون العكس صحيحاً، وهكذا. الطبيعة التفاعلية للاتصال تشرح لنا طبيعة التأثير المتبادل الذي يحدث عندما

نتفاعل مع بعضنا البعض، لأن الاتصال ليس ما يفعله شخص لشخص ولكنه ما يفعله شخص مع شخص، فالاتصال يعتمد على العلاقة مع الطرف الآخر، وكلما كان الطرف الآخر



أكثر مهارة في الاتصال، كانت فرص النجاح فيه أكبر. ويشرح النموذج التالي هذه الطبيعة التفاعلية للاتصال التي تشمل التبادل بين طرفي الاتصال والبيئة الاتصالية.

لقد ظهرت دراسات تحليلية لعملية الاتصال في شكل نماذج الاصل الثنائي وأهمها:⁴⁰

أ- نموذج روس Ross

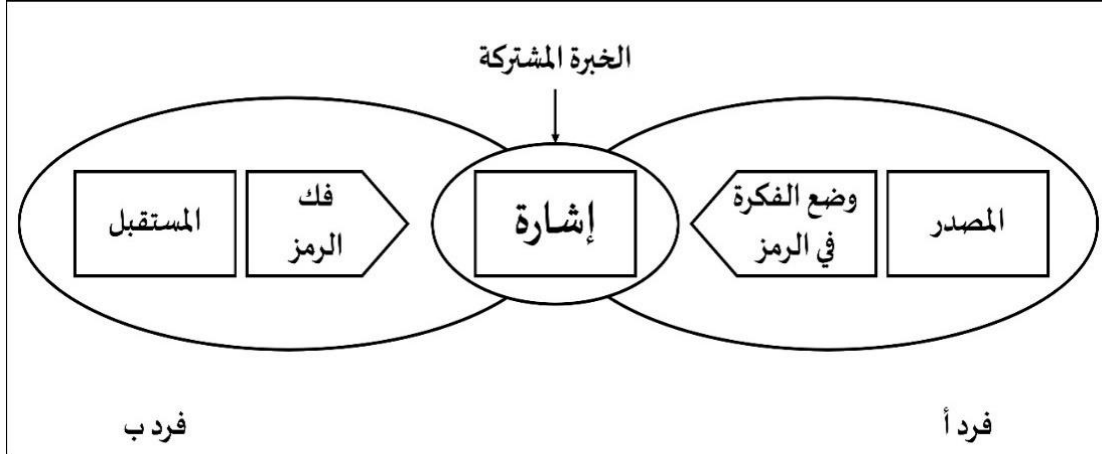
ويعتمد على ستة عناصر في العملية الاتصالية وهي: المرسل - الرسالة - الوسيلة المتلقي رجوع الصدى - السياق.



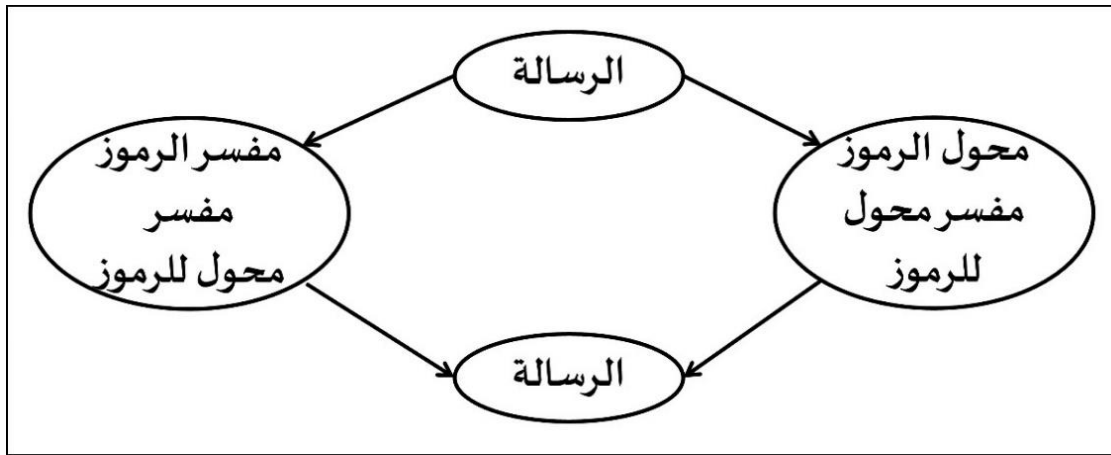
⁴⁰ فصيل دليو، مرجع سابق، ص. ص، 25 إلى 27. بتصرف.

ب- نموذج شرام 1954 schramm

والذي قدم مفهوما هاما هو: مجال الخبرة المشترك بين المرسل والمستقبل. (شرام وضع ثلاث نماذج للاتصال أحدهما بسيط سبق ذكره سابقا (أحادي الاتجاه)، والثاني يركز على التفاعل والخبرة المشتركة متمثلة في الدائرة- والثالث يركز على رد الفعل ويربط الرسالة بالأثر المرجعي، لنظر الشكل الموالي.



المصدر: محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 144 والشكل الموالي أيضا يمثل النموذج الدائري لوربر شرام لرد الفعل



المصدر: محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 144

ج- نموذج وستلي وماكلي westley & maclean

اقترحا أن الاتصال لا يبدأ بمصدر بل بمجموعة من الإشارات أو الرسائل المحتملة في بيئة المرسل وفي نفس السياق، يعتبر هذا النموذج ملائم لجميع المستويات الاتصال ابتداء من الاتصال بين فرد وآخر حتى الاتصال الجماهيري وهذا النموذج مقسم إلى أربعة أقسام:

- القسم الأول: يركز على الحالة إلى يشاهد فيها الفرد بنفسه الأشياء والأحداث التي تقع حوله.
- القسم الثاني: يظهر مصدر للمعلومات هذا المصدر قد يكون فرد أو جماعة أو نظام اجتماعي والذي يؤثر فيه تلقي ويوفر الوقت للمتلقي للمصدر رجع الصدى يحيطه علما بتأثير رسالته.
- القسم الثالث: يظهر حارس البوابة وهو نوع جديد من القائم بالاتصال يقوم باختيار الأحداث الملائمة لاحتياجات المتلقي.
- القسم الرابع: يؤخذ بنظر الاعتبار رجع الصدى من الملقى إلى حارس البوابة Gatekeepers وإلى المصدر أيضا، ومن حارس البوابة إلى المصدر.⁴¹

د- نموذج حارس البوابة Gatekeepers

في عملية الاتصال هم الأشخاص الذين بإمكانهم أن يحدفوا أو يضيقوا أو يعدلوا على الرسالة الإعلامية، هم موجودون على امداد السلسلة الاتصالية.

أضاف برادوك braddock عام 1958 على نموذج لاسويل بأسئلته الخمسة عنصري - الظروف البيئية المحيطة التي تتم فيها عملية الاتصال - أهداف المرسل (أي تحت أي ظروف؟، لأي هدف؟)، بينما نموذج أسجود وشرام osgood & schramm عام 1959 والذين بينا أن هناك تماثل بين سلوك المرسل والمستقبل أثناء عملية الاتصال.

هـ- نموذج نيوكومب Newcomb عام 1961

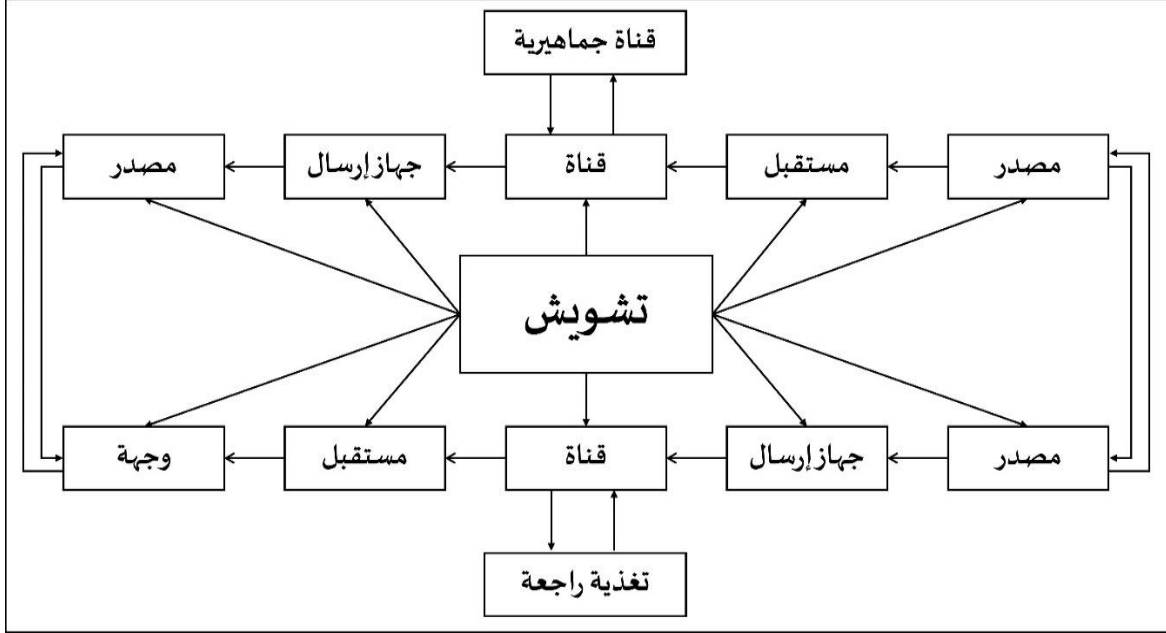
الذي يصف عملية الاتصال من حيث تفسير ما يحدث داخل الأفراد بدل إرسال المعلومات بينهم.

و- نموذج ديفلور defleur عام 1966

الذي طور نموذج "شانون" مناقشا مدى التطابق الذي نادرا ما يكون كاملا بين الرسالة المنتجة من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل، ومضيفا عنصر التغذية الراجعة

⁴¹ محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع القاهرة 2003

أو الاستجابة إلى نموذج شانون وركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعد على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو وجهة الرسالة عنصر الأثر الرجعي وفوائده التعديلية.



ز- نموذج دانس dance عام 1967

الذي كان نموذج الحلزوني مختلفاً عن سابقه، حيث أضاف البعد الزمني.

ثانياً - وظائف وصعوبات نماذج الاتصال

1- وظائف نماذج الاتصال

أغلب نماذج الاتصال تخدم أربعة أهداف:⁴²

* تنظيم المعلومات:

تصبح النماذج وسيلة لدراسة وتحليل وتصنيف وتنظيم المادة الاتصالية والعلاقات والبنى والمتغيرات التي تشكلها وتتداخل معها.

تهدف النماذج إلى عزل عدد من هذه المتغيرات أو العلاقات كمحاولة لدراستها بصورة معزولة وأكثر تخصصاً. ما يحتاج إلى تنظيم المعلومات وإعادة بنائها وتشبيدها، كما يحدث

⁴² نفس المرجع، نفس الصفحة.

عند تفشي بعض الظواهر والأحداث الإعلامية وتحديد عناصرها وعواملها ومتغيراتها، ومساعدة في فهم الأحداث والعلاقات بينها وذلك عن طريق تنظيم المعلومات المتوافرة لدينا.

* تطوير الأبحاث العلمية:

النموذج يصور أو يقدم أفكار الشخص الذي قام ببنائه عما يعتقد انه المتغيرات الهامة في العملية الاتصالية في شكل يمكن القارئ من تحليل الأسلوب الذي تعمل بمقتضاه المتغيرات ويساعد مساعدة الباحثين والمتخصصين والمفسرين للظواهر والأحداث الإعلامية والاتصالية في إجراء المزيد من الدراسات والبحوث وتقديم الارشادات اعلى تحديد الأمور التي يريد دراستها بدقة كما انه يظهر الافتراضات التي قد لا يلاحظها أو يهتم بها.

* التنبؤ أو التوقع:

هناك علاقة قوية بين الفهم والتنبؤ فالتنبؤ مبني على الفهم كما ان الفهم هو نقطة البداية التي ننفذ منها للمجهول، استخدام النماذج تساعد الباحثين على دراسة الحقائق المرتبطة بالظواهر أو الأحداث أو المشاكل المراد دراستها وتحليلها من خلال فهم وتفسير الواقع نستطيع التنبؤ للحصول على معلومات وحقائق جديدة.

* السيطرة على الظواهر والتحكم بها:

التحكم معناه معالجة الظروف التي تحدث حدوث الظاهرة بشكل يحقق لنا الوصول إلى هدف معين فالعلاقة بين التحكم والفهم هي علاقة وثيقة كما أن العلاقة بين التحكم والتنبؤ هي علاقة حتمية فلكي يتحقق أي تنبؤ مهما كان بسيطاً يجب أن نتحكم في الظروف التي تحدث الظاهرة التي نتنبأ بها، النماذج تقوم بمهمة القياس والسيطرة والتحكم في البيانات أو المعلومات أو المادة الاتصالية وطبيعتها وإلى أي حد تم تحقيق أهدافها.

2- صعوبات النماذج:

هناك مجموعة من الصعوبات تواجهنا عند صنع نماذج لعملية الاتصال وأهمها:⁴³

⁴³ محمد البخاري: وظائف نماذج الاتصال، على موقع: http://bukharimailru.blogspot.com/2020/05/blog-post_10.html

- الاضطرار إلى تجميد عملية الاتصال، لوصف عناصرها ومكوناتها. وهي أشبه بالصورة التي تجمد الحدث ولكنها لا تمثله، وتغفل العلاقات بين العناصر وتجمد حركة تفاعل الأحداث.
- نسيان وإغفال بعض العناصر بسبب تجميد عملية الاتصال، أو فصل بعض العناصر التي لا تقبل الفصل. لأن عملية الاتصال لا تتضمن خط يحدد الحدود بين أجزاء عملية الاتصال، ووضع الفواصل سيؤدي إلى إغفال طبيعة الاتصال الدائرية.
- الاضطرار إلى استخدام اللغة في الوصف، الوصف واللغة هي نفسها عملية تتغير من وقت لآخر، لأن استخدام اللغة لوصف شيء يتطلب استخدام كلمات بعينها، بحيث نضطر إلى تجميد العالم المادي بشكل ما، ووضع كلمات قبل أخرى، أو حذف بعض الكلمات، ولهذا لا يكون اختيار الكلمات في الوصف موضوعياً تماماً.

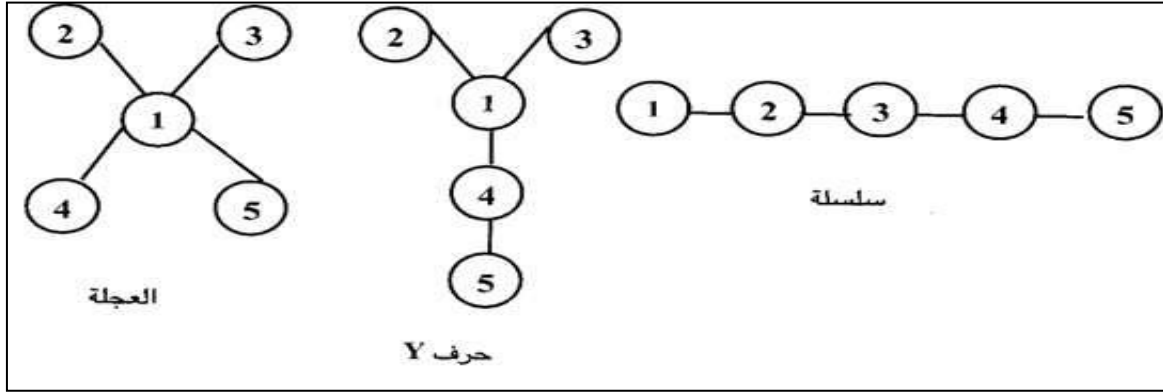
ثالثاً - أشكال وأنماط الاتصال.

إن تعقد المنظمات وكثرة المهمات التي تنفذ عن طريق فرق العمل وكذلك تبني العديد من المنظمات لهياكل تنظيمية شبكية ومصفوفية، يتطلب تطوير أساليب الاتصال كذلك. إن الاتصال بين أعضاء الفريق في المنظمة يتسم بكونه ذي طبيعة تفاعلية بين الأعضاء ومركزاً بشكل خاص على كيفية اتصال الأعضاء بعضهم ببعض في إطار شبكة العمل وكذلك فريق العمل الواحد. إن شبكات الاتصال لقد أدت أبحاث أنماط الاتصال إلى نتيجة رئيسية هامة وهي أن المجهودات الإنسانية والمشكلات الفنية تجعل من الضروري تحديد قنوات الاتصال، ويعتقد البعض أن الإنسان لديه قدرات محدودة على نقل المعلومات والتعامل معها ومعظم الأدوار التي يشغلها الإنسان تفرض عليه مهمات ومسؤوليات تأخذ من وقته وجهده ولهذا كانت نمط العجلة هو أقرب الأنماط إلى الهرمية وذلك لأن العجلة فيها أقل عدد ممكن من القنوات التي تصل بين الأفراد، ولأنها أكثر المجموعات مركزية أي ارتباط الأعضاء بشخص واحد في المركز ومنه فإن الهرمية أو التدرج الهرمي أمر ضروري في التنظيم وأنه في المجال

العملي تظهر نسبة كبيرة من الأنظمة المعقدة التي تم بناؤها على أساس التدرج الهرمي، وبالرغم من أهمية التدرج الهرمي إلا أن هذه الحالة تؤدي إلى حلقة معوقات الاتصال.

وهناك نوعين من انماط واشكال الاتصال المركزي واللامركزي، ويمكن تصوير أنواع

مختلفة من هذين النوعين كما في الشكل التالي:⁴⁴



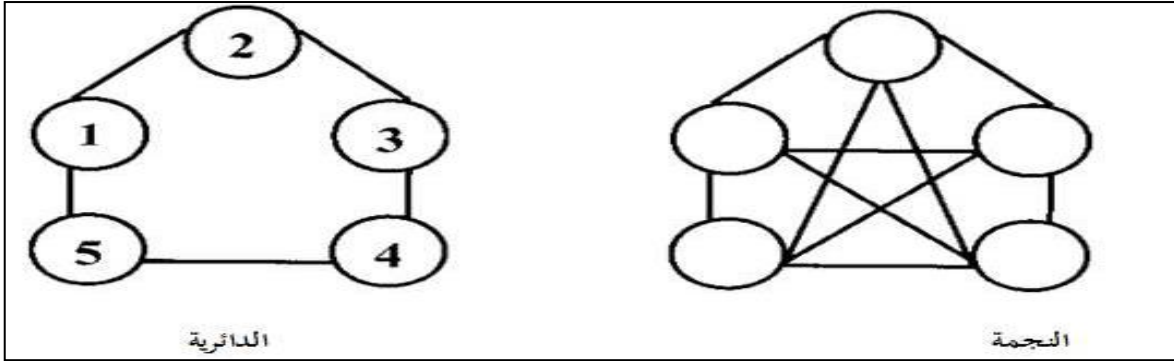
يمثل رقم 1 القائد حيث يفهم من الاشكال السابقة ما يلي:

- شكل العجلة: في هذه الشبكة يجلس الشخص الواحد وسط مجموعة في شكل العجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد الجماعة أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه ويكون هذا الشخص قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرارات تركز في يد الرئيس أو المدير، ويتم استخدامها من قبل القيادة الأوتوقراطية حيث المركزية تكون بشكل كامل.

- شكل السلسلة: واستخدام هذا النوع من شبكات الاتصال يكثر استخدامه في منظمات الأعمال البيروقراطية ويكون الاتصال صاعدا أو نازلا ولا مجال في الانحراف أو الخروج عن البناء الرسمي للتنظيم، وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط سلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

⁴⁴ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره.

- شكل: (Y) والشكل (Y) يكون الاتصال الإداري مع عدد محدد من التابعين وبعدها يكون الاتصال بالمستويات القيادية الأعلى.



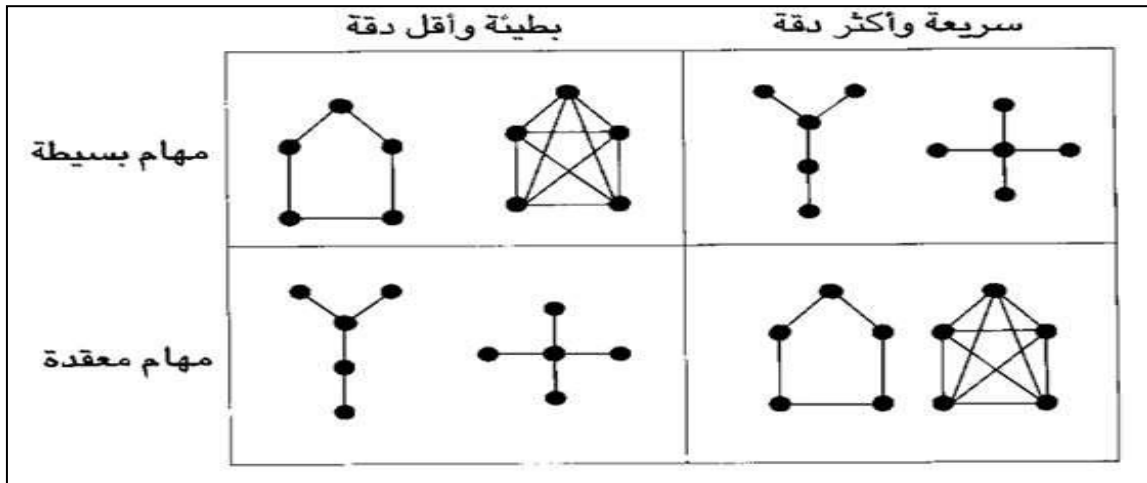
ويفهم من الأشكال السابقة ما يلي:

- شكل دائري: يتم الاتصال في الشبكة الدائرية مع الأشخاص المجاورين فقط ودون أن يكون هناك أي مجال التجاوز ذلك، وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

- شكل النجمة: وفي نوع شكل الدائرة الحرة تكون هناك فرصة الاتصال الأعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، وتستخدم من قبل القيادة الديمقراطية حيث تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية، في هذا النمط يتاح لكل فرد من أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن هذا الاتصال يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

وكخلاصة والدراسات حول أنماط الاتصال والمتعلقة بالأداء والرضا من جهة (متغيرات تابعة نمط الاتصال متغير مستقل من جهة أخرى هي أن نمط الاتصال نفسه يؤثر في الأداء والرضا، وفي المهارات البسيطة يعتبر نمط "شكل العجلة" ونمط "شكل الكامل المتشابك" أكثر الأنماط فاعلية بينما يعتبر نمط "شكل الدائرة" أقل الأنماط فاعلية.

أثبتتها التجارب الميدانية والبحوث أن شبكات الاتصال المركزية تصلح أكثر في المواقف البسيطة التي تتطلب السرعة حيث يمرر الأعضاء المعلومات المهمة إلى شخص مركزي واحد هو قائد المجموعة ل يتم صنع واتخاذ القرار بسرعة، في حين أن شبكة الاتصالات اللامركزية تكون بطيئة في المشاكل أو المواقف البسيطة لأن المعلومات تمرر بين الأفراد إلى أن يحل أحدهم المشكلة أخيراً وهذا يحتاج إلى وقت. وفي المواقف المعقدة فإن شبكة الاتصال اللامركزية تكون أكثر فاعلية لأن المعلومات المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط. كذلك الأمر في شبكات الاتصال المركزية حيث تكون هناك أخطاء قليلة في المشاكل البسيطة وأخطاء كثيرة في المشاكل المعقدة، أما شبكة الاتصالات اللامركزية فإنها أقل دقة في المشاكل البسيطة وأكثر دقة في المشاكل المعقدة ويمكن أن نجمل هذه الفكرة بالشكل التالي:



وللتفصيل أكثر سنحاول في الجدول الموالي عرض مختلف العوائق بتحديد مميزات الكل

اشكال الاتصال:

فمثال في الشكل ٧ و"العجلة" يمكن للمدير التحكم في المعلومات مبكراً، بينما في شكل "السلسلة" فإن احتمالات حذف المعلومات وقطعها تكون كبيرة جداً، وبالنسبة للشكل "الدائري" يمكن الحصول على المعلومات من أكثر من مصدر ولكن مازالت محدودة أما الشكل "النجمة" فإنه يشجع الاتصالات الحرة بين جميع الأفراد، وفيما يلي نوضح أهم الفروق بين الاتصالات المركزية، الدائرية والنجمية:

النجمة	الدائري	اللامركزي	نوع الاتصال الخاصية
سريعة	بطيء	سريعة جدا	السرعة
عالية	منخفضة	عالية	الدقة
منخفضة	مرتفعة	منخفضة جدا	الروح المعنوية
غير محدد	غير محدد	محدد بشكل قاطع	وضوح القيادة
محدد ومتطور	مرن ومتغير	ثابت ومحدد	التنظيم
منخفضة	مرتفعة	منخفضة جدا	المرونة

رابعا - مهارات ومبادئ الاتصال الفعال

تعتمد فعالية الاتصال على المهارات التي يمتلكها المرسل باعتباره البادئ بالاتصال والمتحكم في موضوعه، مضمونه، أدواته وكدا ردة فعل المتلقي، إن كان لدى المرسل خيالا خصبا، كما يقوم الاتصال على مبادئ يمكن ترجمتها في بعض الأسئلة.

1- مهارات الاتصال.

يعتبر المرسل العنصر الأساسي في النشاط الاتصالي والأداة التي يمكن من خلالها أن يكون النظام الاتصالي أكثر فعالية، وعموما يمكن تقسيم مهارات الاتصال لدى المرسل إلى:

* المهارات الموروثة:

تعتبر المهارات الموروثة هي أساس التميز والعملة النادرة في الاتصال لاعتبارها تولد مع صاحبها ويتم صقلها عبر الزمن في محطات حياته المختلفة من تعلم، عمل الخ وتمثل أهم هذه المهارات الاتصالية في:

- اللباقة: وتتجلى مظاهر اللباقة في أدب الكلام وحسنه وأكثر منه الإصغاء للآخرين فلا يعتبر لبقا من يحسن الكلام ولا يحسن الإصغاء، لأن في ذلك احترام للطرف الآخر من جهة ومن جهة ثانية يساعد الإصغاء على التعلم من الآخر، حيث يعتبر الإصغاء الجيد أساس التعلم الجيد، وهي الحكمة من خلق الإنسان بأذنين ولسان فكلما زاد كلام الإنسان عن إصغائه زادت أخطائه وقل إدراكه.

- الهيبة والمظهر الخارجي: تعتبر الهيبة هبة الله لبعض خلقه، تجعل من الإنسان في نظر غيره ذا وقار وذا مكانة تمتزج معها مشاعر الخوف والمحبة والاحترام في ذات الوقت، كما لا يعبر المظهر الخارجي فقط على اللباس بل على قوام الشخص وحسن وقوفه في حضرة الآخرين.
- الابتسامة وضبط النفس: ليس كل شخص يحسن ضبط النفس والتبسم في كل مواقف مع الآخرين، إذ تعد الابتسامة شيء يملكه الإنسان يقربه من الغير ولكن ليس الجميع يحسنها.
- الخيال الخصب: وهو الخيال المنتج والذي يحسن التحليل والتعليل، يحسن الربط والفصل والأهم يحسن التنبؤ بردود أفعال الآخرين.
- الموضوعية: تعتبر الذاتية من أكبر معيقات الاتصال الفعال، وتعتبر لصيقة بشخصية الفرد ويصعب التخلص منها في كثير المواقف، لكن يوجد نوع من الأشخاص لديهم ملكة التجرد من الذاتية تجعل منهم أشخاصاً فاعلين.
- قوة الشخصية: وتظهر في عديد المظاهر لدى الشخص، كما قد تشمل كل الخصائص والمهارات السابقة على رأسها الشجاعة.
- حب الاستطلاع: وهي الرغبة المستمرة لدى الفرد في أن يكون على دراية بكل ما يحيط به وبكل جديد يطرأ في البيئة التي ينتهي إليها، لاعتبار الاتصال يقوم على الإلمام بكل المعلومات والبيانات المحيطة.
- القدرة على الصبر والتحمل: وتعد خاصية ومهارة تولد مع الفرد وتصلح عبر الزمن، فليس الجميع قادرين على الصبر والتحمل.

* مهارات مكتسبة:

✓ مهارة الإنصات (الإصغاء): يعتبر الإصغاء جزءاً وعنصراً أساسياً في عملية الاتصال ولا بد من التمييز بين الإصغاء والاستماع، فالإصغاء يتضمن بالإضافة إلى الاستماع، الانتباه والاهتمام والتركيز ونظراً لما يحققه الإصغاء الجيد من فوائد كثيرة تعود على

المرسل والمستقبل وعلى المؤسسة سعى كثير من الباحثين والكتاب إلى البحث عن سبل ووسائل زيادة فعاليته ونجاحه، وقدموا كثيراً من التوصيات والمقترحات من أهمها⁴⁵:

- التوقف عن الحديث أثناء الإصغاء؛ فلا يمكن الإصغاء أثناء التحدث.
- جعل المتحدث في وضع مريح، وجعله يشعر بالحرية في التحدث.
- إظهار الرغبة في الإصغاء، وإزالة كل العوامل التي تعيق وتعرقل الانتباه.
- مهارة التحدث: هو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد والوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين، بالإضافة إلى حسن استخدام الجمل وال فقرات.

✓ مهارة الكتابة: عند الكتابة يجب مراعاة أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة، وأن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، وتتوقف مهارة الكتابة على الحصيلة اللغوية للفرد وأسلوبه في الكتابة.

✓ مهارة القراءة: تعتبر مهارة القراءة الصامتة أو المسموعة من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال حيث أن التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة، حيث عندما يقوم الفرد بقراءة التقارير والمذكرات عليه أن يستخلص النتائج بسرعة والتي تساعده في اتخاذ القرارات⁴⁶، وقد اتضح من إحدى الدراسات التي تمت حول هذه المهارات خاصة فيما يتعلق بالوقت المخصص لكل نوع من المهارات الأساسية ما يلي⁴⁷:

⁴⁵ حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 269.

⁴⁶ أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 186.

⁴⁷ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والطبع، الإسكندرية، 1997، ص 261.

الاستماع 32%، التعبير بالإشارة أو الجسم 30%، الكلام 21%، القراءة 11%، الكتابة 6% رغم اعتماد عملية الاتصال على مهارات تساعد الأفراد في إجراء اتصالاتهم لتتم بفعالية إلا أن هناك العديد من العقبات والمعوقات التي تعترض ذلك.

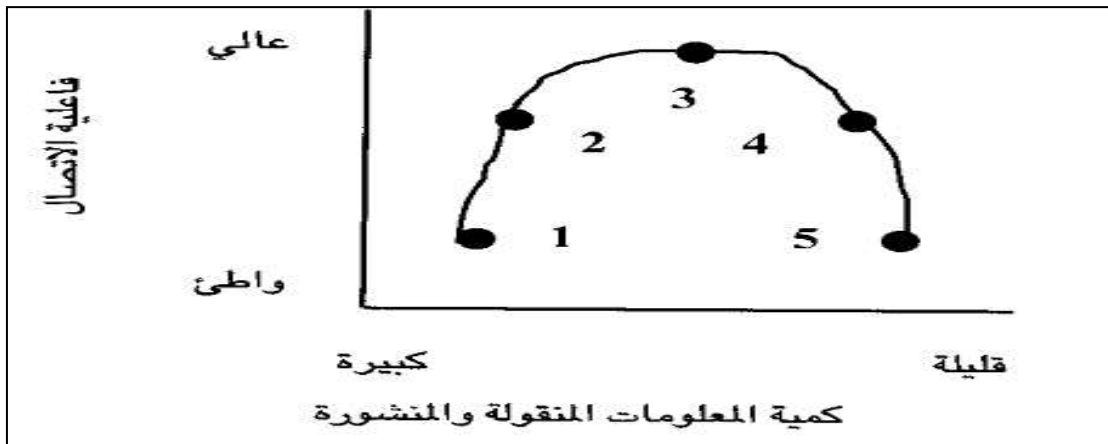
2- مبادئ الاتصال الفعال.

- الأعداد الجيد: جمع كل المعلومات؛
 - مبدأ الوضوح والبيان: عدم وجود تصفية واختصار للمعلومات؛
 - الانسيابية: عدم ان يتم الاصل وفق أقصر الطرق ومبسط لتدفق المعلومات في كل الاتجاهات؛
 - اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال: بحيث تناسب نوع الرسالة؛
 - التوقيت المناسب للاتصال: سرعة انجاز وانهاء المهام في الوقت المحدد؛
 - الاستعداد لاستقبال الرسالة: من لهم المبادئ وهو يختلف باختلاف نوع وسيلة الاتصال، مثلا الانصات في الاتصال الشفوي؛
 - متابعة الاتصال: ملازمة مراحل الاتصال لضمان التأكد من تحقيق الاتصال والهدف منه، وتظهر جليا بالنسبة للأوامر والتعليمات.
- كما يمكن ان تظهر مبادئ الاتصال من خلال:
- أن يكون الهدف من الاتصال محدد، وهذا يعني أن نحدد من هو المرسل إليه وما الذي يتوجب فعله أو ماذا نريد منه.
 - أن يكون الهدف من الاتصال مقبول، بمعنى أن لا يكون هناك تعارض في الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه مع القيم والمعتقدات التي يؤمن بها المرسل إليه، فكلما كان قبول المرسل إليه للهدف عالي كان الاتصال أكثر فعالية.
 - أن يكون الهدف من الاتصال تحقيق غاية ومنفعة وفائدة للمستقبل، فكلما كانت الغاية تحقق نفعاً وفائدة للمرسل إليه كان تفاعله معه أكثر، وتكون الأهداف ذات

نفع وفائدة للفرد عندما تمده بمعلومات يكون بحاجة إليها أو تحقق له نفع مادي أو معنوي.

- يجب أن يكون الهدف من الاتصال قابل للقياس، وهذا يعني أن الهدف يجب ترجمته إلى أرقام يمكن أن يتم قياسه.
 - تشجيع المرسل إليه على توجيه أسئلة، وهذا من خلال تشجيعه على الاستفسار عما قد يكون غير واضح لديه.
 - متابعة تنفيذ الرسالة، وهذا بالتأكد من فهم المرسل إليه لمحتوى (إذا كانت مكتوبة) وذلك بالاتصال به هاتفياً أو مقابلته
- ويمكن أن نختزلها مبادئ الاتصال الفعال في الأسئلة التالية:

- لماذا؟: وتعني الهدف من الاتصال.
 - ماذا؟: وتعكس مضمون الرسالة وموضوعها.
 - من؟: وتعني من المقصود بالرسالة (المستقبل).
 - كيف؟: وتعكس الآلية أو الوسيلة المعتمدة في الاتصال.
 - متى؟: وتعني الوقت المختار والمناسب للاتصال.
 - أين؟: وتعني المكان المناسب الذي يتم فيه الاتصال (مكان جغرافي أو افتراضي).
- ولنجاح وفعالية الاتصال ودعم مبادئه هناك خمس إستراتيجيات داعمة:



ولفهم الشكل أعلاه لا بد من توضيح للإستراتيجيات الخمسة المشار إليه والتي تحكم كل واحد منها منظورا مختلفا لعملية الاتصال:⁴⁸

*** إستراتيجية انشرو تأمل:**

لا تعتبر هذه الاستراتيجيات الفاعلة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات التي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق اتصالا ناجحا، لكن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث إن كثرة المعلومات تترك موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه عاما وليس محددًا بسبب انشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المجدية التي تقيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال. وفي سياق هذه الاستراتيجية لا توجد مقابلة ومطابقة صحيحة بين كمية المعلومات وفاعلية الاتصال.

*** إستراتيجية أخبر ورغب:**

ضمن حدود هذه الاستراتيجية يقوم المدير بتقديم معلومات أقل من الاستراتيجية السابقة مستهدفا تحقيق اتصال ناجح من خلالها. كذلك ترفد بتوضيح كافي لمحتوى الرسائل وموضوعاتها المطروحة في عملية الاتصال هذه ومع ذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن اعتبارها من ناحية الكفاءة ولكنها لا تحقق أفضل ما تستهدفه عملية الاتصال من نجاح وفاعلية.

*** إستراتيجية تحديد المهم ثم الاستطلاع:**

تعتبر أفضل أنواع الاستراتيجيات على اعتبار أن هناك أفضل تطابق ومواءمة بين كمية المعلومات المنشورة والمنقولة والمستوى العالي لفاعلية الاتصال. من جهة أخرى فإنه يمكن اعتبارها استراتيجية بمسارين حيث تتم في إطار تقدير المرؤوسين إيجابيا وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال. إن وجد تغذية راجعة تعزز من كفاءة الاتصال وتشذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاما مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

⁴⁸ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره.

*** إستراتيجية التشخيص والاستجابة:**

تقل كفاءة عملية الاتصال في ظل هذه الاستراتيجية بسبب تقليص كمية المعلومات المنشورة أو المرسلّة. وهنا ينظر للعاملين ليس كمشاركين فاعلين فقط وإنما موجهين لعمليات الاتصال لأنه يفترض معرفتهم بالقضايا الأساسية التي يتم الحوار أو الاتصال بشأنها، وهم الذين يضعون قواعد الاتصال في حين أن المدراء يستجيبون للإشاعات والتلميحات الذين يروجونها بسبب معرفتهم للمعلومات الأساسية. ونجاح هذه الاستراتيجية يتطلب مهارة إصغاء عالية من قبل المدراء لتشخيص المعلومات التي يعرفها العاملون.

*** إستراتيجية التقييد ثم التعزيز:**

في هذه الاستراتيجية يخبر المدير العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه وفقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإخبارهم. والسرية والرقابة الصارمة على المعلومات هنا تعتبر من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يعطى للعاملين دون الحاجة إليه. وسبب قلة المعلومات والتحكم فيها ترافق هذه الاستراتيجية إشاعات وأكاذيب في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة وبذلك تقل فاعلية الاتصال بشكل كبير.

وعادة ما تبحث الإدارة عن توليفة من هذه الاستراتيجيات تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فاعلية في إطار المواقف المختلفة. وعادة ما تلجأ الإدارة في منظمة معينة إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات وليس شرطاً أساسياً أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر فاعلية في الاتصال.

خامساً - معوقات الاتصال

أي خلل يحدث في عملية الاتصال يترك آثاراً سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على النتائج المرجوة، فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات وأن أي تغيير يحدث

فيه من شأنها إضعاف هذا النظام، وعليه سنحاول تحديد العوائق المختلفة التي تعيق وتحد من فعالية الاتصال أهمها:⁴⁹

1- المعوقات المتعلقة بعناصر عملية الاتصال.

تكون نابعة من المرسل أو من المستقبل أو تكون ثنائية نابعة من التفاعل بينهما، وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

* معوقات خاصة بالمرسل:

وتعتبر الحالة النفسية للمرسل مسؤولة عن حوالي 50% من معوقات الاتصال ومشاكله وفق أحداث الدراسات في هذا المجال، وعليه فإن الحالة النفسية السلبية للمرسل تعد من أبرز معوقات الاتصال، يرى روزنفيلد أن الاتصال الفعال يتطلب قدراً عالياً من التركيز والحكمة والمنطق والدراسة من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك لذا زاد فعلاً إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستقبل أهداف معينة، وعلى هذا الأساس فإن أي خلل أو أي إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال ومنه فإنه يتطلب من المرسل قدراً عالياً من ضبط النفس والتأني قبل إرسال أي نوع من الرسائل، إضافة إلى:

- الافتراضات أو الأحكام الخاطئة أو المضللة لدى المرسل والأحكام المسبقة اتجاه المتلقي والتحيز.
- الاستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة والقصور في الصياغة الواضحة للرسالة بسبب عدم وضوح الهدف وصعوبة التعبير عما يريد.
- عدم كفاءة المرسل أو إفقاره لمهارات الاتصال ما يؤثر على خلق صعوبات التفاعل مع الآخرين وصعوبة خلق علاقات طيبة معهم.
- مشكلة التواصل اللاواعي، حيث لا ينظر المرسل للمتلقى بموضوعية بل نراه يسقط عليه كل الميول الدفينة وغير المقبولة في نفسه.

⁴⁹ سامية عواج، مرجع سابق، ص ص، 59-58-57.

- انخفاض درجة الحساسية لإرجاع الأثر عندما يتفوق المرسل على ذاته ويستغرق كلياً في أفكاره وأهدافه على افتراض أن الآخر موافق على كل ما يقال له، فلا ينتبه إلى ردود أفعاله، مما يحول الاتصال إلى حوار فردي لا تفاعل فيه.

* عوائق تتعلق بالرسالة:

هناك عائق متعلق بالرسالة وهو أنه قد تتضمن الرسالة بعض الأخطاء التي تقلل من وضوح الموضوع وينتج عن ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم اليقين وأن عدم فهم المستقبل للرسالة يطلق عليها التشويش مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالمؤثرات الخارجية: الضوضاء وارتفاع درجة الحرارة وشدة البرودة التي تحول دون إمكانية حدوث الاتصال بصورة جيدة.

* معوقات خاصة بالمستقبل:

يمكن أن يكون المستقبل ليس في أفضل حالاته أو أكثر، بحيث يجب على المرسل أن يعرف طبيعة المستقبل من حيث مزاجه وعاداته وتقاليده وثقافته حتى يخاطبها وألا يحدث التشويش، بالإضافة إلى:

- التحيز وعدم الموضوعية والأحكام المسبقة اتجاه المرسل، وفي هذه الحالة المستقبل لا يهتم إلا بما يولد الحكم المسبق الذي كونه، وقد تكون التحيزات ذاتية، مادية، مصلحة عرقية، وهنا يرفض المستقبل المتميز من المرسل الاستماع إلى وجهة نظره أو الرأي الآخر مما يؤدي إلى تشويه المعنى الكلي للرسالة.

- سوء التقاط الرسائل والفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت في المستوى التعليمي أو الثقافي أو اللغوي بين المرسل والمستقبل والتي تعود إلى التسرع في تأويل المقصود، وعدم التروي للوصول إلى كل المعطيات اللازمة لاستكمال الصورة ووضوح الهدف "تشويش ذاتي مشكلات حسية إدراكية".

*** معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:**

تعتبر التغذية العكسية عنصر هام من عناصر العملية الاتصالية ومنه فإن معوقات التغذية العكسية تفسد العملية الاتصالية كلياً ويمكن اختصار مشكلات ومعوقات الاتصال بالنسبة للتغذية العكسية فيما يلي:

- الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال وعدم الاهتمام بالنتائج المنتظرة، افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.
 - تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون النظر إلى أهداف المستقبل وتطلعاته.
 - عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية التي تعطي مؤشرات عند وصول الرسالة من عدمها.
 - تعالي المرسل على المستقبل وعدم استعداد المرسل للنظر أو الاستماع إلى وجهات نظر المستقبل بخصوص ما ورد في الرسالة.
- 2- المعوقات التنظيمية:**

*** معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي:**

حين يتضمن التنظيم إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وتوزيعها متعثر أو تشوبه الفوضى، وعدم تحديد وحدة السلطة الأمرة ونطاق الإشراف، وكذا عدم احترام هذا التنظيم وبقائه كمجرد وثيقة بلا فعالية، ومنها تقادم التنظيم وتصلبه بما لا يتماشى والتحويلات التي طرأت على أهدافه ونشاطاته ومراكز القرار والتنفيذ.

*** معوقات ناشئة عن نوع شبكات الاتصال:**

تكون في حالة طغيان الاتصالات ذات الطابع الصاعد والنازل وقلة الاتصالات الأفقية مما يحصر الاتصالات الإدارية وخلق حالة من العزلة بين مختلف المواقع والأشخاص.

*** معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي:**

في هذه الحالة يكثر تحريف المعلومات وتشويه مضمونها واضطراب عملية الاتصال حينما لا يخدم الأهداف الوظيفية والرسمية للمؤسسة.

* معوقات ناشئة عن سوء استخدام وسائل الاتصال:

والقصد من هذا هو عدم كفاءة نظام حفظ واسترجاع المعلومات، وتكون الوسائل غير كافية وغير كفؤة، مما يولد ارتباكات وأزمات التخطيط النشاطات وتنفيذها.

3- معوقات ثقافية، اجتماعية وبيئية

ومنها المعوقات الاجتماعية الداخلية المرتبطة بخصائص الإطار الثقافي وانعكاساته على عمليات الاتصال، ويبرز المشكل أكثر في حالة التحيزات الاجتماعية حيث يصبح التواصل سلبياً وتتعدر التفاعلات الإيجابية...، بالإضافة إلى الدلالات التي تأخذها اللغة لكل جماعة المعاني الخاصة بها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- مشكلة اللغة ومدلولاتها، حيث أن الكلمة قد يكون لها أكثر من معنى ومفهوم ومنها هنا قد تكون عائق أمام عملية الاتصال حيث أن كل من المرسل والمستقبل يفهمها بشكل مختلف

- الموقع الجغرافي: ويقصد بها التباعد الجغرافي بين متخذي القرار ومنفذي القرار
- عدم كفاية أدوات الاتصال بحيث أنها لا تستطيع التغلب على مشكلة التشتت الجغرافي.

- الإفراط في طلب البيانات والمعلومات من قبل أجهزة الرقابة مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة مما يؤثر على تحقيق الأهداف.

- عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة يؤدي إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والعاملين في المنظمة وهذا يؤدي بدوره إلى الحد من عملية الاتصالات الفعالة.

4- معوقات تكتيكية أو فنية (سوء استخدام قنوات الاتصال):

وتتمثل بقصور أدوات وسائل الاتصال وعدم جودتها، أو عدم ملاءمتها للرسائل المنقولة أو عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو النقص في الخطط والسياسات. تتعلق بمدى كفاءة

وفعالية أدوات الاتصال ومن مقومات الاتصال الفعال في اختيار القناة الملائمة لإيصال المعلومات، خاصة ما يخص التشويش الميكانيكي مما يخل بالمعنى الحقيقي للرسالة.

5- العوائق المتعلقة بالقناة أو الوسيلة: يمكن إيجاز هذه المعوقات فيما يلي:

* الاختيار الخاطئ للوسيلة:

حيث تفشل عملية الاتصال بصفة كلية عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة أو اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو غير متجانسة مع بعضها البعض فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة أو الوسائل التي ينبغي استخدامها، والتي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه فالالاتصال المباشر والشخصي يتطلب استخدام وسيلة الاجتماعات أو لقاءات وجها لوجه حيث تكون التغذية العكسية فورية بينما الاتصال غير الشخصي يحتاج إلى وسائل أخرى مثل الإعلان أو التقارير.

* الاستخدام الخاطئ للوسيلة

قد تتوافر لدى الأفراد والمؤسسات وسائل اتصال متعددة تقليدية والإلكترونية مثلا، إلا أن المعنيين بالاتصال قد يستخدمون الوسيلة غير الملائمة إما بسبب الجهل أو الإهمال أو سوء الإدارة، فالاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال قيمته ويعطي مؤثرات مضللة في أحيان كثيرة، فليس من المنطق بشيء أن تلجأ منظمة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستخدام الفاكس مثلا أو البريد العادي لبث رسائل عاجلة إلى جمهور مستهدف يستخدم الانترنت والبريد الصوتي وغيرها من تقنيات الاتصال على الخط الفوري مباشرة.

* بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة:

حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل ويضعف الروح المعنوية، وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي الفروع المنظمة وفي دراسة شملت 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30%

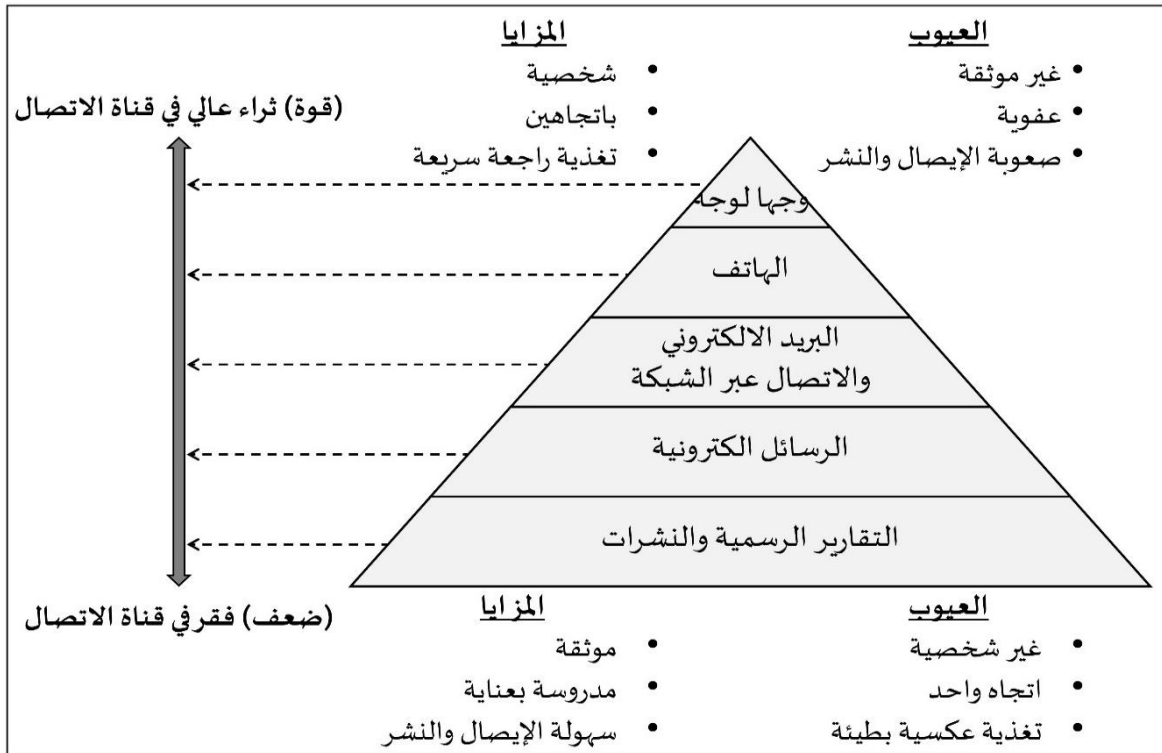
* ازدحام واختناق قنوات وسائل الاتصال:

حيث يؤدي هذا الازدحام وبالتحديد في مجال الاتصال الالكتروني إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية، فقد لا تصل الرسالة أبداً، أو تصل لكن بشكل مشوه، وفي الاتصال التقليدي عبر البريد العادي مثلاً، قد يحصل تأخير في إيصال الرسالة أو تشويه فيها إذا ما تعرضت الظروف منافية، أو لمقص الرقيب. وهكذا يعد ازدحام قنوات الاتصال عقبة حقيقية أمام الاتصال الفعال.

* سوء أو ضعف وسيلة الاتصال:

حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنياً ووظيفياً قد تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال وإضعافها، ولهذا السبب بالذات نجد أن الاتصالات في البلدان أو الأقاليم التي لا توجد فيها بنى اتصالات تحتية جيدة، أو تكون هذه البنى التحتية قديمة أو بالية، وفي جميع الحالات، يكون الاتصال متعثراً أو مشوهاً.

إن قناة الاتصال في الوعاء الناقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل يفترض بالمدراء اختيار قناة الاتصال الصحيحة أو توليفة من قنوات الاتصال المطلوبة لنقل الرسالة، ويمكن الإشارة إلى أهم القنوات الشائعة ومدى ثرائها وقوتها في إيصال الرسالة بالشكل التالي:



ويرى حميد الطائي أنه يمكن ترجمة معوقات الاتصال ومحاولة التركيز على أهم هذه المعوقات والعقبات التي تحول دون تحقيق الاتصال لأهدافه بناء على عناصر النموذج الاتصالي كما يلي:

معوقات مرتبطة بالتغذية العكسية	معوقات مرتبطة بالرسالة	معوقات مرتبطة بوسيلة الاتصال	معوقات مرتبطة بالمُرسل
- عدم متابعة سير عملية الاتصال؛	- لغة غير مفهومة؛	- الاختيار الخاطئ للوسيلة؛	- الحالة النفسية للمُرسل أثناء الاتصال؛
- عدم الاهتمام بالتغذية الرجعية؛	- أسلوب كتابة الرسالة غير سليم؛	- الاستخدام الخاطئ للوسيلة؛	- الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المضللة لدى المرسل؛
- تركيز المرسل على الأهداف دون التطلع لدوافع المستقبل، أهدافه وتطلعاته؛	- أسلوب التشفير الخاطئ؛	- بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة؛	- عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال.
- ضعف بني الاتصال التحتية أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد؛	- القراءة الخاطئة للرسالة من المتلقي (فك الشيفرة).	- ازدحام واختناق قنوات الاتصال؛	
- عدم التركيز في مضمون الرسائل غير اللفظية؛		- سوء وضعف وسيلة الاتصال.	
- ترفع المرسل على المتلقي وعدم الاكتراث بردود أفعاله.			

المصدر: حميد الطائي، بشير العلق: أساسيات الاتصال - نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر

والتوزيع، عمان، 2009، ص ص، 74 - 80

الجزء الثاني: التحرير الإداري

إن الحديث عن المؤسسة ووظائفها الإدارية وتكاملهم واستمرارها ونجاحها، مرتبط بتطبيق الأهداف والسياسات المسطرة، عن طريق النصوص والتعليمات ومختلف الوثائق والمراسلات والنصوص والتعليمات وفق صيغ إدارية رسمية، والتي يتم تحريرها للتأكد من القيام بالمهام وتنسيقها بشكل مميز وبأسلوب فني إداري يتم تداولها بين إدارات المؤسسة أو بين المؤسسة ومتعاملها أو المؤسسة والزبون أو المواطن إذا كانت المؤسسة عبارة عن مرفق عمومي.

وسنحاول في هذا الجزء التطرق الى المحاور التالية:

- المحور الاول: ماهية التحرير الإداري؛
- المحور الثاني: القواعد والضوابط الأساسية للتحرير الإداري؛
- المحور الثالث: صيغ ونماذج في التحرير الإدارية.

المحور الأول: مفهوم التحرير الإداري وقواعده

أولاً- ماهية التحرير الإداري

يكتسي أسلوب التحرير أهمية بالغة في تسيير نشاطات المؤسسة، يعتبر التحرير الإداري عملية الكتابة للوثائق والمراسلات والنصوص والتعليمات وفق صيغة إدارية ورسمية باستخدام أسلوب فني متميز، ونظراً لاهتمام الكتاب والأكاديميين وحتى أرباب المؤسسات بهذا المصطلح الأكاديمي والإداري الهام فقد أحيط بعديد التعاريف، والتزايد المستمر لنشاط الإدارة في حياتنا اليومية، يصاحبه زيادة معتبرة في المحررات، ذلك أن الإدارة تكتب ولا تتكلم، ومن ثم تظهر الحاجة الماسة لكيفية إنشاء هذه المحررات بشكل سليم وفعال.

1- التعريف اللغوي والاصطلاحي

- لغة: كلمة تحرير مشتقة عن الأصل حرر يحرق تحرير أي كتب وإطلاق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير، وتحرير الكتاب وغيره تقويمه، وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط هو لخطأ في القول والحساب والكتابة.⁵⁰
 - أما اصطلاحاً فتعني الإنشاء والكتابة.⁵¹ وجاء في لسان العرب "تحرير الكتابة إقامة حروفها وإصلاح السقط، وتحرير الحساب: إثباته مستويًا لا غلث فيه ولا سقط ولا محو، وتحرير الرقبة عتقها.
 - أما مصطلح "الإداري" فهو نسب الفعل للإدارة، وهي: "جهاز أو مجموعة من الأجهزة، منحها السلطة السياسية الصلاحيات والوسائل لتحقيق رغبات الشعب وتسيير أموره ومصالحه ضمن إطار القوانين المرعية"⁵²
- فنقول قلم متحرر أي قلم حر الكتابة، بليغ الخطابة، موجز الطرح، سليم الحرف، دقيق التعبير، موضوعي التفكير، سديد الإيجاز، قوي الكلم قليل المجاز.

⁵⁰ ابن المنصور: معجم لسان العرب، ج 11، دار المعارف، د. م. ن. 2003.

⁵¹ وهيبة غراممي، دليل التحرير الكتابي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، 2015، ص 15.

⁵² عبد الحليم بن مشري: التحرير الإداري (مدخل نظري ونماذج عملية): جامعة بسكرة - الجزائر 2019، ص 14.

وللكتابة فنونها وللقلم أنامله فليس كل من يكتب يتقن التعبير وليس كل من يحرق يحسن التحرير.

لكل شخص أسلوبه الخاص في الكتابة والذي من خلاله نكتشف "البصمة الشخصية" في محرراته.

فيقال عن الذي يتوفر على أسلوب واضح، شاعري، أدبي وذو المحاسن البديعة والجمالية، أنه ذي حظ، أما عن الذي يفتقد هذا الحظ، فيقال عن أسلوبه أنه ركيك، غامض، ملتو وغير دقيق، هل هي قضية موهبة إذن؟ أو قضية حظ؟ بالطبع ليس هذا ولا ذلك، فنن التحرير يكتسب بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة ثم بالخبرة التي لا تتأتى إلا بالممارسة⁵³

2- تعريف التحرير الإداري:

- عرف أنه: "هو أسلوب إداري يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة بالوظيف العمومي، وهو ما يجعله يشكل مجالاً مستقلاً ينفرد بخصائص مميزة وكذا بصيغ وقواعد خاصة"⁵⁴

- وكذلك أنه "مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المرجو".⁵⁵

- وأنه "هو مجموعة من المراسلات والعقود والوثائق الإدارية تحرر وترسل إلى المصالح العمومية أو إلى الأشخاص الطبيعيين، في شكل رسائل أو جداول إرسال أو برقيات

⁵³ رشيد حباني: دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص.18.

⁵⁴ نفس المرجع، ص.10.

⁵⁵ ليلى جمال الدعامة: فن التحرير الإداري وكتابة المراسلات الإدارية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص.

أو مذكرات أو مناشير أو تقارير أو محاضر...، فكل تحرير إداري يقتضي معرفة كافية للغة التي يتم بها التحرير".⁵⁶

- كما جاء في تعريف التحرير الإداري بأنه "عملية كتابة الوثائق والمراسلات والنصوص والتعليمات بالشكل الذي يتوافق مع الصيغ الإدارية والرسمية، حيث يستخدم المحرر الأسلوب الإداري الذي يتميز بخصائص متعلقة بالإدارة باعتبارها مرفق عام وصاحب سلطة، حيث يتعين عليه اختيار المصطلحات والتعبير المناسبة حتى تكون المحررة الإدارية مفهومة وواضحة للمخاطبين بها، وهذا من أجل تحقيق أهداف الإدارة من وراء انشاء هذه المحررة"، وفن التحرير الإداري يكتسب من خلال أمرين اثنين، بداية بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة، وهي معارف نظرية بحتة، حيث يتم اكتساب الأسلوب وتحسينه من خلال التمارين والقراءة اليومية. أما الأمر الثاني فيتعلق بالخبرة التي لا تكتسب إلا من خلال الممارسة الميدانية.⁵⁷

3- أهمية التحرير الإداري.

تمارس المؤسسات على اختلافها الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة بشكل يومي، هذه الوظائف التي تتشكل من عديد المهام التي تتطلب نقل دائم ومستمر للمعلومات بصيغ مختلفة، فتعتبر للوثائق الإدارية المكتوبة عموماً ذات أهمية قصوى ودور كبير في هذه سير وتنظيم هذه الوظائف، بل غدت هذه الوثائق الإدارية الأداة الغالبة في الاستعمال لأهميتها الكبرى، الإدارة "تكتب ولا تتكلم"، فإن التحرير الإداري هو وسيلة الإدارة في التواصل، سواء فيما بين هيئاتها أو مع هيئات خارجية، أو في تعاملها مع فلا يمكنها الاستغناء عن التحرير الإداري وما ينتج عنه من محررات إدارية (وثائق إدارية)، وعموماً يمكن إبراز أهمية التحرير الإداري فيما يلي:⁵⁸

⁵⁶ مميّش علي، رزاق العربي: التحرير الإداري سند تكويني موجه لفئات الإدارة التسيير التفتيش، دائرة البرامج التكوينية، 2010، ص 21.

⁵⁷ عبد الحليم بن مشري، مرجع سابق، ص 18.

⁵⁸ عبد المجيد رمضان: فنيات التحرير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 12.

*** الوسيلة الغالبة في الاتصال وفي نقل المعلومات:**

للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري، فهي الوسيلة الغالبة المتعامل بها في العلاقات الإدارية، حيث يتوجب على مستعملها حسن استعماله، كما تعتبر من أهم عوامل نجاح التنظيم الإداري من خلال نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين داخل المؤسسة بكثير من الدقة.

*** مادة عمل وميدان تطبيق:**

إن الإلمام بقواعد الكاملة للتحرير أمر حتمي وهذا من اجل التحرير التام والسليم والصحيح والدقيق في المضمون والجهة والشكل، لوصول المعلومة والرسالة في الصورة والشكل والجهة المناسبة، كما أن الموظف عليه إيجاد هذه القواعد حتى يتسنى له إيصال ونقل المعلومات إلى المخاطب بها كما يفهمها هو -المسؤول- فأهمية العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها، فإذا كان كلاماً بينهما متبادلاً بالكلمة يسمى اتصالاً، أما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة.

*** الوثيقة الإدارية لها دلالة مادية في الإثبات:**

مما لا شك فيه أن الوثائق الإدارية عموماً هي أوراق رسمية وأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات، حيث يمكن الاعتماد على هذه الوثائق في مجالات غير محصورة في النزاعات، نذكر منها: سريان المواعيد والأجال، التبليغ، الاختصاص، الصفة، الإقرار، القيام بعمل أو الامتناع عنه، إنشاء المراكز القانونية أو إنهاؤها، التنفيذ أو الاحجام عنه، والأمثلة تزيد بزيادة حجم النشاط الإداري، وتكون لصورته الرسمية خطية كانت أو فوتوغرافية حجة بالقدر الذي تكون فيه مطابقة للأصل، كما أنها تثبت هوية صاحبها من خلال الوثائق المرفقة بها.

*** تيسير الحركة الإدارية في المؤسسة:**

الوثائق الإدارية إضافة إلى أنها بسيطة الاستعمال وقليلة التكاليف في سهولة الحفظ والرجوع إليها عند الحاجة، في أداة مثلى للتواصل والتخاطب والتداول بشكل موثق ما يجعلها تيسر الحركة الإدارية بين الموظفين الرؤساء والمرؤوسين وفي الاتجاهين العمودي والأفقي.

وللوثائق الإدارية وظائف أخرى تتجلى من خلالها كذلك أهمية التحرير الإداري، نوجزها فيما يلي:⁵⁹

- تحديد المركز القانوني للشخص في إدارة ما، على غرار مقررات التعيين، التثبيت، الانتداب، الاحالة على الاستيداع، قبول استقالة، أو قرار اقالة، كما تبين هذه الوثائق كذلك صفة المخاطب والمخاطب، فنعرف من خلالها مدى اختصاص كل منهما؛

- تعتبر المحررة وسيلة لتحويل وإحالة الوثائق، بين المصالح والإدارات، على غرار جدول الإرسال، الذي نستطيع من خلاله إثبات استلام محررة ما، حيث أن الختم بالاستلام يعتبر بمثابة اعتراف من جهة داخلية أو خارجية باستلام الملف المرسل؛

- يضاف إلى ما سبق أن بعض المحررات تعتبر وسيلة لتوجيه المستخدمين أو العمال، على غرار المذكرات المصلحية، والتعليمات الداخلية والخارجية، حيث أن المسؤول لا يكون ملزماً بالاتصال بكل فرد أو إدارة على حده، فيكفيه المحرر المعلن لتوجيه مستخدميه أو غيرهم إلى ما تريد الإدارة تحقيقه؛

- كما تستعمل المحررات الإدارية كوسيلة لاتخاذ قرار ما، من خلال التشاور الجماعي في مسألة معينة، كما هو الحال في محاضر الجلسات والاجتماعات؛

- من بين أهم الوظائف التي يؤديها المحرر الإداري أنه وسيلة للتنفيذ، فالنشاط الإداري يعوزه في آخر مرحلة تحقيق النتائج المرجوة والمسطرة، فلا فائدة من مخطط عمل غير منتج، وكثيرة هي المحررات التي تمهرها الإدارة بصيغة للتنفيذ.

ثانيا- أسلوب التحرير الإداري

يمكن الاستناد على مقولة *الأسلوب الإداري يكتسب بالممارسة*، لكن أيضا لكل شخص أسلوبه الخاص في الكتابة والذي من خلاله نكتشف "البصمة الشخصية" في محرراته، وما يميز التحرير الإداري عن أي تحرير في أي مجال أدبي كان أو فلسفي، صحفي

⁵⁹ عبد الحلیم بن مشري ، مرجع سابق، ص24.

أو علمي هو أنه يستخدم الأسلوب الإداري الذي يتميز عن باقي الأساليب الأخرى بخصائص تتعلق بالإدارة وأهدافها، يعتبر الأسلوب الإداري طريقة للتعبير كتابة بلغة سهلة ودقيقة ومميزة، من أجل تحقيق غرضين رئيسيين هما: الإعلام والإقناع أسلوبه المميز وخصوصية الإدارة وأهدافها من المحررات الإدارية، بالتالي نعرض فيما يلي أهم خصائص الأسلوب الإداري وأهم الأخطاء التي يجب تجنبها من طرف المحرر:

1- خصائص أسلوب التحرير الإداري

نظراً لأهمية التحرير الإداري والاستخدام الدائم للوثائق التي تنتج عنه في نقل المعلومات وتيسير النشاط الإداري للمؤسسات، كان لا بد أن يكون لأسلوبه من الخصائص ما يميزه عن باقي أساليب الكتابات المتخصصة الأخرى، ونميز بين خصائص حسب الأسلوب المتبع، وخصائص حسب الجانب الإداري له.

أ- خصائص التحرير الإداري حسب الأسلوب المتبع:

نبرز هذه الخصائص في النقاط التالية:⁶⁰

* التجرد:

يجب على المحرر التجرد فليس ثمة مكان لكل الألفاظ وكل العبارات غير الموضوعية العامة أو المبتذلة أو المثيرة للانفعال في الأسلوب الإداري، حيث يجب أن يتسم المحرر في أسلوبه التحريري بالجدية والرسمية.

* المجاملة واللباقة:

يجب أن يتحلى محرر الوثيقة الإدارية باللباقة، فبالرغم من كون الإدارة ملزمة في كثير من الأحيان بالإجابة سلباً على عدد من الطلبات والعرائض إلا أنها تسعى دائماً إلى إضفاء صفة التحفز أو الاحتراس على ردود من هذا القبيل حتى يبقى الأمل لدى أصحاب هذه العرائض قائماً.

⁶⁰ رشيد حبابي، مرجع سابق، ص ص، 10-11.

*** المسؤولية:**

كل القرارات الإدارية ممضية من طرف ممثلي السلطة العامة، بالتالي تكتسي طابع الرسمية، لذلك يجب الابتعاد عن كل ما هو مجهول، غامض ومهم، ويتعين على موقع الوثيقة أن يكون معرفاً حتى يتحمل مسؤولية ما يكتب تطبيقاً لمبدأ المسؤولية ذاته.

*** المنطق:**

يجب عرض الوقائع والحيثيات بصفة عقلانية ومنطقية أهميتها المتصاعدة (التركيز على الفكرة الأساسية لاستخلاص النتائج التي تفرض نفسها منطقياً).

*** الموضوعية:**

لا يجب أن يعتمد تحليل محرر الوثيقة الإدارية إلا على الوقائع بعيداً عن كل المؤثرات الخارجية كالأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة، فالإدارة مرفق عمومي مهمتها خدمة الصالح العام وليس المصلحة الخاصة.

*** البساطة:**

إن الأسلوب البسيط هو الأسلوب الأحسن والأصوب، لذلك يجب على محرر الوثيقة الإدارية أن يمتنع عن اللجوء إلى الأسلوب البيروقراطي المعقد، لأن الهدف ليس إثارة إعجاب القارئ بل تبليغه الفكرة بأسلوب يتسم بالبساطة وبالتناغم في الألفاظ ليكون في متناول العامة من القراء.

*** الحذر:**

يمتاز التحرير الإداري بالحذر الذي يعد ميزة لصيقة بسمو الإدارة وهيبة الدولة، فمبدأ المسؤولية يتنافى تماماً مع الخطأ.

*** الوضوح والدقة:**

ضرورة وجود الوضوح والدقة أمر مفروغ منه في التحرير الإداري، فكل ما هو مشكوك فيه أو غير متحقق منه يجب سرده بتحفظ كبير إن لزم الأمر ذكره، في حين أن كل ما هو مؤكد وموثوق فيه، يجب أن يرد في كل العبارات وألفاظ دقيقة بعيداً عن كل حشو في الكلام لا

طائل تحته، دون غموض أو لبس مع تحري الدقة في انتقاء الكلمات التي تعبر بشدة على الموضوع، هو أمر أكيد في التحرير الإداري،

* الاختصار (التلخيص):

يجب أن تتضمن الوثيقة الإدارية كل العناصر الضرورية لحسن فهم العرض المقدم، ولكن يجب كل ما ممكن اختصار الجمل وتجزئتها مع تفادي الحشو وتكرار القول والإطناب والإسهاب بالتالي تحري الإيجاز.

ب- خصائص التحرير الإداري حسب الجانب الإداري: ويتمثل في:

* احترام السلم الإداري:

ينظر اليه بمفهوم عام وواسع: حين ترتبط بالمراسلة ككل ومثالها المراسلات الإدارية المصلحية. ومفهوم ضيق: حين نربطها بصيغة الخاتمة التي يطلق عليها العبارة الأخلاقية أو عبارة الاحترام اللباقة أو اللطافة، مثالها المراسلات الإدارية ذات الطابع الشخصي. وبصفة عامة السلم الإداري هو اعتبار هرمية الإدارة وتقسيمها إلى إدارة عليا، وسطى وتنفيذية، ويجب احترام هذا السلم إذ لا يمكن لمرووس مثلاً أن يخاطب المدير العام برسالة إدارية دون مراعاة مرورها على الرئيس المباشر، أو من خلاله على النحو الآتي:⁶¹

إلى السيد مدير التربية، بوساطة السيد مفتش التعليم الأساسي، بوساطة السيد مدير التربية..... الأساسية	نموذج رقم 01
إلى السيد مدير الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، بوساطة مدير الموظفين، بوساطة رئيس مصلحة الوسائل العامة.	نموذج رقم 02
إلى السيد مدير المالية بوساطة رئيس مصلحة المحاسبة.	نموذج رقم 03

تقوم خاصية احترام السلم الإداري في الاتصال والمراسلات الإدارية على:⁶²

- مبدأ تحقيق الوحدة والانسجام في الاختصاص بين الإدارات القاعدية والوسطى والعليا: تتحقق هذه الوحدة عن طريق إشراف سلطة إدارية وصية على سلطة

⁶¹ بدر الدين بن تريدي: المراسلة العامة والتحرير الإداري، دار المعرفة للنشر والتوزيع، ص.14

⁶² برارمة ميلود: مميزات وخصائص المراسلات والوثائق الإدارية - تمارين ونماذج، دار المعرفة، الجزائر، 2000، ص 24-25.

إدارية أخرى موسى عليها تراقبها وتصادق على مشاريعها أو ترفضها طبقاً للسياسة المتبعة في جميع الميادين، ويتأتى هذا عن طريق إصدار تشريعات خاصة تنظم وتضبط فيها سبل الوصاية لتحقيق وحدة الهدف بواسطة الانسجام والتكامل بين الإدارات.

- مبدأ شرعية التمثيل واحترام المعين للسلم التصاعدي في الإدارة: يتحقق التسلسل الإداري عن طريق إصدار تشريعات خاصة به تصف فيه السلالم الإدارية الخاصة بالموظفين من القاعدة إلى القمة وتحدد فيها أيضاً قواعد الانضباط والاحترام التي تخول للرئيس الإداري تحمل المسؤولية الكاملة باعتباره صاحب اختصاص، بأن يأمر رؤوسه ويدينون له بالولاء "الطاعة"، سواء أكان هذا التعيين صادراً من سلطة رئاسية لها حق التعيين أو عن طريق الانتخاب الذي يدعم بالتعيين الرسمي، بقرار من السلطة الإدارية الوصية مثلاً كرؤساء المجالس الشعبية البلدية الذين يمثلون البلديات في نطاق اختصاصهم المدة معينة من الزمن ويرأسون السلم الإداري فيها.

* 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.⁶³

* وحدة موضوع المحرر الإداري:

يقصد بوحدة الموضوع في المحرر الإداري: أن الأصل في كل مراسلة إدارية أنها تتناول موضوعاً واحداً، وهذا الأمر يضمن عدم التباس الأمر على المخاطبين بالمراسلة، وتركيز

⁶³ بوحميدة عطاء الله: دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 06

فكرهم وضمان فهمهم لمضمونها بشكل جيد، فقد نجد أن المحرر الإداري قد يخاطب مصالحي ذات اختصاصات ومهام مختلفة، مما يجعل كل إدارة لا تبحث إلا على الجزئية التي تعنيها في المحرر، ومن ثم فقد يصعب الأمر عندما يتضمن المحرر عدة مواضيع متميزة.

وإن كان يعاب على هذه الخاصية أنها قد تؤدي إلى زيادة معتبرة في المحررات الإدارية، ومثال ذلك عندما يرقى موظف إلى منصب أعلى، فإن هذا الأمر يقتضي بالضرورة تخليه عن المنصب السابق، وهو ما يسفر عن تحرير مقررة لإنهاء المهام بالمنصب القديم، ومقررة تعيين في المنصب الجديد، فلا نجد في الإدارة مقررة إنهاء مهام وتعيين في نفس الوقت، وإنما نجد مقررتين لكل واحدة موضوع واحد فقط، وهذا الأمر وإن كان يؤدي إلى زيادة في التوريق، إلا أنه يسهل عمل مصالحي عديدة، كمصلحة المحاسبة، الموارد البشرية، الأمانة العامة...، ويبين بوضوح تاريخ انتهاء المهام، وبالتالي انعدام الصفة في توقيع أي وثيقة بعد ذلك التاريخ، وفي المقابل نجد مقررة التعيين التي تبين تاريخ التمتع بالصلاحيات الجديدة، والعلاوات، الحقوق والالتزامات التي تقابل المنصب الجديد.⁶⁴

2- أخطاء الأسلوب والصيغة:

نظراً لأهمية المحررات الإدارية التي تنتج عنه، هناك بعض الأخطاء التي تحدث عند إنشاء أسلوب التحرير الإداري تشوب وصياغته السليمة والتي يجب على المحرر تفاديها،

أ- تصحيح أخطاء الصياغة:

تحسين الأسلوب بإعداد فقرات متناسقة منطقيًا، وتحرير جمل سليمة مع التأكيد على الالتزام بقواعد النحو والصرف، ويتعلق الأمر كذلك، باستعمال الكلمة المناسبة، تفادي التكرار (عدم اللجوء إلى المترادفات، وتحسين الأسلوب والصياغة يعتمد أساساً على:⁶⁵

- إعداد فقرات متناسقة منطقيًا.

- تحرير جمال سليمة.

- الدقة وسهولة التعبير.

⁶⁴ عبد الحليم بن مشري، مرجع سابق، ص ص 47-48.

⁶⁵ وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص 19.

- الالتزام بقواعد النحو والصرف.
- التقيد بالمصطلحات الفنية والإدارية والحكومية
- استعمال الكلمة المناسبة التي تخدم المعنى.
- اللفظ على قدر المعنى.
- تفادي التكرار (عدم اللجوء إلى المترادفات).
- الإنجاز حيث يجب الإنجاز والإطناب حيث يجب الإطناب، بعيداً عن المبالغة، والتأنق الأسلوبي.
- مخاطبة الأفراد بألقابهم المتعارف عليها في الوسط الإداري: سيدي المدير، سعادة السفير.

ب- أسلوب الكتابة:

لكل شخص أسلوبه الخاص في الكتابة والذي من خلاله نكتشف "البصمة الشخصية" في محرراته:⁶⁶

فن التحرير يكتسب بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة ثم بالخبرة التي لا تتأتى إلا بالممارسة.

تشكل كل رسالة من مجموعة فقرات تتضمن عدة جمل والتي من خلالها يتم ترتيب الأفكار وتنسيقها، فيقال عن الأسلوب أنه "ليس إلا تدرج وترتيب للأفكار".

* الفقرة:

- إنها وحدة منطقية لسلسلة من الجمل المتناسقة، يمكن أن تكون لها ثلاثة أهداف:
- التعليق على وضع قائم، من خلال تحديد الأسباب والنتائج مع إمكانية الاستدلال بأمثلة.
- بلورة الفكرة من خلال اللجوء إلى المبررات والأمثلة، مستعملين. في آن واحد حروف الاتصال أو كلمات التنسيق مثل إذن، عليه بالمقارن، بما أنه...

⁶⁶ رشيد حباني، مرجع سابق، ص 20.

- الإجابة عن السؤال الجوهرى بتقديم شروحات أو تبرير الموقف المتخذ. وعليه، يجب تنظيم الفقرة حسب الحالتين التاليتين:
- الحالة الأولى: نؤكد منذ البداية على الفكرة أو العنصر الجوهرى ثم نأتى إلى تحليل وشروحات معمقة للعنصر هذا، وهو شأنه شد ولفت انتباه القارئ.
- الحالة الثانية: ندرج ونركز على الفكرة أو العنصر الجوهرى فى آخر الفقرة، وهو ما من شأنه ترسيخ الفكرة أو العنصر الجوهرى فى ذهن القارئ.
- * الجملة:**
- بنيتها بسيطة (اسم + فعل + مفعول به) وإن كانت أعقد نجد مضافاً إليه، مفعول معه، نعت...
- الهدف من الجملة الإعلام والإقناع، مع شد انتباه القارئ وترسيخ الفكرة فى ذهنه، شأنها فى ذلك شأن الفقرة وفق المبدأين التالين:
- المبدأ الأول: لكي لا يضيع القارئ فى متاهات الجمل الطويلة، يجب استعمال جملاً قصيرة، واضحة ودقيقة.
- المبدأ الثانى: يجب التذكير أو التلميح لجوهر الموضوع فى بداية الجملة لتعريف القارئ بسرعة عن مفادها، كما يجب استعمال كلمة جوهرية أو فكرة أساسية فى نهاية الجملة، ولتبيان تسلسل الأفكار وترابطها، نلجأ إلى حروف وكلمات الاتصال والتنسيق.

المحور الثاني: القواعد والضوابط الأساسية للتحرير الإداري

باعتبار الطبيعة القانونية للمحركات الإدارية والتي قد خضع الهيئة المختصة للمساءلة القانونية، كان لزاماً أن تتسم الوثائق والمحركات الإدارية بعدة مرتكزات وقواعد تضبطها، وهناك عدة وضعيات تعتبر دافعا وسبب جوهري لتوجيه رسالة إدارية، ويمكن التمييز بين حالتين من حيث العلاقات بين المرسل (المحرر للرسالة الإدارية) والمرسل إليه (القارئ):⁶⁷

- الحالة الأولى: المحرر للوثيقة هو المبادر (طلب معلومات، عرض سلعة...).
 - الحالة الثانية: هناك علاقة بين المرسل والمرسل إليه مسبقا (الرد على رسالة أو تبعا لاجتماع أو مكالمة هاتفية...).
 - فبصفة عامة، فإن الرسالة تسمح إما بإعطاء أو طلب استقبال معلومات.
 - احترام الشكليات (الدمغة، الطابع، الرقم التسلسلي، صيغة المناداة، الموضوع، المراجع...)
 - صيغة المناداة (السيد، السيد المحترم...) يجب أن يعاد إدراجها كلية في عبارة المجاملة (تقبلوا سيدي، سيدي المحترم...)
 - التوقيع الخطي يجب أن يتواجد أسفل اسم المرسل المنسوخ بالآلة الراقنة
 - خاتمة الرسالة وعبارات المجاملة يجب أن تكون في نفس الصفحة
 - عدد الملحقات والوثائق المرفقة يجب أن يحدد بدقة
 - الأعداد يشار إليها عن طريق الأرقام.
- ملاحظة هامة:

- - التواريخ والمواعيد (المهل) يشار إليها بالحروف.
- - المبالغ المالية يشار إليها بالأعداد ثم بالحروف الكاملة.

⁶⁷ رشيد حباني، مرجع السابق، ص 26.

وهناك من ينظر الى ضوابط التحرير الاداري من شكل اخر، حيث تم تقسيم الضوابط الأساسية للتحرير الإداري، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أنواع من الضوابط: شكلية، قانونية ولغوية:

أولاً - الضوابط الشكلية

تصاغ مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية في قوالب وأشكال خصوصية، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات أو الوثائق أو النصوص فإنها جميعاً تحرر في أشكال متميزة، وتبرز هذه الشكلية الهوية الإدارية للوثيقة، تبرز من خلالها مصدر الوثيقة، طبيعتها، مرجعيتها... وغيرها من العناصر الضرورية واللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة وتندرج هوية الوثيقة وطابعها الرسمي ضمن الإطار القانوني والتنظيم المسير للنشاط الإداري، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات أو الوثائق أو النصوص فإنها جميعاً تحرر في أشكال متميزة.⁶⁸

حيث ينبغي على المحرر الإداري عند تحريره للوثائق والنصوص والمراسلات مراعاة الشروط والضوابط الشكلية:⁶⁹

- بيانات تدعم الطابع الرسمي للمراسلة كالدغة والطابع والإمضاء؛
- بيانات ضرورية لتأكيد وضع الوثيقة في إطارها التدريجي وتتمثل في العنوان (المرسل والمرسل إليه) مع الواسطة ثم الإمضاء؛
- بيانات أخرى تساعد على تشخيص الوثيقة وتميزها عن غيرها من الوثائق الصادرة من نفس الجهة وهي: الطابع، المكان والتاريخ، رقم القيد أو الترتيب، الموضوع ثم المرجع إن استعمل والإمضاء؛

⁶⁸ عبد المجيد رمضان، مرجع سابق، ص ص، 15-16.

⁶⁹ بوحميده عطا الله، مرجع سابق، ص 21.

- أخيراً هناك بيانات ظرفية وتتمثل في المرجع المرفقات والنسخ المرسله وظيفية استثنائية تتعلق بمحتوى المراسلة (سري، سري جداً..) أو سير الوثيقة البريدي (مستعجل، مستعجل مع الإشعار بالوصول).

كما تشمل الضوابط الشكلية ايضاً:⁷⁰

- وحدوية الموضوع: يجب أن تتناول الوثيقة والمراسلة الإدارية موضوعاً واحداً وأن تحرر على وجه واحد من الورقة؛
- احترام السلم الإداري: إن كل مراسلة موجهة من أشخاص معنويين أو طبيعيين خاضعين لسلطة ما، يجب أن يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية؛
- قياس الورق المستعمل: يستحسن استعمال المقياس (27x21) لاعتباره الأكثر تداولاً واستعمالاً في الإدارة؛
- ترك الهوامش في جميع الجوانب: من آداب الكتابة والتنظيم المحكم أن تترك الهوامش في جميع جهات الورقة، سيتم إبرازها في العنصر الموالي؛
- عناصر التقديم المادي للمحرر الإداري (الرسالة الإدارية): يحتوي المحرر الإداري على "البنية الشكلية" للرسالة الإدارية وتتكون من العناصر المشتركة التالية:

Nom de l'état	اسم الدولة	01
Nom de l'administration expéditrice	اسم الإدارة المرسله	02
N°	الرقم	03
Qualité de l'expéditeur et qualité du destinataire	صفة المرسل وصفة المرسل إليه	04
Objet	الموضوع	05
Référence	المرجع	06
Pieces jointes	المرفقات	07
Classement des paragraphe	ترتيب الفقرات	08

⁷⁰ مميش علي، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 23.

09	التوقيع والتاريخ والختم الرسمي	Signature - date et cachet officiel
----	--------------------------------	-------------------------------------

حيث يحدد مكان وجهة معينة لكل عنصر:⁷¹

- الدمغة:** في أعلى ووسط الصفحة
- الطابع:** يحدد الجهة المرسلة.
- في أعلى وعلى يمين الصفحة.
- عادة ما يكون مطبوع.
- الرقم:** يحدد رقم التسجيل التسلسلي للرسالة.
- يسمح بالعثور على آثار الرسالة بسرعة.
- المكان والتاريخ:** في أعلى وعلى يسار الصفحة.
- مبدئياً تاريخ الرسالة هو تاريخ توقيع المرسل.
- المرسل إليه:** في أعلى ووسط الصفحة (ميلاً إلى اليسار).
- الموضوع:** يحصر موضوع الرسالة (جملة مختصرة).
- أسفل الطابع
- المرجع (المراجع):** تذكر المرسل إليه برقم وطبيعة ومضمون الرسالة السابقة.
- عبارات المجاملة:** العبارة الأولى تسمح بافتتاح الرسالة والثانية بإنائها.
- التوقيع:** يحدد صاحب الرسالة.
- صفة الموقع
- الاسم واللقب منسوخين بالآلة الراقنة
- (الاسم يشار إليه بالحرف الأول).
- التوقيع والختم:** يبين الجهة المرسلة.
- الوثائق المرفقة:** تحدد عدد وطبيعة الوثائق.
- أسفل التوقيع (ميلاً إلى اليمين) أو أسفل المراجع.

⁷¹ رشيد حباني، مرجع سابق، ص 30.



الدمغة En-tête
الشعار la devise

الطابع
Le timbre

المكان والتاريخ
Le lieu et la date

رقم الترتيب
Le n° d'ordre

بيان المرسل والمرسل إليه
La suscription

الموضوع
L'objet

المرجع
La référence

المرفقات
Les pièces jointes

صلب الرسالة
Le corps de la lettre

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الإمضاء
La signature

النسخ المرسله أو نسخ منها
Destinataires des copies :
Ou copies à :

نستنتج من الشكل عناصر التقديم المادي للمحرر الإداري، بشيء من التفصيل فيما يلي (تم الاستعانة بعدة مراجع، أهمها بوحميذة عطا الله: مبادئ في المراسلات الإدارية) وهي:

1. الدمغة:

ذلك البيان الذي يظهر في أعلى الصفحة بوضوح وبكامل الحروف والذي يشير إلى اسم الدولة والنظام الرسمي لها. مثال: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، والذي يكتب في قمة المراسلات والوثائق الإدارية بوسط الورقة متسلسلا في سطر واحد وبأحرف بارزة "ضخمة".

*قد تتبع بالشعار La devise الذي يعكس فلسفة الدولة وإيديولوجيتها إن استعماله نادر،

مثلا: الدمغة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الشعار: بالشعب وللشعب (م 11 من دستور 1996).

2. الطابع:

ويسميه البعض بالعنوان وهي البيانات التي توضح اسم الإدارة أو الهيئة التي تصدر منها الوثيقة المعنية، الإدارة المرسله هي جهاز إداري يقوم بإرسال مراسلة إدارية لشخص طبيعي أو معنوي، ويظهر ذلك في الزوايا العليا للجهة اليمنى من كل وثيقة إدارية ويتكون الطابع من البيانات التالية (مع الملاحظة بأن هذه البيانات تتوقف على التنظيم الإداري القائم)، وهو يحتوي عادة على:

- اسم الوزارة، الولاية، البلدية أو المؤسسة العامة.

- اسم المديرية. أو القسم

- اسم المديرية الفرعية اسم المصلحة أو المكتب الذي عالج القضية وحرر المراسلة.

مثلا:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مديرية الإدارة والوسائل

المديرية الفرعية للموظفين

وقد يتبع الطابع بعنوان الجهة الإدارية ورقم هاتفها وحتى رمزها وهذا ما نجده أكثر في طابع المؤسسات العمومية الاقتصادية وقد يسجل في أسفل المراسلة.

3- رقم التسجيل أو رقم الترتيب:

ويسمى أيضا برقم القيد أو رقم الإرسال أو الرقم التسلسلي، ويتكون من رقم التسجيل الذي يتبع برمز معينة وقد يختم بالسنة، هو رقم التسجيل الوثيقة عند الإرسال مع إضافة اختزال بيانات التي تفيد أقرب الجهات الإدارية المصدرة للرسالة مع ذكر سنة الإصدار ويكون ذلك في سطر واحد يفيد مرجع الوثيقة ويراعى فيه العناصر التالية:

- الرقم التسلسلي في الصادر.

- رمز المصلحة

- السنة التي صدرت فيها المراسلة

ويتخذ عدة صور منها:

- رقم التسجيل متبوعا بالأحرف الأولى لمن حرر المراسلة ثم الأحرف لمن رقتها وتضاف إليه السنة.

مثلا: 15/ق.و.ع.ن/99

15 الرقم الذي أعطى للمراسلة وكتب في السجل الصادر

ق.و: قحام وهيبة المحرر.

ع.ن: عنان نوال الكاتبة على الآلة الراقنة

إن هذه الطريقة تسمح بتقييم عمل المحرر والراقن خلال مدة معينة

- أو رقم التسجيل متبوعا بالأحرف الأولى للجهة الإدارية الرئيسية متبوعا بالأحرف الأولى للمصلحة التي

حررت المراسلة وقد يختم بالسنة.

مثلا: 15/م.و.ا/م.د/99

م.و.أ المدرسة الوطنية للإدارة

م.د: مديرية الدراسات

إن هذه الطريقة أكثر استعمالا ومن الأحسن ترتيبها بحسب تدرجها السلي من أعلى إلى

أسفل.

بقي أن نشير إلى أنه يكتفي برقم التسجيل في المرسلات الصادرة من السلطة المشرفة على مجموعة المصالح (رئاسة، وزارة، ولاية، بلدية...) وذلك مع ذكر رموز الراقن أو دون ذكرها. مثلاً:

وزارة التربية وزارة التربية
الوزير أو الوزير
15 /و، ت رقم القيد 15/و، ت/م، ن

4- المكان والتاريخ:

مكان وتاريخ إصدار الرسالة من الأمور الهامة في النشاط الإداري ومن أهم العناصر الأساسية التي تعطي للرسالة الصفة الرسمية ويدونان عادة أعلى الوثيقة الجهة اليسرى، ويتكون التاريخ من اليوم والشهر والسنة ويكون مسبقاً بمكان إصدار المراسلة: (كتابة اسم المدينة كاملاً) مع الأخذ بعين الاعتبار البعد المكاني للقريبة أو المدينة ومكان تواجد الجهة المرسل إليها (وطنية أو دولية). وتبين تاريخ سريان مفعولها وحساب الآجال القانونية المتعلقة بالآثار القانونية

يجب أن نلتزم الدقة فلا يجوز كتابة مثل هذه العبارات:

في هذا اليوم 07 جانفي 2020 أو في 7 من الشهر الحالي أو في 7 جانفي من العام الحالي

والأصح هو:

سكيكدة في 7 جانفي 2020 /// عنابة 18 ديسمبر 2019.

أي تكون بكتابة التاريخ على النحو التالي: اسم المدينة كاملاً، اليوم الشهري بالأرقام، الشهر بالأحرف كتابة السنة كاملة.

5- بيان المرسل:

وهو مجموع البيانات التي تسمح بالتعريف بالمصلحة أو الشخص صاحب الرسالة ويكون من الجهة اليسرى من الوثيقة تحت المكان والتاريخ يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصاً معنوياً.

مثال:

مديرية التربية
إلى
السيد ...

ويتحول إلى الجهة اليمنى من الوثيقة في مكان الدمغة، يدون فيه اسم ولقب وعنوان المرسل ووظيفته، إذا كان الشخص طبيعياً. مثال:

الاسم واللقب: ...
أستاذ بجامعة ...

6- المرسل إليه:

لا تشتمل الرسالة الإدارية بين المصالح على صيغة التسمية بل ذكر صفة من المرسل والمرسل إليه (الاسم الوظيفي أو الرتبة)، ونضيف إليه كلمة السيد مجاملة ولو كانت المراسلة نازلة وكاملة (إلى السيد).

وفي بعض الأحيان الجهة المختصة فعلاً في ذكر الموضوع كما يمكن إضافة بيان يفيد الوساطة (تحت إشراف)

مثلاً:

رئيس المجلس الشعبي البلدي
إلى
السيد والي الولاية
تحت إشراف
السيد رئيس الدائرة

حيث يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصاً معنوياً. مثلاً:

إلى السيد مفتش التعليم الثانوي
المقاطعة: ...

ويكتب اسم ولقب وعنوان المرسل إليه إذا كان شخصاً طبيعياً.
ويضاف إليه السلم الإداري إذا كان المرسل إليه شخصاً موظفاً تابعاً لسلطة إدارية.

مثلاً:

إلى
السيد (ة) ...
أستاذ (ة) اللغة العربية بثانوية
يوسف يوكرمة
المحمدية-ولاية الجزائر شرق
ت/السيد(ة) مدير الثانوية

ملاحظة:

يتوسط بيان المرسل والمرسل إليه كلمة -إلى- ويدل مختصر كل من:

ع/ط: عن طريق ت/إ: تحت إشراف

7- الموضوع:

عبارة تتصدر جسم الرسالة موضوع المراسلة هو هدفها المقصود وتوضح باختصار الموضوع المراد عرضه على الهيئة المعنية، تحرر المراسلة بدقة وموضوعية تامتين ويستخرج موضوعها في كلمة واحدة أو في جملة مفيدة - تذكير أو مسابقة الدخول. وللموضوع تسمية ثانية يطلق عليه أحيانا الغرض ما يسمح بالإدراك السريع لأهمية الموضوع وتسهيل دراسته وترتيبه، ويجسد الموضوع محتوى الرسالة باختصار ويرتب تحت الطابع ورقم الترتيب وقد يوجد في وسط الوثيقة وتحت المرسل إليه.

مثلاً:

الموضوع: تسوية الوضعية الإدارية للسيد...
أو: تزويد المدرسة بـ...

8- المرجع:

وهو سند إداري (مراسلة سابقة) أو القانوني (نص قانوني، قرار إداري) ويمكن أن نعتمد حتى على زيارة عمل أو مكالمة هاتفية وعامل الثقة هنا مهم. فهو يسهل عملية البحث عن ملف القضية المعروضة وتوفير الوقت للإجابة عن المراسلة.

وهو يعين الإشارة التي توضع عادة تحت العنوان، ويقصد بها التذكير بوثائق سابقة يرجع إليها عند الضرورة من رسائل، مناشير، مراسيم، قرارات، تقارير، محاضر وغيرها. وللمراجع أربع مصادر هي:

- نوعية النص: (رسالة، منشور، قرار الخ)؛
- بيان الرقم: الرقم التسلسلي في الصادر؛
- بيان التاريخ: تاريخ استصداره بالضبط؛
- موضوع النص: أي ما تضمنه النص؛

مثلاً:

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم بتاريخ... مراسلتكم رقم بتاريخ... أو مكالمتكم الهاتفية بتاريخ...
المرجع: المنشور رقم: 20/08 المؤرخ في 18/09/2020 المتضمن شروط الحصول على منحة..

9- نص الرسالة أو "صلب الرسالة":

ولقد أدرج هنا للمكانة التي يحتلها، إذ يشغل حيزاً كبيراً كما إن أعداد النص ذاته تحكمه منهجية معينة تتمثل في إعداد خطة مكونة من مقدمة، أجزاء ثم نتيجة واضحة. إن دراسة صلب الموضوع مرتبط بدراسة تقنيات التحرير التي تحكمها قواعد معينة من بينها الالتزام بخصائص التحرير الإداري التي سبق التطرق إليها وصيغته ثم مراعاة العناصر التالية:

أ- دراسة الوثيقة

يجب أن نقرأ نص الوثيقة بتأني وتمعن حتى نعرف جيداً محتواها ونذكره.

ب - جمع الأفكار، ترتيبها، تحريرها

إعادة قراءتها وتصحيح الأخطاء فإذا جمعنا معطيات المشكل المطروح بطريقة سليمة، أمكننا الرد بتقديم الملاحظات والحل المناسب.

ج - وضع الخطة

ليس هناك رسالة نموذجية باعتبار أن طبيعة الموضوع تختلف وكذا طريقة الكتابة التي تتأثر بمستوى المحرر الثقافي، تخصصه العلمي وممارسته العملية. وتتكون الخطة من العناصر المعروفة المتمثلة في التمهيد، الموضوع ثم الخاتمة.

10- النسخ المرسلة:

أو نستعمل عبارة "نسخة موجهة إلى:" "نسخة إلى" وتكون غالباً في أسفل الرسالة وعلى اليمين، وهي نسخ طبق الأصل للمراسلة الرسمية وتكون لها حجة في الإثبات متى كانت مطابقة للأصل (المواد 324 إلى 326 من القانون المدني) وهي من البيانات الظرفية. وترسل هذه النسخ إلى من يعينهم موضوعها إما إعلاماً، تبليغاً أو ترتيباً.

مثلاً:

النسخ المرسلة:
- نسخة إلى رئيس جامعة الجزائر (للإعلام)
- نسخة إلى مصلحة الموظفين (للترتيب)
- نسخة إلى المعني (للتبليغ)

11- الإمضاء:

أهم العناصر في المراسلات وشرطاً أساسياً لصحتها، وهو إجراء عملي قانوني يجريه صاحب الاختصاص الأصلي على المراسلات والوثائق الإدارية موضحاً فيه الاسم الوظيفي (الصفة) والشخصي له وفي حالة ما إذا فرض توقيعه إلى مرؤوسة فيكتب الاسم الوظيفي لصاحب الاختصاص الأصلي في الأعلى وبأسفله الاسم الوظيفي للمفوض، إليه ثم الاسم الشخصي لهذا الأخير، وعلى مستوى الإدارة أو المؤسسة يوجد فقط شخص واحد مخول له حق الإمضاء كالوزير، الوالي، رئيس البلدية، المدير العام الخ، ويمكنهم تفويض الإمضاء إلى نوابهم من الموظفين تحت مسؤوليتهم وإشرافهم، ويسبق إمضاء النائب إشارة إلى صفته ونوعية تخصصه الذي يمكنه من ربط مسؤولياتهم بالسلطة العليا، وحتى يكون الإمضاء كعنصر أساسي للوثيقة الإدارية، صحيحاً يجب أن يصدر من السلطة الإدارية المختصة أصلاً أو ممن فوض لها قانوناً.

فإذا أمضى صاحب الاختصاص بنفسه (الوزير، الوالي، المدير...) فيكفيه أن يضيف اسمه بالكامل تحت صفته.

مثلاً:

وزير التعليم العالي عبد الباقي بن زيان	مدير المدرسة الوطنية للإدارة عبد الحق سايجي
---	--

● الامضاء بالتفويض:

أما إذا أمضى من فوضه في ذلك فيجب أن يسبق إمضاء المفوض إليه بيان عن صفته وطبيعة تفويضه، أو بعبارة أخرى فإن الإمضاء يتكون البيانات التالية: صفة المفوض، طبيعة التفويض، صفة المفوض إليه، اسمه ولقبه بالكامل ثم التوقيع، قد يكون تفويض بصفة مؤقتة أو دائمة ولا تشترط غياب المسؤول الأول..

مثلاً:

عن الوزير وتفويض منه مدير التكوين اللقب والاسم، الإمضاء والختم
--

* الامضاء بالنيابة:

هو تفويض مؤقت يشترط غياب المسؤول الأول، أو في حالة شغور المنصب حتى لا تتعطل مصالح المرفق العام، هو في الحقيقة تفويض بالتوقيع كل ما في الأمر أن صاحب الاختصاص قد انسحب لسبب ما وحتى لا يبقى المنصب شاغراً عين آخر مكانه لتأدية المهام الجارية ولم تتوفر في الأخير الشروط اللازمة للتعين النهائي.

مثلاً:

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي وبالنيابة النائب الأول اللقب والاسم، الإمضاء والختم
--

*** إمضاء بترخيص من:**

ويشبه إلى حد ما الإمضاء "بأمر منه" إذ يتم بتقديم الرئيس الإداري ترخيصاً للمرؤوس بالتوقيع على مجموعة محددة من الوثائق الإدارية لكنة قد يكون مكتوباً أو شفويًا كما أنه أشمل من الإمضاء "بأمر منه".

مثلاً:

ع/مدير وترخيص منه
الأمين العام

12 المرفقات أو المستندات:

هي عبارة عن وثائق إدارية، قانونية أو قضائية نرفقها بالمراسلة التي حررناها لتدعيم ما كتبناه وتبريره وهي من البيانات الظرفية، وتكون على شكل: شهادة عمل-صورة شمسية حسب طلبكم-نسخة من محضر اجتماع..... والمرفقات يذكر عددها وطبيعتها.

المرفقات: ملف 05 ووثائق.

تقرير من 05 صفحات

13- النسخ المرسل:

نستعمل عبارة "نسخة موجهة إلى:" "نسخة إلى" وتشير إلى عدد النسخ الإضافية من الرسالة، وهي نسخ طبق الأصل للمراسلة الرسمية وتكون لها حجة في الإثبات في هذه الحالة، وهي من البيانات الظرفية، التي سيتم إيصالها إلى الأشخاص أو الجهات التي يعنهم موضوعها إما إعلاماً من غير الشخص المرسل إليه، تبليغاً أو ترتيباً، وعادة يكون موقعها أسفل المرفقات.

مثلاً:

النسخ المرسل:

- نسخة إلى رئيس جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة- (للإعلام)

- نسخة إلى مصلحة الموظفين (للحفظ والترتيب)

ثانيا - الضوابط القانونية.

تشكل المحررات الإدارية دعائم أساسية للنشاط الإداري ووسائل تستعملها الإدارة لإنجاز مهامها، وعليه يتوجب على المحرر الامتثال للإطار القانوني المحدد والمنظم لهذه الأنشطة، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات الإدارية أو بباقي النصوص والوثائق فإن التحرير الإداري يراعي مضامين النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة. إن الوثيقة الادارية تتضمن عددا من العناصر تعكس طبيعة الوثيقة وهوية الجهة الادارية المصدرة لها، هذه العناصر لا تحدد اعتبارا بل تستند الى النصوص المنظمة للهياكل وللأنشطة الادارية المعنية بمضمون الوثيقة.

هذه الاعتبارات تقتضي الإمام بحد أدنى من المعارف القانونية التي من شأنها أن تمكن المحرر من إنجاز مهامه على أحسن وجه، لا سيما فيما يتعلق بالمبادئ العامة للقانون ومبدأ تدرج النصوص وأيضا مبدأ التدرج الإداري و...، كما على المحرر الإداري مراعاة النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بموضوع الوثيقة تجسيدا لمشروعيتها. واستنادا لمبدأ حجية الوثيقة الإدارية وما يترتب عنها من آثار والتزامات قانونية وتوخيا لمبدأ المشروعية التي يجب ان تتحلى بها كل التصرفات السارية، ينبغي الحرص على مطابقة المحررات للنصوص القانونية السارية دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يعتري هذه المحررات.⁷²

ثالثا - الضوابط اللغوية

يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة والوضوح تجنبا للالتباسات الدلالية التي تؤدي حتما إلى سوء الفهم وتباين التأويلات، لذا لا بد للمحرر الحرص على الكتاب الصحيحة والواضحة والبعيدة عن كل ما يعيب التراكيب اللغوية أو ما يعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغ الصرفية وغيرها. بالتالي يجب أن يكون لدى المحرر قدرات لغوية متنوعة (مفردات، تراكيب، مترادفات...)، كما يجب أن يكون أسلوب المحرر بسيطا بعيدا عن التعميق والتأنق، ويندرج ضمن هذه الضوابط مراعاة

⁷² عبد المجيد رمضان، مرجع سابق، ص ص، 16-17.

الاستعمال الصحيح سيما للمصطلحات القانونية والإدارية، حيث أن للإدارة عدد كبير من المصطلحات ينبغي للمحرر أن يعرف مدلولها الدقيق، توخياً للدقة والوضوح.⁷³

ويجب مراعاة علامات الترقيم من النقطة، الفاصلة، الفاصلة المنقوطة، الشرطة، علامات التنصيص والقوسان، إذ تسهل فهم النص المحرر وإدراك معناه، ويتعين أيضاً الأخذ في الحسبان أن التحرير الإداري لا يستعمل علامات الاستفهام، التعجب وعلامات الحذف، لأن الإدارة في مراسلاتها لا تتأثر ولا تتعجب ولا تستغرب ولا تطرح أسئلة.⁷⁴

وعليه لا بد أن يكون الشخص المحرر على قدر كبير من الثراء اللغوي والنحوي، غزير الألفاظ ومتمكن في تركيب الجمل ومتحكم في المترادفات والأفكار و... متحكم في مصطلحاته ويحسن توظيفها في أماكنها، ويسهل إيضاح المعنى وإيصاله إلى ذهن مستقبل المراسلة بسهولة ويسر بعيد عن التكلف مع المحافظة على قواعد اللغة وروابطها.

⁷³ المرجع نفسه، ص 16.

⁷⁴ لينا الدعامة، مرجع سابق، ص 82.

المحور الثالث: صيغ ونماذج في التحرير الإداري

عرف الأسلوب الإداري المستخدم في المراسلات الإدارية تطوراً مرافقاً للتطور الذي عرفته الإدارة وطرق تسييرها في كافة الميادين، ما ساهم في تنوع الصيغ التعبيرية المستخدمة من طرف محرري المراسلات والوثائق الإدارية بمختلف أنواعها حيث أصبح لزاماً على كل محرر أن يكون ملماً بأهم الصيغ التي يجب أن توظف في محرراته الإدارية وضمن مواطنها المخصصة وحسب نوع الوثيقة، فيجب عليه معرفة كيف يحزر ومتى ولمن، هذا يختلف حسب بتنوع الموضوع ومستوى المحرر، غزارة أفكاره وكذلك الشخص المرسل إليه أو الجهة الإدارية المرسل إليها بصفة خاصة.

أولاً - مراحل التحرير الإداري:

يمر المحرر بمرحلتين أساسيتين، الأولى تحضيرية (تمهيدية) والثانية تطبيقية (تنفيذية).⁷⁵

1- المرحلة التحضيرية أو التمهيدية:

يغلب على هذه المرحلة الجانب الذهني أكبر من الكتابة، حيث يجب على القائم بالتحرير أن يحدد الهدف الذي تسعى إليه الوثيقة الإدارية، وأن يسعى إلى تحصيل جملة من المعارف المتعلقة بموضوع محرره وطبيعته، وكذا معرفة الشخص أو الأشخاص المخاطبين بمراسلته، ينتقل بعدها إلى ترتيب هذه المعارف في قالب ممنهج.

أ- معرفة العناصر الأساسية في المحرر:

* معرفة موضوع المحرر:

يجب أن يكون موضوع هذه الوثيقة واضح، ويمكنه الرجوع في سبيل تحقيق ذلك إلى القوانين والمراجع المختلفة، كما يقع على المحرر عبء التأكد من صحة معلوماته التي سوف يوظفها في محرره والمتصلة بموضوعه.

⁷⁵ عبد الحلیم رمضان، مرجع سابق، ص ص 71-84.

*** معرفة المخاطب بالمحررة:**

إذا أراد المحرر الإداري أن يؤتي محرره أكله، فعليه أن يعرف الشخص أو الأشخاص المخاطبين بمحرره، وأول حقيقة يجب على المحرر أن يدركها هي وجود اختلاف بين المخاطبين بمحرره، وبالتالي ضرورة اختلاف اسلوب المخاطبة...

*** معرفة طبيعة المحرر:**

إذا عرفنا الهدف المنشود والشخص المخاطب بالمحرر الإداري، فإن هذا الأمر سوف يسهل علينا معرفة القالب الذي يجب أن يحرر فيه،

ب- تصميم المحرر الإداري:

يجب على المحرر أن يرتب أفكاره بشكل منطقي متناسق ومترابطة، فيبدأ محرره بصيغ التمهيد التي سبقت الإشارة إليها، ثم العرض والمناقشة فصيغ الخاتمة.

2- المرحلة التطبيقية او التنفيذية:

تتضمن هذه المرحلة ثلاث مستويات، فقبل الوصول إلى مستوى التحرير النهائي، لابد من إعداد مسودة للمحرر ثم مراجعتها بعد ذلك، فأول خطوة بعد الانتهاء من المرحلة التحضيرية هي محاولة إعداد الوثيقة في شكل مسودة مع احترام صيغ الكتابة المشار إليها، وهذا من شأنه أن يضبط الانسجام بين فقرات المسودة من جهة وشأنه كذلك ضبط المصطلحات القانونية والإدارية.

أ- كتابة مسودة للمحرر الإداري:

قبل الشروع في الكتابة لابد من تحضير كل وسائلها لتفادي تشويش الأفكار وانقطاعها بعد الشروع في التحرير، فإذا استدعى الأمر الاعتماد على مصادر أو مراجع معينة فيجب أن تكون في متناول يد المحررة.

ب- مراجعة مسودة المحرر الإداري:

يجب على كل محرر أن يعيد مراجعة وثيقته قبل عملية التحرير النهائي، وإعادة القراءة يكون بعد مضي فترة تسمح للعقل بالاستقرار والحكم بأكثر حيادية.

ج- التحرير النهائي:

يحرص المحرر في هذا المستوى الأخير على ضبط كل شكلية التحرير.

ثانيا - صيغ التعبير الإداري (صيغ التحرير الإداري)

تتكون المحررات الإدارية سواء كانت رسالة إدارية أو أي وثيقة أخرى من تصميم يتضمن ثلاث أجزاء: مقدمة، عرض وخاتمة، ويختلف مضمون كل منها باختلاف نوعية الموضوع المكرر ومستوى المحرر وثراء لغته وحسن توظيفه للألفاظ وضبطه للمعاني. ويمكننا يمكن إجمالها في العناصر التالية: (تم الاعتماد على عدة مراجع أهمها: عبد الحليم بن مشري: التحرير الإداري: مدخل نظري ونماذج عملية-):

- صيغ التصدير (البدء)؛
- صيغ العناوين (اختصار الموضوع)؛
- صيغ النداء؛
- صيغ التمهيد (المقدمة)؛
- صيغ العرض (صلب الموضوع والمناقشة)؛
- صيغ الخاتمة.

1- صيغ البدء:

تسمى برأس الصفحة أو الرأسية أو الدمغة، وهذا إضفاء للطابع الرسمي على هذه المحررات الإدارية، وتمييزا لها عن غيرها من المراسلات الخاصة، كما يكتب أسفل يمين ذلك اسم الإدارة المرسله، وتكتب الإدارات الوصية بتسلسل اداري تراتبي من أعلى الهرم إلى الإدارة أو المصلحة المصدرة للوثيقة، يضاف ذكر تاريخ صدور الوثيقة الذي يسبق عادة باسم المكان الصادرة فيه. كما قد نجد أن بعض المحررات تؤخر التاريخ ومكان الصدور إلى الاسفل، يضاف إليهم أيضا الرقم التسلسلي أو ما يعرف كذلك برقم القيد أو الرقم المرجعي (تم التفصيل فيه من قبل).

2- صيغ العناوين (اختصار الموضوع):

وهي بمثابة العنوان الرئيسي للوثيقة المحررة ويجب ذكر ان يكون بشكل مختصر، بحيث يفهم مضمونها قبل قراءة تفاصيلها، وهذا ما يعرف في لغة البحث العلمي بمبدأ الكفاية الذاتية للعنوان.

3- صيغ التسمية والنداء (أو المخاطبة):

هي مجموعة الألفاظ أو التعابير التي تبتدئ كما الرسالة الإدارية، وذلك مناداة المرسل إليه من خلال استعمال إحدى العبارات التالية:

- سيدي، سيدي المدير، سيدي الوالي، سيادة الوزير، معالي الوزير...

يجب ذكر اسم ولقب المخاطب بالرسالة وعنوانه تحت صفة المرسل في أسفل الوثيقة في الجزء الذي يقابل التوقيع فالنسبة للأفراد تكون صيغة المخاطب.

4- صيغ التقديم والتمهيد (المقدمة):

يقصد بها تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية والمستعملة من المحرر عند الشروع في الكتابة، هذه الصيغ تمهد القارئ إلى المضمون، ويمكن كذلك الاعتماد في صيغ التمهيد على مكالمات هاتفية أو خطاب شفوي أو زيارة عمل.

وتجدر الإشارة إلى أن الرسالة الإدارية المرفقية لا تحتوي على صيغ للنداء ولا المجاملة، وهذا ما يميزها عن الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي.

- صيغ المجاملة تتجسد في كلمة يشرفني التي تستعمل مرة على الأكثر إما في بداية الرسالة أو وسطها.

- صيغ النداء فتعوض في المراسلات الإدارية المرفقية وتظهر في بيان المرسل إليه والذي يربط بينهما حرف "إلى"، وتتم إجمالاً بالعبارات الدالة عن احترام التسلسل الإداري.

وتنقسم هذه الصيغ بدورها إلى:

أ- صيغ التقديم بدون مرجع:

تستعمل في مقدمة المراسلة وتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة.

ومن العبارات المستعملة بالنسبة للرئيس:

أن أطلب رأيكم / أن أرسل إليكم / أن أتعهد إليكم / أمركم / أرجو أن أدعوكم

بعض العبارات المستعملة من الموظف المرؤوس:

يشرفني أن أحيطكم علماً/ يشرفني أن أعرض عليكم/ يشرفني أن أقترح عليكم/ يشرفني أن أقدم

لكم / ألتمس / يشرفني أن أحيل عليكم/ يشرفني أن أبعث إليكم.

ب- صيغ التقديم بمرجع:

تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة وتذكر بالمرجع المستند إليه وتأتي العبارات

المستعملة على النحو الآتي:

- ردا على رسالتكم رقم..... المؤرخة في والمتعلقة ب..... يشرفني..

- ردا على طلبكم المؤرخ في. والمتعلق ب.....، يشرفني أن.....

- بناء على رقم.... المؤرخ في.... والمتضمن.....، يشرفني أن.....

5- صيغ العرض والمناقشة:

وهي تلك المرتبطة بالموضوع وهذه الأخيرة تتنوع بتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر

وغزارة أفكاره ويمكن ترتيبها على النحو الآتي:

أ- الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري:

قررت أو سأخذ قراراً من... / لاحظت أو ألاحظ.../ كان يجب عليك أو من الواجب عليك... / سأخذ

موقفاً ما...

ب- الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس:

أعتقد.../ أسمح لنفسي... لا أستطيع إلا عليك بإفادتي بكل.../ يرجع لي أو أرى من صلاحياتي...

ج- بعض صيغ الترتيب:

أولاً... / ثانياً... / ثالثاً...

من جهة... / من جهة أخرى... / وبالتالي... / بصفة رئيسية.../ بصفة ثانوية...

نظراً.../ وبالمقابل.../ بالإضافة إلى... / فضلاً عن... فإن... الخ من الصيغ.

د- صيغ تقديم الحجج والمبررات:

ولابد للتأكيد على مضمون الرسالة يدعم النص بمجموعة من الحجج وهذه الأخيرة يجب

أن تصاغ كالاتي:

- تطبيقاً للنصوص التنظيمية المتعلقة ب.....
- حسب ما تضمنته المذكرة المؤرخة في..... والمتعلقة ب.....
- نظراً للتعليمات الخاصة ب.....
- وذلك بالرجوع إلى.....
- لا يمكن إهمال (أو تجاهل).....
- وذلك في اجتماع مجلس الإدارة بتاريخ.....

6- صيغ الخاتمة:

تستعمل الخاتمة في المحررات الإدارية لإعادة التأكيد على الطلب المنشود من المحرر، تكون في شكل التماس أو طلب أو أمر أو إبلاغ بحسب ما تقتضيه المراسلة، تختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه والعبارة المثلى التي تختتم بها الرسالة الإدارية هي العبارة التي يتبوأها المرسل إليه ويجب على المحرر عدم التملق فيها أي احترام السلم الإداري بين المرسل والمرسل إليه.

وتستعمل هذه العبارات:

وفي الختام (أو ختاماً) ..	أرجو أن:
وبالنتيجة (أو نتيجة لذلك) ..	- تتخذ كل الترتيبات (أو الإجراءات أو الاحتياطات اللازمة) ..
وفي النهاية ..	- أن تسهروا على
وخلاصة القول ..	- أن تضعوا الملفات تحت تصرفي ل.....
بالتالي..... وعليه...	- أن توافقوا على..... لتمكيني من.....
ومما سبق	أرجو منكم موافقتنا ب...

كما يفضل أن تختتم الرسالة الإدارية بعبارات الشكر والتقدير والاحترام، وهي من صيغ المجاملة التي سبق التطرق إليها في الخصائص الشكلية للمراسلة الإدارية، وهي صيغ تختلف باختلاف الجهة المرسل إليها، وكذا طبيعة المراسلة بحسب الحالات التالية:

عبارات الاحترام الحالات المختلفة - أرجو أن تفضلوا سيدي، بقبول تحياتنا الخالصة - وتقبلوا سيدي، عبارة مشاعر التقدير - تفضلوا سيدي، بقبول التحيات السامية	نده إلى نده
- تقبلوا سيدي، ضمانات خالص الاعتبار - تقبلوا سيدي، عبارة مشاعرنا الطيبة. - تقبلوا تحياتنا الخالصة	من أعلى إلى أسفل
- وتفضلوا سيدي، بقبول مشاعر الاحترام والوفاء - وتفضلوا سيدي، بقبول أخلص التحيات - وتفضلوا سيدي، بقبول تحيات الاحترام	من أسفل إلى أعلى

وهناك صيغ تستعمل في الخاتمة ذات طابع رسمي وذات طابع شخصي كما هو موضح في

الجدول الموالي:

صيف الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي	صيف الرسائل ذات الطابع الشخصي
- وفي الأخير... أو وأخيراً... - ومجمل القول... أو خلاصة للقول... - وختاماً نرجو... وفي الختام... - نهاية نسعد بموافاتنا وفي أقرب فرصة... - أخيراً نشكر جهدكم ونسعد بالمسارعة في اتخاذ الخ	- وفي الأخير تقبلوا مني سيدي... - وأخيراً تفضلوا سيدي المدير مني أسمى... - لكم ختاماً سيدي الوزير كل عبارات الود والاحترام... الخ

ثالثاً - أنواع الوثائق الإدارية (المحررات الإدارية).

الوثائق الإدارية تصنف إلى وثائق إدارية إخبارية⁷⁶ ووثائق إدارية إثباتية ووثائق إدارية لتعليمات، ثم وثائق إدارية عامة، هذه الأخيرة تحيل على مجموع الوثائق التي تستعملها الإدارة بكثرة في تواصلها الداخلي بين مختلف المصالح الإدارية المكونة لها، أو في تواصلها الخارجي سواء في علاقتها مع الإدارات الأخرى أو الأفراد، وتختلف حسب موضوعها والهدف من تحريرها وباختلاف أيضا المحررين والمستهدفين منها، وباختلاف استخداماتها أيضا وتشترك في كونها تركز على الأعمال الكتابية. والمعروف أن لكل وسائل الاتصال المكتوبة في الجهاز الإداري دور تختص به عن غيرها.

على الرغم من التطور التكنولوجي الهائل المتعلق خاصة في تقنيات ووسائل الاتصال الا ان المؤسسات لا يمكنها التخلي عن الوثائق الورقية التي يستمر تحريرها يوميا باستمرار النشاط الإداري للمؤسسة، لاعتبار موثوقيتها وحفظها للحقوق، تتنوع الوثائق الإدارية حسب عدة تصنيفات أهمها:

مرسلات الإدارية (الرسالة الادارية، جدول الارسال، الاستدعاء والدعوة، البرقية..)

الوثائق الإدارية (التقارير، المحاضر، عروض الحال، المذكرات...)

النصوص الإدارية والتي تنقسم إلى:

- النصوص التشريعية (الدستور، القانون، الامر..)
- النصوص التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات...)
- النصوص التفسيرية (المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية...)

⁷⁶ بوعلام السنوسي، تقنيات التحرير الإداري بالإدارة العمومية والقطاع الخاص، مطبعة دار النشر المغربية سنة 2016، ص35: الوثائق ذات الطبيعة الإخبارية في تفيد مجموع الوثائق التي يكون القصد من ورائها الإخبار، مع العلم أن الأصل في جميع الوثائق الإدارية هو الإخبار. في تعدد في الحقيقة بمثابة مرجع للمسألة المدروسة. ويندرج تحت هذا الصنف كل من التقرير، عرض الحالة، البرقية، الإعلان، الإبلاغ، الاستدعاء، جدول الأعمال.

1- المراسلات الادارية:

أ- الرسالة الإدارية:

تعد من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري، بحسبانها وسيلة فعالة تلبي حاجيات التبليغ الأساسية من خلال نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بالأمر. ناهيك عن اعتبارها وسيلة من وسائل التواصل الإداري التي لا غنى عنها⁷⁷ وهي نوع من انواع الكتابة الوظيفية، يكون أحد طرفي الاتصال الكتابي جهة إدارية على الأقل.

وتعرف الرسالة الإدارية بأنها: "وسيلة اتصال وتبادل المعلومات كتابيا مع المصالح الإدارية أو مع الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين (المؤسسات، الجمعيات...)، وتهدف الرسالة الإدارية إلى إيصال الأفكار أو المعلومات التي لا يمكن أو لا ينبغي إيصالها شفاهيا، وعليه يمكننا التمييز بين نوعين من الرسائل الإدارية: الرسائل الإدارية بين المصالح، والرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي"، تعتبر أداة لتوثيق الصلة بين الإدارة والمواطن..⁷⁸

وعموما تعتبر الرسالة الإدارية أسلوب يتم من خلاله التواصل داخل الإدارة عبر الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل اليه؛ كما تحيل على كل رسالة متبادلة بين المصالح الإدارية، أو كل رسالة تصدر عن الإدارة في اتجاه الإدارات الأخرى أو بين الإدارة وشخص ما. فالرسالة الإدارية تشكل وسيلة ملموسة وثيقة هامة لنقل المعلومات ضمن أشكالها المختلفة كما تعتبر دليلا وإثباتا ملموسا في حالة وقوع مشكلة، يتم تداولها بشكل أو بآخر بين المصالح الإدارية وتسمى بالرسالة الإدارية أو بين الإدارة والموظف، أو بين الإدارة والمواطن، تتمثل أهميتها في تسيير الحركة الإدارية في مؤسسة ما أو شركة، وعليها يتوقف تنفيذ أمر من الأمور، وقد تشير إلى عقد اجتماع طارئ. ولهذا فأهميتها تكمن في المصلحتين العامة والخاصة.

⁷⁷ كريم لحرش: القانون الإداري المغربي: الجزء الثاني: نشاط الإدارة وامتيازاتها، مطبعة الرشاد-سطات، الطبعة الثالثة، ص 523

⁷⁸ عبد الحليم بن مشري، مرجع سابق، ص 86.

والشكل المادي للرسالة الإدارية هو:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (الدمغة)	
الوزارة الوزير	الطابع
الرقم (الرقم التسلسلي)	الموضوع المرجع (المراجع) الوثائق المرفقة
إلى السيد المدير	المرسل إليه (أو صيغة المناداة)
المقدمة..... تحليل الموضوع..... الخاتمة.....	(صلب الموضوع)
تقبلوا سيادة (سيدي، السيد).....	(عبارة المجاملة)
الوزير	(صفة المرسل)
الاسم واللقب الخاتم التوقيع	الوثائق المرفقة:

أنواع الرسائل الإدارية:

* من حيث الرسمية: وتقسم إلى:

- الرسالة الإدارية الرسمية:

تستعمل الإدارة في اتصالاتها الإدارية نوعين من الرسائل: الرسائل الإدارية ثم الرسائل ذات الصبغة الخاصة. وقد عرف الأستاذ محمد باهي الرسالة الإدارية بكونها "كل رسالة ترسل من وحدة إدارية إلى وحدة إدارية أخرى داخل نفس البلد، ويتوقف على شكلها ومضمونها جانب مهم من القرارات التي تمس حياتنا"⁷⁹

في حين عرفها الأستاذ بوعلام السنوسي بأنها "تلك الرسائل المتبادلة بين إدارة وإدارة أخرى داخل نفس الجهاز، وهي كذلك المتبادلة بين جهاز وجهاز آخر"⁸⁰

تأخذ الرسالة خاصيتها وطابعها الرسمي من خصوصية وصفة المرسل والمستقبل، فإن كان الرسالة من مصلحة إلى مصلحة تكون رسمية، حيث تكون هذه المصالح أو الهيئات في مستوى واحد، والرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي يذكر صفة المرسل وصفة المرسل إليه، ولا تقتضي إطلاقاً لا عبارات النداء ولا المجاملة، ولكن يمكن ذكر عبارة الاحترام في بداية الرسالة أي مقدمتها مثلاً: يشرفني أن أطلب منكم...

- الرسالة الإدارية الشخصية:

هي الوثيقة التي تبعث من شخص إلى آخر لا ينتميان إلى الإدارة، أو هي الرسالة الموجهة من مصلحة إدارية إلى شخص خارج الإدارة ولا يتعلق موضوعها بنشاطها، وتفيد أيضاً الرسائل الموجهة من طرف موظفين إلى رؤسائهم، أو المتبادلة بين هؤلاء وأشخاص عاديين، أو موظفين بصفة شخصية، كالتفاني بمناسبة الأعياد الوطنية والدينية، أو فاتح السنة

⁷⁹ محمد باهي: المراسلات والتحرير الإداري، المطبعة (غير مذكورة)، الطبعة (غير مذكورة)، ص 41.

⁸⁰ بوعلام السنوسي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

الهجرية أو الميلادية، أو بمناسبة ترقية أو الحصول على أوسمة وغيرها، فهي كلها تعتبر رسائل شخصية.⁸¹

* من حيث الموضوع:

تختلف الرسائل الإدارية بين المصالح باختلاف المواضيع التي تدخل في نشاط الإدارة ويمكن ذكر أهمها كما يلي:

- رسالة التعليمات- رسالة الإعلام - رسالة الإجابة - رسالة التذكير - رسالة الاقتراح - رسالة تحويل- رسالة تنبيه - رسالة الإفادة بالاستلام - الرسالة الاستشارية.

هذه الرسائل شائعة الاستعمال لا تختلف من حيث الشكل ولا من حيث البيانات، الواجب إظهارها كما يجب أن تتبع فيها كل ما ذكرناه في الأسلوب الإداري والصيغ الإدارية.⁸²

* من حيث الاتجاه والمستوى: وتقسم الى:

- الرسالة الهابطة: هي الرسالة الإدارية الرسمية الموجهة من رئيس مستوى إداري أعلى.

- الرسالة الصاعدة: وهي الرسالة الإدارية الرسمية الموجهة من رئيس مستوى إداري أدنى.

- الرسالة الموازية: هي الرسالة الإدارية الرسمية الموجهة من رئيس إلى مستوى إداري مشابه.

ب- جدول الإرسال:

من أسمائه أيضا حافظة الإرسال أو ورقة الإرسال أو كشف الإرسال، وهو وثيقة إرسال تسجل فيها بعض الأوراق أو الوثائق المرسله مع تحديد موضوعها، الإشارة إلى عددها ثم الملاحظات المتعلقة بها، ويتبادل بين المصالح الإدارية لمتابعة سير قضية ما، دراستها ثم إيجاد حل لها. ويعرف جدول الإرسال على أنه وثيقة إرسال تسجل فيها بعض الأوراق أو الوثائق

⁸¹ عبد العزيز الشرقي: تقنيات التواصل والتحرير بالإدارة العمومية، مطبعة النجاح الجديد، الطبعة الأولى سنة 2000، ص 158.

⁸² وهيبة غراممي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المرسلة مع تحديد موضوعها، الإشارة إلى عددها ثم الملاحظات المتعلقة بها، ويتبادل بين المصالح الإدارية لمتابعة سير قضية ما، ثم إيجاد حل لها".⁸³

يتضمن جدول الإرسال الرسالة الإدارية، البيانات التالية: الدمغة - الطابع - المكان والتاريخ - رقم الترتيب - بيان المرسل إليه في الوسط وإلى اليسار - عنوان الوثيقة "جدول الإرسال" وتكتب بالبنت العريض، وأخيراً الإمضاء.

ويقسم جدول الإرسال في جزئه السفلي إلى ثلاثة أعمدة:

- تسجل في العمود الأول الوثائق المرسلة من خلال حديد نوعها، رقمها، تاريخها وموضوعها، إذن هو عبارة عن بيان مفصل للوثائق؛
- ونشير في العمود الثاني إلى عددها؛
- ونذكر في العمود الثالث الملاحظات التي تتنوع بحسب طبيعة الموضوع المعالج، كما ينبغي تجنب أي شطب أو كتابة مثقلة، وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة.

يفترض أن يسلم جدول الإرسال والوثائق المرفقة يدا بيد إلى المرسل إليه إلا إذا تعذر ذلك لبعده المسافة بين المتراسلين أو حدوث طارئ يتطلب الإرسال عبر البريد، في هذه الحالة يتوجب على المرسل الحرص على استرجاع النسخة الإضافية لجدول الإرسال مؤشراً عليها بالاستلام.

⁸³ بوحميده عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص 63.

نموذج عن جدول إرسال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

في: .../.../....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة

رئاسة الجامعة

رقم: .../م ب او خ/....

إلى السيد: مدير جامعة باجي مختار، عنابة

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

جدول إرسال

الرقم	بيان عن الوثائق	العدد	الملاحظات
01	تجدون رفقة هذا الجدول: - ملف الأستاذة:.... والمكون من:	01	للإعلام
		01	
02	- محضر اجتماع هيئة التكوين بتاريخ...	01	

مدير الموارد البشرية

ختم الإدارة

إمضاء السيد: ...

ج- الاستدعاء والدعوة:

هي عبارة عن رسائل إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية (الاستدعاء) أو طوعية (الدعوة لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة. تستخدم هاتان الوثيقتان لأغراض شتى أهمها الدعوة (حين توجه إلى رؤساء إداريين) أو الاستدعاء (حين توجه للنظر أو المرؤوسين) الحضور الاجتماعات، وكذلك استدعاء المرشحين للمشاركة في امتحان أو مسابقة، أو شخص طبيعي من أجل إتمام معاملة إدارية، أو دعوة شخصيات معينة لحضور حفل أو محاضرة أو استقبال زائر رسمي، وغيرها.⁸⁴ ، الاستدعاء فيه الزامية الحضور، أما الدعوة في اختيارية ويمكن الاعتذار عنها.

جرت العادة عند توجيه استدعاءات للأشخاص أن يكون شكلها في قالب يتوافق وشكل الرسالة الإدارية بجميع عناصرها كما تم الإشارة في شكل التقديم المادي للرسالة الإدارية، مع إضافة النقاط التالية: تاريخ الاستدعاء ومكان انعقاده، موضوعه وجدول الأعمال، ويرسل الاستدعاء إلى المعني داخل غلاف مغلق أو شكل مطوية.⁸⁵

ويعرف الاستدعاء على انه: رسالة إدارية مختصرة تتضمن طلب حضور شخص ما لاجتماع معين، وذلك الدراسة موضوع محدد في تاريخ ومكان ثابت"،⁸⁶ وايضا أنه وثيقة توجه إلى شخص أو عدة أشخاص لحضور اجتماع، تأخذ شكل رسالة إدارية ذات طابع شخصي...، ويكون من الرئيس إلى المرؤوس وفي حالة العكس من المرؤوس إلى الرئيس تسمى دعوة).⁸⁷

⁸⁴ محمد باهي: المبادئ والأسس العلمية للتحرير الإداري، مطبعة النجاح الجديدة، 1998.

⁸⁵ مميث علي، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 77.

⁸⁶ بوحميده عطاء الله، مرجع سابق، ص 87

⁸⁷ بلودنين أحمد، مرجع سابق، ص 27.

• عناصر الدعوة والاستدعاء.

لا تختلف العناصر الشكلية للاستدعاء والدعوة عن عناصر الرسالة، بحيث تتضمن هذه الوثائق: الرأسية؛ الطابع؛ المكان والتاريخ؛ صفة المرسل؛ صفة أو اسم المرسل إليه وعنوانه؛ المرجع إن وجد؛ المرفقات إن وجدت؛ توقيع وختم المكلف بالعملية⁸⁸. أما مضمون الدعوة والاستدعاء فيحدد وجوبا الغرض أو السبب، التاريخ والتوقيت، المكان، وما يتوجب على المستدعى إحضاره من وثائق أو مستندات أو غيرها، في حالة الاستدعاء أو الدعوة لحضور اجتماع يتوجب تسجيل بنود جدول الأعمال مباشرة عقب النص أو صلب الموضوع، وتسجل هذه البنود في شكل محاور موجزة بما يسمح للمعني معرفة أغراض الاجتماع والتحضير له بجدية.

نموذج: نموذج عن استدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الوزارة	الجزائر في: .../.../....
الإدارة المرسلة	إلى السيد (ة): ...
رقم: ... / ... / ...	العنوان:
استدعاء	
الرجاء منكم الحضور إلى: (الجهة المعنية) يوم:	
..... في الساعة.....	
الموضوع: (تحديد سبب الاستدعاء بدقة).....	
ملاحظة: الرجاء إحضار الوثائق التالية:	
- بطاقة إثبات الهوية.	
-	
الجهة المرسلة	
الإمضاء والختم	

⁸⁸ Le Guérinel, Pierre.- **La note administrative - Catégories A et B.**- Paris : La Documentation Française, 2003.-p123.

د- البرقية الرسمية:

تعد وثيقة إدارية رسمية هامة يتم اللجوء إليها في حالة القضايا المستعجلة جدا في النشاط الإداري تكون الإدارة مضطرة أحيانا الى تبليغ وتوصيل أمر مستعجل في حدود زمنية ضيقة لا يحتمل التأخير، سواء بإعطاء معلومات أو الحصول عليها، أو اسداء تعليمات أو أوامر بتنفيذ أمر ما، لهذا تلجأ إلى اعتماد وثيقة إدارية رسمية تسمى بالبرقية.

ويمكن تعريفها أنها: "رسالة ترسل بواسطة البرق، من مكتب بريد أو آخر وهي وثيقة مختصرة لكنها واضحة المعنى ترسل بطريقة مستعجلة وسريعة لتوصيل أخبار هامة بشكل عاجل سواء كانت حسنة أو سيئة أو سرية".⁸⁹

وعرفت أنها "هي وثيقة إدارية للأخبار أو لعرض موجز لقضية هامة ومستعجلة، وهي وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة التي كثر تداولها في عصرنا، نتيجة سرعة البت في القضايا المستعجلة بين الإدارة والأشخاص العاديين أو المعنويين والخواص للإفادة بمعلومات مستعجلة وذلك بأسلوب وجيز، دقيق وواضح".⁹⁰

نموذج برقية رسمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية				
				الوزارة
				المصلحة
				رقم: .../.../...
المرسل:				
أستاذ بثانوية:.....				
برقية إرسال				
رقم الإرسال	تاريخ وساعة الإرسال	عدد الكلمات	المصدر	ملاحظة المصلحة
النص: يشرفني أن أنهي إلى علمكم قف بأنكم مدعوون للحضور إلى..... الجزائر قف يومي:.....و..... على الساعة.....قف لإجراء..... قف وانتهى.				
الجهة المرسله				
الاسم واللقب والامضاء				

⁸⁹ إسماعيل علي محمود: المراسلات الإدارية، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2018، ص245.

⁹⁰ مميّش علي، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 90.

2- الوثائق الادارية:

تحتاج المؤسسات ضمن نشاطها الإداري والمستمر والمتجدد، سرد حقائق، وصف وتحليل وضعيات أو حوادث أو غيرها، لذا لا يمكنها الاستغناء عن الوثائق المساعدة على ذلك والتي تسمى عموماً بوثائق السرد، ومن بين أهم هذه الوثائق نذكر:

أ- التقرير:

" كلمة "تقرير" هي في الأصل مشتقة من الفعل "قرر" بمعنى قرر المسألة أو الرأي، حقه ووضحه. وهذا التوضيح أو التحقيق الوارد في التقرير هو عرض رسمي ومختصر المعلومات أو حقائق أو بيانات محددة لغرض معين... بهدف توضيح المزايا والعيوب.

وهو وثيقة إدارية يحررها الموظف المرؤوس إلى رئيسة الإداري، ويقدم من خلاله عرضاً عن حادث، وضعية أو مشكلة ما وقد يرجو منه المصادقة على الإجراءات المقترحة أو الحصول على تعليمات معينة، ويعرف التقرير على أنه:

- " تصور لموقف اجتماعي أو اقتصادي أو وثائقي، وعادة يهتم بتوضيح الإيجابيات والسلبيات المتعلقة بالموقف، وهو نشاط تستطيع أن تمارسه وهو مجال من مجالات التفكير لعرض وجهة نظرك وأفكارك للآخرين"⁹¹

- "يعتبر التقرير وثيقة إدارية تمكن المرؤوس من تقديم عرض للرئيس عن قضية معينة بكامل التفاصيل مع تقديم الاقتراحات بغية الحصول على الموافقة أو اتخاذ التدابير،...، فهو عرض مكتوب لمجموعة من الحقائق والبيانات الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليلاً منطقياً واقتراحات تتماشى مع نتائج التحليل"⁹².

- كما أن التقرير هو خلاصة موضوعية تقدم عرضاً واضحاً ومنسقاً عن حدث أو نشاط أو نقاش، يراعي حال المتلقي فينقل له صورة صادقة ومقنعة.

⁹¹ لينا الدعامة، مرجع سابق، ص 154.

⁹² وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص ص، 67-68.

مراحل إعداد التقرير:

تمر عملية تحرير تقرير عن حادثة أو وضع ما بالمراحل التالية:⁹³

- غلاف التقرير: ويشمل:

تبيان الهيئة المرسلة،

موضوع التقرير،

المرسل إليه.

- العرض: الأسباب التي استدعت معالجة الموضوع، أهميته الخ، مثال: أهمية

المواظبة والانضباط في الإدارة ومدى تأثيرهما على مردودية الموظفين.

- التحليل: ينطلق من الوقائع ليصب في الخاتمة بعد الاستدلال بمبررات وتقديم

شروحات حسب خطة واضحة ومنطقية. مثلاً: عدم امتثال الموظفين لقواعد

المواظبة الانضباط، يعد إخلالاً بقواعد القانون الأساسي وإحدى التزاماتهم المهنية،

وهو ما يؤثر سلباً على السير الحسن لمختلف المصالح.

- الخاتمة: تبين الاقتراحات والحلول التي تشكل نتيجة حتمية ومنطقية للتحليل،

يجب أن تكون هذه الاقتراحات محددة وواضحة وقابلة للتحقيق. مثلاً: ضرورة

تطبيق العقوبات التأديبية المنصوص عليها في القوانين والأنظمة على كل موظف

يخل بقواعد المواظبة والانضباط.

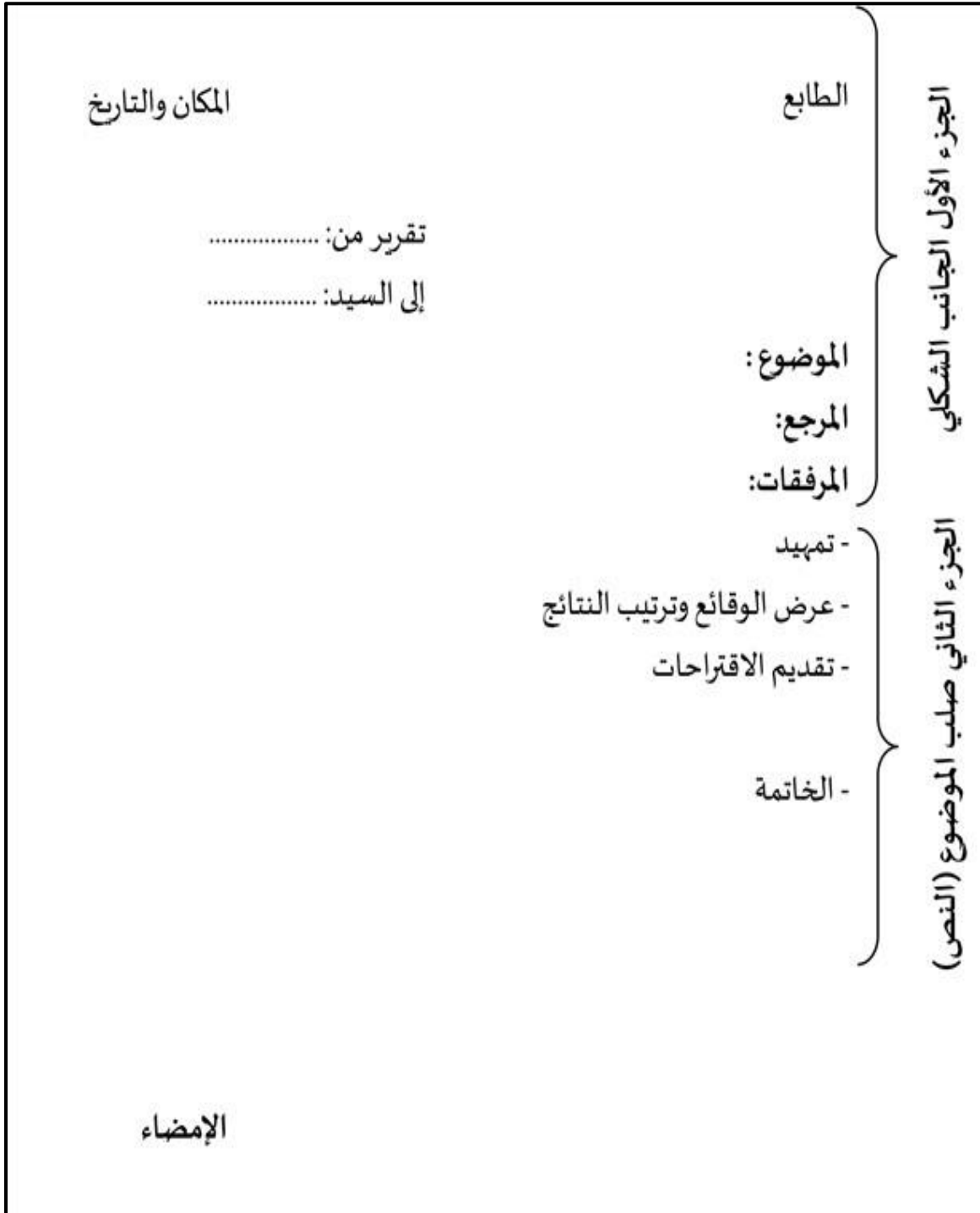
- الملحقات: إن استلزمت طبيعة الموضوع ذلك: تسمح للمرسل إليه من التعمق في

الموضوع والخروج باستنتاجات.

كما أن التقرير يعتبر وثيقة إدارية تمكن الرؤوس من تقديم عرض للرئيس عن قضية

معينة بكامل التفاصيل مع تقديم الاقتراحات بغية الحصول على الموافقة أو اتخاذ التدابير.

⁹³ رشيد حباني، مرجع سابق، ص 52.

هيكل التقرير

ب- المحضر:

يعتبر المحضر من أهم وثائق السرد والوصف والتحليل التي لا يمكن الاستغناء عنها في النشاط الإداري للمؤسسات على اختلافها، والقاعدة أن المحضر يحرر بطلب من السلطة الإدارية أو القضائية. المحضر لا يحرر كقاعده، إلا من طرف أشخاص مؤهلين لذلك وهم المكلفون بالضبط القضائي المذكورين في المواد 14 إلى 28 من قانون الإجراءات الجنائية، ومن هؤلاء ضباط الشرطة أعوان الضبط القضائي، وكذلك الموظفون والأعوان المنوط بهم قانوناً بعض مهام الضبط القضائي كالوالي، رئيس المجلس الشعبي البلدي، مفتش العمل وغيرهم.⁹⁴

ويعرف المحضر على أنه: "وثيقة إدارية سرد فيها الأحداث والوثائق من عون مكلف أو محلف أو مؤهل أو مختص لذكر وقائع اجتماع معين...، فهو سرد كتابي منظم يقوم به المحرر ويهدف من خلاله إلى تحرير وقائع اجتماع وجدول أعماله والمسائل الرئيسية التي تم التطرق إليها،...، وله مرجعية نظامية وقيمة قانونية باعتبار أنه يحمل توقيعات الأشخاص المتعاملين مع الحدث"⁹⁵

نظراً لأهمية المحضر ودلالته الثبوتية لاعتباره وثيقة رسمية، فقد أحيط تحريره ببعض الشروط والتي تتجلى في:⁹⁶

- الموضوعية والوفاء؛
- تقييد مكان، تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الحادثة؛
- الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين؛
- ذكر اسم وصفة رئيس الجلسة وجوباً؛
- تحديد جدول الأعمال؛

⁹⁴ المرسوم التشريعي 90-14 مؤرخ في 04 ديسمبر 1993 يعدل ويتمم الأمر 66-155 المتضمن قانون الإجراءات الجنائية ج.ر. رقم لسنة 1993.

⁹⁵ عبد المجيد رمضان، مرجع سابق، ص 53

⁹⁶ إسماعيل على محمود، مرجع سابق، ص ص 199-200.

- سرد الوقائع بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة، عدل ونزاهة، تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ وتراكيب العبارات.
- هناك أنواع كثيرة من المحاضر، تختلف صياغتها باختلاف أهدافها، ومن بين أهم أنواع المحاضر نذكر:
- محضر الاجتماع: يحرر فيه مجريات الاجتماع والقرارات أو التوصيات التي تم التوصل إليها، على أن يراعي المحرر تدوين التدخلات والتعقيبات والمواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص)، ويقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع، لاسيما إذا تعلق الأمر بمداومات تفضي إلى اتخاذ قرارات.
- محضر التنصيب: يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد (أو الموظف الذي تمت ترقيته إلى رتبة أعلى) في عمله بشكل رسمي، ويمثل تاريخ التنصيب المسجل على المحضر بداية علاقة العمل بين الموظف والإدارة أو المؤسسة، بكل ما يستتبع ذلك من حقوق والتزامات؛ يوقع على المحضر الموظف المعني والرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين.
- محضر المعاينة: يحرر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونياً بذلك، أي أن تكون المعاينة موضوع المحضر مندرجة ضمن صلاحياته القانونية أو بتكليف من الرئيس الإداري المخول له هذه الصلاحيات، على أن يتولى الموقع على المحضر عملية المعاينة بنفسه.

هيكل المحضر

الدمغة	الطابع	الجزء الأول الجانِب الشكلي
محرر	العنوان	
كتابة التاريخ بالأحرف لا بالأرقام استعمال ضمير الجمع كتابة اسم المحرر وصفته مكان الواقعة أو الحادث عرض الوقائع عرضاً (مع تسجيل أسماء الشهود إن وجدوا) العبارة الختامية		الجزء الثاني صلب الموضوع (النص)
الإمضاء		

ج- عرض الحال

هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري وإحاطته علماً بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع... يتحرى محرره نقل الواقع وسرد الحوادث كما حدث بالضبط وبشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها، وفي الوقت المناسب. يتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكونه أكثر تفصيلاً بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خلافاً للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساساً إلى تشكيل دعامة قانونية ومرجعية للقرارات المتخذة. "وثيقة إدارية تسرد وتروي بكيفية مفصلة أو موجزة ما قيل أو ما تم فعله بمناسبة أو

حادث معين أو قد يعرض حالة معينة أو نشاط أو مناقشة دارت خلال اجتماع ما".⁹⁷

وتجدر الإشارة إلى أن عرض الحال والمحضر متشابهين والفرق الأساسي بينهما هو أن المحضر يعتبر وثيقة ثبوتية لها قوة إثبات وتحتوي اقتراحات لحل المشكل المطروح وتحليله واقتراح الحلول المناسبة، عكس عرض الحال فهو وثيقة يتم تحريرها وتوقيعها ورفعها إلى الرئيس لإفادته بتفاصيل واقعة أو نشاط أو اجتماع، وتنقل كما هي دون أبداء الرأي حيث يسجل فيها بصفة تحليلية ما دار أو قيل في اجتماع عمل ما أو ننقل ذلك حرفياً وبأمانه.

هناك نوعين من عرض الحال:⁹⁸

* عرض الحال التحليلي: C.R. analytique

وهو ذلك النوع الذي ينسجل فيه المحرر تدخلات الأعضاء بصفة تحليلية، بمعنى أن كاتب الجلسة يقتصر في نقله للتدخلات على ما هو أساسي في المناقشات والحلول المقترحة. إن هذا النوع يستعمل في سائر الاجتماعات ومنها الإدارية، ولا يخضع في غالب الأحيان لشكليات معينة ثابتة، لكن يجب أن يكون نقل التدخلات صحيحاً، كاملاً ووجيزاً.

⁹⁷ مميّش علي، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 160.

⁹⁸ بوحميّدة عطالله، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-99

* عرض الحال الحرفي: C.R. sténographique ou in extenso

وهو ذلك النوع المتميز بنقله الحرفي والكامل لسير الاجتماع. إن طبيعة الموضوع وأهميته وكذا نوعية الجمعية هي التي تفرض على المحرر نقل ذلك التدخلات والمناقشات بكامله إن هذا النوع من عرض الحال يستعمل أكثر في المؤتمرات والجمعيات والمجالس المنتجة.

وكقاعدة عامة، فإن عرض الحال يتكون من البيانات التالية:

الطابع، عنوان الوثيقة مكونا من كلمة "عرض الحال" متبوعا بنوع الاجتماع ومختوما بالسنة ثم الإمضاء الذي عادة ما يتجسد في إمضاءين، إمضاء المسؤول (الرئيس الإداري) على اليسار وإمضاء المحرر (كاتب الجلسة) على اليمين.

هيكل عرض الحال

الطابع	الجزء الأول الجانب الشكلي
عرض حال اجتماع..... بتاريخ:.....	
تمهيد: نذكر فيه مايلي: - تاريخ، ساعة الاجتماع ومكان انعقاده - اسم الشخص الذي يرأسه وصفته - موضوعه - أسماء الأشخاص المشاركين وصفاتهم ثم طبيعة المشاركة - مع التذكير بالنصاب إن كان لازما	الجزء الثاني صلب الموضوع (النص)
- تسجيل التدخلات وأصحابها تسجيليا وصفيا (بحسب طبيعة الاجتماع: إداري عادي أو تداولي- عرض تحليلي أو حرفي) - النتيجة (اتخاذ القرار وكيفية ذلك) - عبارة ختامية	
الكاتب	الرئيس

فهكذا يتميز التقرير عن المحضر وعرض الحال باعتباره يتضمن عرضاً للوقائع ثم تقديم ملاحظات واقتراحات بشأنها، ويبقى الفصل فيها للرئيس الإداري بقبولها أو رفضها. وبالمقابل فإن دور المحضر وعرض الحال يقتصر على سرد الوقائع دون تقييمها.

د- المذكرة:

هي وثيقة إدارية من طبيعة داخلية، معنى ذلك أنها تستعمل داخل نفس الجهة الإدارية (القسم الوزاري، الولاية، الجامعة، مؤسسة عامة...) التي يتبعها محرر الوثيقة بهدف معالجة قضية جارية، ويمكن أن توجه إلى سلطة رئاسية (مذكرة صاعدة) وذلك عند توضيحات أو تعليمات أو ترسل إلى جهة إدارية مرؤوسة (مذكرة نازلة) عند تقديم معلومات أو توجيهات، وقد توجه إلى فرد معين (رئيس مصلحة مثلاً) أو مجموعة من الأفراد (أساتذة، موظفين). فهي إذن إجراء من إجراءات التنظيم الداخلي ولكنها تختلف عن بعض الصور المشابهة كالمشور الذي له أهمية مستمرة وصفة العمومية (تخرج عن دائرة) في حين أن للمذكرة أهمية مؤقتة وداخلية.⁹⁹

وعرفت أنها: "وثيقة إدارية داخلية تتضمن مقررات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه، قصد العمل على تطبيق التعليمات من جهة ومن المرؤوسين إلى رؤسائهم الإداريين لإفادتهم بمعلومات عاجلة أو آجلة،...، ونعني بها داخلية كونها لا تستعمل في التعامل مع الأشخاص الأجانب عن الإدارة أو بين مصلحة ومصلحة أخرى داخل الإدارة نفسها، غير أنه يمكن أن تكون المذكرة عامة عندما تتضمن مقررات تعني جميع المصالح داخل الإدارة وتتطلب توزيعها عليها أو لصقها في المصصقات الإعلامية، لتكون بمثابة إعلان للموظفين جميعاً أو للزوار الأجانب وفي هذه الحالة تسمى مذكرة مصلحة وتكون مجردة من الصيغة التهذيبية" يشرفني أو لي الشرف".¹⁰⁰ إذ فهي:

- إدارية: لأنها تحرر في أسلوب إداري موجز وتخصص في الحالات الخاصة بإعطاء تعليمات أو إبلاغ معلومات من موظف إلى آخر أعلى منه أو مساوياً له أو تابع؛

⁹⁹ بوحميده عطالله، مرجع سبق ذكره، ص 69.

¹⁰⁰ برارمة ميلود، مرجع سابق، ص 85.

- وداخلية: كونها لا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجنب عن الإدارة، أو بين مصلحة ومصلحة أخرى؛
- ومؤقتة: لأنها تنتهي بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله.
- وهي أنواع:
 - المذكرة العادية؛
 - المذكرة الإعلامية والتي تشبه الإعلان حيث تتم من المرؤوس الإداري إلى رئيسه كإعلامه مثلاً إعلان للزوار لتحديد أيام الاستقبال والزيارة الخ؛
 - المذكرة المصلحية أو الإدارية التي تعتبر وثيقة علاقات ذات طابع تسلسلي تربط الرئيس بمرؤوسيه وتكون من أعلى إلى أسفل كتحديد مواعيد العمل مثلاً؛
 - المذكرة التوجيهية وتعتبر من النصوص الإدارية التفسيرية وسنتطرق لها لاحقاً؛
 - المذكرة الدبلوماسية؛
 - المذكرة التلخيصية.
- ويتم الاعتماد على المذكرة بغية تقديم معلومات أو تحصيلها، تقديم تعليمات، الحصول على أخبار معينة ظرفية أو إعطاء توضيحات أو طلبها، وسيتم عرض أهم استخداماتها في العنوان الموالي.

نموذج عن المذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

سكيكدة في: .../...../.....

جامعة

الأمانة العامة.....

رقم: .../م ا ع/.....

مذكرة مصلحة تتعلق بتوقيت الدوام خلال شهر رمضان المعظم

ننهي إلى علم كل المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصلحة أن توقيت العمل اليومي لشهر رمضان المعظم سيكون كالتالي:

من الأحد إلى الخميس: من صباحا إلى الساعة

يستمر العمل بهذا التوقيت إلى غاية انقضاء شهر رمضان

الأمين العام

الاسم واللقب

3- النصوص الإدارية:

وتنقسم إلى نصوص تشريعية ونصوص تنظيمية ونصوص تفسيرية، فالنص التشريعي وهو نص قانوني يصدر عن السلطة التشريعية (البرلمان)، وفق الإجراءات التي يحددها الدستور وفي المجالات المخصصة بموجبه، ويتضمن جملة من القواعد القانونية العامة، المجردة والملزمة للأفراد قصد تنظيم علاقاتهم في المجتمع، والنص التنظيمي وهو نص صادر عن السلطة التنفيذية، لتبيان إجراءات وكيفية تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية. التنظيم أقل درجة من النص التشريعي، يستمد روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة

أحكامه. يفترض إعداد النصوص التنظيمية إجراءات أقل تعقيدا من إجراءات إعداد النصوص التشريعية، والنص التفسيري هو وثيقة إدارية توجه لعدة مرسلين إليهم من طرف السلطة العليا العرض موضوع أو تبليغ توجيهات أو تحديد كفيات تطبيق نصوص تنظيمية.¹⁰¹

أ- النصوص التشريعية:

* الدستور:

هو التشريع الأسى في البلاد، وهو مجموعة من النصوص القانونية التي تتولى تحديد المبادئ العامة وطبيعة نظام الحكم في الدولة، تنظيم السلطات العامة وسيرها وعلاقاتها فيما بينها وكذا الحريات العامة وحقوق الأفراد وواجباتهم، وهو القاعدة الأساس لمجموع القوانين والتنظيمات.

* المعاهدات والاتفاقات الدولية:

هي نصوص قانونية دولية بعد المصادقة عليها من رئيس الجمهورية تصبح تشريعا وطنيا تسمو على القانون (المادة 132 من دستور 1996).

* القانون:

هو مجموعة النصوص القانونية العامة والمجردة التي تصدر من السلطة التشريعية في الدولة وذلك بمبادرة من أعضائها (20 نائبا) أو من رئيس الحكومة (المادة 119 من دستور 1996)، ويمر القانون بمراحل شكلية إجرائية معينة، هي: المبادرة- المناقشة - الموافقة - الإصدار- النشر.

* الأمر:

هو النص التشريعي الثاني الذي يتخذه رئيس الجمهورية في القضايا المستعجلة (حالة الطوارئ، الكوارث الطبيعية، كالزلازل، الحروب)، توقف صدوره بعد دستور 1989 وكان يصدر عن رئيس الجمهورية في حال غياب المجلس الشعبي الوطني أو لدى انعدامه. يمكن أن

¹⁰¹ رشيد حباني، مرجع سبق ذكره، ص 138.

يكون الأمر نص تنظيمي، الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ب- النصوص الإدارية التنظيمية:

* المرسوم (الرئاسي والتنفيذي):

فالمرسوم الرئاسي هو النص الذي يتخذه رئيس الجمهورية عندما يكون موضوع المرسوم ضمن سلطات أو صلاحيات الرئيس وقد يرد النص عليها بصلب الدستور أو بأحكام القانون كما يمارس سلطات تنظيمية في المسائل الغير مخصصة للقانون أو مرسوم حكومي (مرسوم تنفيذي) في مسائل تنظيمية ليس لها مجال وطني يمكن اتخاذه من طرف مجلس الوزراء كما يمكن اتخاذه خارج مجلس الوزراء وتوجد مراسيم فردية خاصة بتعيين كبار الموظفين وإنهاء مهامهم. لا يلغي ولا يعدل المرسوم إلا بمرسوم مثله أو بنص أعلى منه درجه.

* القرار:

هو نص تنظيمي يرتكز على نصوص تشريعية وتنظيمية (الحيثيات أو التأشيريات) كمراجع له، فهو اجراء تنظيمي تتخذه السلطات الإدارية في حدود اختصاصاتها.¹⁰² فالقرار الإداري هو عمل قانوني انفرادي صادر من سلطة إدارية وله طابع تنفيذي، ويصدر من الوزراء، الولاية، رؤساء المجالس الشعبية البلدية، مديري المؤسسات العامة هو النص الذي يتخذ فيما يخص تسيير وزارته ومديريته في دائرة النصوص السارية المفعول ويعتمد شرعياً القرار على مرسوم ويحدد كفاءات تنفيذه، هناك:¹⁰³

- القرارات الوزارية المشتركة: هي تلك القرارات التي تتعلق بمواضيع تكون من اختصاص وزارتين أو أكثر وتحمل توقيعات الوزراء المعنيين؛
- القرارات الوزارية: هي تلك التي يصدرها وزير واحد ضمن مهام قطاعه؛
- القرارات الولائية: تلك القرارات التي يصدرها الولاية ضمن الصلاحيات التي يخولها لهم القانون؛

¹⁰² رشيد حباني، مرجع سبق ذكره، ص 137.

¹⁰³ وهيبة غرارمي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

- القرارات البلدية: هي قرارات يصدرها رؤساء البلديات في حدود اختصاصاتهم.

لا يلغى ولا يعدل القرار إلا بقرار أو نص أعلى منه درجه.

* المقرر(الصادرة عن الهيئات العمومية):

إجراء وتصرف إداري صادر عن السلطات المركزية والمحلية، يترتب عنه آثار قانونية من إنشاء أو تعديل أو إلغاء المراكز القانونية، شأنه في ذلك شأن كل القرارات الإدارية، المقررات تتخذ من موظفين مرتبين في مستويات أقل في التدرج الإداري كما أن موضوعها يتناول تنظيم مصالح أقل تخص وضعيات موظفين يشغلون رتبا أو وظائف دنيا أو تابعة.

التعليمية ذات الطابع العام: إن التعليمية في مفهومها الضيق هي تلك التي تصدر من السلطة العليا في البلاد (رئيس الجمهورية، رئيس الحكومة، الوزير، كاتب الدولة) وتوزع على جميع المصالح المركزية والمحلية ولها أهمية خاصة وقيمة مستمرة ما دامت لم تلغ وتصدر أحيانا من مدير مركزي.¹⁰⁴

وإذا كانت القاعدة في التعليمية أنها تحرر من مسؤول إداري معين.¹⁰⁵ فقد يحدث أن يشترك أكثر من مسؤول في اتخاذها، وتسمى حينئذ بالتعليمية المشتركة لعلاقة موضوعها بأكثر من قطاع.¹⁰⁶ أما في مفهومها الواسع فيطلق عليها إجراءات التنظيم الداخلي. إن التعليمية إذا تضمنت قواعد جديدة من شأنها التأثير في المراكز القانونية الذاتية أخذت مكانتها ضمن التدرج القانوني بحسب الجهة التي أصدرتها. أما إذا تضمنت بمجرد توضيحات وتوجيهات بقيت مجرد إجراء داخلي كما يدل عليها اسمها.¹⁰⁷

¹⁰⁴ مثلا: التعليمية رقم 20 بتاريخ 26 جوان 1984، تتعلق بتنظيم اللجان المتساوية الأعضاء، ولجان الطعن ويسيرها صادرة عن المدير العام للتوظيف العامة.

¹⁰⁵ التعليمية رقم 041 المؤرخة في 11 ديسمبر 1991 الصادرة عن رئاسة الحكومة، المتعلقة بإجراءات إعداد النصوص القانونية والمصادقة عليها. - التعليمية رقم 03.04/842 الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري المرسله إلى الولاة ورؤساء البلديات المتعلقة بامتياز المرافق العمومية المحلية وتأجيرها.

¹⁰⁶ التعليمية الوزارية المشتركة المؤرخة في 26 ذي القعدة عام 1405 الموافق لـ 13 غشت سنة 1985 تتعلق بمعالجة البناء غير المشروع، ج.ر. العدد 34 الصادر في 14 غشت سنة 1985م، ص. 1201.

¹⁰⁷ بوحميده عطالله، مرجع سبق ذكره، ص 113.

ج- النصوص الإدارية التفسيرية:

* المنشور (الوزارية المشتركة، الوزارية، الولائية، البلدية):

هو وثيقة تدخل ضمن طائفة التعليمات ولكن نطاق تدخله يكون محدوداً في الموضوع وفي الزمن¹⁰⁸، وهو إجراء إداري الهدف منه توضيح كيفية العمل بالنصوص القانونية والتنظيمية وشروط وضعها حيز التنفيذ، بصفة لا تترك مجالاً للشك في تفسير هذه النصوص، فهو وثيقة إدارية توجه لعدة مرسلين إليهم من طرف السلطة العليا العرض موضوع أو تبليغ توجهات أو تحديد كيفية تطبيق نصوص تنظيمية، والمنشور وثيقة إدارية تتخذها الجهات الإدارية من مرتبة وزير، والي، رئيس دائرة، رئيس مجلس شعبي بلدي، مدير مؤسسة وذلك لأجل توجيه رؤوسه إلى كيفية تطبيق القوانين والتنظيمات، إذ هو توجيهي، تفسيري، توضيحي وقد يأخذ حكم القرار.¹⁰⁹

* التعليمات ذات الطابع التفسيري:

هي إجراء وتنظيم داخلي يضمن إيصال توضيحات وتوجيهها، وبعض رؤساء المصالح الإدارية في قاعدة التنظيم يستعملون أحياناً التعليمات بدلاً من المذكرة التوجيهية وحتى لو عمم استعمالها فمن الأحسن أن تبقى بيد الرئيس الإداري الأعلى للجهة الإدارية المعنية (مدير الجامعة مدير المؤسسة العامة الإداري..). احتراماً التسلسل النصوص القانونية. فالمنشور والتعليمات ذات الطابع التفسيري فيعتبران من الوثائق الإدارية ذات الطابع التنظيمي فالمنشور يأتي لشرح القرار أما التعليمات في وثيقة مثل المنشور لها طابع خاص وهي تهتم بالمسائل الداخلي، فبإمكانهما أن يحتويوا على توجيهات ملزمة ولكن عادة ما يقتصر على الطابع المعلوماتي الشامل.

¹⁰⁸ وهيبة غراممي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

¹⁰⁹ بوحميده عطالله، مرجع سبق ذكره، ص 116.

* المذكرات ذات الطابع التوجيهي:

هي وثيقة متداولة داخل الإدارة أو المرفق أو المؤسسة، لذلك فإنه قد يُظن أنها سهلة التحرير ولا تقتضي احتراماً صارماً لقواعد الكتابة من حيث الشكل، الأسلوب...، لأن المرسل إليهم هم موظفين من نفس الإدارة أو المرفق أو المؤسسة، وهذا تصور خاطئ في الأذهان.¹¹⁰ والتي تكون من الرئيس الإداري إلى رؤوسيه بهدف من خلالها إلى تطوير أساليب العمل وتوحيدها وتنسيق العمل وتحسين الأداء بالإدارة، فهي وثيقة إدارية من طبيعة داخلية بمعنى أنها تستعمل داخل نفس المصلحة بعكس المنشور الذي يوجه إلى سائر الإدارات المعنية ولها أهمية مؤقتة وتتضمن تعليمات الرئيس الإداري للمرؤوس.

* الإعلان:

يعتبر الإعلان وسيلة إعلامية تبليغية تستخدمها الإدارة في كثير من المواقف الإدارية ولأغراض معينة.

ويعرف الإعلان على أنه: وثيقة إدارية تصدرها سلطة سياسية أو إدارية بهدف إبلاغ الجمهور، إما بنتائج ندوة أو دراسة أو عن تدابير قرار ما أو إبلاغه بمعلومات تكون للجمهور فائدة في معرفتها".¹¹¹

وعرف أيضاً أنه وثيقة أو نص إعلامي يتم من خلاله نقل الجهة المعنية لنتائج مؤتمر ما، دراسة معينة، طرق العمل بإجراء قانوني معين أو أي خبر يهم فئة اجتماعية معينة"¹¹².

¹¹⁰ رشيد حباني، مرجع سبق ذكره، ص 98.

¹¹¹ وهيبة الدعامة، مرجع سابق، ص 108.

¹¹² بوحميده عطاء الله، مرجع سابق، ص 81.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. ابن المنظور: معجم لسان العرب، ج 11، دار المعارف، د. م. ن. 2003.
2. أحمد محمد الأمين موسى: الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم، ط1، دائرة الثقافة والاعلام، الشارقة، 2003.
3. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د. ط، 2008 .
4. التعليم رقم 041 المؤرخة في 11 ديسمبر 1991 الصادرة عن رئاسة الحكومة، المتعلقة بإجراءات إعداد النصوص القانونية والمصادقة عليها. - التعليم رقم 03.04/842 الصادرة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري المرسله إلى الولاة ورؤساء البلديات المتعلقة بامتياز المرافق العمومية المحلية وتأجيرها.
5. التعليم الوزاري المشتركة المؤرخة في 26 ذي القعدة عام 1405 الموافق لـ 13 غشت سنة 1985 تتعلق بمعالجة البناء غير المشروع، ج.ر. العدد 34 الصادر في 14 غشت سنة 1985 م.
6. المرسوم التشريعي 90-14 مؤرخ في 04 ديسمبر 1993 يعدل ويتمم الأمر 66-155 المتضمن قانون الإجراءات الجنائي ج.ر. رقم لسنة 1993.
7. إسماعيل علي محمود: المراسلات الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2018.
8. برارمة ميلود: مميزات وخصائص المراسلات والوثائق الإدارية -تمارين ونماذج-، دار المعرفة، الجزائر، 2000.
9. بلودنين احمد: دليلك في التحرير الإداري، دار بلقيس للنشر- الجزائر، 2015.
10. بوحميده عطاء الله: مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
11. بوعلام السنوسي: تقنيات التحرير الإداري بالإدارة العمومية والقطاع الخاص، مطبعة دار النشر المغربية، طبعة 2016.
12. بدر الدين بن تريدي: المراسلة العامة والتحرير الإداري، دار المعرفة للنشر والتوزيع، 1998.
13. جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية طبع نشر، توزيع، عمان، 2005
14. جيهان احمد رشتي: الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، 1978.
15. جيهان شتي: الأسس العلمية لنظريات الاعلام، القاهرة، دار الفكر العربي، ط2، 1975.
16. حسن عماد مكاوي وليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003.

17. حمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع القاهرة 2003.
18. حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال - نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
19. خليل صالح أبو أصبع، الاتصال الجماهيري، دار الشروق، بيروت 1999.
20. رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002.
21. رشيد حباني: دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
22. رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015.
23. سامية عواج: الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات الاستراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2019.
24. سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، د.ط، 1980.
25. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الرابعة، 2014.
26. صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية - أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
27. عبد الحلیم بن مشري: التحرير الإداري (مدخل نظري ونماذج عملية): جامعة بسكرة - الجزائر 2019.
28. عبد الرحيم درويش: مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نسي دمياط، دط، 2006.
29. عبد العزيز الشريقي: تقنيات التواصل والتحرير بالإدارة العمومية، مطبعة النجاح الجديد، الطبعة الأولى سنة 2000.
30. عبد المجيد رمضان: فنيات التحرير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
31. علي حسن الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
32. فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
33. فضيل دليو: اتصال المؤسسة: إشهار- علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
34. كريم لحرش: القانون الإداري المغربي: الجزء الثاني: نشاط الإدارة وامتيازاتها، مطبعة الرشاد-سطات، الطبعة الثالثة.
35. محمد البخاري: وظائف نماذج الاتصال، على موقع:

36. محمد باهي: المراسلات والتحرير الإداري، المطبعة (غير مذكورة)، الطبعة (غير مذكورة).
37. محمد رفعت عبد الوهاب: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الأزراطية، الاسكندرية، 2008.
38. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والطبع، الإسكندرية، 1997.
39. محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
40. مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، دار الطليعة، بيروت، 1982.
41. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000.
42. مميّش علي، رزاق العربي: التحرير الإداري سند تكويني موجه لفئات الإدارة التسيير التفتيش، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، 2010.
43. موسى عصام سليمان: المدخل في الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتاني، اربد، عمان، 1986.
44. لينا جمال الدعامة: فن التحرير الإداري وكتابة المراسلات الإدارية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
45. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2019.
46. وهيبة غراممي: دليل التحرير الكتابي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2015.
47. يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Encyclopedia Britonic 15th Edition. V.XXV,Jan 1984
2. charles cooley: «social organisation», cité in: J. Lohisse: la communication anonyme: edition universitaire 1969
3. Francois william, Introduction to mass communication and mass Media, (Columbus, ohio Grid Inc, 1977),
4. Le dictionnaire Le Petit Robert,.
5. Reuzeau. Martine, Economie d'entreprise, Ed Eska, paris, 1993.