

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- جامعة محمد بوضياف المسيلة -



السنة الثانية جذع مشترك علوم اقتصادية

قسم: العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

السنة: الأولى ماستر

وعلوم التسيير

التخصص: اقتصاد دولي

## محاضرات في مقياس: الاتصال والتحرير الإداري

من إعداد الدكتور: برو هشام

أستاذ محاضر - أ -

## نموذج لمواصفات المقياس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة

اسم المقياس: الاتصال والتحرير الإداري

مواصفات المقياس

البرنامج الذي يقدم من خلاله المقياس: ماستر في العلوم الاقتصادية

المستوى: السنة الأولى ماستر

(أ) البيانات الأساسية: الاتصال والتحرير الإداري (السداسي الأول)

الساعات المعتمدة:

- المحاضرة ساعة و 30 دقيقة الأعمال الموجهة ساعة و 30 دقيقة.

- التقييم امتحان محاضرات كل نهاية سداسي و امتحان أعمال موجهة كل نهاية سداسي.

(ب) البيانات المهنية:

### 1) الأهداف العامة للمقرر

- تعرف الطالب على الوثائق الإدارية المتداولة في الإدارة سواء القانونية منها أو التنظيمية، والوثائق التي يتم تحريرها داخل الإدارة كالمذكرة، والتقارير، والمحضر، وعرض الحال.

- تعلم الطالب كيفية استخدام الوثائق المتداولة داخل المؤسسة الإدارية من أساسيات التحرير الإداري، وكذا مميزات الأسلوب الإداري، والجوانب الشكلية للمراسلة الإدارية.

## 2) النتائج العلمية المستهدفة للمقياس

### المعرفة والفهم:

- يتعرف الطالب على مفهوم الاتصال الإداري، وأهميته، وأنواعه.
- يتمكن الطالب من التعرف على أهم الوثائق الإدارية المتداولة داخل المؤسسة.
- التعرف على أهم الوثائق التي يتم تحريرها داخل الإدارات.

### المهارات الذهنية:

- تنمية قدرات الطالب على تحرير الوثائق الإدارية.
- يمكن المقياس الطالب من التعرف على وظائف الاتصال، وأنواعه.
- تنمية قدرات الطلبة لانجاز بحوث في مواضيع الاتصال.

## 3) أساليب التعليم والتعلم:

- المحاضرة.
- معلومات نظرية بالإضافة إلى أمثلة تطبيقية.
- تدريبات مختلفة على محتويات المقياس تتجسد في بحوث توزع على الطلبة في حصص الأعمال التطبيقية.
- تنوع في الأسئلة لمزيد من الاستيعاب.

## 4) أساليب تقييم الطلبة:

- الامتحان الرسمي نهاية السداسي للتقييم.
- تطبيقات وتمارين لتقييم فهم الطالب حول كل محور.

- وظائف منزلية لترسيخ المعلومات وتقييم قدرات الطالب على جمع المعلومات.
- المناقشة والمشاركة خلال حصص الأعمال الموجهة لتوسيع مدارك الطلبة وصقل الأفكار.

### 5) توقيت التقييم:

التقييم 1 الامتحان الرسمي الأسبوع الرابع عشر من كل سداسي	التقييم 3 وظائف منزلية مرتين كل سداسي.
التقييم 2 تطبيقات وتمارين بشكل دوري	التقييم 4 المناقشة والمشاركات أسبوعيا

### 6) قائمة المراجع للتحضير للمقياس:

يمكن الاعتماد على العديد من المراجع للتحضير وفهم المقياس واستيعابه وأهمها:

- الكتب المتخصصة في مواضيع الاتصال والتحرير الإداري ( المراجع المعتمدة لبرنامج المطبوعة).
- المجلات والدوريات العلمية.
- بعض المطبوعات المنجزة في هذا المقياس.
- بعض مداخلات الملتقيات العلمية الدولية منها والوطنية.

### 7) الإمكانيات المطلوبة للتعليم والتعلم:

قاعة للمحاضرات مجهزة بسبورة، وجهاز عرض وأجهزة كمبيوتر، ومكبر الصوت بالإضافة إلى كل الوسائل المساعدة على تحصيل المقياس، والتي يراها الأستاذ المحاضر مناسبة.

### 8) بعض الاقتراحات لتحسين استيعاب المقياس:

يمكن إجراء زيارات ميدانية إلى المؤسسات الاقتصادية للتعرف على طرق الإتصال عن قرب، أو إجراء ندوة و استضافة مسيرين للمؤسسات الاقتصادية ميدانيين لتطوير مهارات الاتصال لدى الطلبة وربطهم بالواقع الميداني.

## فهرس المحتويات

مقدمة عامة

## المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال

14.....	1. مفهوم الاتصال.....
15.....	2. مهام الاتصال.....
16.....	3. أهمية الاتصال.....
17.....	4. أهداف الاتصال.....
19.....	5. أنواع الاتصال.....
22.....	6. مهارات الاتصال.....
22.....	7. مشاكل الاتصالات الرسمية.....

## المحور الثاني: العناصر الرئيسية لعملية الاتصال

25.....	1. عناصر الاتصال.....
29.....	2. مراحل الاتصال في المؤسسة.....
29.....	3. نماذج الاتصال.....
33.....	4. كفاءة الاتصال.....

## المحور الثالث: الاتصال الفعال

36.....	1. مفهوم الاتصال الفعال.....
36.....	2. مقومات الاتصال الفعال.....
38.....	3. معوقات عملية الاتصال.....
40.....	4. اليات تحسين فاعلية الاتصالات.....
40.....	5. مبادئ الاتصال الفعال.....
41.....	6. كيفية تحقيق الاتصال الفعال.....

## المحور الرابع: نظريات الاتصال

44.....	1. النظرية الإدارية للاتصال.....
---------	----------------------------------

2. النظرية الرياضية للاتصال.....45
3. نظرية شانون.....45
4. النظرية النفعية الاجتماعية.....46
5. النظرية النقدية.....46
6. نظرية الحقنة تحت الجلد.....47
7. نموذج الاستخدامات والرضا.....47
8. نظرية المؤشرات الثقافية وتحليل الإنماء.....48

### المحور الخامس: إدارة الاجتماعات

1. مفهوم الاجتماع.....50
2. أهمية الاجتماعات.....51
3. أنواع الاجتماعات.....52
4. أسس وقواعد الاجتماعات.....52
5. متطلبات الإعداد الجيد للاجتماع.....53

### المحور السادس: الاتصال عن طريق النزول الميداني

1. مفهوم الاتصال عن طريق النزول الميداني.....57
2. أهمية الاتصال عن طريق النزول الميداني.....57
  - بالنسبة للمسؤول.....57
  - بالنسبة للموظفين.....58
3. سلوكيات وتصرفات يجب تفاديها عند النزول الميداني.....59

### المحور السابع: المراسلات الإدارية

4. مفهوم المراسلات الإدارية.....61
5. أهمية الرسالة الإدارية.....61
6. خصائص الرسالة الإدارية.....62
7. الإطار العام للرسائل الإدارية.....63

### المحور الثامن: وثائق السرد الإداري

1. المحضر.....66
2. التقرير.....68

3. عرض الحال.....69
4. المذكرة.....71

### المحور التاسع: وثائق الاتصال والإعلان

#### 1. وثائق الاتصال.....73

1. رسالة التذكير.....73

2. أمر بمهمة.....73

3. رسالة الإنذار والاعذار.....73

4. القرار.....74

5. رسالة التحويل.....74

6. جدول الإرسال.....74

7. بيان استلام.....76

8. وصل استلام.....77

#### 2. أنواع رسائل الإعلان.....77

1. المرفقات والمستندات.....77

2. الرسالة المصاحبة أو المرافقة.....78

3. بطاقة عرض.....78

### المحور العاشر: الوثائق التنظيمية والتشريعية

أ- تعريف النصوص القانونية.....80

ب- ترتيب النصوص القانونية.....80

أولاً: النصوص القانونية.....80

1. القانون.....80

2. الأمر.....80

3. المراسيم.....81

4. القرار.....81

5. المنشور.....81
6. التعليمية.....82
7. المقرر.....83
- ثانيا: الوثائق التنظيمية.....83

1. النظام الداخلي.....83
2. الهيكل التنظيمي.....83
3. الأدلة.....84
4. البرامج.....84
5. التقارير.....84
6. اللوائح.....84

#### المحور الحادي العاشر: تحرير الرسائل الإدارية

1. تعريف السيرة الذاتية.....87
2. أسلوب الكتابة.....87
3. مواصفات السيرة الذاتية.....87
4. تقسيم السيرة الذاتية.....88
5. نموذج السيرة الذاتية.....89
6. نصائح لكتابة السيرة الذاتية.....91

#### المحور الثاني العاشر: تحرير الرسائل الإدارية

1. مفهوم التحرير الإداري.....93
2. خصائص التحرير الإداري.....93
3. تعليمات مهمة لتحرير الرسائل الإدارية.....94
4. اختيار عبارات التحرير الإداري.....94
5. نماذج المراسلات الإدارية.....96
- قائمة المراجع.....98

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	عناصر عملية الاتصال	01
	النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه	02
	النموذج التبادلي أو ثنائي الاتجاه	03
	نموذج الاتصال التفاعلي	04

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	وظائف الاتصال حسب سكوت ومتشيل	01
	مشاكل الاتصالات الرسمية	02
	الاتصالات الفعالة للاجتماعات	03
	عبارات يجب تذكرها أو نسيانها عند التحرير الإداري للمراسلات	<b>04</b>

## مقدمة:

لقد ازدادت أهمية الاتصال في العصر الحديث بتطور وتعقد مختلف التنظيمات، وأصبح عنصراً حيوياً تهتم به وبعنصره باعتباره عملية تفاعل إنساني يساعد على تنمية وتمتين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، وتقوية روح الجماعة، والاتصال عملية ضرورية لأي مؤسسة من أجل تحقيق التنسيق تكاتف الجهود بين جميع أقسامها كونها في حالة تفاعل مستمر مع بيئة متغيرة باستمرار، ومحاطة بتحديات كثيرة ومتكررة مثل ازدياد حدة المنافسة في الأسواق، والتغير في أنماط حياة العملاء واتجاهاتهم، وكذلك التغيرات التكنولوجية، وبالتالي فإن المنظمات الناجحة تسعى إلى إحداث تغييرات في عملياتها الإدارية من أجل التكيف مع هذه البيئة، ولأن التغير يحدث بشكل دائم فهناك حاجة لظهور أساليب جديدة للاتصالات والتطوير، وذلك من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية، وتحقيق النجاح والتطوير، فالاتصال من أهم العوامل المسيرة للعمل داخل المؤسسة، فإلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضاً عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، وللاتصال في المجال التنظيمي أهمية كبرى خاصة وأن اهتمام الإدارة يتمثل أساساً في المحافظة على مستوى من العلاقات بحيث تضمن السير الحسن لجميع رسائلها في جميع الاتجاهات سواء الرسمية أو غير الرسمية.

وقد يختلف الباحثون حول كيفية تناولهم لموضوع الاتصال حسب تخصصاتهم وحسب المرجعيات التي ينتمون إليها، إلا أنها عملية تتجسد فيها صور العلاقات العامة، كما أنه الجسر بين المؤسسة والعاملين فيها وبينهم وبين العالم الخارجي، سواء كان ذلك بشكل رسمي من خلال العلاقات التي تحددها المؤسسة، أو بشكل غير رسمي عن طريق العلاقات التلقائية والعفوية التي لا تخضع إلى معايير داخل المؤسسة، والتي يسعى من خلالها الأفراد إلى التكيف الاجتماعي، وتكوين علاقات اجتماعية وإنسانية، والبحث عن التكيف النفسي داخل المؤسسة.

إن أهمية الاتصال في المنظمة، وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله، وإخراجها بالشكل المقنع يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يطلق عليها إدارة الاتصالات يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة، وربط المنظمة بالمجتمع الذي تعيش فيه،

كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في خطوط الاتصال، والتقدم بالاقترحات للتغلب عليها وتقوم النتائج.

كذلك فإن الطالب الجامعي يحتاج إلى المفاهيم الإدارية المتعلقة بتحرير واستخدام الوثائق المتداولة داخل المؤسسة الإدارية من أساسيات التحرير الإداري، وهذا من حيث المفهوم والخصائص، وكذا مميزات الأسلوب الإداري، والجوانب الشكلية للمراسلة الإدارية، والتعرف على الوثائق الإدارية المتداولة في الإدارة سواء القانونية منها أو التنظيمية، والوثائق التي يتم تحريرها داخل الإدارة كالمذكرة، والتقارير، والمحضر، وعرض الحال.

## المحور الأول: مفاهيم أساسية في الاتصال

1. مفهوم الاتصال
2. مهام الاتصال
3. أهمية الاتصال
4. أهداف الاتصال
5. أنواع الاتصال
6. مهارات الاتصال
7. مشاكل الاتصالات الرسمية.

## المحور الأول: مفاهيم أساسية في الاتصال

### تمهيد:

يعتبر الاتصال روح المؤسسة الاقتصادية والمحرك الرئيسي لها، إذ لا يمكن أن يكون لها وجود ولا يمكنها أن تتطور في غياب حركة نقل وتبادل الأفكار والمعطيات، وذلك بالتنسيق والربط بين مختلف الأفراد المكونين لها.

كما أن استمرارية المؤسسة أصبح أمراً مرتبطاً بشكل مباشر ومتلازم ووثيق بقدرته المسؤولين والموظفين معا على الاستخدام الأمثل للاتصال والتحكم في آلياته، وهو الأمر الذي يعطي المؤسسة فرصاً أكبر للتكيف مع وضعيات ومواقف جديدة، وليس من المبالغ القول بممارسة الاتصال بفعالية ونجاح يصبح الميكانيزم الذي يربط المؤسسة بزبائناتها من خلال تقديم إجابات سريعة وموضوعية لتساؤلاتهم بهدف مد جسور دائم بينها وبين متعاملينها أو حفاظاً على علاقتها بهم.

### 1. مفهوم الاتصال:

يعتبر الاتصال من الوظائف والعمليات الإدارية التي لها الأثر الكبير على كفاءة إنجاز الأعمال، وكغيره من المفاهيم في مختلف العلوم، فإن الاتصال وضعت له العديد من التعريفات تختلف حسب نوع وتخصص مواضيعها، وحسب الهدف الاستعمالي، وكذا تاريخ أو فترة وجود صاحبها، ومن هذه التعريفات نذكر ما يلي:

إذ يعرف الاتصال بأنه: " إنتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة".<sup>(1)</sup>

كما أن الترجمة الإنجليزية لكلمة Communication تعني تبادل الآراء والأفكار والمشاعر والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة، وفي اللغة العربية تعني إيصال فكرة أو رأي إلى عدد من الأفراد وربطهم ببعضهم البعض، ومن الواضح أن اللفظ يدل على المشاركة أو تلاقي العقول، وعلى إيجاد مجموعة من الرموز المشتركة في أذهان المشتركين،

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك، وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة".

(1) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات الربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 24.

ف عند الاتصال يحاول الفرد أن يخلق جوا من الألفة والاتفاق مع شخص ما، أي أننا نحاول أو نشارك معلومات وأفكار واتجاهات الآخرين مع معلوماتنا وأفكارنا واتجاهاتنا لان الاتصال يجعل المرسل والمستقبل على موجة واحدة في مواجهة رسالة معينة.

ويعرف قاموس ويبستر Webster Dictionary الاتصال بأنه فعل وحقيقة القيام بالاتصال، المعاملة بالكلمات، أو الخطابات، أو تبادل الأفكار والآراء عن طريق الحوار أو الحديث أو المراسل. (2)

ويعرف تشارلز كولي الاتصال بأنه: "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والتليفون، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان".

ومن وجهة نظر علماء الإدارة فهو العملية المتضمنة نقل الآراء، ثم تلقي الردود عنها عن طريق نظام دقيق للمعلومات المرتدة بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي أهداف التنظيم. (3)

كما يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في شكل تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه، والاتصال هو المشكلة الأولى في العملية الإدارية باعتباره وسيلة نقل المعلومات والبيانات والأفكار. (4)

إن الاتصال داخل المؤسسة هو الأداة الأساسية لكل عمليات التفاعل التي تتم داخله، ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية، وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية داخل المؤسسة وفيما بين أقسامها.

## 2. مهام الاتصال:

حسب ثير Thayer فإن الاتصال له أربع مهام رئيسية وتتمثل فيما يلي:

- أ. المهمة الإعلامية للاتصال: وتظهر من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالقرارات كي تكون ناجحة تعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة وفي الوقت المناسب، وعلى مدى فعالية الاتصال، وعلى المستوى التنفيذي فالعمال بحاجة كبيرة للمعلومات الخاصة بعملهم من أجل تنفيذ العمل.

(2) فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 203.

(3) مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص: 15.

(4) علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة "الأصول والأساليب العلمية"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:

ب. المهمة الانضباطية للاتصالات: بحيث يجب أن يكون هناك تحكم من طرف الإدارة في تنقل المعلومات حتى يكون هناك معنى كما تريد أن توصله إلى عمالها، ولذا يجب أن يكون هناك ضبط في توصيل المعلومات.

ت. المهمة الاقناعية للاتصالات: إن الإدارة لا تكفي وحدها لضمان سير العمل بحكم سلطة مركزها، بل يجب عليها أن تقيم علاقة مع عمالها من حيث حرية التعبير عن آرائهم، وكذا موافقتهم أو عدمها بالنسبة للقرارات الصادرة إليهم، ويجب أن يكون لدى المسؤول أسلوب إقناع عند صدور المعلومات منه حتى يستطيع أن يتلقاها العامل بكل سهولة.

ث. المهمة التكاملية للاتصال: إذ يجب أن يكون هناك تكامل ذاتي وجماعي داخل المنظمة، ولكي يكون هذا لا بد من وجود اتصال فيما بينهم حتى يكون هناك تحقيق للمهام التكاملية بالمنظمة.

### 3. أهمية الاتصال:

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار، واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات، وللاتصالات أهمية كبيرة في المؤسسة تتجلى فيما يلي:

- الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي ستبنى عليها القرارات المستقبلية.
- يؤدي الاتصال دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- يتم من خلال الاتصال اطلاع المدير على نشاط مرؤوسيه، لتمكينهم من التعرف على الأهداف المطلوب تحقيقها، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المؤسسة.
- الاتصال وسيلة للتعاون والتنسيق والتكامل، وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.
- الاتصالات الداخلية تعكس في المنظمة مجموعها ومعظم حالاتها الثقافة المؤسسية للإدارة.
- الاتصال يسهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، وذلك من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة.
- يساعد على معرفة مدى التقدم في تحقيق وتنفيذ المخططات والبرامج، والمعوقات التي تحول دون ذلك.
- تظهر أهمية الاتصال من خلال تأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة.
- الاتصال جزء أساسي لكافة الخطوات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

## 4. أهداف الاتصال:

إن للاتصال عدة أهداف يقوم من أجلها وأهمها:

- وسيلة فعالة لجمع المعلومات وتحليلها وفهمها، وتحسين القرارات المستقبلية. (5)
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف المطلوب تحقيقها من قبل المؤسسة.
- تساعد على معرفة مدى التقدم في تحقيق وتنفيذ المخططات والبرامج والمعوقات التي تحول دون ذلك.
- تصحيح المعلومات الخاطئة أو أية مواقف مضللة، أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب، أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تحسين العلاقات بين العمال والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصالات بينهم.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل، وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.

وهناك أهداف عامة للاتصال يصنفها بعض كتاب الإدارة إلى عدد من الأهداف وهي:

- **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- **هدف تعليمي:** ويتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة، أو مهارات جديدة أو مفاهيم جديدة.
- **هدف توجيهي:** ويتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات مرغوبة فيها.
- **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير المستقبلين وزيادة معارفهم، وإفهامهم لما يدور من حولهم من أحداث.
- **هدف اجتماعي:** ويتحقق هذا الهدف بما توفره وسائل الاتصالات في احتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

(5) غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص: 134.

- **هدف ترفيهي أو ترويجي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور في نفوس جميع أفراد المنظمة. (6)

كما أن سكوت ومنتشيل قاما بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة عن طريق: توجيه الاتصال، والأغراض التي يخدمها الاتصال، والمسائل النظرية، وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للاتصال<sup>(7)</sup>، وأن النتائج كانت كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (01): وظائف الاتصال حسب سكوت ومنتشيل

مجال التركيز الفطري والبحث	الأهداف	التوجه	
الرضا ومعالجة الصراع، وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار.	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	المشاعر	الانفعال
النفوذ والسلطة والمواكبة، والتعزيز ونظرية التوقع وتعديل السلوك.	الالتزام بالأهداف التنظيمية	التأثير	الدافعية
اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات.	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	تقني	المعلومات
التصميم التنظيمي.	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية	البنية	الرقابة

المصدر: بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 369-370.

يتضح من الجدول السابق ارتباط كافة الأهداف التي تسعى عملية الاتصال لتحقيقها بمهام وأدوار.

## 5. أنواع الاتصال:

(6) سلوى عثمان صديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية "رؤية نظرية وواقعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص: 20.

(7) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص: 369.

يمكننا تناول العديد من أنواع الاتصال وذلك حسب طبيعة المعيار المعتمد في التصنيف، وتعدد الزوايا التي ينظر إليه من خلالها وهناك عدة أنواع للاتصالات وهي كما يلي:

#### • الاتصال المخطط والاتصال غير المخطط:

فالاتصالات المخططة هي الاتصالات المحددة من قبل الإدارة، وتكون خطوطها معروفة من قبل أعضاء التنظيم وأساليبها محددة مثل الأوامر، والتعليمات والتقارير.. وغيرها.

أما الاتصال غير المخطط فهو الاتصال غير المعروف من قبل الإدارة، ووسائله غير رسمية مثل الإشاعات والثرثرة والمناقشات الودية.

#### • الاتصال الرسمي وغير الرسمي:

فالالاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يتم من خلال قنوات اتصال محددة ووسائل محددة ووقت محدد ومكان محدد حيث يتم الاتصال الرسمي من خلال خطوط السلطة والمؤسسات التي يحددها التنظيم، والتي تتضمن لوائح وتعليمات المنظمة، وخطوط سير القرارات والتعليمات والتوجيهات من أعلى الهرم حتى القاعدة.

أما الاتصال غير الرسمي فيقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة حيث يوجد هذا الاتصال خارج حدود قنوات الاتصال الرسمية، ولا يتبع التسلسل الهرمي للسلطة التنظيمية، وغير مخطط له وغير موثق.

أما المنافع التي يمكن أن تتحقق من الاتصالات غير الرسمية فمتعددة وأهمها: (8)

- المساهمة في تنمية ديمقراطية الإدارة، وإقامة نوع من التجاوب الصريح بين العاملين والقيادة الإدارية.
- معرفة المعلومات والأخبار التي يصعب الحصول عليها عن أحوال المنظمة، وما يدور فيها مما قد يخفى على الرؤساء.
- سرعة الحصول على بعض المعلومات المطلوبة دون انتظار لإجراء الاتصالات الرسمية التي يستغرق اتخاذها والرد عليها وقتا قد يطول.
- اختبار رد فعل الرأي العام في المنظمة تجاه قرار معين تتردد في اتخاذه، فإذا تبين تقبله واستحسانه أقبلت الإدارة على إصداره، وإذا ظهر رفضه واستهجاناه أعادت النظر فيه أو صرفت النظر عنه.
- محاربة الإشاعات الكاذبة عن طريق بث معلومات الصحيحة من خلال الاتصالات غير الرسمية التي تتسم بالسرعة وسعة الانتشار.

(8) ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 374-375.

## • الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي:

يعتبر الاتصال الشفهي من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، وهذا النوع يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية والمناقشات والمؤتمرات، حوار، أو اجتماعات يتحدث فيها المدراء للمرؤوسين، وكذلك المحادثات الهاتفية وغيرها، وفي هذا الإطار تستخدم الكلمات الشفوية لنقل المعاني والأفكار المراد إيصالها للمرؤوسين، وأهمية هذا النوع من الاتصالات يتجسد في اعتبارها النمط الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء، وتصل في بعض الأحيان إلى 90% من مجموع الوقت المكرس من قبل المدير للاتصال، ولعل ميزة الاتصالات الشفهية الأساسية هي التفاعل المباشر، والحصول على التغذية العكسية المباشرة من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار، كما أن هذا النوع يمتاز بالبساطة والوضوح، ويناسب الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا، فهو أكثر تجاوبا مع مقتضيات الاستعجال وحالات الضرورة، كما أن الاتصالات التي تتم شفاهة تسمح بالتجاوب الشخصي بين المرسل والمستقبل، إذ يستطيع المستقبل الاستفسار عن النقاط الغامضة مباشرة، كما هذا النوع من الاتصال يزيل الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، أما عيوب هذا النوع من الاتصال تتمثل فيما يلي: (9)

- عدم قدرة البعض على التوصيل الشفهي للرسائل.
- لا تعتبر الرسالة وسيلة إثبات قانونيا.
- تفقد الرسالة جزءا من محتوياتها بعد صدورها مباشرة.
- لا تصح الاتصالات الشفهية للمنشآت الكبيرة.

أما في الاتصال الكتابي فيتم بث الرسائل أو المعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل رسائل، أو مذكرات، أو تقارير، أو منشورات، أو كتيبات، أو تعليمات، أو بريد الكتروني أو غير ذلك، وليس كما يعتقد البعض بأن الاتصالات المكتوبة هي الصيغة الأكثر استخداما في الاتصالات في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة بل إن نسبة استخدامها لا تتجاوز 13% من الوقت المتاح للاتصالات من وقت المدير، وقد أشار 80% من المدراء أنها وسيلة ضعيفة وليست فعالة، وأهم مزايا الاتصالات المكتوبة:

- سهولة الإثبات فالكتابة تحفظ ما تنصب عليه من التحريف أو التزييف خاصة إذ كانت عباراتها دقيقة واضحة لا تحتمل التأويل.
- دقة التعبير فلا شك أن الاتصالات المكتوبة تدون باللغة الفصحى، وهي أدق في التعبير وأوضح من العامية.
- نستطيع الرجوع إليها في أي وقت.

(9) حسن ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار باغا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 120.

- أقل عرضة للتحريف والتزوير.

- سرعة توصيلها للعاملين وخاصة في المنشآت الكبيرة.

أما أهم المشاكل في هذا النمط هي عدم وجود تغذية عكسية سريعة وتفاعل مباشر، وكذلك هناك إشكالية فهم المعاني الواردة في الرسالة، وحتى الرسائل الالكترونية تحتاج إلى قدرة على التعامل مع الحاسوب.

### ● الاتصال الرأسي والاتصال الأفقي:

يرتبط الاتصال الرأسي بالاتصالات التي تحدث بين الإدارة والعاملين من خلال المستويات الإدارية المختلفة، ويمثل أداة رئيسية لنقل الأوامر والتعليمات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين، كذلك يستعمله المرؤوسين لتحديد الوظيفة والأداء وما يرتبط بها من مشكلات، كمشاكل الزملاء من العاملين والممارسات التنظيمية، والمهام المطلوب تنفيذها وكيفية تنفيذها.

أما الاتصال الأفقي فهو يتم بين الإدارات والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في المستوى التنظيمي مثل العلاقات التي تحدث بين العاملين في القسم الواحد، ويهدف هذا النوع من الاتصالات إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء، ويوضح الكثير من المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال الرأسي.<sup>(10)</sup>

### ● الاتصالات من الناحية التنظيمية:

ويتضمن الاتصال من الناحية التنظيمية الاتصال الداخلي وهو الذي يتم بين الأفراد داخل القسم الواحد، وبينهم وبين الأقسام والإدارات الأخرى داخل المنظمة.

أما الاتصال الخارجي فيضم الاتصالات التي تجري بين المدراء أو أعضاء التنظيم والأطراف الأخرى خارج التنظيم مثل الدوائر ذات العلاقة، وأجهزة الدولة والجمهور الذي تخدمه المنظمة.<sup>(11)</sup>

### ● الاتصالات الصاعدة والاتصالات النازل:

يشتمل الاتصال الصاعد على إيصال الرسائل والمعاني من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي، لذلك فإن أغلب المنظمات تبذل جهوداً لبناء قنوات اتصال صاعدة كفؤة وفاعلة، فالعاملون يحتاجون إلى نقل شكاواهم ووجهات نظرهم وتقارير أدائهم إلى الجهات العليا، ويمكن أن نميز بين أنواع عديدة من المعلومات التي تنقل في سياق هذا النمط من الاتصال مثل: المشاكل والاستثناءات، اقتراحات لإجراء تحسين معين، تقارير الأداء، الشكاوي والمنازعات، معلومات مالية ومحاسبية.

<sup>(10)</sup> أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 160.

<sup>(11)</sup> أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 121-122.

أما الاتصالات النازلة فهي النوع الأكثر شيوعاً حيث تنساب الرسائل والمعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وملاحظات وغيرها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق عديدة ووسائل كثيرة مثل الحديث المباشر، أو صحيفة تعليمات أو البريد الإلكتروني أو غيرها، وأهم أنواع الرسائل الإدارية النازلة تتمثل فيما يلي: تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، الإجراءات والممارسات، تحفيز العاملين، التغذية العكسية.<sup>(12)</sup>

## 6. مهارات الاتصال:

يشتكى أو يعاني الكثير من الإداريين من عدم قدرته على التواصل مع الآخرين، أو عدم تقبل الآخرين له سواء في المجال الشخصي أو الوظيفي، وغالبا ما يكون هو السبب في ذلك من حيث لا يشعر، فمعرفة مهارات الاتصال يساعد على النجاح في تطبيق الاتصال، وذلك من خلال الجهد الواعي لتفعيل مهارات الاتصال الشخصي، وتتمثل هذه المهارات فيما يلي:<sup>(13)</sup>

- المبادرة: وتعني القدرة على بدء الاتصال حين تظهر المشكلات، وإرسال المعلومات، وكذلك ضمان التعاون والتجاوب.
- السرعة: أي السرعة في القيام بالاتصال لأنها تعمل على كسر الروتين القاتل.
- المثابرة: أي القدرة على العودة إلى نفس الأشخاص، وإثارة القضايا المرفوضة سابقا بهدف الإقناع والتوصل إلى حلول.
- المرونة: بمعنى القدرة على تطويع نمط الشخصية للأخذ والعطاء مع نمط شخصيات الآخرين ليعبروا عن رأيهم بحرية.
- السيطرة: أي القدرة على مواصلة الحديث رغم مقاطعة الآخرين بهدف عرض الأفكار والآراء، والحصول على إصغاء ملائم.
- الحد الأدنى من الإجهاد: أي القدرة على الاحتفاظ بالطاقات التفاعلية رغم كسل الآخرين، أو محاولات الضغط والسيطرة.
- القدرة على الإصغاء: فالقدرة على الاستماع هي الأداة الرئيسية للوصول إلى تواصل بين الناس، وخاصة في مواقف الخلاف والصراع، وهي تلعب دورا واضحا في التخفيف من الميول العدوانية لحظات التوتر والانفعال، كما أن الإصغاء يحمينا من الوقوع أسرى أفكارنا المسبقة وانفعالاتنا المحمومة.

## 7. مشاكل الاتصالات الرسمية:

هناك مشاكل عدة يحاول المرسل أو المستقبل تجنبها، أو المحاولة من تخفيف تأثيرها على عملية الاتصالات الإدارية، ويمكن توضيح هذه المشاكل في الجدول التالي:

(12) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره ص ص: 129 - 130.

(13) جمال ماضي، القيادة المؤثرة، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2006، ص: 142.

## الجدول رقم ( 02): مشاكل الاتصالات الرسمية

الاتصال الأفقي	الاتصال الرأسي الصاعد	الاتصال الرأسي الهابط
تداخل الاختصاصات والصلاحيات بين الإدارات.	خوف المرؤوس من رئيسه	كثرة الأوامر
اختلاف التخصصات الوظيفية.	رفع المعلومات السارة فقط، وحجز الأخرى عن الإدارة العليا.	تعارض في الأوامر
حدوث بعض المشاكل الإدارية.	غالبا لا يصدق الرئيس صراحة المرؤوس.	عدم وضوح الأوامر.
عدم الرغبة في مشاركة المعلومات.	قلة قنوات الاتصال المتوفرة.	استخدام السلطة
قلة الاستخدام تؤثر على عملية التنسيق المطلوبة.	صعوبة في الاتصال.	حجز بعض المعلومات، وعدم تمريرها للمستوى الأدنى.
مضيعة للوقت عندما يساء استخدامه.	عدم الثقة في المستويات العليا	عدم الاهتمام بالمستويات الدنيا

المصدر: شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 199.

## المحور الثاني: العناصر الرئيسية لعملية الاتصال

1. عناصر الاتصال

2. مراحل الاتصال في المؤسسة

3. مراحل الاتصال في المؤسسة

4. نماذج الاتصال

5. كفاءة الاتصال

6. مهارات الاتصال

## المحور الثاني: العناصر الرئيسية لعملية الاتصال

### تمهيد:

إن أول تفسير لطبيعة عملية الاتصال جاء على لسان أرسطو حيث يرى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على ثلاثة عناصر أساسية هي: المتحدث، والحديث نفسه أو الكلام، ثم المستمع أو الشخص الذي يستمع للحديث، وكان أرسطو يرى أن الهدف من الاتصال هو البحث عن كل الوسائل المتاحة للإقناع، والإقناع هنا تحويل المستقبل إلى وجهة نظر المتحدث، ويتفق لوسيو مع أرسطو في أن الهدف من الاتصال هو محاولة التأثير والإقناع، وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة، فلا قيمة للاتصال دون تحقيق هدف، وتتلخص عناصر الاتصال فيما يلي:

### 1. عناصر الاتصال:

من الأمور المهمة لفهم الاتصال أنه عملية مستمرة، فالناس لا يفكرون فيما كانوا يتصلون بشأنه بعد انتهائه فحسب، بلأنهم يفكرون حال القيام بالاتصال كذلك، فهناك المكان والجو النفسي الذي يتم فيه الاتصال، وهذه مهمة بالنسبة للمرسل والمستقبل كما أن عملية الاتصال تتطور وتتغير بشكل لا يمكن معه أن تتوقع ما سيحدث في الخطوة التالية، فالاتصال إذن عملية ديناميكية ، وكل حالة اتصال لابد أن تشمل على العناصر التالية.

#### أ. المرسل:

وهو مصدر الرسالة الذي يضعها في كلمات أو حركات أو إشارات و صور ينقلها للآخرين، وهو الشخص الذي يود نقل الرسالة إلى طرف آخر، ويحدث الاتصال لأن لدى ذلك المصدر أفكارا أو حاجات أو مشاعر أو معلومات يريد أن ينقلها إلى شخص أو أشخاص آخرين<sup>(14)</sup> ، وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار، وهذا ما يعرف بالإدراك كما أنه يتأثر بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة ذات الصلة، ولا شك أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي يحملها عملية تفسيره لها، وبصفة عامة يعد المرسل المسؤول عن القيام بالوظيفتين الأساسيتين التاليتين:

- يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

(14) عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 310.

- يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم في حاجة إليها.

### ب. الرسالة:

وتعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية، وتمثل بالمعاني والكلمات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة، وحينما نكتب فالكتابة هي الرسالة، وحينما نرسم فالرسم أو الصورة هي الرسالة، وحينما نلوح بأيدينا فان حركات ذراعنا هي الرسالة.

ومن صفات الرسالة الجيدة ما يلي:

- **الوضوح:** وتعني استخدام كلمات واضحة المعاني وسهلة الفهم بحيث تتناسب مع قدرة المستقبل الرسالة العقلية، ولها معنى وتفسير واحد بحيث يستطيع جمهور المخاطبين فهمها فهما متماثلا.
- **الإيجاز أو الاختصار:** أي عدم الإطناب الذي لا مبرر له، والدخول في صلب الموضوع بشكل مباشر، ونقل الأفكار بأسلوب بسيط، وبكلمات بسيطة ومحددة، وأن لا يكون الاختصار على حساب الشمولية، ولا يؤثر بالمعنى المراد نقله.
- **المجاملة ( اللطف والتهذيب):** أي استخدام أسلوب مهذب ولطيف في الكتابة واستخدام الكلمات الإيجابية، ومناسبة العبارات والجمل حتى لا تسبب إحراجا أو إشكالا.
- **الصحة:** أي أن تكون الرسالة تعكس الواقع وتحتوي معلومات حقيقية.
- **الشمول:** أي تكون الرسالة تشمل جميع جوانب الموضوع، وعدم إهمال أي جزء منه قدر الإمكان.
- **الدقة:** أي مراجعة الرسالة لتصحيح الأخطاء الإملائية والقواعدية، وكذلك التأكد من علامات الترقيم.
- **الهدف:** أي بروز الهدف منها دون حاجة لعناء البحث عنه، والبعد عن الجدل واستعداد الآخرين.<sup>(15)</sup>

### ت. قناة الاتصال:

وتسمى أيضا الوسيلة، وهي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل والكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم واللوحات والصور والأفلام الثابتة والمتحركة والمسجلات الصوتية وانتهاء بالحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة.

ومن أهم وسائل الاتصال المستخدمة ما يلي:

- الوسائل المكتوبة: كالكتب والمجلات والصحف بأنواعها وتخصصاتها المختلفة.. الخ.

(15) جمال إبراهيم، كيف تؤثر في الآخرين؟ "أساليب وفنون القيادة"، دار الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص: 117.

- الوسائل الشفوية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة التي يلقيها المدرس، ويضمنها رسالته التدريسية، أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل.
- الوسائل المسموعة المرئية: وتمثل هذه بصورة رئيسية بالمذياع والتلفزيون.
- الوسائل الالكترونية الحديثة: تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحواسيب والبريد الالكتروني، وما شابه ذلك من الوسائل والقنوات الالكترونية كالانترنت.

ث. **المستقبل:** هو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل. ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ويمكن للمستقبل أن يأخذ صوراً وأشكالاً مختلفة منها: القارئ، أو المستمع إلى الرسالة المذاعة أو التسجيلات الصوتية أو المشاهد سواء للتلفزيون أو السينما أو لأية مادة تعبيرية، أية صورة يشكلها المستقبل سواء كان طالباً أو موظفاً أو قارئاً في المكتبة وينبغي بالنسبة للمرسل مراعاة ما يلي: (16)

- الفروق العمرية.
- الاختلافات الثقافية والمذهبية.
- المكانة العلمية والمالية والاجتماعية.
- مستوى الثقة بالنفس.
- الانفتاح الذهني.

### ج. التغذية الراجعة:

تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي أن التغذية الراجعة تجسد عملية التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بالتغذية الراجعة بأنها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في الاتصال، وبعبارة أخرى أنها تمكن المرسل من إصدار

(16) جمال إبراهيم، كيف تؤثر في الآخرين؟ أساليب وفنون القيادة، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، وكلما كانت التغذية العكسية دقيقة وصحيحة فإن ذلك يسهل عملية الاتصال مستقبلاً. وعموماً فإن التغذية العكسية البناءة يمكن أن تكون أكثر فاعلية من خلال: (17)

- إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.
- التأكد من أن التغذية العكسية محددة ودقيقة وليست عامة.
- استخدام الوقت المناسب لإعطاء التغذية العكسية.
- التأكد أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية، وتخص الرسالة التي سبق وأن استلمها المستلم.

#### أ. الهدف:

إن عملية الاتصال يجريها المتصل لهدف ما، قد يكون للتأثير على أفكار المتلقين أو مشاعرهم أو اتجاهاتهم أو آرائهم، أو لتحقيق طلب أو تلقي معلومات.

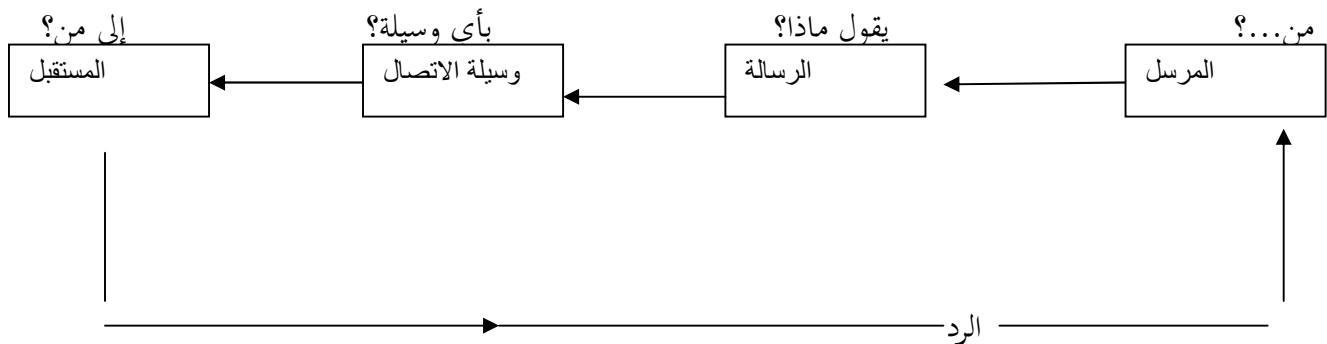
#### ب. الظرف ( البيئة):

إن الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال عنصر هام في نجاح الاتصال أو فشله، فالظرف أو بيئة الاتصال تحدد لنا أسلوب الاتصال ووسائله وحجمه ونوعه. (18)

#### ج. التشويش:

مهما كان نوع عملية الاتصال أو مستواها أو الوسيلة المستخدمة، فإن هناك بعض عناصر التشويش التي يحتمل أن تتدخل في العملية الاتصالية، مما يمكن أن يؤثر في نجاح العملية الاتصالية.

#### الشكل (01): عناصر عملية الاتصال



المصدر: محمد فتحي، **766 مصطلح إداري**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 99.

(17) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، **الإدارة والأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص: 538.

(18) صالح خليل أبو إصبع، **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1998، ص: 14.

## 2. مراحل الاتصال في المؤسسة:

- **مرحلة الإدراك:** الاتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة، وأي رسالة شفوية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسيا عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة بحيث يدركها العقل، ويفك رموزها ويعطيها التفسير المناسب لتنتقل بعدها المرحلة الثانية الاستجابة والمناقشة. (19)
- **مرحلة المناقشة:** يطلع المتلقي على الرسالة، ويركز على فهمها بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه ومع الآخرين للتأكد من مضمونها، وإزالة الغموض إذا كان موجودا لينتقل بعدها إلى مرحلة التنفيذ.
- **مرحلة التنفيذ:** وهي خطوة التنفيذ أي خطوة تنفيذ ما هو مطلوب، وتعتبر مرحلة أساسية في عملية إنجاز الاتصال، فهي توضح مدى التعاون المشترك بين المرسل والمستقبل، وذلك ليس من خلال استلام الرسالة فقط (20)، بل فهمها بالطريقة التي قصدها المرسل من خلال:
  - الإدراك وتعرف دائما باسم التمعن عند المرسل.
  - الإدراك وتعرف بمرحلة فك الرموز عند المستقبل.
- **مرحلة التقييم:** فعملية الاتصال تستمر لما بعد التنفيذ، وذلك من أجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف، واحترام تنفيذ الأوامر والتوجيهات والصعوبات التي حالت دون تنفيذها.

## 3. نماذج الاتصال:

يمكننا وصف عملية الاتصال باستخدام النماذج التي تصور كيفية حدوث هذه العملية، والنموذج عبارة عن مبسط لعملية الاتصال يعرض على هيئة رسم أو شكل يبين عناصر الاتصال وتسلسلها والعلاقة بينها، والنماذج ذات فائدة كبرى لأنها تصور الموضوع المطروح بطريقة مرتبة توضح أبعاده بشكل مبسط، ويرى مككيلي الكس أن النماذج تتكون من خلال التجارب والأبحاث التي قام بها الباحثون في مجال الاتصال، والتي يمكن تحويلها وتجسيدها في الواقع. (21)

وفي هذا الإطار نجد أن الباحثين طوروا ثلاثة نماذج رئيسية هي على النحو التالي:

### ح. النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه:

(19) ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 18.

(20) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 141-142.

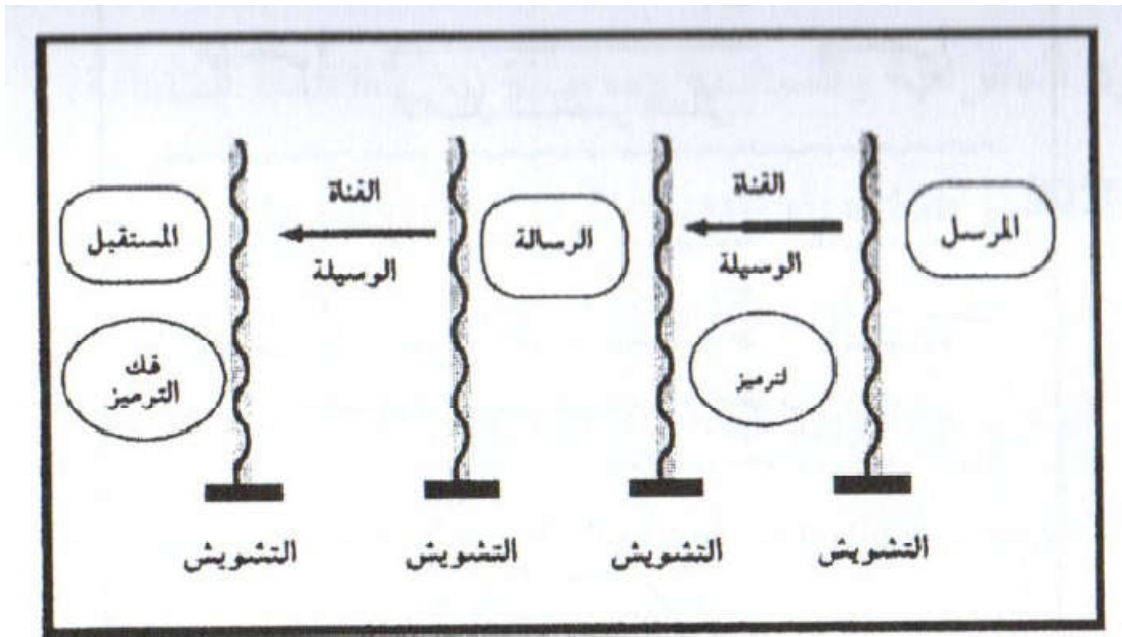
(21) Mucchielli Alex, communication état de savoir, édition de science humain, France, 1998, p: 65.

قبل قرابة ستين عاما نظر الباحثون إلى الاتصال على أنه أمر يفعله شخص لشخص آخر، وبهذا يشبه الاتصال إعطاء حقنة في الجسد حيث يقوم المرسل بوضع أفكاره ومشاعره في رسالة، ثم يحقنها من خلال وسيلة معينة (حديث، رسم، كتابة... إلخ) إلى مستقبل يقوم بنقل رموزها بطريقة تشبه ما أراده المرسل، وإذا ما قدر للرسالة أن تمضي من غير (تشويش) في خط مستقيم فإنه قد كتب لها النجاح. (22)

ومن أهم منظري هذا النموذج كلود شانون Cloude Channon و ويفير Weaver، وقد وضع شانون مفهوم النسق العام للاتصال، وكان اهتمامه ينصب على تحويل المعلومات بين المرسل والمستقبل حيث أن المرسل يرسل رسالة ذات رموز عبر قناة خطية إلى الطرف الآخر الذي يسمى المستقبل، والذي بدوره يفك رموز هذه الرسالة، وهذا المنهج يركز مضمون كيفية تحويل المعلومات.

ويمكننا رؤية هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

### الشكل ( 02 ): النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه



المصدر: شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره ص: 18.

### خ. النموذج التبادلي (أو ثنائي الاتجاه):

النموذج ذو الاتجاه الواحد لتفسير عملية الاتصال سهل الفهم إلا أنه 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، ولقد كان النموذج السابق يتجاهل

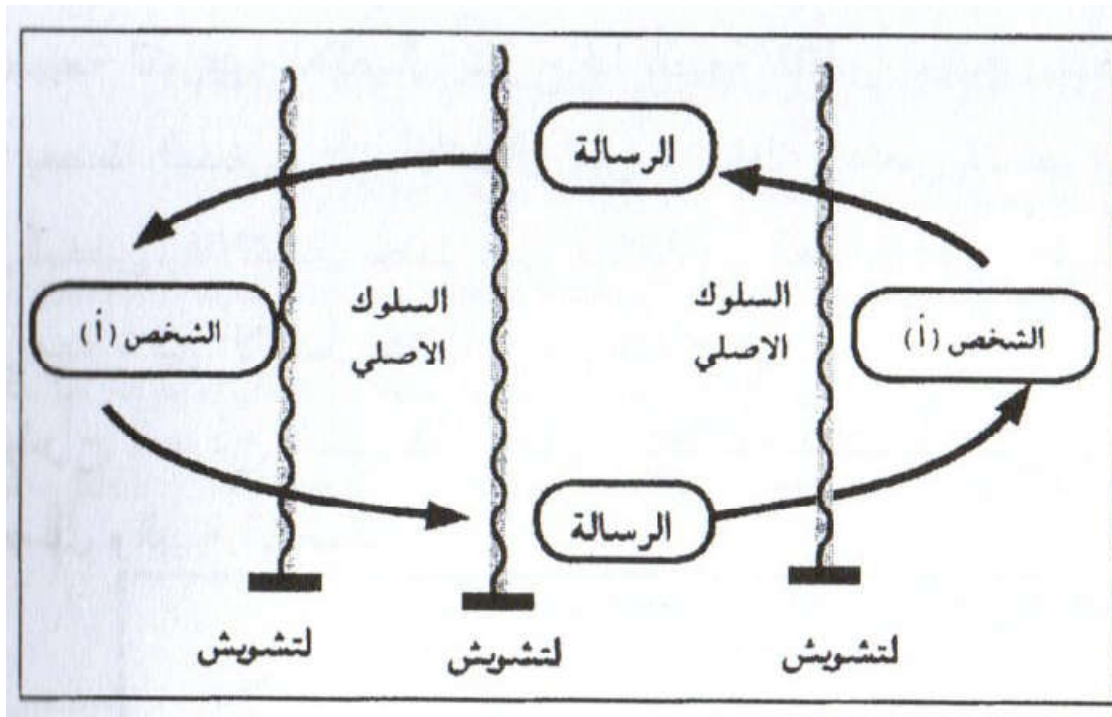
(22) شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

الصدى ورد الفعل من المستقبل تجاه ما يستقبله من رسائل، ثم يقوم بإرسال رسائل وهكذا يتحول من مستقبل إلى مرسل ثم إلى مستقبل في وقت قصير.

ومن ناحية أخرى يفترض نموذج الاتجاه الواحد أن كل رسالة يجري ترميزها وفك رموزها، وأن هذه عملية تجري بوعي وعن قصد، ولكن الواقع أن كلا من المرسل والمستقبل قد يرسلان رسائل دون وعي منهما، فلا يعيان ما يصدر عنهما من رموز

غير لفظية كتعبيرات الوجه والإشارات ودرجة الصوت ونحوها، وقد يفوتهما فك الرموز (التفسير) للرسائل التي يرسلها المتحدث أو القائم بالاتصال، ومن هنا يكون من المناسب إبدال مسألة الترميز، وفك الرموز بالسلوك الاتصالي الذي يشمل الأفعال القصدية وغير القصدية للاتصال.

### الشكل ( 03 ): النموذج التبادلي أو ثنائي الاتجاه



المصدر: شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

في هذا النموذج يقوم كلا من الطرفين (الشخص أ والشخص ب) بالإرسال والاستقبال للرسائل، ولقد عبرنا عن قيامهما بالترميز وفك الرموز بالسلوك الاتصالي حيث يرسل الرسائل بقصد أو بدون قصد، ويفسر الرسائل ويفك رموزها وهو غير

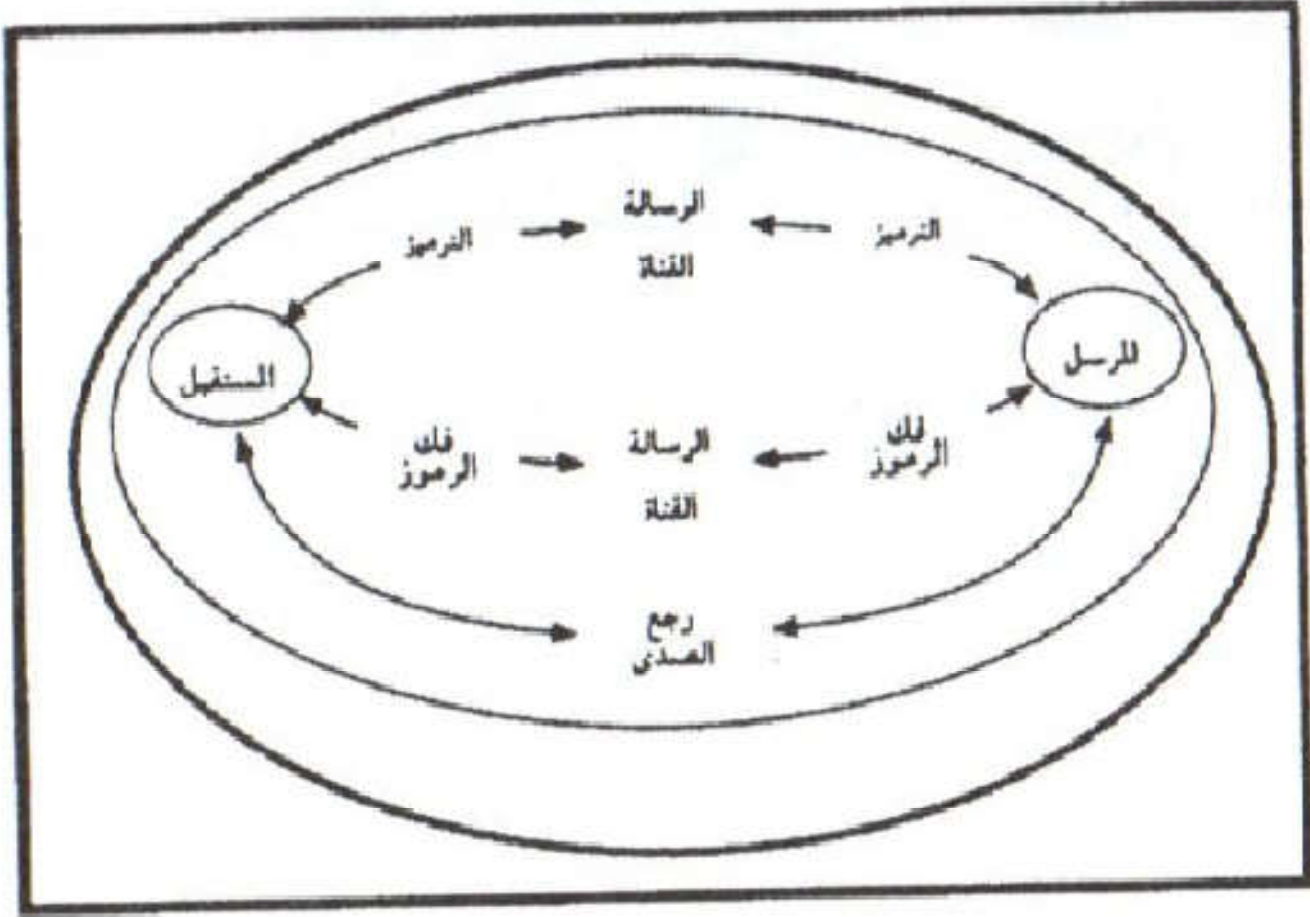
منتبه لها، وفي كلا الحالين نجد أن التشويش يصاحب مرحلة إرسال الرسائل واستقبالها مما يؤثر على كفاءة الاتصال وفعاليتها.

#### د. نموذج الاتصال التفاعلي:

نظرا لأن عملية الاتصال معقدة أكثر مما نتصوره فإن كلا من النموذجين السابقين (ذي الاتجاه الواحد وذي الاتجاهين) يقصر عن التفسير الكامل لهذه العملية، فالاتصال يعتمد على البيئة التي يتم فيها سواء كانت 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 سبق الاتصال، وما جاء بعده من سلوك اتصالي أو غيره، وهذه طبيعة العلاقات الاجتماعية حيث أنها لا تنتهي، بل يبني بعضها على بعض، والطبيعة 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 أكبر. إن مؤسس هذا التيار هو (جيورجي بيتسون) " وجوهر الاتصال في هذا التيار يكمن في العمليات العلائقية والتفاعلية، فهو يرى بأن الأفراد وخصوصياتهم الشخصية أقل أهمية من العلاقات التي ستقوم بينهم من خلال عملية الاتصال". (23)

(23) مسلم محمد، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، منشورات دار قرطبة، المدينة، الجزائر، 2007، ص: 104.

## الشكل ( 04 ): نموذج الاتصال التفاعلي



المصدر: شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

## 4. كفاءة الاتصال:

تعتبر الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة: السرعة، وتقديمها لمعلومات مرتدة، وتسجيلها، وتخصيصها على شخص معين، وملائمة شكلها لموضوعها، وبقائها في الذهن، وتأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة، وستتناول هذه العناصر بالشرح:

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

**الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة، وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال. (24)

---

(24) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 41.

## المحور الثالث: الاتصال الفعال

1. مفهوم الاتصال الفعال
2. مقومات الاتصال الفعال
3. معوقات عملية الاتصال
4. آليات تحسين فاعلية الاتصالات
5. مبادئ الاتصال الفعال
6. كيفية تحقيق الاتصال الفعال

## المحور الثالث: آليات الاتصال الفعال

### تمهيد:

أن الاتصال الإداري الفعال يعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها البعض، إذ يكرس الدارسون والمختصون جهودهم في تشخيص مشاكل الاتصال قصد إيجاد حلول ممكنة لعلاجها بالقضاء على أسباب فشلها من جهة، وتسييل الضوء على مجموعة من الآليات التي يغفل الأفراد والمؤسسات دورها وتأثيرها الكبير على مسار العملية الاتصالية من جهة أخرى، كما يجب على المدير تنمية مهارة الاتصال لديه وهي مهارة تعتمد على لباقتة في إحداث الاتصال مع معاونيه ومرؤوسيه بطريقة إنسانية قدر الإمكان.

### 1. مفهوم الاتصال الفعال:

يعرف الاتصال الفعال على أن العملية التي تهدف نقل وتبادل المعلومات التي بموجبها تتوحد المفاهيم، وتتخذ وتنفذ القرارات، فهو عملية تمرير المعلومات من شخص لآخر، أو من مجموعة لأخرى.

كما يعرف بأنه الاتصال الذي يتصف بالشفافية والاهتمام والمشاركة من قبل أطراف الاتصال، وكذلك اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، وإيصال المعلومات في الوقت المناسب.

والاتصال الفعال يحقق غايات وأهداف متعددة، فهو السبيل الوحيد إلى توحيد أنشطة المؤسسة، ووسيلة لتغيير السلوك وتحقيق الأهداف، كما يتوقف تعاون الأفراد مع بعضهم على قدرتهم على الاتصال والتفاهم والتلاحم.

إذ تساعد الاتصالات الفعالة الأفراد المشاركين في المؤسسة على المساهمة في السير نحو تحقيق الأهداف من خلال ما يقدمونه من اقتراحات وأراء واتجاهات تعين متخذ القرار على الإبداع والتطوير، والتغلب على الصعوبات التي تعيق أهداف المؤسسة، وفي محاولة لمعرفة أهم المهارات التي يتطلبها الإداري ليكون فعالا، فإن الإجابة تأتي متكررة في مقدرته على الاتصال بالآخرين،

وسهولة التفاعل معهم وتفهم قيمهم ومعتقداتهم التي تحرك سلوكهم، وفي غياب نظام فعال للاتصالات تنعثر العمليات الإدارية. (25)

### 2. مقومات الاتصال الفعال:

تتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت عنها التجارب والتطبيقات ما يلي:

(25) أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 126 - 127.

- **الإصغاء:** فمن مقومات الاتصال الفعال إصغاء المدير لموظفيه لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقية ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، كما أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها لأنها تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.
- **الشرح:** ويتطلب الاتصال الفعال من المدير أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه، وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة سليمة يسهل عليهم فهمها لأن الرسالة الصعبة لا تفهم، وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم، وأن يحرص على أن يكون مضمون الاتصال واضحاً في ذهنه قبل أن يتصل، وأن يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة. (26)
- **السؤال والمناقشة:** فالمدير الفعال هو الذي يحدد قبل الاتصال ما الهدف منه بأن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من اتصاله، وعن رد الفعل الذي يتكون لدى الموظف من جراء هذا الاتصال، فمثلاً إذا أراد المدير إرسال خطاب إلى أحد موظفيه عليه أن يسأل نفسه عن الهدف من إرساله، وهل هو الحصول على معلومات أم التأثير في سلوك الموظف بتكليفه بالقيام بعمل معين أو نهي، وعلى ضوء ذلك الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته، والمدخل الذي يحقق الهدف من اتصاله.
- **التقويم:** إن تقويم العاملين لاتصالاتهم يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز، إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه، فالموظف الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبله، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه، وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظروها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيده في تعديل ما قاله أو ما يقوله في المستقبل. (27)
- **الاستجابة:** وتعني ملاحظة العامل لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة، أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم ومدى تفهمهم.

(26) نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 405

(27) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص: 384.

### 3. معوقات عملية الاتصال:

بدون اتصال يشعر الأفراد بعزلتهم، ويمكن ان يساء فهم الإشارات، ولا يتم نقل المعلومات بشكل صحيح، ويعتبر الاتصال من بين أكثر المصادر التي ينتج عنها مشاكل في المؤسسة، ولكن المشكل المطروح هو كيف نتصل بفعالية داخل المؤسسة؟ وكيف نتحدى المشاكل المعيقة للاتصال؟

وهناك العديد من المعوقات التي تؤثر بشكل سلبي على عملية الاتصال نذكرها فيما يلي:

#### أ. المعوقات التنظيمية:

لقد بينت دراسة ميدانية في المجال الصناعي أنه من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادفها أنظمة الاتصال، وتعرقل أدائها:

- سوء التنظيم والتنظيم الذي يقوم على أساس غير سليم تكون خطوط الاتصال فيه بطبيعة الحال معقدة وغير واضحة.
- كبر حجم نطاق الإشراف فبعد المسافة بين المرسل والمستقبل يؤدي إلى احتمال التغيير، أو التحريف في المعلومات.
- جهل اغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال مما يعرض إلى الأداء غير الجيد.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخراطيم التنظيمية، ويتعمد البعض العارفين بما عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
- توجه بعض الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال.
- وجود البيروقراطية بمعناها السلبي المتداول اليوم على ألسنة الخاص والعام، وليس المرونة والتنظيم كما نادى بها ماكس ويبر بل تعنى الفوضى والحواجز.
- وجود الأحلاف التي تتكون بين بعض الموظفين دون البعض وضد البعض الآخر، مما أدى بأغلب الموظفين إلى البحث عن تكتل يوفر لهم ما عجز التنظيم الرسمي عن توفيره من معلومات واتصالات.
- درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية، ووجود ضوضاء والحيز المكاني الضيق، وكلها عوامل تعرقل عملية الاتصال الفعال وتؤدي إلى التوتر.

#### ب. المعوقات النفسية والاجتماعية:

يقدم الكتاب والباحثون من بين هذه المعوقات ما يلي: (28)

(28) ناصر داداي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية " دراسة نظرية وتطبيقية"، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2004، ص ص: 83-84.

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم، وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.
  - ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها ونقص المعلومات المرتدة من أسفل، مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة، وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي.
  - نقص الاستعداد النفسي عند المستقبل لتلقي الرسالة.
  - نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة، وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل، ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي.
  - تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء، أو لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا عليها.
  - تميز بعض المدراء بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات مثل عدم تعاونهم وتعاليمهم، وضعف رغبتهم في الاتصال... الخ.
  - يحمل الكثير من الموظفين تصورات سلبية نحو زملائهم معتبرين إياهم سيئين، وفي أحسن الأحوال ماكربين وهذه التصورات والأحكام المسبقة تبقى عائقا كبيرا أمام الاتصال.
  - غياب الشكر والامتنان، وانعدام التحفيز أدى إلى ضعف الاتصال داخل المؤسسة بشكل متزايد وخطير.
  - كون أن طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، مما يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال بها، ويعزز فرص تحقيق الأهداف.
- ت. معوقات الاتصال المرتبطة بطبيعة العمل: (29)
- تداخل الاختصاصات في العمل، وعدم وضوحها.
  - عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح ونظم العمل للعاملين، وعدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك.
  - عدم تشجيع التغذية العكسية للمعلومات لإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم، وإعطاء وجهة النظر فيما يرتبط بطبيعة العمل.
  - عدم وجود مقاييس للإنتاجية.
  - عدم ملائمة قنوات الاتصال، أو استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة.
4. آليات تحسين فاعلية الاتصالات:

(29) عبد الكريم بن خالد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص:

حتى تتحقق فعالية الاتصالات في الإدارة يجب توفر العديد من العناصر منها على الخصوص:

- نظرة المدير الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف الأنظمة الفرعية فيها، مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بينها وبين المحيط الخارجي.
- عدم النظر إلى السلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير لما لها من نتائج جيدة على المؤسسة.
- العمل على تحسين أداء الاتصال من خلال تبادل المعلومات والأفكار، وتحسين علاقات العمل، وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.
- ضرورة حسن تفهم الإدارة لجو العمل، والجو التنظيمي والاتصالات، ومحيط المؤسسة وعوامله الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية وغيرها.
- العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة من أجل زيادة فعالية الاتصال، فالإصغاء هو مهارة هامة لتحقيق اتصال جيد ومعرفة قدرات الآخرين، والتخفيف من غضب المتحدثين ورفع معنوياتهم، والتعرف على الحقائق من خلال الاستماع إلى حديث طويل. (30)
- العمل على التكوين الذاتي والمستمر لمختلف قدرات المديرين في مختلف المجالات الفكرية والإدارية، وهذا للتمكن باستمرار من تفهم التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.
- القدرة على التنسيق، وتبادل المعلومات أفقياً لدى المديرين لتفادي ازدواجية العمل والاضطراب في البرامج.

## 5. مبادئ الاتصال الفعال:

- تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على أربع جوانب هامة للاتصال، وهذه الجوانب تتمثل في نوعية الاتصال، والحفاظ على الجهود المنظمة، وظروف الاستقبال، والاستفادة من مزايا التنظيم الرسمي، وقصد تحكم المدير في نظام الاتصال السائد وضمانا لفعالية هذا الأخير يمكن تلخيص المبادئ العامة لنجاح أي عملية اتصالية فيما يلي: (31)
- **مبدأ وضوح الرسالة:** وهو مسؤولية المرسل فيصاغ الاتصال بلغة واضحة وتعبير واضح مع اختيار الوسيلة المناسبة مع وضوح الخط، ووضوحها لكل المستويات إذا كانت موجهة لمستويات مختلفة بحيث لا تحتمل الرسالة إلا مضمونا واحدا وتأويلا واحدا، وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها.

(30) إبراهيم الفقي، فن التواصل والحوار الفعال، دار الجدد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2016، ص: 14

(31) بولرياح عسالي، تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم "، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2008، ص: 78.

● **مبدأ الاهتمام والتركيز:** وهو مسؤولية المستقبل، وذلك رغم وجود عدة رسائل تسترعي الاهتمام مرسله كانت أو مستقبله.

● **مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق:** أن تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وتدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيقه للتكامل والانسجام بين قدراته في مختلف أقسام المؤسسة، وتحقيق التنسيق الضروري في المهام.

● **مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:** فالتنظيم غير الرسمي يمرر معلومات ويستقبل أخرى فالمدیر الناجح هو من يتبنى المعلومات التي يوافق عليها، ولا يتجاهل المعلومات التي لا يوافق عليها.

## 6. كيفية تحقيق الاتصال الناجح الفعال:

إن التغلب على عقبات الاتصال يتم من خلال تحسين ظروفه وقنواته على مستوى الأفراد والمنظمة، فعلى مستوى الأفراد ومهاراتهم يمكن أن يتم ذلك من خلال الاتصال الفعال، والذي يعني عملية التصرف لمساعدة فرد معين لقول ما يريد بالضبط، وهي تحوي مهارات الصدق بالانتباه لغرض فهم المعنى الكامل لقول الآخر من خلال ضبط العواطف والسيطرة على الانفعالات، ويمكن تحقيق الاتصال الفعال من خلال ما يلي:

● معالجة العقبات السابق ذكرها.

● تقليل المستويات الإدارية، وتشجيع اللامركزية الإدارية لرفع الروح المعنوية العاملين.

● إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يمكن فهمها، وأن تكون جديدة.

● تكييف المعلومات على أساس المستقبل، وليس كما يراها المرسل.

● وضوح الرسالة وعدم قبولها للتأويل أو التفسير المزدوج، وأن تكون معانيها محددة لا تحمل أكثر من معنى.

● التكلفة المناسبة للاتصال مع قيمة المعلومة أو البيان المطلوب.

● المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني.

● يجب أن يكون المدير لماحا ذكيا عند إرساله، وكذلك مستمع جيد عند استقباله، فاللطف في القول وحسن الإصغاء يعده

عن المشاكل، ويمتص غضب الآخرين.

● إن قبول أي رسالة يتأثر بمدى الثقة في مصدر الرسالة، ولذلك لا بد من تعزيز الثقة بين المرسل والمستقبل حتى تؤدي الرسالة غايتها.

● من الأفضل أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا، وهذا من شأنه المعاونة على فهم الموضوع بدقة.

● أن يكون وقت الاتصال ملائما.

● التكرار والتذكير في حالة الحاجة إليه.

ومن المهم الإشارة إلى أن اختيار وسيلة الاتصال لها دور مهم في تحسين عملية الاتصال وزيادة فاعليته، وفي هذا الإطار فإن طبيعة المشكلة أو الموقف، وما إذا كان روتينياً أو غير روتيني، وكذلك مدى ثراء قناة الاتصال أو ضعفها لها تأثير كبير على العملية الاتصالية.

## المحور الرابع: نظريات الاتصال

1. النظرية الإدارية للاتصال
2. النظرية الرياضية للاتصال
3. نظرية شانون
4. النظرية النفعية الاجتماعية
5. النظرية النقدية
6. نظرية الحقنة تحت الجلد
7. نموذج الاستخدامات والرضا
8. نظرية المؤشرات الثقافية وتحليل الإنماء

## المحور الرابع: نظريات الاتصال

### تمهيد:

تعتبر النظرية تكويني يحتوي على العناصر والمتغيرات المكونة لظاهرة معينة، والعلاقات المحتملة بين هذه العناصر، والنظرية في تكوينها تحاول أن تحاكي التكوين الفعلي الحقيقي للظاهرة، وعلى هذا فإن نظرية الاتصالات لا بد أن تحاكي ما يحدث بالفعل في الواقع العملي، والمقصود بنظرية الاتصالات ذلك الإطار العلمي الذي يربط أجزاء وأطراف الاتصال، ويفسر العمليات الأساسية في ذلك الاتصال، ولقد ظهرت منذ بداية هذا القرن نظريات متعددة تعنى بوصف الاتصال، ودراسة وتوضيح الأسس والمعايير التي يمكن اعتمادها لتحقيق الاتصال الفعال، وما زالت النظريات تتراءى في هذا السبيل بيد أن السمة التي تميزها أنها أصبحت أكثر إحكاماً وواقعية وقابلة للتوظيف على المستوى التطبيقي على النحو الذي يكشف عن خصائصها الارتقائية.

### 1. النظرية الإدارية للاتصال:

إن جودة نقل المعلومات والحقائق إلى الأفراد الذين يحتاجونها تعد من العوامل التي تساهم في نجاح منظمات الأعمال، فالاتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات، ولا يمكن أن يكون هناك عالم بدون اتصالات سواء أكان بين الأفراد بعضهم البعض، أو بين الأفراد والمنظمات، أو حتى بين المنظمات بعضها بعضاً، وبناء عليه فإن تقدم أي مجتمع يرتبط بإيصال المعلومات إلى أفرادها، وتقاسم المعارف وإغناء الثقافة والتعمق في فهم التكنولوجيات المعاصرة، وتقسم الاتصالات حسب هذه النظرية إلى شكلين وهما:

- **المعلومات:** ويتم إيصالها من القاعدة إلى القمة عن طريق السلم الإداري، وإن جودة هذا الشكل تعكس الوضعية الحقيقية لأية منظمة ناجحة لأن المشكلة الأساسية هنا هي أن مختلف المسؤولين في مستويات متعددة يتجاهلون آراء العمال واقتراحاتهم، ولا يأخذون بالاعتبار وجهات نظر الأفراد الأدنى منهم.
- **الأوامر:** وتأتي من الأعلى إلى الأسفل، وتكمن أهميتها في كونها تعبر عن المنبع الذي تصدر منه التعليمات والتوجيهات، وهذا يعني أن اتخاذ القرارات هو الذي يحدد السلطة الرسمية.

ومن أهم خصائص الاتصال الفعال حسب هذه النظرية ما يلي:

- تسريع مناخ الاتصال المقترح.
- الالتزام بالاتصال الأخلاقي.
- فهم الصعوبات التي تعترض الاتصالات.
- استعمال التكنولوجيا المتقدمة للاتصالات.

- استعمال المدخل الذي يركز على جمهور الاتصال.
- إيجاد وتشغيل الرسائل بفعالية.

## 2. النظرية الرياضية للاتصال:

اهتمت هذه النظرية بمهندسة وبحوث الاتصال، وقد امتد نجاحها العملي من الإرسال التلفزيوني الملون، وتصميم نظم الرادار إلى استرداد الرسائل الضعيفة للاتصالات، وتأثر هذه النظرية ببحوث الذكاء الاصطناعي والجينات ونظرية التنظيم، ولقد صنف Warren Weaver موضوع نظرية الاتصال على ثلاث مستويات:

- المشكلة الفنية: فالاهتمامات الأولى لهذه النظرية تتمثل في دقة الرموز من المرسل إلى المستقبل.
- المشكلة اللفظية: وارتبطت بكيفية نقل الرموز المرسله للمعنى المرغوب فيه.
- مشكلة الفاعلية: واهتمت بالنجاح في المعنى المنفذ للمستقبل الذي يقود إلى الاتصال المقصود.

## 3. نظرية شانون:

وتسمى بالنظرية الأساسية للقناة الصامتة، وتعطي النظرية قناة اتصال هامة بقدرة  $C$  بايت لكل فرد، إذ يتم قبول الرسائل من مصدر المعلومات مع أنتروبيا (عامل رياضي يعتبر مقياساً للطاقة غير المستفاد في نظام دينامي حراري)  $H$  بايت لكل فرد، والمرسل المثالي هو الذي يستغل القدرة العظمى للقناة عن طريق الإرسال بمعدل  $C/H$  الذي يجب بناؤه، وبكلمات أخرى إذا كانت خصائص القناة والمصدر معرفين فمن الممكن إيجاد أسلوب مناسب لترميز الرسائل التي تتناسب بشكل أفضل مع هذه القناة، وللتعامل مع هذه الحالة العامة للقناة المشوشة لاحظ شانون أن هذه المشكلة تشابه حالة التعامل مع العمل في زمن الحرب من خلال استخدام الشيفرات العسكرية، ففي الرموز السرية يضاف أساس الرمز إلى الرسالة بأسلوب مشابه لإضافة الرسالة للاتصال الإداري، ففي هذه الحالة تحل الرسالة المشفرة سرىاً، والتي يجب فصلها عن الرسالة، والنقطة الأساسية في التشفير هو تصميم الرمز الذي يجعل المهمة صعبة للغاية، فرمز الاتصال العادي يجب أن يكون له هدف معاكس للتصميم، والشيفرة بمثل هذا الأسلوب من السهولة يمكن حل رسالتها من التشويش.

- لقد برهن شانون في نظريته أن أي نوع لنظام الاتصال له رسالة يمكن أن ترسل من إحدى الأماكن إلى الأخرى عن طريق قناة تشويش، ويمكن أيضاً التخلي عن الخطأ كلما تطلب الأمر، وبذلك يمكن القيام بمهمة التشفير بشكل مناسب، وأيضاً برهن شانون أن مثل هذا التشفير يمكن إيجاده بسهولة، وإن المحدد الرئيسي لذلك هو قدرة قناة الاتصال، وقد ظهر أن المعلومات القابلة للإجابة يمكن إيجادها وإظهارها في عالم غير قابل للإجابة والوثوق به. (32)

(32) رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص ص: 365-366.

**4. النظرية النفعية الاجتماعية:**

ركز علماء النفس في نظريات الاتصال على العناصر الشخصية والأفراد من خلال التسلسل الذي يؤدي لرد الفعل، أي توجه فرد ما نحو الأشياء المرئية، فإذا فرضنا مثلاً أن الفرد A والفرد B صديقان حميمان، وأن هناك شيئاً ما يدعى C قد أثار انتباههما، وهذا العنصر يمكن أن يكون أي شيء، ويفرض أن الفرد A يجب C أما B فإنه لا يجب C، فإذا أخذنا بعين الاعتبار أن بين الفرد A والفرد B مودة وصداقة، فما العمل إذا من أجل إزالة حالة عدم التوازن هذه في محبة الأشياء؟

وبمجرد الوصول إلى أن هناك روابط وثيقة بين A و B فإن بإمكاننا أن نتنبأ بأن B من الممكن أن يجب C كما هو شأن A، أو أن B من الممكن أن يفكر بأن C هو شيء غير ضروري للغاية وليست له قيمة لديه، وبالتالي فيإمكانه أن يهمل المشكلة، وبمعنى آخر لا بد من إيجاد جهود متضافرة من أجل تضييق الفجوة بين الطرفين، وخلق التوازن في هذه الحالة، والملاحظ أن هذه النظرية بسيطة ولكنها مهمة جداً، ويتضح من خلال هذه النظرية أن التسلسل نحو التماثل يمكن ملاحظته بشكل روتيني، ويجب هنا فقط أن تتبع ذلك.

ومن أجل تقليص عدم التوازن هذا أو التخوف من حالة وجوده، فإننا نقوم بجمع الأفراد الذين يتشابهون معاً تماماً، فأصدقائنا غالباً ما يشاركوننا في القيم والأهداف والمثل وأساليب الحياة... إلخ، وطالما نحن محافظون على علاقاتنا التماثلية فإننا بل شك نعزز ونقوي مفهومنا للأشياء كيفما يجب أن تكون.

**5. النظرية النقدية:**

وهي نظرية تابعة للمدرسة النقدية التي انقسم روادها إلى عدة اتجاهات، واهتم كل اتجاه بمؤشر دون غيره من المؤشرات إلا أنهم ركزوا جميعاً على التغيرات والصراعات.

فرواد أو أصحاب مقاربة الاقتصاد السياسي ركزوا جل اهتمامهم على دراسة وتحليل العامل الاقتصادي من منظور ماركسي محض من حيث بنية النسق، أو بنية ملكية وسائل الاتصال والمؤسسات الاقتصادية والمالية المهيمنة على هذه الوسائل، وكيفية عملها في حالات أو مواقف كهذه، كما جعل هؤلاء رواد الضبط الاجتماعي مركزاً لاهتمامهم من خلال الارتباط بين النظام الاقتصادي والنظام السياسي، فرجال الأعمال يدعمون رجال السياسة الذين يحمون ويدافعون عن مصالحهم من خلال آلية سن القوانين المناسبة لذلك، أما المقاربة الشمولية فهي شبيهة بسابقتها مع فرق وحيد يتمثل في كون رواد هذه الأخيرة يعطون الأولوية للعامل الإيديولوجي على حساب العامل الاقتصادي، فهم يركزون جل اهتمامهم على تحليل ودراسة مظاهره المختلفة وآليات ديمومته. (33)

(33) بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 113.

**6. نظرية الحقنة تحت الجلد:**

حيث بينت الدراسات الأولى لوسائل الإعلام على أساس النظرية القائلة بأن تأثيرات وسائل الإعلام على حياتنا غالباً ما تكون ذات وقع شديد وتكون مباشرة، وافترضت هذه النظرية أن مجرد عرض ووصف عمل إجرامي ما يعد كافياً للتحفيز على زيادة أو تعظيم السلوك الإجرامي بين جمهور غير محصن، وقد عرف هذا المنظور لاحقاً بنظرية الحقنة تحت الجلد لأنه شبه تأثير وسائل الإعلام بحقنة في عروق الجمهور، وهي حقنة ضارة في معظم الأحيان ومفيدة في بعضها.

والواقع أن هذه النظرية استمدت مصدرها الأول من الافتراض القائل بأن الغليان الاجتماعي المصاحب للتصنيع قد أضعف حصانة الناس كثيراً، ولهذا كان من السهل استمالتهم وتزويدهم بخبرات جديدة، والتأثير بهم من خلال وسائل الإعلام وسبب ذلك يعود إلى أن عملية التصنيع قد عطلت وظائف الجماعات القديمة الأكثر استقراراً، والتي كانت توفر للناس قدراً عالياً من الإحساس بالولاء والانتماء بيد أن هذه العملية فشلت في إيجاد بديل وظيفي لتلك الجماعات.

أما المصدر الثاني لهذه النظرية فقد أستمد من المدرسة السلوكية النفسية التي ظهرت في بداية القرن العشرين حيث ترى هذه المدرسة أن الفعل الإنساني يصاغ وفقاً لانعكاسات شرطية لمثيرات محيطية خارجية تشكل نماذج سلوك مستقرة قابلة للتمييز ومن ثم فإن الفعل الاجتماعي ليس بالاختيار الشخصي المبني على المعارف والمعتقدات المختلفة.

**7. نموذج الاستخدامات والرضا:**

أدى البحث عن استخدامات وسائل الاتصال إلى زيادة اهتمام الكثير من الباحثين الذين أرادوا التعرف على "ماذا يفعل الجمهور بالوسائل" بدلاً من "ماذا تفعل الوسائل بالجمهور"، وقد ارتبطت البدايات الأولى لهذه البحوث بالدراسات الأميركية لتأثير وسائل الإعلام، ومن أبرز روادها المدعو أرنهايم (1944) الذي حاول الكشف عن الوظائف النفسية التي تؤديها المسلسلات لربيات البيوت، والمدعو بيرلسون (1949) الذي استعمل إضراب الصحافة للتأكد من الدوافع التي تجعل القراء يفتقدون صحيفتهم اليومية المعتادة.

ويبنى نموذج الاستخدامات والرضا على عدة افتراضات نوجزها بالآتي:

- تميز الجمهور بمشاركة إيجابية، أي أن استخدام وسائل الإعلام يرتبط عموماً بمدى قدرتها على تحقيق أهداف الجمهور المستهدف بها، وهو تأكيد يغفل العوامل الأخرى واستخدامات الجمهور العفوية وغير المخطط لها.
- ترجع المبادرة للمستخدم في ربط إشباع حاجاته باختياره للوسيلة ما يفترض عدم الاعتراف بأي علاقة خطية بين الاتصال والاتجاهات والسلوك بمعنى إلغاء مفهوم التأثير أو ماذا تفعل الوسائل بالجمهور.
- تبني وجود علاقة تنافسية بين وسائل الاتصال ومصادر أخرى للحصول على رضا الجمهور.

- افتراض منهجي يقدر بأن الأفراد يمتلكون قدرة كافية على تشخيص دوافعهم أو احتياجاتهم بالطرق المناسبة ما يغفل ذاتية أحكامهم التقديرية والفروقات القائمة في المستويات التعليمية.

### 8. نظرية المؤشرات الثقافية وتحليل الإنماء:

وهي نظرية من بناء أفكار الموجه جرينر (1967) الذي ربط بين محتوى الاتصال الجماهيري وبين تأثيراته المحتملة على الأفراد والمجتمع، فالنظرية من منظور وظيفي تسهم في معالجة محتوى وتأثيرات وسائل الاتصال وبالأخص التلفزيون. يحاول أنصار هذه النظرية وروادها أن يبرهنوا على أن للتلفزيون تأثير في تكوين الرأي العام على المدى البعيد، وذلك بزعم مواقف وأذواق واختيارات الجمهور وبكلمة واحدة صورته (مثل المزارع الحقيقي في ميدان الفلاحة)، ولهذا أطلق على إسهامات عميد مدرسة "انبرغ" جرينر وأتباعه نظرية المؤشرات الثقافية وتحليل الإنماء أو "الزرع" الخاص بثقافة التلفزيون، وهم يرون بأن العالم المقدم من طرف التلفزيون هو عالم مخترع ووهمي لا تكاد تكون له أدنى علاقة بالحياة الحقيقية، وقد خصص هؤلاء الباحثون تحاليل واسعة للعنف والشيخوخة، والتفرقة على أساس الجنس، والموت، والأقليات يبرهنون فيها على الفرق الشاسع القائم بين عالم التلفزيون والعالم الواقعي.

## المحور الخامس: إدارة الاجتماعات

1. مفهوم الاجتماع
2. أهمية الاجتماعات
3. أنواع الاجتماعات
4. أسس وقواعد الاجتماعات
5. متطلبات الإعداد الجيد للاجتماع

## المحور الخامس: إدارة الاجتماعات

### تمهيد:

تعد الاجتماعات من أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وحجمها حيث تشير الدراسات إلى أن ما يفوق 60% من الدوام يقضيه المسؤولون والموظفون في لقاءات واجتماعات دورية، وهذا لتدارس مواضيع وقرارات تخص المؤسسة، إذا يقول إيمرسون: " كل شخص أجمع به يفوقني في مسألة أو مهارة واحدة على الأقل، ولذلك يمكنني أن أخذ عنه هذه المهارة". والاجتماع أداة فعالة من أدوات اتخاذ القرار، وكثيرا ما يكون له أثر عميق في تغيير أو تحديد اتجاه حياة أفراد، أو وحدات إدارية أو حتى الشعوب والأمم، فالاجتماع له فوائد مباشرة وغير مباشرة، ويمكن بشيء من الإتقان زيادة إنتاجية الاجتماعات ومردودها.

### 1. مفهوم الاجتماع:

الاجتماع هو لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون لجهة تنظيمية واحدة يجتمعون معا لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها.

كما يعرف الاجتماع بأنه هو كل تجمع يضم مشاركين أساسين فقط، ولكل منهم شيء يساهم به في الاجتماع، ويناقش موضوعا أو مشكلة تم جميع المشاركين، ويصل إلى قرارات محددة ذات صلة وثيقة بالهدف المحدد مسبقا للاجتماع.<sup>(34)</sup>

وهناك من يعرفه بأنه مناسبة يجتمع فيها مجموعة من الناس في مكان واحد ليتشاركوا معا بالأفكار والتجارب، وبالتأكيد هذا يختلف حسب عدد الموجودين، وتركيبهم، وتنظيمهم، والغرض من هذا الاجتماع، ولكن الجميع يشترك في أنهم أتوا لغرض معين، وسيكون لهم صلة ببعضهم بطريقة أو بأخرى، ويرجعون لشخص واحد هو رئيس الاجتماع أو قائد الاجتماع.

كما يعرف الاجتماع أيضا هو لقاء بين شخصين أو أكثر يتم فيه بث أفكار أو عواطف، وعناصر التعريف هي:<sup>(35)</sup>

- اللقاء بين شخصين أو أكثر، وعلى هذا يمكن اللقاء عن طريق الهاتف أو البث التلفزيوني أو غيرها.
- اقل عناصر الاجتماع اثنان وأكثرها غير محدد.
- بث الأفكار أو العواطف فمجرد كون شخصان أو أكثر يلقيان دون بث الأفكار أو العواطف لا يسمى اجتماعا.

(34) محمد فتحي، **766 مصطلح إداري**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 225.

(35) حسني شيخ عثمان، **تكنولوجيا الاجتماعات " بحث في تطوير إنتاجية الاجتماعات وزيادة مردودها"**، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، وهران، الجزائر، 1993، ص: 06.

تشكل اجتماعات العمل عادة خلال تجمع عدد من الأفراد الذين يلتفون مع بعض في مكان محدد لغرض التشاور، وإبداء الرأي في قضية معينة تخص العمل، أو تلقي التوجيهات والأوامر أو التعليمات من المسؤولين أو الإدارة العليا، كما تجرى أغلب الاجتماعات في إطار رسمي يتطلب الإعداد المسبق لموضوع الاجتماع، وتحديد توقيت ومكان انعقاده.

## 2. أهمية الاجتماعات:

تعد الاجتماعات بصيغها المختلفة ( لقاءات، ندوات، مؤتمرات، لجان دائمة ومؤقتة...) من وسائل الاتصال المهمة مع الآخرين بهدف التواصل معهم

ومشاركتهم في تحسين الأفكار والمقترحات، وتدعيم صناعة القرار إضافة إلى أهميتها في مجال تفهم المشاكل وأسبابها و معالجة المواضيع المهمة، وهي تمثل في ذات الوقت فرصة للمدير تتيح له إمكانية الاستماع للآخرين والتحاور معهم للتعرف على وجهات نظرهم، والاستفادة من بعض المقترحات التي يتداولونها أثناء الاجتماع.

ويمكن حصر أهمية الاجتماعات فيما يلي: (36)

- تقدم معلومات مهمة للقائمين بالأعمال.
- يمكن من خلال الاجتماع استكشاف، وتقييم ومعرفة الخبرات.
- القرارات المتخذة من خلال الاجتماعات أكثر شرعية من القرارات الفردية.
- الاجتماع يخلق جوا من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ ما اتفق عليه.
- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء، ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.
- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية، وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.
- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.
- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هم أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة.
- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم، ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوي العاملين.

(36) أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 163-164.

- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، والمشاركة في صنع القرارات.

### 3. أنواع الاجتماعات:

هناك عدد من الاجتماعات التي تنعقد في المنظمات على اختلاف حجمها، وطبيعة نشاطاتها (وزارات، مؤسسات عامة، شركات خاصة، جامعات... الخ)، وهي تكتسب صفتها الرسمية بالاستناد إلى المجموعات والأفراد التي تجتمع، والغرض من انعقادها، ويمكن حصر الأنواع الأساسية للاجتماعات فيما يأتي:

- اجتماع مجلس الإدارة: يضم مجموعة فرعية من مجلس إدارة الشركة تجتمع دورياً أيضاً.
- اللجنة الدائمة: وتضم مجموعة فرعية من مجلس إدارة الشركة وتجتمع دورياً.
- اللجنة الفرعية: وتجتمع عند الضرورة لمناقشة موضوعات خاصة تحتاج لخبراء متخصصين.
- الاجتماع العام: وهو مفتوح للجميع، ويضم عادة موضوع رئيسي واحد للمناقشة.
- المؤتمر: وهو اجتماع يشمل اقتراحات متعددة في إطار واحد، ولا يسمح خلاله للجمهور بمشاركة واسعة.
- اجتماعات خارجية: وتضم مجاميع لأفراد ينتمون لمؤسسات أخرى خارجية مثل الاتحاد التجاري.
- الاجتماع السنوي العام: ويحضره أعضاء مجلس الإدارة وحملة الأسهم، وهذا لمناقشة سير العمل خلال السنة المنتهية.
- الاجتماع الاستثنائي العام: لاتخاذ قرارات عاجلة بشأن موضوع استثنائي.

### 4. أسس وقواعد إدارة الاجتماعات:

إن الأهداف الأساسية للاتصالات الفعالة عند إدارة الاجتماعات هي التعاون في نقل المعلومات إلى كل شخص، والحصول على الاستجابة المطلوبة، هناك أسس وقواعد لا بد من الالتزام بها عند إدارة الاجتماعات لتحقيق درجات عالية من التعاون والتفاعل البناء، والجدول التالي يوضح ما يجب الالتزام به، وما لا يجب الالتزام به. (37)

(37) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز " حقبة تدريبية لتسمية الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص:

## الجدول ( 03 ): الاتصالات الفعالة للاجتماعات

ما يجب عمله	ما يجب اجتنابه
الالتزام بالحياد عند إدارة الاجتماع مع ضرورة التزام الهدوء والمودة	إساءة استخدام السلطة عن طريق فرض القرارات
استخدام الاجتماع كوسيلة ناجحة للاتصال	إتباع أسلوب الخداع مع الآخرين فيما يتعلق باستشاراتهم، ومن ثم اتخاذ القرار الذي سبق وإن اتخذته أنت نفسك.
البدء بالاجتماع في وقته المحدد مع ضرورة الاستعداد له بشكل جيد، والتمسك في جدول الأعمال.	الانتظار لمن يتأخر عن حضور الاجتماع لتجنب إفهامهم بأن هذا قد يحصل في كل اجتماع (تعويدهم).
ضرورة التذكير بعدم الخروج عن الموضوع، وذلك من خلال تلخيص الأمور، وتذكير الحاضرين بالأهداف والتوقيت.	السماح بإضاعة الوقت بالتشتت، ومناقشة الموضوعات الجانبية، أو فتح موضوعات سبق وأن تم اتخاذ الإجراء بصدددها.
التشبث بنقاط الاتفاق، وتلخيصها وتنفيذ القرارات العملية.	السماح للآخرين بقضاء الوقت في عدم فعل شيء أو عدم الاتفاق.
محاولة تنفيذ القرارات العملية.	إعطاء المجال للآخرين لأن يكرروا مواقفهم غير القابلة للمساومة.
التركيز على الأفراد الأهدأ وقليلي الضجة، ومنحهم الفرصة لعرض آرائهم.	التركيز على واحد أو اثنين من الأفراد يسيطرون على مجريات الاجتماع.

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز " حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

## 5. متطلبات الإعداد الجيد للاجتماع:

## أ. الاستعدادات المبكرة:

- تحديد تاريخ عقد الاجتماع واختيار التوقيت والمكان المناسب، ويفضل المحافظة على المواعيد وعدم التغيير إلا عند الضرورة.
- تبليغ الأفراد المعنيين الذين ينبغي حضورهم الاجتماع، وعلى أساس طبيعة الموضوع ومدى علاقتهم به، إذ يمكن إيضاح أسباب الاجتماع إذا وجدت ضرورة لذلك من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتهيؤ والاستعداد.
- صياغة الأفكار الأساسية بشأن موضوع الاجتماع (إعداد ملخصات عن محاور الاجتماع وأولويات مناقشتها).

- الاستعداد المسبق وهيئة إجابات مناسبة للرد على الحوارات، والمواضيع والاستفسارات التي يتوقع أن يطرحها الآخرون.
  - توجيه المساعدين لتهيئة مستلزمات عقد الاجتماع من أجهزة ومعدات، وكذلك القرطاسية وتحديد أماكن الجلوس إن أمكن ذلك مع الإشراف المباشر للتأكد من توافر الاستعدادات الجيدة.
- ب. متطلبات إدارة الاجتماع:**
- الاهتمام بأسلوب دخول قاعة الاجتماع، وطريقة الجلوس والترحيب بالآخرين لكونها مقدمة أساسية في توجيه انتباه الآخرين، وإشعارهم بطبيعة موضوع الاجتماع.
  - محاولة تقديم خلاصة موجزة عن الأسباب التي دعت للاجتماع، ودور الحاضرين فيها.
  - التركيز على دقة التعبير، واختيار مفردات مناسبة للأفكار الأساسية التي يرغب المدير مناقشتها مع الآخرين.
  - تنويع طرائق التحدث مع الآخرين من خلال التحكم بنبرات الصوت، وتناغمها مع الحركات والإيماءات تبعاً لنوع الحديث.
  - الاهتمام المستمر طيلة مدة الاجتماع بالآخرين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة لهم للتعبير عن آرائهم، وتفعيل دورهم في المناقشة والحوار حسب الضرورة لضمان الحفاظ على انتباههم وتفاعلهم مع الموضوع الأساس للاجتماع.
  - استخدام أساليب
  - استخدام أساليب ووسائل لإسناد الحديث مثل طرح الأمثلة وتقديم الخرائط أو الرسومات والأرقام والإحصاء، والاستعانة بالتقنيات الحديثة والحاسبات في عرض الأفكار الأساسية، مما يدعم موقف المسؤول عن إدارة الاجتماع في إثارة انتباه الآخرين.
  - تجنب فقدان التركيز، وعدم السماع بالخروج عن موضوع الاجتماع والحوارات الجانبية استغلالاً للوقت، وأهمية الوصول لنتائج مفيدة.
  - محاولة إنهاء ما ترغب إيصاله للآخرين على وفق تسلسل منطقي يحتم الانتقال من المواضيع الأساسية إلى المواضيع الأقل أهمية، مع محاولة ترك المجال لتلقي ردود أفعال الآخرين بعد الانتهاء من كل موضوع أو فقرة أساسية.
- ت. أساسيات لنجاح الاجتماع:**
- صناعة لغة مشتركة للتفاهم.
  - توجيه المناقشات والتحكم فيها بمعنى التدخل عند الضرورة، وهذا لإبعادها عن الإرباك والفوضى.

- التخلص والاختصار، واحترام الزمن قدر الإمكان.
- التحدث بثقة عالية، وتبني الأفكار المطروحة مع إمكانية تقبل وجهات نظر الآخرين.
- تدوين الملاحظات المهمة، والإجابة عما تعتقده ضروريا.
- إتاحة الفرصة للراحة في الوقت المناسب.
- الإيعاز بتحرير محضر عن نتائج الاجتماع، ومناقشاته والإجراءات المتخذة بشأنها، وتعميمها حسب الحاجة للمعنيين.

## المحور السادس: الاتصال عن طريق النزول الميداني

1. مفهوم الاتصال عن طريق النزول الميداني

2. أهمية الاتصال عن طريق النزول الميداني

• بالنسبة للمسؤول

• بالنسبة للموظفين

3. سلوكيات وتصرفات يجب تفاديها عند النزول الميداني

## المحور السادس: الاتصال عن طريق النزول الميداني

### تمهيد:

يعد النزول الميداني منظومة إدارية متكاملة تقوم على التواجد والحضور الذكي للمدير في مواقع التنفيذ، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتمادا كاملا، ولقد أظهر الواقع البيئي أن لا يمكن التخلي عن هذا النوع من الاتصال، فالمطلوب من المسؤول البقاء وبصفة دائمة ومستمرة قرب ميدان العمل الفعلي، وتفقد الموظفين، والاجتهاد في الاتصال بهم والتواصل معهم، فهم يرون في اللقاءات الدورية المنتظمة التي تجمعهم بالمسؤول، ونزوله إليهم من العوامل الدافعة والمشجعة لهم في العمل.

### 1. مفهوم الاتصال عن النزول الميداني:

يقصد بالنزول الميداني ذلك الاتصال المباشر بين المسؤول وموظفيه عن طريق زيارات التفقد أو النزول الميداني، وهو من الأساليب الكلاسيكية التي مارستها المؤسسات المختلفة منذ ما يزيد عن 30 سنة مضت، فقد كانت لهذه الطريقة نتائج جد ايجابية آنذاك غير أن توسع وتطور المؤسسات من حيث المهام والمسؤوليات، وطبيعة هذه المهام من جهة والتطور التكنولوجي الذي شهده القرن الحالي جعل المؤسسات في حاجة ماسة إلى تطوير طرق جديدة للاتصال والتواصل مع الموظفين والعمال قصد تطوير العمل، وجعله أكثر مردودية.

كما يقصد بالاتصال عن طريق النزول الميداني خروج القيادات الإدارية من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على أداء العاملين الفعلي، والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم في حل هذه المشكلات، وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم وتحفيزهم ومحاولة فتح قنوات الاتصال من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. (38)

### 2. أهمية الاتصال عن طريق النزول الميداني:

لكل طريقة أو نمط اتصالي داخل المؤسسة فوائده ومزاياه المتعددة شريطة أن تراعى قواعده، والأهداف التي استخدم لأجلها، ومثلها فالنزول الميداني وتفقد الموظفين والعمال له أهداف من شأنها تحقيق فوائد كبيرة للموظفين والمسؤول سويا.

#### أ- بالنسبة للمسؤول:

يمكن إنجاز الآثار الايجابية التي تنشئ لزيارته من خلال ما يلي: (39)

(38) محموش فضيلة، المتميز في الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص: 104-105.

- يعتبر النزول الميداني أو زيارات التفقد وسيلة اتصال فعالة لتحقيق هذه الأهداف، وفرصة حقيقية تتيح للمسؤولين الاطلاع على كل ما يجري داخل مؤسساتهم والمصالح التابعة لها، وهذا لمناقشة الموظفين والعاملين، وتبادل وجهات النظر وعرض الأفكار والمشاكل والعراقيل التي تعترض سير أعمالهم، وإنجازاتهم الفردية وما يمتلك كل منهم من قدرات... الخ.
  - معرفة كل ما يجري داخل مواقع العمل، و المكاتب والورشات أو المخابر، والبقاء على اتصال مباشر مع فرق العمل، والتعرف على حاجاتهم الحقيقية لأداء أعمالهم بشكل جيد وربحا للوقت، وهو الأمر الذي يعطي دفعا للعمل ويجعله مثمرا أكثر.
  - هذه الطريقة تعمل على إذابة المشاحنات والنزاعات، وكسر الحواجز التي قد تقف عائقا أو تشوش اتصال المسؤول بموظفيه من خلال تواصله المستمر معهم، والاجتماع الدائم بهم لتبادل وجهات النظر، والأخذ بالرأي الصائب الذي يعود بالنفع على المؤسسة والموظف، ومثل هذا يوحى بالالتزام المدير ويجعل من الموظفين يستجيبون لتوجيهاته، فيحد الأثر المنتظر ورد الفعل الايجابي.
  - الاتصال عن طريق النزول الميداني فرصة للحصول على تغذية عكسية راجعة غير رسمية من الموظفين تمس قضايا، ثم التعبير عنها وإيصالها رسميا بوسائل مختلفة للجهات المسؤولة.
  - هي فرصة للمسؤول لتقدم الشكر والعرفان بصفة شخصية، ومباشرة لكافة موظفيه بناء على ما قدموه من جهد والالتزام.
- ب- أما فيما يخص الموظفين:**

فإن هذا النوع من الاتصال والتقارب يصبح:

- أهم الخطوات التي يجب على المسؤول القيام بها، بل أول لبنة لبناء علاقة متينة ومستمرة بين المسؤول والموظف، واكتشاف طبيعة هذا المسؤول.
- فرصة للموظفين للقاء المسؤولين والتحاور معهم في قضايا تمهمهم، وتمس المؤسسة بحيث تطرح الافكار، ويحدث تبادل للآراء دون وجود عوائق تنظيمية، أو نفسية، أو لغوية... الخ، والتحدث عن حاجاتهم وطموحاتهم بشكل مستمر.
- كما يعتبر هذا النوع من الاتصال مساحة أو فضاء للتشاور والاستماع لما يجري في المؤسسة، والتعبير عن انشغالاتهم المهنية واليومية.

(39) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 358.

- يقدم المسؤول بالاعتماد على هذا النمط من الاتصال برهاناً على اهتمامه واهتمام المؤسسة، والتزامها لحل المشكلات التي يواجهها الموظفون أثناء أدائهم لمهامهم وعملهم، مع تقديم تكوين مستمر لتنمية قدراتهم لإكسابهم مهارات جديدة، وتطوير أدائهم كلما اقتضى الأمر ذلك خدمة للموظف والمؤسسة معاً.

### 3. سلوكيات وتصرفات يجب تفاديها:

ومن جهة أخرى يجب على المسؤول أن يكون حريصاً بتفادي كل سلوك من شأنه عصف الجهود الرامية إلى تطوير المؤسسة، والعمل قدر الإمكان على كسب ود واستعطاف الموظفين وقبولهم له، ونذكر هنا جملة من التصرفات والسلوكيات التي يجب على المسؤول تفاديها أثناء اتصاله بالموظفين أثناء التفقد الميداني: (40)

- عند التقاء المسؤول بالموظفين أو العمال لا بد أن يشرك كل الحاضرين في النقاش دون استثناء، أو الاهتمام بموظفين دون غيرهم أو مجموعة دون أخرى، أي دون تجاهل أو إقصاء لأي فرد، ولا يجب على المسؤول أن يتفرد بالحديث.
- من الضروري أن يجتنب المسؤول أسئلة قد توقعه في الحرج لأنه لا يملك الإجابة في الوقت الحالي.
- التواصل الجيد مع الموظفين يقتضي إعطاء الموظف فرصة للتعبير عن اهتماماته، وعن ما يشعر به حتى لو كانت أفكاره متشائمة بعض الشيء لأن هذا اللقاء يعد فسحة للترويح عن النفس، وفرصة للمسؤول لزرع الطمأنينة لكن دون تقديم وعود كاذبة حيال حل قضايا، أو مشاكل ما تتعلق بالحياة المهنية أو الخاصة للموظف.
- لا يجب احتقار أو تقزيم ما يقوله أو يديه الموظف من رأي حتى لو كان الأمر بديهياً.
- يجب على المسؤول أن ينتبه لأمر مهم كالنظر في ساعة اليد، أو هاتفه النقال أو السؤال عن الوقت، فهذا يعطي انطباعاً جد سيئ لدى الموظفين، كأنه على عجلة وغير مهتم، وأن اللقاء شكلي لا غير، نوع من المراوغة والتصنع من قبل المسؤول.
- لا يجب إلقاء اللوم على الموظف مباشرة، بل يجب التحدث بحزم مع المسؤول المباشر عن مجموعة الموظفين، مع تقديم توجيهات جماعية في قالب إرشادي.
- تفادي التعالي وذكر الصفة، والمركز بطريقة تشعر الحاضرين باحتقاره.

(40) محموش فضيلة، المتميز في الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، مرجع سبق ذكره: 108.

## المحور السابع: المراسلات الإدارية

1. مفهوم المراسلات الإدارية
2. أهمية الرسالة الإدارية
3. خصائص الرسالة الإدارية
4. الإطار العام للرسائل الإدارية

## المحور السابع: المراسلات الإدارية

### تمهيد:

إن الرسالة التي تكتبها مديرية الفلاحة إلى إدارة أخرى مهما كان موقعها في السلم الإداري، أو توجهها مديرية التربية إلى مفتش أو مدير المقاطعة، أو الرسالة التي يرسلها رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى أحد المواطنين ليطلب منه استكمال وثائق ناقصة في ملفه، فإنها تسمى مراسلة إدارية لكونها صادرة عن إدارة لها مسؤولية تجاه القانون الإداري، وتحوز على صفة الرسمية كون وثائقها محتومة بأختام الدولة.

### 1. مفهوم المراسلات الإدارية:

هي عبارة عن جملة من المحررات أو الكتابات أو الوثائق المتنوعة، والتي تصدر من مختلف الإدارات أو الهيئات أو المؤسسات الرسمية للدولة، ولا تكون ذات حجية أو اعتبار في نظر القانون إلا إذا كانت تحمل اسم الإدارة وخاتمها الرسمي إذ تصدر تلك الوثائق حسب ما تتطلبه ضرورة المصلحة العامة، وبمقتضى المهام الموكلة إليها وفق نماذج شكلية معينة وقوالب متعارف عليها. (41)

كما تعرف الرسالة الإدارية بأنها وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية، وباسم المرفق العام أو المؤسسة إن كانت إدارية ومعنى آخر هي التي يبعث بها موظف في إدارة أو شركة، أو تبعث بها إدارة إلى جهة أخرى لأمر تخص العمل يطلب فيها مرسلها أمرا، أو يرد على طلب أو يستفسر عن قضية، وهي وثيقة تصدر عن الإدارة العمومية بمفهوم السلطة، وتسمى بالمراسلة الرسمية.

كما يمكن تعريف المراسلات الإدارية بأنها: "مجموعة الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستخدمها كوسيلة اتصال بغيرها من الأشخاص والمصالح، وذلك للقيام بعملياتها الإدارية المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها". (42)

### 2. أهمية الرسالة الإدارية:

تتمثل أهميتها في تسيير الحركة الإدارية في المؤسسة حيث يتوقف عليها تنفيذ الأعمال، ومتابعة الانجازات والمقررات كقيام الموظفين بالأعمال الموكلة إليهم، أو الإعلام باجتماعات عملية دورية أو طارئة، أو قراءة التقارير حول تقدم أشغال عمل أو إنجاز من الانجازات، ومازالت المراسلة الإدارية تحافظ على مكانتها الكبيرة، وأهميتها باعتبارها:

### • الوسيلة الغالبة في الاتصال ونقل المعلومات:

(41) لزهو حسناوي، الواضح في المراسلات الإدارية، دار نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 43.

(42) بوحيدة عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2020، ص: 05.

حيث للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بين الوسائل الشائعة الاستعمال والغالبة في العلاقات الإدارية، لذلك يجب على مستعملها حسن استخدامها وتوظيفها باعتبارها أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري من خلال نقل معلومات ومعطيات في شكل رسالة مكتوبة، وإرسالها إلى شخص أو عدة أشخاص معينين أو مكلفين بمهمة أو عمل ما، وباستخدام لغة بسيطة وواضحة حتى يتم فهم المطلوب بكل وضوح وإزاحة كل لبس لدى مستلمها. (43)

### ● مادة عمل وميدان تطبيق:

فالإلمام بقواعد التحرير الإداري أمر في غاية الأهمية من أجل الكتابة السليمة للرسائل والتحكم في مضمونها، فالمرشح لوظيفة ما إذا كان يفتقد لأصول المراسلة فإنه سيجد صعوبة في التحرير، وفي إيصال المعلومات ونقلها إلى المخاطب بما كما يفهمها هو، وعليه فإن أهميتها العملية لا تقتصر على العاملين بالإدارة بل تشمل حتى المتعاملين معها باعتبار أن المراسلة بصفة عامة هي إقامة علاقات مع أشخاص بعيدين نسبياً عن بعضهم البعض، إما بواسطة الكلمة فتسمى اتصالاً أو بواسطة الكتابة فتسمى مراسلة ومكاتبة، وعليه فإنها أداة عمل أساسية ووسيلة من وسائل الاتصال الرئيسية. (44)

### ● المراسلات لها دلالة مادية في الإثبات:

إن المراسلات الإدارية أوراق رسمية، فهي أقوى الأدلة في الإثبات، وبذلك تكون بصورتها الرسمية خطية كانت أو فوتوغرافية حجة بالقدر الذي تكون فيه مطابقة للأصل، فهي التي تثبت هوية صاحبها من خلال الوثائق المرفقة بها بالإضافة إلى دورها في تسيير الحركة الإدارية داخل المؤسسة.

### 3. خصائص الرسالة الإدارية:

- الدقة وسهولة التعبير.
- التقيد بالمصطلحات الإدارية والرسمية، ومخاطبة الأفراد بألقابهم المتعارف عليها في الوسط الإداري: كسعادة، معالي، أو السيد... الخ.
- اللفظ على قدر المعنى، والإيجاز حيث يجب الإيجاز، والإطناب حيث يجب ذلك.
- خلوها من المبالغة، والتنميق في الأسلوب.
- خلوها من عبارات المجاملة والتبجيل، والدخول مباشرة في الموضوع.

(43) محموش فضيلة، التميز في الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص: 131-132.

(44) بوحيدة عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

## 4. الإطار العام للرسائل الإدارية:

- اسم الإدارة العليا: وغالبا ما تكون في الجهة الوسطى من أعلى الصفحة.
- التاريخ: ويكون في الزاوية اليسرى من أعلى الصفحة، أو بحسب الورقة.
- الترقيم: ويكون في الزاوية اليمنى من أعلى الصفحة.
- مخاطبة المرسل إليه: مع ذكر لقبه ورتبته الوظيفية، ويكتب ذلك أسفل التاريخ مباشرة.
- موضوع الرسالة: ويبدأ متصلا بحرف العطف الفاء، (وبعد: فقد تلقيت خطابكم المؤرخ ب... والمتضمن... وعليه أفيدكم بأن الأمر كذا وكذا) حيث يعرض كاتب الرسالة كل ما لديه من معلومات.
- التحية: وتكون بحسب المرسل إليه أو المضمون، أو الدخول مباشرة في صلب الموضوع.
- التحية الختامية: وتفضلوا بقبول أطيب تحياتي وغير ذلك.
- التوقيع والختام: يكون في الجهة اليسرى من أسفل الرسالة مع ذكر الاسم كاملا.
- بيانات الاتصال: يكتب في أسفل الصفحة، أما إذا كانت الرسالة داخلية فلا حاجة لتكرار العنوان.

■ البنية الخارجية للمراسلة الإدارية

اسم المؤسسة

التاريخ:.....

اسم المصلحة

الرقم التسلسلي

المرسل إليه (السيد) (ة)

الصفة

الموضوع

المرفقات

المقدمة:.....

.....

.....

تحليل الموضوع: (عرض المعلومات أو الوقائع، طلب، إنذار)

.....

.....

.....

.....

الخاتمة:.....

.....

تحية للختام: تقبلوا تحياتنا الخالصة

توقيع المعني

معلومات عن المؤسسة إذا كانت مراسلة خارجية

الهاتف / الفاكس

بريد إلكتروني.....موقع الكتروني

## المحور الثامن: وثائق السرد الإداري

1. المحضر
2. التقرير
3. عرض الحال
4. المذكرة

## المحور الثامن: وثائق السرد الإداري

### تمهيد:

هناك جملة من الوثائق الإدارية تحددها الإدارة لها علاقة بنشاطها، وهي وثائق يحتاجها الإداري خلال مساره الوظيفي لذلك يجب أن يكون ملما بالمفاهيم الإدارية المتعلقة بقراءة وتحرير واستخدام الوثائق المتداولة داخل المؤسسة الإدارية التي يعمل بها، وهي تسجل كل الأحداث والوقائع التي تحدث وتحفظها من خلال هذه الوثائق، وتسمى وثائق السرد وتمثل فيما يلي:

### 1. المحضر:

المحضر هو وثيقة إدارية داخلية لها قوة الإثبات تدون فيها وقائع قد سمعها أو شاهدها عون مختص من شخص أو عدة أشخاص أدلوا بها إداريا بعين المكان أو عند استدعائهم إلى مقرات العمل أو التنقل إلى مكان تواجدهم، وتدوين تصريحاتهم في مطبوع رسمي يوقع عليه المعنيون. (45)

وكلمة محضر تدل دلالة تامة على إثبات حضور الشخص أو الأشخاص المعين بأنفسهم في المكان والزمان للإدلاء بتصريحاتهم بخصوص واقعة معينة أمام السلطة المختصة حسب ما هو ثابت بالنسبة لمحضر التصريح بالأشياء المسروقة والتحري والاستنطاق الذي يقوم بإجازه رجال السلطة العمومية.

ويمكن للمحاضر أن تؤثر سلبا على سير الأمور في الإدارة إذا لم تكن دقيقة وواضحة، وللقارئ أن يتصور الإحباط الذي يمكن أن ينجم على ذلك. (46)

وتكمن أهمية المحضر فيما يلي:

- للمحضر دلالة في الإثبات إذ أنه يمثل وثيقة رسمية.
- تسجيل الشهادات.
- تقييد الاجتماعات.

مثال عن نموذج لمحضر تنصيب:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

(45) برامة ميلود، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية، دار المعرفة، الجزائر، 2005، ص: 114.

(46) بدر الدين بن تريدي، المراسلة العامة والتحرير الإداري، دار المعرفة للنشر والتوزيع، السعودية، 2005، ص: 45.

المدرسة الوطنية للإدارة

الجزائر في.....

### محضر تنصيب

نحن مدير المدرسة الوطنية للإدارة حضر أماننا اليوم.....

من الشهر..... من سنة.....

السيد (ة).....

المولود (ة).....

والذي نصبناه (ها) في وظيفته (ها) في.....

بالمدرسة ابتداء من ..... وهذا طبقا ل.....

المؤرخ في.....

حرر هذا المحضر من طرفنا بعد أن أطلع عليه المعني ووقع عليه

المدير

المعني بالأمر

## 2. التقرير:

هو وثيقة إدارية يحررها الموظف المرؤوس إلى رئيسه الإداري، ويقدم من خلاله عرضا عن حادث، أو وضعية أو مشكلة ما يرتب النتائج التي حصلت أو المحتمل وقوعها ثم يقدم اقتراحاته، وقد يرجو المصادقة على الإجراءات المقترحة، أو الحصول على تعليمات معينة. (47)

(47) بوحيدة عطا الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

فهو يضمن جمع أكبر قدر من الحقائق حول موضوع معين، ويتكون التقرير غالبا من 10 إلى 15 صفحة، ويكون مرفقا بجدول إرسال، وينقسم إلى ثلاثة أقسام وهي: المقدمة، صلب الموضوع، والخاتمة، ويشمل أنواع مختلفة أهمها: تقارير سير العمل، تقارير الفحص، تقارير التوصية، التقارير الدورية.

### نموذج تقرير:

الجزائر في 20 نوفمبر 2012

جامعة الجزائر 1

كلية الحقوق

العميد

تقرير إلى السيد رئيس جامعة الجزائر 1

الموضوع: تنفيذ ميزانية 2011

المرفقات: مشروع ميزانية 01-04-2012

إن موضوع هذا التقرير يتعلق بالشروط والظروف التي نفذت فيها ميزانية كلية الحقوق لسنة 2011.

أولا: بالنسبة للجانب المالي:

يتناول هذا الجزء مسألة تنفيذ الميزانية، وتوازنها ثم الصعوبات التي واجهت التنفيذ مثلا:

إن الميزانية المخصصة لكلية الحقوق لسنة 2011 والمقدرة ب (المبلغ إجمالا) وزعت على النحو التالي:

الفصل الأول:.....دج

الفصل الثاني:.....دج

ولقد كلفنا تنفيذ الميزانية صرف مبالغ إضافية قدرت قيمتها ب.....دج، وذلك في المادة..... المتعلقة ب.....

من الفصل..... المتعلق ب..... والمقدر ب.....دج مما أدى إلى عدم توازن

الميزانية.

إن أسباب تجاوز تلك المبالغ المقدرة ب.....دج يرجع إلى برنامج الملتقيات المسطر خلال سنة 2011-2012 وما

يتطلبه من مصاريف النقل والإقامة الخاصة بالأساتذة الضيوف المتدخلين.

ثانيا: بالنسبة للجانب القانوني والتنظيمي:

يبين المحرر الصعوبات التي واجهته عند تطبيق الإجراءات القانونية، وعرقلت له سير الميزانية وتنفيذها، ويقدم الاقتراح مثلا

عند طلب شراء أدوات من الخارج، أو ارتفاع الأسعار في السوق مثلا: عن التأخير في تسليم الصكوك لدفع مقابل الإيواء

والمطعم والنقل نتجت عنه عدة مشاكل (رفض مؤسسات النقل التعامل مع الكلية، سخط وقلق لدى الأساتذة والطلبة وصعوبة في الإيواء، التأثير على البرنامج المسطر.....).

### ثالثا: الاقتراحات

وهي عبارة عن مجموعة الحلول التي يراها المحرر مناسبة لتفادي العراقيل والصعوبات التي واجهته.

### الإمضاء

### 3. عرض الحال:

وهو وثيقة يتم من خلالها سرد أحداث، أو إنجازات تمت على مستوى المؤسسة أو المرفق بحيث تأخذ هذه الوثيقة شكلا كتابيا قصد حفظها (أرشفتها) نظرا لأهميتها، وتهدف إلى تسليط الضوء على الحقائق الأساسية، وتقديم لمحة عامة عن الموضوع أو الحدث. (48)

ويمكن تعريفه بأنه وثيقة إدارية تسجل فيها بصفة تحليلية ما دار أو قيل في اجتماع عمل ما، أو تنقل ذلك حرفيا وبأمانة. من خلال هذا التعريف نستنتج أن هناك نوعين من عرض الحال:

#### ● عرض الحال التحليلي:

وهو ذلك النوع الذي يسجل فيه المحرر تدخلات الأعضاء بصفة تحليلية بمعنى أن كاتب الجلسة يقتصر في نقله للتدخلات على ما هو أساسي في المناقشات والحلول المقترحة، إذ يقوم بعملية فرز للتدخلات. إن هذا النوع يستعمل في سائر الاجتماعات ومنها الإدارية، ولا تخضع في غالب الأحيان لشكليات معينة ثابتة لكن يجب أن يكون نقل التدخلات صحيحا كاملا ووجيزا.

#### ● عرض الحال الحرفي:

وهو ذلك النوع المتميز بنقله الحرفي والكامل لسير الاجتماع، إذ أن طبيعة الموضوع وأهميته وكذا نوعية الجمعية هي التي تفرض على المحرر نقل تلك التدخلات والمناقشات بكاملها، وهذا النوع من عرض الحال يستعمل أكثر في المؤتمرات والجمعيات والمجالس المنتخبة. 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 امضائين، إمضاء المسؤول (الرئيس الإداري) على اليسار، وإمضاء المحرر (كاتب الجلسة) على اليمين.

(48) رشيد حبابي، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، الوكالة الوطنية للطباعة والنشر، الجزائر، 2008، ص: 124.

## مثال عن عرض حال حول حادث:

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الثقافة  
 مديرية المالية والوسائل  
 المديرية الفرعية للوسائل العامة  
 المصلحة العامة

الجزائر في.....  
 إلى  
 السيد مدير المالية والوسائل  
 ت/ السيد المدير الفرعي للوسائل العامة

## الموضوع: عرض حال حول حادث

بتاريخ 14 أفريل 2010 وعلى الساعة 15 مساءً، وهو يقود عربة نقل الكتب بالمخزن في الرف رقم 2 عشر السيد  
 ..... عون مصلحة، فانقلبت العربة مسقطه هذا الأخير طريحا على الأرض.  
 أصيب المعني بالأمر بجراح في الساعد الأيسر، ونقل على أثرها إلى عيادة المصلحة ثم إلى مستشفى.....  
 على الساعة 16 سا و 15 د لتلقي العلاج.  
 وقد اتضح من معاينة هذا العتاد أن مقود العربة قد لقي أضرارا بعد هذا الحادث، وعليه فإنه لم يعد صالحا للاستعمال في  
 الحالة التي هو عليها.

رئيس المصلحة العامة

التوقيع

## 4. المذكرة:

المذكرة هي وثيقة إدارية مؤقتة تتضمن مقررات من الرئيس الإداري إلى رؤوسيه قصد العمل على تطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة بشأن توحيد طرق العمل وتحسينها، وتصدر أيضا من المرؤوس الإداري إلى رئيسه لإفادته بمعلومات عاجلة أو آجلة. (49)

فهي إدارية لأنها تحرر في أسلوب إداري موجز وتخصص في الحالات الخاصة بإعطاء تعليمات أو إبلاغ معلومات من موظف إلى آخر أعلى منه أو مساويا له أو تابع له.

(49) برامة ميلود، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

وداخلية كونها لا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجانب عن الإدارة، أو بين مصلحة ومصلحة أخرى. ومؤقتة لأنها تنتهي بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله.

والهدف من تخير المذكرة تفادي تبادل المراسلات لأن الموظفين داخل نفس المصلحة.

مثال عن : مذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في.....

المدرسة الوطنية للإدارة

مديرية التدريبات

مذكرة إلى طلبة السنة الأولى

الموضوع: المواظبة أثناء التدريب

ليكن في علم طلبة السنة الأولى أن الغيابات غير المبررة أثناء فترة التدريب سيكون لها أثرا سلبيا على نتائجهم النهائية، وعليه فإن أي تغيب مهما كان سببه سيعوض عنه خلال عطلة آخر السداسي.

ولتفادي أي مشكل بخصوص هذا الموضوع يتعين على الطلبة مراجعة مضمون التعليمات المكتوبة التي قدمت لهم

مدير التدريبات

التوقيع

## المحور التاسع: وثائق الاتصال والإعلان

### أولاً: وثائق الاتصال

1. رسالة التذكير
2. رسالة الإنذار والإعذار
3. أمر بمهمة
4. القرار
5. رسالة التحويل
6. جدول الإرسال
7. بيان استلام
8. وصل استلام

### ثانياً: أنواع رسائل الإعلان

1. المرفقات والمستندات
2. بطاقة عرض

## المحور التاسع: وثائق الاتصال والإعلان

### تمهيد:

وثائق الاتصال والإعلان هي رسائل قصيرة متنوعة المواضيع يتم تداولها بين مختلف الإدارات والمؤسسات حيث تمكنها من الاتصال ببعضها البعض أو الإعلان عن إرسال ملف أو مجموعة من الملفات، كما أن هذه الرسائل شائعة الاستعمال ولا تختلف من حيث الشكل ولا من حيث البيانات مع وثائق السرد، والواجب إظهارها كما يجب أن تتبع فيها كل ما ذكرناه فيما يخص الأسلوب والصيغ الإدارية المعروفة.

### أولاً: وثائق الاتصال

وهي وثائق إدارية تمكن الإدارة العمومية من الاتصال بإدارة، أو مؤسسة، أو مصلحة أخرى، وتتمثل فيما يلي:

#### 1. رسالة التذكير:

هي رسالة موضوعها دعوة المرسل إليه للإجابة عن رسالة كان من المفروض أن يجربها في مدة معقولة، ولكنه لم يفعل وتأخر في الرد، ويمتاز هذا النوع من الرسائل بالصرامة إن كانت نازلة، وتحمل إشارة (رسالة تذكير) تحت الطابع.

#### 2. أمر بمهمة:

هي وثيقة رسمية تصدر عن مسؤول المصلحة أو المدير يتم عن طريقها اختيار شخص يتم تكليفه بالذهاب إلى خارج مقر العمل لتلبية حاجات المصلحة، أو أداء مهام أخرى كتمثيل المؤسسة ضمن هيئة رسمية سواء داخل أو خارج الوطن.

#### 3. رسالة الإنذار والإعذار:

وهي الرسالة التي تبعثها الإدارة إلى شخص طبيعي أو معنوي، أو إلى مجموعة من الأشخاص لتنذرههم بكونهم مدانين في تنفيذ التزاماتهم العقدية (سير العمل وتأدية المهام المنوطة بهم). وهذا النوع من الرسائل يكيف على أنه نوع إداري مرفقي لأن موضوعها يتعلق بتسيير المرفق.

### نموذج إنذار كتابي في شكل مذكرة داخلية:

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

عمادة جامعة الجزائر

مديرية الدراسات العليا

السيدات/ السادة الموظفين

الموضوع: احترام مواعيد العمل الرسمية

بناء على ملاحظتنا المتكررة، وما يتم نقله من تقارير يومية عن التأخيرات المتكررة عن الدوام والانصراف قبل نهاية ساعة الدوام الرسمي لغالبية الموظفين.

وبعد التنبيهات والإنذارات الشفوية ثم الكتابية التي قدمت لكافة الموظفين في هذا الشأن في عدة مناسبات.

يؤسفني أن أطلب منكم مجددا الالتزام بمواقيت الدوام الرسمي وفقا للتنظيم المعمول به في مؤسستنا قصد السير الحسن لها وعدم تعطيل أعمال الناس والمصالح حتى لا يعطي هذا السلوك انطبعا سيئا عن المؤسسة، وإلا فإنني سأضطر لتطبيق المادة 16 من المرسوم 59-85 الصادرة في 23 مارس 1985 المتضمنة القانوني الأساسي النموذجي لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية - إجراءات عقابية تأديبية-

السيد عميد جامعة الجزائر

## 4. القرار:

هو إجراء تتخذه اللجنة المسؤولة بشأن مسألة، أو قضية إدارية ما في إطار اختصاصها حيث قد يكون القرار فرديا أو جماعيا.

## 5. رسالة التحويل:

هي رسالة إدارية موضوعها تحويل ملف من مصلحة إلى أخرى أو موظف إلى موظف آخر، أو إحالة وثائق من مصلحة أو قسم إلى مصلحة أو قسم آخر بحيث يكون هذا التحويل إما بشكل نهائي، أو للاطلاع وإبداء الرأي ومنه الرد. (50)

## 6. جدول الإرسال:

جدول الإرسال هو وثيقة إرسال تسجل فيها بعض الأوراق أو الوثائق المرسلة مع تحديد موضوعها، والإشارة إلى عددها ثم الملاحظات المتعلقة بها، ويتبادل بين المصالح الإدارية لمتابعة سير قضية ما، ودراستها ثم إيجاد حل لها.

(50) بوحيدة عطا الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2020، ص: 50.

وعموما جدول الإرسال عبارة عن وثيقة إدارية تلخيصية تستعمل عند نقل وثائق، أو مستندات أو ملفات تفاديا لضياع أي منها، وهو الأمر الذي قد تنجز عنه نتائج خطيرة تخل بالعمل الإداري، فهو وسيلة هامة للمحافظة على أثر الإرسال. وينقسم جدول الإرسال إلى ثلاث خانات: (51)

● الخانة الأولى لتعيين المستندات أو الوثائق المدرجة.

● الخانة الثانية لبيان عددها.

● الخانة الثالثة للملاحظات المبررة مثل: للاطلاع، لما يلزم، ردا على...، للإمضاء، لاتخاذ قرار،

كما يتطلب جدول الإرسال نفس شروط المراسلة الإدارية كونه شكلا منها مع ملاحظة مسك الوثائق المرفقة بصورة فعالة.

### نموذج جدول الإرسال:

#### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في: .....

جامعة الجزائر 1

كلية الحقوق

إلى السيد: .....

رقم القيد: ...../...../2019

.....

#### جدول إرسال

الملاحظات	العدد	بيان عن الوثائق
قصد التخصيص للدراسة وإبداء الرأي	01	تجدون طي هذا الإرسال الوثائق التالية: - رسالة رقم.....بتاريخ..... تتعلق ب.....
الرجاء الإشعار بالاستلام	01	- تقرير تفصيلي بتاريخ..... يتعلق ب.....

(51) محموش فضيلة، الاتصالات الإدارية والمراسلات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

**7. بيان الاستلام:**

تستعمل هذه الوثيقة البيان لغرض تأكيد استلام جهة ما أو شخص لوثائق قد تكون ملفات أو كتباً، وذلك في تاريخ محدد وبكمية معينة، ويشهد على ذلك الختم الذي عليه تاريخ الاستلام ورقم الاستلام، وتوقيع المستلم، ويشبه بيان الاستلام في شكله جدول الإرسال، فهو ينقسم إلى 03 أقسام: اسم الوثيقة أو الوثائق، عددها والملاحظات مثلاً 1000 نسخة هي الدفعة الأولى من الوثيقة (اسم الوثيقة).

**وزارة التربية والتعليم****مديرية الإعلام والتوثيق****استمارة استلام الوثائق**

أنا الممضي أسفله السيد (ة):.....مسؤول(ة)/ممثل(ة) عن

مؤسسة:.....

أقر باستلامي الوثائق المبينة أدناه:

الوثائق المستلمة:

ملاحظات	العدد/ الكمية	عنوان الوثيقة
		.....-
		.....-
		.....-
		.....-
		.....-
		.....-

تاريخ الاستلام:

ختم المؤسسة

توقيع المستلم

## 8. وصل استلام:

هذه الوثيقة تستعمل في التأكيد على أن الوثائق المرسله قد استلمت فعلا من طرف المصلحة أو الجهة المعنية، ودليل ذلك الختم الذي عليه تاريخ الاستلام ورقم الاستلام، أو توقيع المستلم.  
نموذج وصل استلام:

## وزارة التربية والتعليم

مكتب الإيداع، التسليم والاستلام

تم استلام:

- ظرف بريدي من الحجم الكبير: مكتوب عليه باللغة الفرنسية الوزير الأول.....
- 04 ملفات موجهة لمصلحة الموظفين.....
- 02 نسختان من مجلة الشرطة.....
- .....
- رقم الوثائق على السجل بعد تسجيلها.....
- التاريخ: 2007/02/02.....
- ..... الختم:

## ثانيا: أنواع رسائل الإعلان

تكون هذه الرسائل تلخيصية وقصيرة، واضحة، ومحددة ودقيقة حيث تتضمن الإعلان عن إرسال ملف أو أكثر.

## 9. المرفقات والمستندات:

- المستندات: هي عبارة عن وثائق إدارية، قانونية أو قضائية نرفقها بالمراسلة التي حررناها لتدعيم ما كتبناه، وتبريره وهي من البيانات الظرفية.
  - المرفقات: هي مجموعة من الوثائق تأخذ أشكالا كثيرة مكتوبة، سمعية بصرية، أشرطة ومجلات وكتب، أو رسالة مرفقة من صفحة أو عدد من الصفحات.
- وعليه فإن ألحقت بالمراسلة الإدارية مرفقات معينة (شهادات أو وثائق رسمية) فمن المفيد الإشارة إلى عددها تحت المرجع، وذلك إما بذكر عددها فقط، أو ذكر عددها وطبيعتها. (52)

(52) بوحيدة عطا الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص: 30

مثلا:

المرفقات: ملف 05 وثائق تقرير من 05 صفحات 03 شهادات علمية

## 10. بطاقة عرض:

هي عبارة عن جدول يتم فيه عرض وتقديم اقتراحات لتنظيم ومتابعة نشاط معين.

- نموذج بطاقة عرض:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة.....

رقم/...../...../..... الجزائر في:.....

السيد الأمين العام

بطاقة عرض

الموضوع:

تجدون طيه، تقرير عن الاجتماع الثاني للجنة التحضيرية.....

الملاحظات: للاطلاع.

المرسل:

## المحور العاشر: وثائق التنظيمية والتشريعية

### 1. النصوص القانونية

أ- تعريف النصوص القانونية

ب- ترتيب النصوص القانونية

- الدستور
- المعاهدات والاتفاقيات الدولية:
- القانون
- الأمر
- المراسيم
- القرار
- المنشور
- التعليمات
- الأمرية
- المقرر

### 2. الوثائق التنظيمية

- النظام الداخلي
- الهيكل التنظيمي
- الأدلة
- البرامج
- التقارير
- اللوائح

## المحور العاشر: الوثائق التنظيمية والتشريعية

### تمهيد:

إن العمل التنظيمي هو ذلك العمل القانوني الذي يعود إلى السلطة التنفيذية في الدولة، أما العمل التشريعي فيمكن تعريفه استنادا إلى المعيار العضوي بأنه ذلك العمل القانوني الذي يعود إلى السلطة التشريعية في الدولة وهي عندنا البرلمان بغرفتيه المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، والذي من المفروض أن يعبر عن إرادة الدولة

### 1. النصوص القانونية

#### أ- تعريف النصوص القانونية:

يقصد بالنصوص القانونية مجموعة القواعد القانونية الملزمة في الدولة، والتي على الفرد والإدارة أن تحترمها في تصرفاتها أحذا بعين الاعتبار التدرج بينها، وذلك مراعاة لمبدأ المشروعية الذي يعني سيادة حكم القانون.

إن تطبيق القوانين في التراب الوطني يبدأ من يوم نشرها في التراب الوطني، وتكون نافذة بعد مضي يوم كامل من تاريخ نشرها والعبارة تكون بالنشر بالنسبة للقوانين والقرارات التنظيمية، أما القرارات الفردية فالعبارة بالتبليغ الشخصي، والنصوص القانونية أنواع نوردها كما يلي:

#### ب- ترتيب النصوص القانونية:

ترتب النصوص القانونية كما يلي:

- الدستور:
- هو مجموعة الأحكام القانونية التي تتولى تحديد المبادئ العامة التي تحكم المجتمع الجزائري، وتنظيم السلطات العامة وعملها وعلاقاتها فيما بينها، وهو القاعدة الأساسية لمجموع القوانين والتنظيمات.
- المعاهدات والاتفاقيات الدولية:
- هي نصوص قانونية دولية بعد المصادقة عليها من رئيس الجمهورية تصبح تشريعا وطنيا تسمى على القانون ( المادة 150 من التعديل الدستوري 2016).

#### ● القانون:

هو مجموعة النصوص القانونية العامة والمجردة التي تصدر من السلطة التشريعية في الدولة، وذلك بمبادرة من أعضائها أو من رئيس الحكومة، ويمر القانون بمراحل شكلية إجرائية معينة وهي: المبادرة، المناقشة، الموافقة، الإصدار، النشر.

## ● الأمر:

مثل الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو ، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

## ● المراسيم:

هي قرارات إدارية باعتبارها صادرة من السلطة التنفيذية، ولكونها قرارات فإنها تخضع للرقابة القضائية وتنقسم إلى نوعين:

## ■ مراسيم رئاسية:

الأصل أنها تحتوي تنظيمًا مستقلاً إذا استمدت قوتها من الدستور مباشرة ولم تأت لتطبيق للقانون، وقد تحتوي تنظيمًا تنفيذيًا إذا جاءت منفذة لقانون وتابعة له، وتتخذ المراسيم الرئاسية من رئيس الجمهورية، وتوقع منه (المادة 91-6 من التعديل الدستوري 2016) حيث أن معيار التمييز بينهما هي المستندات.

## ■ مراسيم تنفيذية:

وتتخذ من الوزير الأول وتأتي لتنفيذ القانون أو التنظيم المستقل، وهي اسم على مسمى نوعاً وطبيعة، وتوقع منه (المادة 99-4 من التعديل الدستوري 2016).

## ● القرار:

هو الإجراءات التنظيمية التي تتخذها السلطات الإدارية في حدود اختصاصاتها، والقرار الإداري هو عمل قانوني انفرادي صادر من سلطة إدارية، وله طابع تنفيذي ، ويصدر من الوزراء، ورؤساء المجلس الشعبية، ومديري المؤسسات العامة.

## تصنيف القرارات:

- القرارات الوزارية المشتركة: هي تلك القرارات التي تتعلق بمواضيع تكون من اختصاص وزارتين أو أكثر، وتحمل توقعات 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.
- القرارات البلدية: وهي قرارات يصدرها رؤساء البلديات في حدود اختصاصاتهم.

## ● المنشور:

هو وثيقة إدارية تتخذها الجهات الإدارية من مرتبة وزير، مدير عام وطني كمدير الوظيفة العمومية، وذلك لأجل توجيه المرؤوسين في كيفية تطبيق القوانين والتنظيمات، وله وقت أكثر دواما وموضوعه أكثر طولاً من المذكرة لأنه يوضح النصوص القانونية من خلال عدة عناصر.

إن المنشور قد يوجه إلى موظفين تابعين لنفس القطاع ( مصالح البريد مثلا أو المؤسسات التعليمية) كالمنشور المتضمن كفاءات تسجيل حملة البكالوريا.

وقد يوجه إلى موظفين تابعين لقطاعات أخرى خارج القطاع الذي يشرف عليه متخذه، ومن ذلك المنشور المتعلق بكفاءات تطبيق القوانين الاجتماعية التي صدرت في 1983، والذي اتخذ من وزير العمل والحماية الاجتماعية آنذاك.

### ● التعليم:

إن التعليمية في مفهومها الضيق هي تلك التي تصدر من السلطة العليا في البلاد (رئيس الجمهورية، الوزير الأول، كاتب الدولة) وتوزع على جميع المصالح المركزية والمحلية، ولها أهمية خاصة وقيمة مستمرة مادامت لم تلغ، وتصدر أحيانا من مدير مركزي.

وتجد بعض رؤساء المصالح الإدارية في قاعدة التنظيم يستعملون أحيانا التعليمية بدلا من المذكرة التوجيهية، وحتى لو عمم استعمالها فمن الأحسن أن تبقى بيد الرئيس الإداري الأعلى للجهة الإدارية المعنية ( مدير الجامعة، مدير المؤسسة العامة الإدارية....)

وهذا احتراما لتدرج النصوص القانونية، وإن تعلق الأمر بإجراءات التنظيم الداخلي، وعن شكلها فيكون كالآتي:

### الدمغة

إلى السادة

تعليمية رقم.....مؤرخة.....

الطابع

تتعلق.....

إن الهدف من هذه التعليمية هو العمل على

.....  
 أو في إطار تطبيق النصوص القانونية المتعلقة ب:.....  
 .....

**صلب الموضوع:** يقدم في عناصر لا مواد تتخذ نفس النهج المتبع في إعداد أبحاث أكاديمية كأن تقسم إلى أبواب، وتقسم بدورها

إلى أجزاء فرعية وأخرى صغرى بحسب طول النص (الباب، الجزء، القسم أو أولا، ثانيا، ثالثا، و1، 2، 3 أو أ، ب، ج

وهكذا....)

قد تنتهي بعبارة ختامية: (مثلا عليكم بإفادتي بكل المشاكل التي قد تعترضكم بمناسبة القيام بهذه العملية).

الإمضاء

### • الأمرية:

إن الأمرية هي 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، والأمرية هي وثيقة إدارية تستعمل خاصة في الإدارة العسكرية، وتشبه المذكرة التوجيهية النازلة في الإدارة المدنية، وفضلت تسميتها بالأمرية تمييزا لها عن الأمر الذي يصدره رئيس الجمهورية.

### • المقرر:

هو عمل قانوني انفرادي صادر من جهة إدارية لمعالجة مشكل معين قد يكون جماعيا أو فرديا، وعادة ما يعني سوى الموظفين، ويصدر من الرؤساء الإداريين في المراكز الدنيا، ويخص الفئات الوظيفية السفلى.

## 2. الوثائق التنظيمية

### 7. النظام الداخلي:

هو وثيقة تصدرها المؤسسة تتضمن الأحكام التي تنظم الإجراءات الإدارية الواجب إتباعها في تسيير أعمالها، وممارسة اختصاصاتها المبينة في القانون.

### 8. الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمية هي الأشكال التي يعده المنظم لتوضيح كافة نواحي النشاط التي تقوم بها المنظمة متضمنة أنواع الوظائف ومسمياتها وعددها والأجهزة الإدارية. ويعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الإطار الذي يحكم شكل الإدارات والأقسام، إذ تظهر فيه خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الأشرف من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا. (53)

### 9. الأدلة

(53) ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري، عمان، الأردن، 2007، ص: 124.

هي عبارة عن كتيبات تفسر ما تحتويه حرائط التنظيم بأسلوب إنشائي، والدليل على جانب كبير من الأهمية في تحديد المعالم والنظم والإجراءات التي ينبغي على مختلف الإدارات أن تتبعها في أداء مختلف أوجه نشاطها، وعلاقة كل إدارة من الإدارات بالأخرى، والأسلوب الذي تتم به هذه العلاقات. (54)

## 10. البرامج

يقصد بها سياسات الإدارة المدونة المكتوبة، والتي يعدها رجل التخطيط والمتضمنة أساسا لبرامج التخطيط، وعادة ما يحدد لها رأس المال اللازم والخاص بها، والميزانيات التشغيلية المطلوبة، ويعين لها كوادر بشرية خاصة لحين إنهاء البرنامج، ونذكر منها: (55)

- مخططات العمل السنوية.
- برامج النشاطات الجارية.

ونظرا للعلاقة الوثيقة بين التخطيط والتنظيم فإن مثل هذه الوثائق السياسية تكون مرشدا وهاديا عند

تصميم التنفيذ

## 11. التقارير

هو وثيقة داخلية مؤقتة تحرر وتوقع وترفع دائما من المرؤوس إلى الرئيس قصد إفادته بواقعة معينة متبوعة باقتراح مثلا مشاكل العمل والظروف التي يمر بها، والهدف منه إبلاغ الرئيس أو موافقته على اتخاذ تدابير عاجلة أو آجلة

## 12. اللوائح

تصدرها هيئات تنفيذية لتنظيم العمل المؤسسي داخل الهيئة نفسها، وتوضح تفاصيله من آليات تشغيلية وعقوبات... الخ وتكون خاصة بجهة معينة، فلا يجوز تطبيقها على هيئة أخرى.

(54) محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

(55) وهيبه غراممي، دليل التحرير الإداري، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 138.

## المحور الحادي عشر: بيان السيرة الذاتية

1. تعريف بيان السيرة الذاتية

2. أسلوب الكتابة

3. مواصفات السيرة الذاتية

4. تقسيم السيرة الذاتية

5. نموذج السيرة الذاتية.

5. نصائح لكتابة السيرة الذاتية.

## المحور الحادي عشر: بيان السيرة الذاتية

### تمهيد:

تزخر الجامعات وكليات المجتمع بآلاف الخريجين سنويا ممن يحملون شهادات علمية مختلفة حيث أصبحت السيرة الذاتية شرطا أساسيا للتقدم لأي وظيفة، وعليه يجب أن تكون السيرة الذاتية مكتوبة ومنظمة بشكل جيد لتكون أداة فعالة يستطيع من خلالها المتقدم للوظيفة ترك انطباع أول جيد لدى صاحب العمل، والانتقال إلى مقابلة العمل، أو اختبار قياس قدرات العمل.

### 1. تعريف بيان السيرة الذاتية:

السيرة الذاتية هي بطاقة تعريف الفرد، وهي مفتاح للوصول للمقابلة الشخصية، وتعد بمنزلة النداء الموجب لصاحب العمل لتعيين الفرد في وظيفة ما، ولإدراجه في الملفات. (56)

وهي الأداة الأساسية التي يستخدمها الإنسان لترويج نفسه بهدف جذب انتباه صاحب العمل.

### 2. أسلوب الكتابة:

- يجب أن تكون الجمل مختصرة ومفيدة فضلا عن كونها خالية من الأخطاء الإملائية.
- يجب أن لا تقل السيرة الذاتية عن صفحة واحدة، وأن لا تزيد عن ثلاث صفحات.

### 3. مواصفات السيرة الذاتية:

#### ث. مضمونا:

- يجب أن تكون السيرة الذاتية مؤثرة وإيجابية.
- أن تتضمن معلومات صادقة.
- أن تتضمن أفكارا ومعلومات منظمة.
- التنسيق الزمني للسيرة الذاتية.
- التدقيق في المعلومات المتعلقة بالاتصال: العنوان الشخصي، رقم الهاتف.
- تسجيل عنوان البريد الإلكتروني: فبعض أرباب العمل يفضلون الاتصال بالإيميل.
- تجنب الأخطاء الإملائية واللغوية.

#### ج. شكلا:

- تقديم المختصر المفيد: بين صفحة وصفحتين

(56) أنور عبد الحميد الموسى، فنون الكتابة الأدبية والصحافية والعلمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2012، ص: 223.

- إضافة الصورة أمر اختياري وليس ضروري
- استخدام العناوين بشكل بارز (خط مظلل).
- الوضوح التام والعد عن الاختصار الغامض.
- استخدام ورق أبيض اللون.
- الابتعاد عن الألوان والزخارف.
- نظافة الورقة.

#### 4. تقسيم السيرة الذاتية:

##### ح. البيانات الشخصية وهي:

- الاسم واللقب.
- تاريخ ومكان الازدياد.
- العنوان.
- البريد الإلكتروني.
- موقع الانترنت، أو صفحة الفايسبوك.
- رقم الهاتف (ويفضل المحمول).
- الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج،...)
- الجنسية.
- وضعية الشخص تجاه التجنيد في حالة الذكور فقط.

##### خ. التعليم:

وتذكر هنا البيانات الخاصة بالمؤهلات الدراسية التي حصلت عليها، وتذكر أولاً الدرجة العلمية التي حصلت عليها، مثل ليسانس، بكالوريا، ماجستير، دكتوراه. (57)

- وتكتب في صورة تنازلية بمعنى ترتب الشهادات من الأحداث إلى الأقدم.
- يمكن ذكر التقدير إذا كان مرتفعاً.
- تذكر القسم والكلية ثم الجامعة.
- وسنة التخرج والتقدير الحاصل عليه.

ويكون ترتيبها على سطر واحد على هذا المنوال  
اسم الشهادة، المؤسسة التعليمية، المكان، التاريخ.

##### د. الخبرة المهنية:

(57) وهيبة غراممي، دليل التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

تشمل الخبرة المهنية الوظائف التي قام الفرد بشغلها، وتكتب كذلك بصورة تنازلية الأحدث فالأقدم. وعن كل وظيفة لابد من ذكر البيانات التالية:

- اسم المنصب مثل أخصائي مكثبات، مفهرس، أخصائي توثيق.
- اسم جهة العمل.
- مكان جهة العمل.
- تاريخ العمل، ويذكر بالشهور والسنوات مثل من 01-01-2007 حتى 01-01-2008.
- شرح المهام التي كنت تقوم بها في هذه الوظيفة في شكل نقاط.

#### ذ. التبرعات:

وتتعلق بالدورات التدريبية التي استفدت منها خلال مسيرتك الدراسية والمهنية، وتضم البيانات التالية: المدة، اسم الدورة، المكان المنظم للدورات.

#### ر. الكفاءات والمهارات:

مهاراتك الشخصية التي تتمتع بها كفرد مثل القدرة على تحمل الضغط في العمل، والأعباء الإضافية التي قد تكلف بها والمهارات الأخرى، وعموما يمكن ذكر الأنواع التالية من المهارات:

- مهارات لغوية: إتقان للغات العربية والفرنسية والإنجليزية، ولغات أخرى إن وجدت.
- مهارات تقنية: مثلا استخدام التطبيقات العامة word.... الخ، وكذا التعامل مع الإنترنت.
- مهارات إدارية تتعلق بالتحرير الإداري لكتابة المراسلات والتقارير الإدارية.

#### ز. معلومات أخرى:

هي معلومات إضافية تريد إدراجها في سيرتك الذاتية مثلا:

- الهوايات التي تحب ممارستها ( وإن كانت اختيارية وليست ضرورية)
- المنح والجوائز المتحصل عليها.
- مسابقات شاركت فيها.
- تفوق دراسي.
- الهدف من الوظيفة وطموحاتك الشخصية التي تود تحقيقها في هذه المؤسسة.
- ذكر أشخاص يعرفون مستواك العلمي والمهني.... الخ، وهو ما يعرف بالمرجع.

#### 5. نصائح لكتابة السيرة الذاتية:

- اجعل محتويات سيرتك الذاتية تخدم نوعية الوظيفة التي تريد شغلها.

- ضع في اعتبارك الشكل العام للسيرة الذاتية، وتأكد من كونها سهلة القراءة من خلال خط واضح وحجمه معقول، واترك مسافات بين السطور، وترك هامش كافي بين جميع الجوانب. (58)
- لا تذكر شيئاً عن انتماءاتك السياسية.
- لا تتعرض لشؤونك العائلية (تكفي ذكر الحالة المدنية: أعزب أو متزوج)
- لا داعي لذكر ما تعانيه من مرض أو إعاقة لأن الشهادة الطبية مطلوبة في ملف التوظيف.
- أذكر أي أعمال تطوعية قمت بها، فالمهم نوعية العمل بغض النظر عن كونه مدفوعاً أو لا.
- لا تذكر أسباب تركك أي عمل.
- أذكر رخص السياقة التي بحوزتك فقد تفيدك في عملك.
- من المفيد أن تذكر كيفية تطوير مهاراتك من خلال أعمالك السابقة.
- أذكر أي مهارات متعلقة قد تشير إعجاب ذوي الشأن.
- ذكر مستوى اللغة محادثة وكتابة على سبيل المثال: ممتاز، جيد جداً.
- ذكر مهارات الحاسوب من حيث البرامج التي تتقنها، و مهارات الطباعة من حيث السرعة والدقة.
- ذكر المهارات المتعلقة بالقدرة على التحرير الإداري سواء لكتابة مراسلات أو تقارير إدارية.

(58) جين ويلي، فن معاملة الآخرين، ترجمة وائل سمير، الطبعة الأولى، دار الخلود للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص: 156.

**6. نموذج بيان السيرة الذاتية:****1/ معلومات شخصية:**

1. اللقب:.....
2. الاسم:.....
3. تاريخ ومكان الازدياد:.....
4. الحالة العائلية:.....
5. العنوان البريدي:.....
6. العنوان الالكتروني:.....

**2/ الشهادات المتحصل عليها:**

- ليسانس..... التخصص(.....)، جامعة.....، سنة.....
- شهادة.....، سنة.....
- بكالوريا، شعبة.....، سنة.....

**3/ التربصات الميدانية:.....****4/ الخبرة المهنية:.....****5/ الكفاءات:**

- اللغوية: التحكم في اللغتين العربية والفرنسية بشكل جيد، والانجليزية بشكل متوسط.
- التقنية: استخدام الإعلام الآلي: word,excel,power-point
- البحث على الإنترنت.

**معلومات أخرى:**

## المحور الحادي العاشر: تحرير الرسائل الإدارية

1. مفهوم التحرير الإداري
2. خصائص التحرير الإداري
3. تعليمات مهمة لتحرير الرسائل الإدارية
4. اختيار عبارات التحرير الإداري
5. نماذج المراسلات الإدارية

## المحور الثاني العاشر: تحرير الرسائل الإدارية

### تمهيد:

يتوجب على رجال الإدارة من مسؤولين وموظفين على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم تحرير مراسلات واضحة في صياغتها، وبسيطة في أسلوبها ومفهومة في معانيها تمكن مستلمها مهما كان مستواه أو وظيفته من استغلالها، واستيعاب المطلوب منه بسرعة دون إضاعة للوقت أو فهم أمور خاطئة، فالمراسلات الغامضة من حيث الصياغة أو المعلومات المطلوبة تؤدي حتما إلى إجابات غامضة، ثم إلى قرارات غير صائبة من قبل المصالح المكلفة باستغلالها، أو تأخير البت في المسائل والقضايا المطروحة لمعالجتها.

### 1. مفهوم التحرير الإداري:

يعتبر التحرير الإداري عملية الكتابة للوثائق والمراسلات والنصوص والتعليمات وفق صيغة إدارية، ورسمية باستخدام أسلوب في متميز. (59)

ولكن بتطور وسائل الاتصال والإعلام ظهرت أنواع جديدة من الاتصالات، ولعل أهمها الهواتف اللاسلكية، والإعلام الآلي والانترنت وغيرها من وسائل الاتصال.

### 2. خصائص التحرير الإداري:

يتميز التحرير الإداري بجملة من الخصائص يتصل بعضها بالتنظيم الإداري، وما يترتب عنه من احترام التسلسل الإداري (التدرج الهرمي للمسؤولية)، وما يتعلق به كروح المسؤولية والحیطة والحذر، ثم المحافظة على سر المهنة، وهذه الخصائص يجب أن تتوفر في الموظف الإداري، أو أي شخص معني بهذا النوع من المراسلات.

إن هذه الخصائص عبرة عن قواعد يجب احترامها، فهي جزء من مجموعة الضوابط الإدارية التي تحكم التنظيم الإداري، وتحدد العلاقة من الأعلى إلى الأسفل.

### 3. تعليمات مهمة لتحرير الرسائل الإدارية:

هناك جملة من التعليمات المهمة التي لا بد من مراعاتها قبل الشروع في تحرير المراسلات الداخلية والخارجية في أي مؤسسة، أو المراسلات التي يتم تداولها بين مختلف المرافق والمواطنين من جهة، وبين مختلف المرافق العامة والمؤسسات من جهة ثانية حتى يتم تحريرها تحريراً جيداً وفعالاً يضمن فهم واستيعاب المتلقي مضمونها، وهذه التعليمات تتمثل في التي:

(59) وهيبة غراممي، دليل التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

## أ. قبل البدء في تحرير المراسلات الإدارية:

- المعرفة المسبقة بالموضوع الذي ستحرر من أجله الوثيقة، وذلك من خلال عملية جمع المعلومات حول الموضوع، إما بالرجوع إلى مصادر موثقة، أو طلب الاستفسار والتفاصيل من عند الجهات المعنية بصفة مباشرة.
- يستحسن الاستعانة دائما بمسودة لتدوين كل الأفكار والمعلومات حتى لا تضيع، ثم القيام بفرزها واستغلالها بشكل فعال وجيد.
- وضع خطة واضحة للمراسلة.

## ب. أثناء التحرير:

- الانتباه والتركيز قصد تناول جميع الأفكار التي تم تحديدها قبل البدء في عملية كتابة المراسلة.
- التنسيق والترتيب الجيد للأفكار تبعا للأهمية حتى لا تكون المعلومات ناقصة، ومعالجة المراسلة ضعيفة وغير وافية.
- الابتعاد قدر المستطاع عن عملية الحشو التي تدفع قارئ الرسالة إلى إهمال المراسلة حتى وإن كانت بالغة الأهمية في محتواها.

## ت. بعد الانتهاء من عملية التحرير:

- يجب إعطاء المراسلة حقها من القراءة الواعية والمتأنية حتى لا يهمل أي عنصر أو معلومة فيها.
- مراجعة قواعد اللغة، والتأكد من خلو الوثيقة أو المراسلة من الأخطاء الإملائية.
- يجب اعتماد ترقيم الصفحات إذا تضمنت المراسلة عدة صفحات، أو وثائق مرفقة مع الإشارة إلى أن الصفحات التي تلي هي مرفقات.
- الاهتمام بشكل المراسلة، والمعايير المتبعة في هيكلتها.

## 4. اختيار عبارات التحرير الإداري:

لابد من التأكد من اختيار اللغة التي يمكن أن يفهمها المتلقي، وهناك كلمات يجب ذكرها في المراسلات، وأخرى يجب تجنبها، وهي المذكورة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (04) عبارات يجب تذكرها أو نسيانها عند التحرير الإداري للمراسلات

كلمات يجب نسيانها	كلمات يجب تذكرها
- يتحتم علي.	- أريد أن ... أختار أن...
- سأحاول إنجازها يوما...	- أحتاج مساعدتك.
- مخاطرة.	- بأمانة ومسؤولية.
- مشكلة.	- يمثل تحديا.
- صعوبة للغاية.	- سوف أنجزها إن شاء الله.
- قلق، مهموم.	- مهتم.
- لماذا المعوقات.	- إمكاناتي للتحسن هي...
- أشعر بالعجز.	- أعني على فهم...
- هذا ما أنا عليه بالضبط.	- إنني أقدرك شخصيا وأقدر لك جهودك.
- أحتاج منك أن تعمل.	- من فضلك افعل.
- أنت السيد.	- من وجهة نظرا.
- أنا لن أتغير.	- شكرا لك.

المصدر: محموش فضيلة، المتميز في الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص: 296.

5. نماذج من المراسلات الإدارية:

• نموذج رقم (01) طلب عمل:

الجزائر: 10 / 01 / 2007

المرسل: أحمد ياسين

الساكن ب: حي النجوم بئر خادم، الجزائر

إلى السيد المدير العام للتسيير العقاري المسؤول المباشر عن التوظيف

الموضوع: طلب توظيف

يشرفني سيدي أن أعرب لكم عن اهتمامي بإعلانكم المنشور في جريدة الشروق الصادرة بتاريخ 13 / 05 / 2006،

والمعلق بتوظيف سكرتير إداري على مستوى مصالحكم الموقرة.

وأحيطكم علما سيدي أنني متحصل على شهادة البكالوريا شعبة الاقتصاد، وقد تابعت تكويننا ودورات تدريبية في مجال

إدارة الأعمال والسكرتارية سنة 2003 بالمعهد الوطني العالي للتكوين بالإضافة إلى دورة تدريبية في الاتصال والعلاقات

العامّة لمدة 06 أشهر، كما شغلت منصب مندوب العلاقات العامّة بشركة للأجبان لمدة سنة، ويشرفني أن أُنتمي إلى

مؤسستكم كموظف علاقات عامّة.

أرفق هذا الطلب نسخا عن الشهادات الدراسية وشهادة الخبرة، وتقارير عن الدورات التدريبية.

في انتظار رد إيجابي تفضلوا سيدي بقبول فائق التقدير والاحترام.

إمضاء المعني

• نموذج رقم (02) طلب تدخل:

الجزائر: 14 / 02 / 2007

من السيد: مسؤول لجنة سكان حي النجوم، بلدية بئر خادم

إلى السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بئر خادم

الموضوع: طلب تدخل

المرفقات: قائمة بأسماء سكان الحي الموقعة

نظرا لتزايد مشكلة التلوث في الحي السكني "حي النجوم" جراء تسرب المياه القذرة، وانتشار الروائح الكريهة مما أثر

على المحيط، وعلى صحة السكان وزاد من تخوفهم، والخوف الأكبر هو تسرب المياه القذرة إلى قنوات المياه الصالحة

للشرب التي بدأت تتآكل.

نرجو من سيادتكم التدخل في أسرع وقت لإصدار أوامر للمصالح المعنية قصد معالجة إصلاح القنوات، ونقل القمامات

بصفة يومية بدل النظام المعمول به، أي بمعدل 03 مرات في الأسبوع قبل أن تتفاقم الأمور، وتصل إلى حد كارثة بيئية

حقيقية يصعب السيطرة عليها أو إيقافها.

مسؤول لجنة الحي

## قائمة المراجع:

1. بولرباح عسالي، تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم "، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2008.
2. محموش فضيلة، المتميز في الاتصالات الإدارية والمراسلات الفعالة، دار الكتب العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
3. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة "الأصول والأساليب العلمية"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
4. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية " دراسة نظرية وتطبيقية "، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2004.
5. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
6. زهر حسناوي، الواضح في المراسلات الإدارية، دار نوميديا للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2010.
7. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 99.
8. أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. فتحي أحمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
10. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
11. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
12. أسامة خيربي، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
13. إبراهيم الفقي، فن التواصل والحوار الفعال، دار المجدد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2016.
14. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.

15. بدر الدين بن تريدي، المراسلة العامة والتحرير الإداري، دار المعرفة للنشر والتوزيع، السعودية، 2005.
16. رشيد حباني، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، الوكالة الوطنية للطباعة والنشر، الجزائر، 2008.
17. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
18. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
19. جمال إبراهيم، كيف تؤثر في الآخرين؟ "أساليب وفنون القيادة"، دار الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
20. حسن ناجي عارف، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
21. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
22. جمال ماضي، القيادة المؤثرة، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2006.
23. حسني شيخ عثمان، تكنولوجيا الاجتماعات " بحث في تطوير إنتاجية الاجتماعات وزيادة مردودها"، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، وهران، الجزائر، 1993.
24. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي " فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز " حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
26. عبد الكريم بن خالد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص: 45.
27. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
28. سلوى عثمان صديقي، هناك حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية " رؤية نظرية وواقعية "، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

29. مسلم محمد، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، منشورات دار قرطبة، المدينة، الجزائر، 2007.
30. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
31. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
32. صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1998.
33. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
34. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
35. بوحيدة عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2020.
36. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
37. برامة ميلود، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية، دار المعرفة، الجزائر، 2005.
38. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
39. وهيبه غراممي، دليل التحرير الإداري، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
40. غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
41. أنور عبد الحميد الموسى، فنون الكتابة الأدبية والصحافية والعلمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2012.
42. جين ويلي، فن معاملة الآخرين، ترجمة وائل سمير، الطبعة الأولى، دار الخلود للنشر والتوزيع، مصر، 2011.

باللغة الأجنبية:

1. Mucchielli Alex, communication état de savoir, édition de science humain, France, 1998