



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



محاضرات في:

مقاييس الاتصال والتحرير الإداري

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر

شعبة العلوم التجارية

التخصص: مالية وتجارة دولية

الاعداد:

الدكتور: حليس عبدالقادر

أستاذ محاضر - أ -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة - الجزائر -

2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة زيان عاشور الجلفة
Université Ziane Achour DJELFA



Faculté des Sciences Economiques; Science
commerciales et des Sciences de Gestion
Conseil Scientifique

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
المجلس العلمي

الجلسة في: 2022/09/11

الرقم: 010/ م.ع / 2022

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي في دورته العادية رقم 2022/04

تبعاً لاجتماع المجلس العلمي في دورته العادية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المنعقد

يوم الرابع عشر جويلية عام ألفين واثنين وعشرون، عُرض الملف التالي:

1. عرض الملف

قدم الأستاذ المذكور بالجدول أدناه مطبوعة بيداغوجية مرفقة بتقارير ايجابية، حيث بها تقريرين ايجابيين من

داخل الكلية والخبر الثاني من خارج الجامعة، و الجدول أدناه يوضح ذلك:

| الرقم | الاسم واللقب | الرتبة | عنوان المطبوعة |
|-------|-------------------|-------------------|--|
| 01 | د.حليس عبد القادر | أستاذ محاضر - أ - | محاضرات في مقياس الاتصال و التحرير الإداري، موجهة لطلبة السنة ثانياة ماستر تجارة ومالية دولية. |

2.الرأي والتوصية

صادق المجلس العلمي على المطبوعة البيداغوجية للأستاذ المذكور بالجدول أعلاه

جامعة زيان عاشور الجلفة
المجلس العلمي للكلية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة زيان عاشور الجلفة
المجلس العلمي
إمضاء: حمادي آدم

الفهرس العام

| الصفحة | المحتوى |
|--------|--|
| 02 | الفهرس |
| 04 | مصطلحات ادارية |
| 05 | تقديم |
| 06 | الفصل الأول: الاطار النظري للاتصال |
| 07 | تمهيد |
| 08 | المحور الأول: طبيعة عملية الاتصال |
| 13 | المحور الثاني: أهمية، أهداف، خصائص وشروط الاتصال الفعال |
| 17 | المحور الثالث: نظريات الاتصال |
| 19 | المحور الرابع: نماذج وانماط الاتصال في المنظمات |
| 27 | خلاصة |
| 28 | أسئلة للمناقشة |
| 29 | الفصل الثاني: مدخل لدراسة علم الادارة |
| 30 | تمهيد |
| 31 | المحور الأول: مفهوم الإدارة ووظائفها |
| 33 | المحور الثاني: المستويات الإدارية للمنظمة ومكانة الاتصال في الهيكل الاداري |
| 34 | المحور الثالث: خصائص الادارة الحديثة ومستوياتها |
| 39 | خلاصة |
| 40 | أسئلة للمناقشة |
| 41 | الفصل الثالث: مدخل الى التحرير الاداري |
| 42 | تمهيد |
| 43 | المحور الأول: مفهوم التحرير الإداري |
| 45 | المحور الثاني: المرتكزات الاساسية للتحرير الاداري |
| 48 | المحور الثالث: شروط التحرير الفعال |
| 55 | خلاصة |
| 56 | أسئلة للمناقشة |

| | |
|-----|---|
| 57 | الفصل الرابع: المراسلات الادارية وآلية عصرنتها |
| 58 | تمهيد |
| 59 | المحور الأول: مفهوم الرسالة الادارية وأهميتها |
| 70 | المحور الثاني: أنواع وثائق التبليغ |
| 82 | المحور الثالث: انواع وثائق السرد ، الوصف والتحليل |
| 97 | المحور الرابع: إدارة المراسلات الإدارية الإلكترونية |
| 106 | خلاصة |
| 107 | أسئلة للمناقشة |
| 108 | قائمة المراجع |

مصطلحات ادارية:

| الترجمة بالفرنسية | الاسم العربي |
|--------------------------------------|--------------------------|
| l'en-tête | الدمغة |
| La devise | الشعار |
| Le timbre | الطابع |
| Le lieu et la date | المكان والتاريخ |
| Le n° d'ordre | الرقم والترتيب |
| La suscription | بيان المرسل والمرسل اليه |
| L'objet | الموضوع |
| La référence | المرجع |
| Les pièces jointes | المرفقات |
| Le corps de la lettre | صلب الرسالة |
| Destinataires des copies ou copies à | النسخ المرسلة أو نسخ إلى |
| Les formules de conclusion | صبيغ الخاتمة |

تقديم:

لعل الهدف من دراسة مادة الاتصال والتحرير الإداري هو تزويد الطلبة بالأسس النظرية الضرورية لفهم القضايا الإدارية وطريقة التعامل مع جميع المراسلات. حيث ندرس ضمن الجزء الأول من المادة موضوع الاتصال باعتباره عنصر مهم مكون للمادة. أما الجزء الثاني سيتم تحليل علم الإدارة. كما يدرس الجزء الثالث الربط بين العناصر السابقة. أما الجزء الأخير نخصه لدراسة الجانب التطبيقي العملي لموضوع التحرير الإداري.

وضمن هذا السياق يقول فرانسيس بيكون*:

القراءة تصنع إنسانا كاملا، والمشورة تصنع إنسانا مستعدا، والكتابة تصنع إنسانا دقيقا
يقول نيكولا تسلا*:

إن ما نريد ونحتاج له الآن هو التواصل الأقرب والفهم الأفضل بين الأفراد والجماعات، في الأرض بكاملها وإنقاص الأنا والتفاخر والاستكبار الذي يميل دوماً إلى دفع العالم إلى الهمجية البدائية والحروب. السلام لا يمكن أن يأتي إلا كنتيجة طبيعية للاستنارة الكونية.

* فرانسيس نيكولاس بيكون هو سياسي ومفكر وفيلسوف وكاتب ورجل دولة بريطاني، ولد في العاصمة البريطانية لندن في 22 من شهر يناير عام 1561م، والده السير نيكولاس بيكون، اهتم والده بتعليمه في المنزل بسبب الحالة الصحية السيئة الخاصة به، فتلقى تعليمه على أحد الخريجين من جامعة أكسفورد يدعى الأستاذ جون والسال، وفي عمر 12 عامًا حصل فرانسيس على قبول في جامعة كامبريدج، ليدرس فيها بعض المقررات المطروحة في ذلك الوقت، وانتقل بعدها إلى جامعة بواتييه في فرنسا ليتابع تحصيله العلمي. توفي فرانسيس بيكون في 9 من شهر إبريل عام 1629م.

* ولد المهندس والعالم الفيزيائي نيكولا تسلا في 10 يوليو 1856 م في كرواتيا، وتعود أصوله لكُل من أمريكا وصربيا، وهو مخترع عبقرى ومن أبرز علماء عصره وله الفضل في ما وصل له العلم الحديث في من تطوّر في مجال الإنتاج ونقل الطاقة الكهربائيّ بسبب إنجازاته ومساهماته العظيمة في هذا المجال، وكان تسلا طالبًا ذا قدراتٍ عاليةٍ مقارنة بأقرانه وتميّز بحلّ المسائل الرياضية المعقّدة. في عام 1943م توفي تسلا أثناء إقامته في أحد فنادق نيويورك عن عمر يناهز 86 عامًا.

الفصل الأول: الاطار النظري للاتصال

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال المحرك الأساسي للعملية الإدارية في المنظمة، ذلك أن التوجيه السليم لجهود الأفراد لا يتم إلا بوجود سياسة اتصالية فعالة، تخدم جميع الجوانب المتعلقة بأداء الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، فلا يمكن تصور تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة دون وجود مصادر للمعلومات ومناخ للعلاقات بين أفراد التنظيم.

ازدادت أهمية الاتصال في وقتنا الراهن مع تعدد سبله ووسائله، وزادت أنواعه المستخدمة ودرجة تعقيد البيانات التي يتم إرسالها ضمن هذه الأنواع، ما دفع الناس لتكريس وقت أكبر في محاولة منهم لفهم طرق الاتصال المختلفة، بهدف زيادة المنفعة من الرسائل التي نقوم بإرسالها أو استقبالها ضمن محاولات الاتصالات العديدة اليومية التي نجريها

لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض الحثيات المتعلقة بعملية الاتصال، وذلك من

خلال استعراض المحاور التالية:

المحور الأول: طبيعة عملية الاتصال

سوف نتناول ضمن هذا المحور العناصر التالية:

1- مفهوم الاتصال:

ظهر مفهوم الاتصال مع ظهور الإنسان، حيث أخذ هذا المفهوم الهام بالتطور شيئاً فشيئاً، وقد ترافق تطور الاتصال مع تطور الحضارات الإنسانية عبر الزمن، ولم يقتصر هذا التطور على الشكل فقط، وإنما شمل أيضاً الغايات والمضمون.

لغة: الاشتقاق اللغوي لكلمة communication:

هو الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك وفعالها communicare أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكون علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك.

اصطلاحاً:

تنوعت تعريفات الاتصال حسب تصورات أصحابها، وحسب الوسيلة الاتصالية، ونوعية الأفراد المستقبليين وغيرها من العناصر.

ومن بين التعاريف التي وردت على الاتصال نذكر ما يلي:

عرف جون (John) بأنه عبارة عن "رسائل يتم تبادلها بين الناس عبر وسائل الاتصال المختلفة". كما يعرفه قاموس لاروس الفرنسي LAROUSSE بأنه "الدخول في علاقة ومحادثة بين طرفين أو أكثر بواسطة الهاتف أو غيره من وسائل الاتصالات السلوكية واللاسلكية".

أما عالم الاجتماع تشارلز كولي فقد تناوله في كتابه "التنظيم الاجتماعي" قائلاً: "الاتصال هو الميكانيزم الإنساني الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتطور، ويحتوي على جميع رموز الروح ووسائل نقلها عبر الفضاء والحفاظ عليها عبر الزمن، كما يحتوي تعابير الوجه، والاتجاهات، والإشارات، والصوت، والكلمات، والكتابات، وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء والزمن".

كما يعرف الاتصال: "هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى أخرى وتأخذ هذه العملية عدة أشكال في مواقع العمل، وذلك مثل الأوامر الشفوية أو المكتوبة والمحادثات غير الرسمية والتقارير المطبوعة وكتيبات طرق العمل، أو أخبار في لوحة الإعلانات أو معطيات وبيانات عن طريق الشبكات أي أن هذه العملية المستمرة والحيوية للمؤسسة قد تحدث من خلال الكلمة المكتوبة أو المنطوقة أو الإيماءات ونبرة الصوت أو من خلال الصورة والرسوم التوضيحية".

أما على مستوى المنظمات:

يقصد بعملية الاتصالات داخل المنظمة تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة ويمكن تعريف الاتصال بأنه: "العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا".

3- عناصر الاتصال:

يكون للاتصال فاعلية بعدة محددات، وتنشأ هذه المحددات عن طريق عناصر الاتصال، التي بتفاعلها واحتدامها تعطي تفعيل ومصداقية للهدف المرجو، فعليه نتطرق لعناصر الاتصال مع الشرح لطبيعة كل عنصر، والعناصر هي المرسل، الترميز، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، فك الرموز، والتغذية الرجعية. ونتاج هذا التفاعل يعطي سلوكا أو قرارا يعتمد عليه في ضبط شؤون المنظمة. والعناصر هي كالآتي:

1-3- المرسل Source:

هو مصدر الاتصال الذي يقدم معلومات لنقلها إلى الطرف الآخر، ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وبالخبرات السابقة، كما تؤثر حاجاته واهتماماته وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها.

2-3- الترميز encoding:

يقصد به وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

3-3- الرسالة message:

هي المعلومات والأفكار وقد تكون حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير، ويجب أن تتناسب الرسالة مع وسيلة الاتصال المستخدمة.

4-3- وسيلة الاتصال (القناة) medium:

وهي الطريقة التي يختارها المرسل لنقل رسالته وقد تتمثل في الأشكال التالية:

✓ المناقشة أو الحديث وجها لوجه؛

✓ الاتصالات التليفونية؛

✓ البريد الإلكتروني؛

✓ المذكرات والخطابات المكتوبة؛

✓ الصور والرسومات؛

✓ المقابلات والاجتماعات؛

✓ الخرائط والرسومات البيانية؛

✓ لائحة المعلومات بالمنظمات؛

✓ صناديق الاقتراحات.

وتصنف هذه الأشكال إلى شفهي وكتابي وهذا حسب الضرورة لاختيار الشكل المناسب للرسالة.

3-5- المستقبل receiver:

هو الذي يستقبل الرسالة ويحولها إلى معلومات وأفكار، وترجم مدى فعالية مضمون الرسالة بكيفية الاستقبال أو التنفيذ أو الإدراك والفهم.

3-6- فك الرموز decoding:

من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة، ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

3-7- التغذية الرجعية feed back:

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

4- أنواع الاتصال

نتيجة للتفاعلات المختلفة التي تحدث بين الفاعلين داخل المنظمة ظهرت مسالك لعملية الاتصال، التي نعبر عليها بالهيكل الرسمي، كما توجد مظاهر اتصالية تتم بين الجماعات بطريقة غير رسمية. ويمكن تمييز نوعين من الاتصال: الاتصالات الرسمية التي سيتم التطرق إليها في الفرع الأول، والاتصالات غير الرسمية التي سيتم التطرق إليها في الفرع الثاني.

4-1- الاتصال الرسمي.

هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، ويتم هذا النوع في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، ويتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

4-1-1- أشكال الاتصال الرسمي:

يتخذ الاتصال عدة أشكال والعديد من المسارات ويتفق في اتجاهات مختلفة، فيمكن أن يتدفق بطريقة صاعدة أو هابطة وأخرى أفقية وتتشابك أحيانا ويطلق عليها بالاتصالات المحورية، وسنوضح ذلك ونعرضه بطريقة أشمل فيما يلي:

أ) الاتصال الهابط (النازل) downward communication.

يعرف الاتصال الهابط على أنه "تدفق المعلومات والأفكار من المستوى الأعلى إلى أسفل السلم التنظيمي، تنتقل فيه المعلومة عبر سلسلة التدرج الرسمي، سواء في شكل قرار أو توجيه، أو في شكل مطالب من الرئيس إلى المرؤوس، ويكون هذا الاتصال في شكل قرارات ومعلومات، وأوامر وتوجيهات، ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر انتشارا".

يحدد كاتز (Katz) وكان (Kann) خمسة أنواع أساسية من الاتصالات الهابطة تتمثل فيما يلي:

- ✓ توجيهات العمل: وتتضمن التوجيهات الخاصة والدقيقة للعمل وتعطى الأولوية لهذا النوع من الاتصالات في المؤسسات الصناعية والعسكرية والاستشفائية؛
- ✓ ترشيد العمل: وتشتمل على المعلومات الموجهة نحو تفهم المهام وعلاقتها بالمهام التنظيمية الأخرى؛
- ✓ الإجراءات والممارسات التنظيمية؛
- ✓ إرجاع الصدى حول أداء المرؤوسين؛
- ✓ تشرب الأهداف: وتتضمن المعلومات ذات الطابع الأيديولوجي لخلق الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

ب) الاتصال الصاعد Upward Communication

يقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:

- ✓ معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية؛
- ✓ مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل؛

- ✓ أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها؛
- ✓ معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

ج)الاتصال الأفقي Horizontal Communication:

يقصد به انسياب المعلومات، أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الواقعون في نفس المستوى التنظيمي، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمراً ضرورياً لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات، لإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها لتحقيق غايات مشتركة ومحددة.

ويؤكد هنري فايول* على أهمية الاتصال الأفقي داخل المؤسسات نظراً لدوره في اختصار الوقت وتطوير العلاقات الإيجابية بين الأفراد واستمرارها وتساعد في تطوير الإنتاج، ويقوم الاتصال الأفقي على أساس الثقة والتعاون المتبادل بين كل الجوانب، والذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

د)الاتصال المحوري Diagonal Communication :

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة.

4-2- الاتصال غير الرسمي.

يعرف الاتصال غير الرسمي بأنه "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات، ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، ويتميز بسرعه قياسية بالاتصال الرسمي".

4-2-1- أسباب وجود الاتصال غير الرسمي:

* ولد فايول، هنري في عام 1841م لعائلة فرنسية برجوازية. تعلم في اللبسيه في ليون وتخرج مهندساً صناعياً في مدرسة المناجم بسانت اتينيه. وعمل في عام 1860م مديراً لمجموعة من مناجم الفحم في كومنتري بفورشامبولت - فرنسا، حيث عمل فيها لفترة الثمانية والخمسين سنة التالية من عمره، وتقلد مناصب ذات مسئولية عالية. وتقلد في العشرين عاماً الأخيرة منصب المدير العام نظراً لمهارته كمدير ناجح، وفي الوقت الذي ترك العمل في المنشأة كان قد بلغ عدد العاملين فيها نحو عشرة آلاف عامل، وهو عدد ضخم في ذلك الوقت. وعين في عام 1888م فارساً في فيلق الشرف، وهو المرادف لمنصب الفارس الإنجليزي. وكان عمله المميز في الإدارة هو "الإدارة العامة للمصانع" والذي نشر في مجلة رابطة صناعة المعادن في عام 1916م. وكرس فايول ما تبقى من حياته بعد تقاعده للإعلان عن نظريته عن الإدارة التي وضعها فيما بعد في كتابه لعام 1916م. وقد توفي عام 1925م.

ومن أبرز أعماله نذكر:

لا يظهر الاتصال غير الرسمي من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة، بل ينشأ عادة وتلقائياً نتيجة لروابط أو مصالح معينة، ولتحقيق أهداف محددة، ويمكن حصر أهم أسباب وجود الاتصال غير الرسمي في النقاط التالية:

- ✓ إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد، والتي لا يسمح بها التنظيم الرسمي المحكوم بجملة من القوانين التي لا تترك مجالاً لإشباع هذه الحاجات؛
- ✓ الفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة ما يدور حولهم من أمور، أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة؛
- ✓ توافق أهداف الأعضاء بأهداف الجماعات غير الرسمية، والتي تتمثل عادة في الترابط بين الأعضاء وتحقيق التكامل الفردي والجماعي، عن طريق تبادل الآراء والأفكار والمعلومات.

المحور الثاني: أهمية، أهداف، خصائص وشروط الاتصال الفعال

نتناول ضمن هذا المحور العناصر التالية:

1- أهمية الاتصال:

ترجع أهمية عملية الاتصال إلى المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات التي تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، ويمكن إبراز أهمية الاتصال في النقاط التالية:

- ✓ يساهم الاتصال بين الإدارة والعاملين في تفهم الفرد لجوانب العمل المطلوبة منه، وكذلك فهم الهدف من أدائه للعمل ومدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ يساهم الاتصال في التعرف على مشكلات ومعوقات العمل التي تواجه المنفذين في الأداء، مما يؤدي إلى البحث عن الأساليب المناسبة للتغلب عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة؛
- ✓ يساعد الاتصال المستمر بين الإدارة والعاملين على خلق وحدة المفهوم والهدف، بالإضافة إلى أنه يساهم في التقارب وتدعيم العلاقات الطيبة بينهما، مما يؤدي إلى تدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الرضا عن العمل؛
- ✓ يحقق الاتصال الفعال إزالة سوء الفهم بين الأفراد والجماعات، كما يساعد على تحقيق التناسق بين أوجه النشاط المختلفة في المنظمة؛
- ✓ يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لعمل الإدارة، وهو يعكس مدى فعالية الإدارة وتميزها.

2- أهداف الاتصال:

تختلف أهداف عملية الاتصال تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:

✓ تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهامهم على أكمل وجه؛

✓ وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرار في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة؛

✓ مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة ووضع خططها واتخاذ قراراتها؛

✓ تمكين متخذي القرار في المنظمة من إيصال توجهاتها وأفكارها ونصائحها إلى العاملين، وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وآرائهم ووجهات نظرهم إلى القادة؛

✓ توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في إنجاز أعمالهم، وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

3- خصائص الاتصال

يتميز الاتصال بالعديد من الخصائص تميزه عن غيره من العمليات التي تتم داخل المنظمة، يمكن إيجازها كالتالي:

✓ الاتصال عملية تفاعل بين طرفين؛

✓ الاتصال عملية اجتماعية نفسية؛

✓ الاتصال عملية مستمرة.

4- خطوات الاتصال

تعتبر عملية الاتصال بمثابة الطريق الذي يستخدمه المرسل للوصول إلى المستقبل من خلال رسالة معينة، وتتطلب هذه العملية ست خطوات بصرف النظر عن وسيلة الاتصال المستخدمة، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

✓ تحديد الهدف من الاتصال؛

✓ تحديد محتوى الاتصال؛

✓ تحديد خصائص وحاجات المتلقي للاتصال؛

- ✓ تحديد وسيلة الاتصال المناسبة لمحتوى الرسالة وخصائص المتلقين؛
- ✓ تحديد الوقت المناسب للاتصال؛
- ✓ تحديد أساليب التغذية الراجعة المطلوبة من المتلقي.

5- شروط الاتصال.

- بما أن الاتصال عملية تفاعل يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات، فإنه لنجاح هذه العملية لابد من توافر شروط هامة، نذكر منها
- ✓ الوضوح؛
 - ✓ البساطة؛
 - ✓ سلامة الوسيلة؛
 - ✓ عدم التعارض؛
 - ✓ الإيجاز؛
 - ✓ التكامل.

6- طرق الاتصال:

يتم تمييز ثلاث طرق للاتصالات نتطرق إليها:

6-1- الاتصالات المكتوبة:

تتميز بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنها تبذل مجهودات كبيرة في إعدادها وصياغتها حتى تكون واضحة وجيدة ويمكن استعمال اللغة البسيطة، والكلمات المألوفة، الخرائط والرسوم للتوضيح، وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة، ومن أهم وسائلها:

أ) المجالات الحائطية:

تستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل والعطل، وبرزنامة برامج التكوين المتاحة، وبقوائم الاقدمية...، وهي وسيلة بسيطة، ضئيلة التكاليف، فعالة لإعلام العاملين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر؛

ب) كشوف المعلومات:

تغيير من تنظيم إلى آخر، فقد تكون يومية، أسبوعية، أو شهرية تبعاً لإمكانيات المؤسسة واحتياجاتها، وهي فعالة جداً للاتصال بالعاملين وإعلامهم وتحسين معنوياتهم أحياناً، وهذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة:

ج) صندوق الاقتراحات:

من خلاله يمكن للعمال وضع اقتراحاتهم كتابياً، حتى تطلع عليها الإدارة وتقوم بدراستها، كما يمكن أن تتسع إلى استقبال شكاوي العاملين:

د) الإعلام الآلي:

هذه الوسيلة الأكثر استعمالاً لتوضيح المعلومات الكمية والكيفية داخل المؤسسات، وتتميز هذه الوسيلة بسرعتها الكبيرة وفعاليتها، خاصة مع دخول عصر الانترنت الذي الغي الكثير من الحواجز والحدود والعراقيل والصعوبات:

هـ) الفاكس والتلكس:

لقد أصبحت وسائل ضرورية لا بد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال، حيث بالإمكان نقل معطيات وقرارات باستخدام هذه الوسائل، واختصار الوقت والجهد.

6-2- الاتصالات الشفهية:

تتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجهاً لوجه، أو من خلال الاجتماعات أو التجمعات (مثل الإضراب)، وفائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما يزيد اجتماع الرئيس والمرؤوس من ثقة المرؤوس، ويرفع من روحه المعنوية، وقد دلت الدراسات أن معظم التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات الهاتفية والاجتماعات عن غيرها من طرق الاتصالات الأخرى.

6-3- الاتصالات غير اللفظية:

هو نوع من أنواع الاتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات باليد والجسم مثل تعبيرات الوجه والعينين، وتستخدم فيه أيضاً الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور وأشربة الفيديو وغيرها. إن كل ما سبق يستقبله الملتقى عن طريق العين، لذلك فالالاتصال غير اللفظي لا يتم إلا عن طريق الاتصال الشخصي المرئي (رؤية المرسل للمستقبل) حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لهذه التعبيرات والتعامل معها. ومن عوامل نجاح الاتصال غير اللفظي:

أ) الابتسامه:

إن الابتسامه من العوامل الهامة والأساسية في نجاح الاتصال غير اللفظي، لأنها تساعد على الألفة والمودة بين المرسل والمستقبل وتزيل الحاجز النفسي بينهما، وهذا ما يسهل عملية الاتصال فيما بعد؛

ب) تواصل العينين:

إن التواصل بالعينين بين المرسل والمستقبل هام لاستمرار الحديث بين الاثنين، ويحدث هذا أحيانا في حياتنا العملية عندما يحدثنا شخص فننشغل عنه بالحديث أو العمل في شيء آخر، فلا تنظر إليه، لنراه بعد فترة وقد توقف عن حديثه حتى تنتهي من العمل الآخر، والنظر إليه مجددا؛

ج) الإنصات:

إن الإنصات الجيد من العوالم التي تساعد على التواصل الجيد بين الطرفين ؛

د) الاسترخاء والتلقائية:

إن الاسترخاء والتلقائية وعدم التكلف في التعامل أمور هامة جدا لنجاح الاتصال فاعليته، فالاسترخاء والتلقائية يجعلان المستقبل يشعر بالراحة والرغبة في التحدث، والإفصاح عن مشاعره؛

هـ) إظهار الاهتمام بالمستقبل:

يجب أن يظهر المرسل الاهتمام بالمستقبل في جميع تصرفاته معه، حتى في طريقه الجلوس، لكي يشعر المستقبل بأن المرسل قد تفرغ له ولمشكلته تماما، مما يشجعه على الحديث، والرغبة في التواصل المستمر مع المرسل.

المحور الثالث: نظريات الاتصال

يقصد بنظرية الاتصال ذلك الإطار العلمي الذي يربط أجزاء وأطراف الاتصال. ويفسر العمليات الأساسية فيه. وهناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطور علم السلوك التنظيمي وهي: النظرية الكلاسيكية، العلاقات الإنسانية، نظرية النظم، والتي سنوضحها في هذا المحور.

1- النظرية الكلاسيكية

تميز الاتصال في المدرسة الكلاسيكية بأنه أداة مستعملة لتوصيل الخطط للمنفذين قصد تطبيقها لتحقيق الهدف المشترك.

نبدأ بتعريف نيزارد للمنظمة التي تعتمد بالشكل الأساسي على الاتصال فيقول نيزارد (Nizard): المنظمة نظام اجتماعي مهيكّل لغرض تحقيق الأهداف المعتمدة على 5 عناصر:

✓ هدف رسمي مشرع؛

✓ تقسيم المهام، تحديد الوظائف وتخصيص الأدوار (منظمة مهيكّلة)؛

✓ يجب وجود نظام للاتصال بين وحدات المنظمة الذي يحدد دورة المعلومة؛

✓ وجود ميكانيزم لاتخاذ القرار حيث تتوافق هياكل السلطة؛

✓ مجموعة قواعد لتقييم نشاط المنظمة.

إن نيزارد قد جعل من الاتصال عنصر هام داخل المنظمة، وحدد وضعيته في الربط بين وحدات المنظمة، حيث يعتمد عليه في ضمان وصول المعلومات لتحقيق الهدف المشترك، وأكد على أن يكون الاتصال نظام وليس عملية عادية وروتينية تتداول بين الأفراد.

أما الاتصال في المنظمة حسب ماكس ووبر^{*} (Weber) فهو عبارة عن سلوك رسمي منظم بين أعضاء المجموعة المنظمة، حيث أن قائمة المهام والقواعد التنظيمية المرتبطة به هي التي تُوجد محتواه وتحدد أطرافه ويتم الاتصال بشكل رسمي في إطار الهيكل التنظيمي ووفق تدرج السلطة، وتتحكم فيه معايير السلوك المتفق عليها بالمنظمة.

أما بالنسبة لفايول (Fayol) فقد ارتكز في تحليلاته للإدارة التنظيمية، على الهيكل التنظيمي كمصدر أو وسيلة تحدد سلسلة القيادة والمسار الإلزامي للاتصال الرسمي، الذي لا يمكنه الانحياز أو الخروج عن

* ولد ماكس فيبر في مدينة إرفورت بألمانيا عام 1864 في وسط عائلي بروتستانتي ثري. فعائلته كانت كبيرة وتحوي صناعيين مختصين بالنسيج بالإضافة إلى موظفين كبار وأساتذة جامعيين. وكان والده أحد الأعضاء المهمين في الحزب القومي الليبرالي وهو حزب المثقفين والطبقة البورجوازية.

وكثيرا ما كان فيبر يرى في بيته شخصيات سياسية وفلسفية كبيرة من أمثال ديلتي ومومسين وسواهما. وبالتالي فقد نشأ في بيت علم وسياسة وفكر. وتوفي سنة 1920.

مسار الهيكل التنظيمي. فالاتصال الجيد بين المسؤول السلمي وتابعيه أمر مطلوب، لكنه يجب أن يبقى منحصرا فيما هو ضروري لإنجاز المهام التي هم مسؤولون عنها، وقد دعا فايول إلى التوجيه و وحدة القيادة و إصدار الأوامر، وغيرها من العناصر التي يتوافق فيها مع تايلور ويكمل بها نظريته في الجانب الإداري.

2- نظرية العلاقات الإنسانية.

أثبتت هذه النظرية أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، وقد انقلب مفهوم الاتصالات فيها من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل بغرض إعطاء تعليمات العمل إلى كونه: وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وسيلة لإقناعهم بآدميتهم، ووسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه.

تأثرت مناحي الاتصال الحديثة بظهور الحركة الإنسانية التي نالت اهتماما بالدراسة منذ عام 1930 ، فقد بذلت الجهود من أجل فهم أسباب التشويش والفجوات بين الرسائل المرسله والرسائل المستقبله ، والدراسات التي أجريت ليس لمعرفة اثر الخصائص في سلوك المستقبل والمرسل فقط.

والاتصال لا يعني الفعل ورد الفعل فقط ، و إنما هو عملية تبادل للأفكار والمشاعر بين شخصين أو أكثر، ويتطلب هذا النوع من التبادل معرفة البنية الاجتماعية و النفسية لكل من المرسل والمستقبل ، فالمستقبل أيضا كالمُرسل له العديد من الآمال والطموحات والتوقعات والقيم والأحاسيس والاهتمامات التي يجب أن يهتم بها المرسل.

3- نظرية النظام المفتوح في الاتصالات.

إن عملية التحول نحو نظرية النظم قد أخذت تظهر منذ عام 1960، حيث تهتم هذه النظرية بالعلاقات الداخلية بين الأنظمة الجزئية ووظائف هذه الأنظمة.

أما نظرية النظام المفتوح في الاتصال فإنها تمتد لتزيد اهتمامها لتشمل الإجراءات والطرق المتشابكة لتبادل المعلومات بين عناصر المؤسسة ، ويمكن تعريف الاتصال وفق هذه النظرية كما يلي : "هو عملية تبادل المعلومات والمعاني بين المؤسسة والبيئة كما هي بين عناصر المؤسسة المستقلة أي أن الاتصال هو الرابطة التي تربط عناصر وأجزاء المؤسسة بعضها مع بعض، وتؤدي إلى التناسق والانسجام بين أجزائها، والاتصال لا يعني عملية نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل ، بل هو عملية تفاعل بين عناصر المؤسسة والبيئة الاجتماعية التي تتضمنها، فإذا كان الأفراد ينتمون إلى بيئات اجتماعية متباينة، فإن هذا قد يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بينهم ، أو قد يؤدي إلى حدوث اتصال عشوائي" ، وفي المجال التنظيمي فإن عملية

الاتصال تعني عملية تبادل المعلومات بين عناصر المنظمة المختلفة من مدراء وموظفين، ولا يكون الاتصال رأسياً من أعلى إلى أسفل بل تبادل بين جميع العناصر.

من خلال ما عرضناه حول نظريات الاتصال يمكن القول أن الاتصال انطلقاً من المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري، إلى مختلف المدارس الإنسانية، وحتى اليوم أصبح يأخذ أهمية خاصة في المؤسسة، باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية في مجموعها، سواء في تحضير الأهداف و التخطيط أو بتنفيذه و توجيهه و مراقبة نتائجه، حتى أنه يمكن اعتبار الاتصال من الوظائف الإدارية، نظراً للدور الذي يلعبه في دعم هذه الوظائف.

المحور الرابع: نماذج و انماط الاتصال في المنظمات

لقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح و تحليل عملية الاتصال، و تحديد أبعادها و مجالاتها ووضعت هذه المحاولات في شكل نماذج متعددة للاتصال تختلف من وجهة نظر إلى أخرى، ويرجع الاهتمام ببناء النماذج الاتصالية إلى بداية الاهتمام بدراسة الاتصال كعلم له أصوله وقواعده.

1- النماذج الحديثة في الاتصال:

يمكن أن نوضحها كالتالي:

1-1- نموذج لاسويل Lasswell:

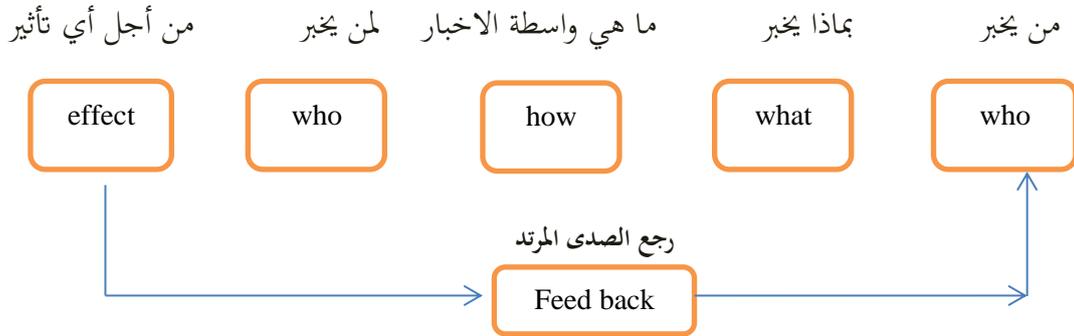
من بين النماذج النوعية، ظهور دراسات تحليلية للاتصال في شكل نماذج، كان من أشهرها تشخيص العالم السياسي الأمريكي "هارولد لاسويل" الذي نشر عام 1948 نتيجة لعمله في مجال الدعاية، والذي قدم منظوراً عاماً للاتصال تجاوز الحدود السياسية، يمكن تلخيص هذا النموذج في العبارات التالية:

| | |
|-------------------|-----------------|
| who | من؟ |
| Says what | يقول ماذا؟ |
| In which channel | بأي وسيلة قناة؟ |
| To whom | لمن؟ |
| With what effects | بأي تأثير |

* كان هارولد دوايت لاسويل (13 فبراير 1902 - 18 ديسمبر 1978) عالماً سياسياً أمريكياً بارزاً ومنظري الاتصالات. كان طالب دكتوراه في جامعة شيكاغو ، وكان أستاذاً للقانون في جامعة ييل. شغل منصب رئيس الجمعية الأمريكية للعلوم السياسية (APSA) ، والجمعية الأمريكية للقانون الدولي والأكاديمية العالمية للفنون والعلوم (WAAS).
لقد تم وصفه على أنه "جامعة من رجل واحد" تعتبر كفاءتها ومساهماتها في الأنثروبولوجيا والاتصالات والاقتصاد والقانون والفلسفة وعلم النفس والطب النفسي وعلم الاجتماع كافية لجعله عالماً سياسياً في نموذج اليونان الكلاسيكية".

ووفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية، يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، وانصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير، وذلك لأن دراسته كانت تركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، والرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإذا لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة. وركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال نفسها، كما قدم تعريفا أشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال، والاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام والتسليية، والإثارة والإقناع.

الشكل (1-3): يوضح نموذج لاسويل.



المصدر: بسام عبدالرحمان المشاقبة، 2015.

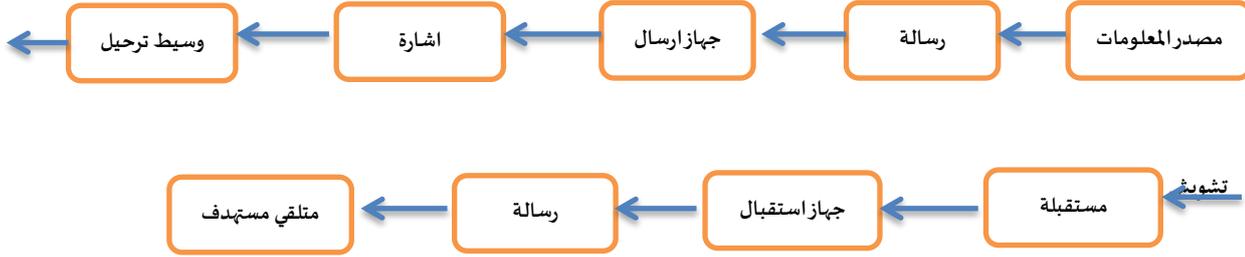
2-1- نموذج شانون وويفر:

أسس هذا النموذج شانون الذي كان يعمل في مختبر شركة بيل الأمريكية للتلفونات و مساعده ويفر سنة 1949 و يصف هذا النموذج عملية الاتصال بأنها خطية أي تسير في اتجاه واحد، و يذكر خمس مراحل لعملية الاتصال بالإضافة إلى عنصر التشويش الذي يعيقها وهي:

- مصدر المعلومات - المرسل - القناة أو الوسيلة - المستقبل - الهدف - التشويش.

و تبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال، يحول الرسالة إلى إرشادات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات، و يحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها و التعامل معها، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش.

الشكل (1-4): يمثل نموذج شانون وويفر.



المصدر: بسام عبدالرحمان المشاقبة، 2015.

3-1- نموذج ولبور شرام:

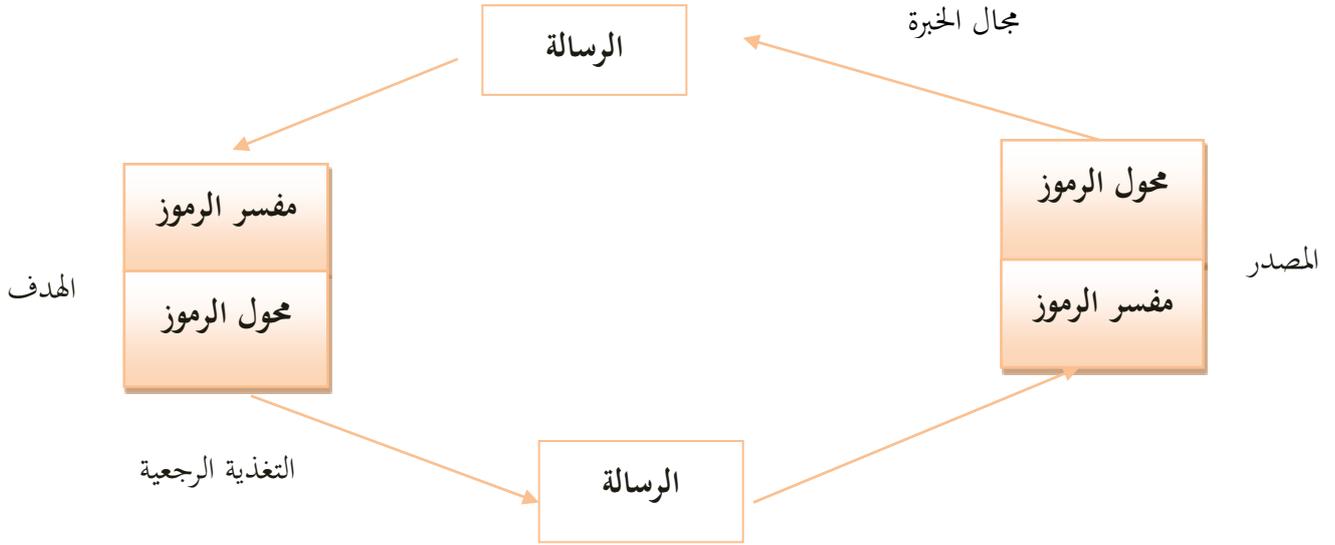
قدم "شرام" نموذجاً عام 1954، ثم طوره عام 1971، وقد اعتمد على العناصر الأساسية في نموذج شانون وويفر مع إضافة عنصرين هما:

- رجوع الصدى (التغذية العكسية). - الخبرة المشتركة.

يساهم عنصر الخبرة المشتركة في تفسير المستقبل للرسالة التي تلقاها بشكل صحيح، في حين تكمن أهمية التغذية العكسية في التغلب على مشكلة الضوضاء، حيث يقول شرام في أحد كتبه: "التغذية العكسية تخبرنا بالكيفية التي فسرت بها رسائلنا، فرجل الاتصال ذو الخبرة يهتم بها، ويغير رسالته في ضوء ما يلاحظ أو يسمع من المستقبل"، معنى هذا أن شرام يؤمن بأن المستقبل يصبح بالتغذية العكسية مرسلًا، والمرسل مستقبلًا، وكلاهما يعتبر مرسلًا ومستقبلًا للرسالة، وبالتالي فالانصال دائري ولا يسري في اتجاه واحد.

* كان ويلبر لانج شرام (5 أغسطس 1907 - 27 ديسمبر 1987)، باحثًا و "سلطة في الاتصالات الجماهيرية". أسس ورشة عمل كتاب Iowa للكتاب في عام 1935 وعمل كأول مدير لها حتى عام 1941. وكان لشرام تأثير كبير في تأسيس الاتصالات كحقل للدراسة في الولايات المتحدة، وإنشاء أقسام لدراسات الاتصال عبر الجامعات الأمريكية. يعتبر ويلبر شرام مؤسس مجال دراسات الاتصالات. كان أول فرد يعرف نفسه كعالم اتصالات. أنشأ أول برامج منح الدرجات الأكاديمية مع التواصل باسمهم؛ ودرب الجيل الأول من علماء الاتصالات. كان برنامج Schramm للاتصال الجماهيري في كلية أيوا للصحافة مشروعًا رائدًا لبرنامج الدكتوراه ومعهد أبحاث الاتصالات، الذي أسسه عام 1947 في جامعة إلينوي في أوربانا شامبين. في إلينوي، أطلق ويلبر شرام أنماط العمل العلمي في دراسة التواصل التي تستمر حتى يومنا هذا.

الشكل (1-5): يوضح نموذج ولبور شرام.



1-4- نموذج بيرلو:

اقترح بيرلو* نموذج للاتصال حيث اعتبر انه يتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

المصدر (المتصل)؛

الرسالة؛

القناة (الوسيلة)؛

المستقبل.

ويبدو جليا الطابع البسيط لنموذج بيرلو في تحديد عناصر الاتصال دون التعرض للمؤثرات الخارجية.

2- أنماط الاتصال في المنظمات.

تأخذ الاتصالات في مختلف المنظمات أشكالاً متعددة، يعرفها المختصون في ميدان الإدارة بأنماط أو أشكال الاتصال، ظهرت هذه الأخيرة بعدما أصبح للاتصال نظاما اجتماعيا معقدا، وهي بصفة عامة توضح التفاعل القائم بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات، ومن بين أهم أنماط الاتصال نذكر:

* وسّع دافيد بيرلو نموذج الاتصال الخطّي لشاون وويفر في عام 1960، إذ أنشأ أيضًا نموذج اتصال من نوع مرسل-رسالة-قناة-مستقبل (SMCR). فصل نموذج هذا لشاون وويفر إلى أطراف واضحة قبل أن يوسّع علماء آخرون نطاقه.

تُعتبر عملية الاتصال الخاصة ببيرلو تطبيقًا بسيطًا للاتصال الشخصي، إذ تشتمل على مصدر الاتصال والتشفير والرسالة والقناة وفك التشفير ومستقبل الاتصال. إضافةً إلى ذلك، قدّم دافيد بيرلو بعض العوامل المؤثرة في عملية التواصل بين شخصين. تشمل هذه العوامل كلاً من مهارات الاتصال ومستوى الوعي والنظام الاجتماعي والنظام الثقافي والموقف. لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى:

Berlo, D. K. (1960). **The process of communication**. New York, New York: Holt, Rinehart, & Winston.

1-2- نمط الاتصال على شكل دائرة:

يمثل شبكة الاتصال شبه الكامل، حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم، وهكذا يصبح كل شخص متخذ قرار، وتعد هذه الشبكة من الشبكات الأكثر ديمقراطية، حيث انه ليس هناك قائد معين، مع تساوي جميع الأعضاء في المكانة، بالإضافة إلى وجود اللامركزية والروح المعنوية العالية.

2-2- نمط الاتصال على شكل سلسلة:

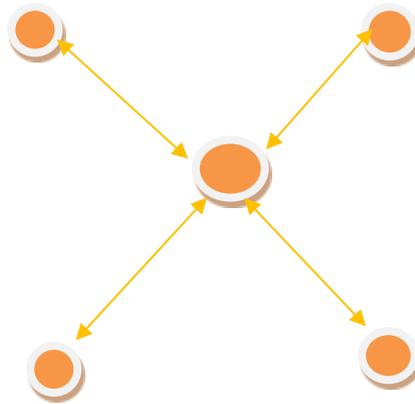
في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، و يلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط سلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الواسطي .

3-2- نمط الاتصال على شكل عجلة:

ضمن هذا النمط يكون هناك شخص محوري، وفي الغالب يكون المدير هو المصدر الرئيسي للاتصال، ثم تتم الاتصالات من خلاله، وهذا النمط يمكن أن يتسبب في إرباك وعدم رضا الأفراد المعزولين، والواقعيين في محيط النشاط، وقد تنشأ هنا

اتصالات خفية تكسر الحواجز الرسمية التي وضعها الرئيس بين العاملين، من خلال ربطه بهم مباشرة.

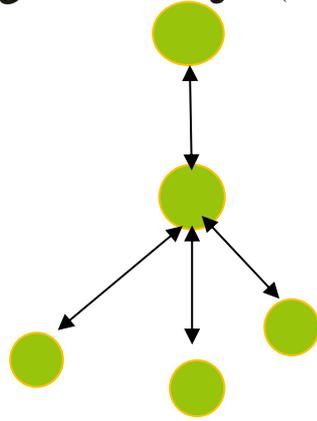
الشكل (1-8): يوضح نمط الاتصال على شكل عجلة.



4-2- نمط الاتصال على شكل عنقود:

هذا النمط يمكن فيه لشخص واحد الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا انه لا يمكن لهؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده، وما يشوب هذه الشبكة هو خطورة الدور الذي يؤديه المساعد، فقد يعتمد عن قصد تشويه المعاني أو تعطيل البيانات الواردة للمدير من احد الأعضاء، مما يعيق اتصال المدير بالأعضاء.

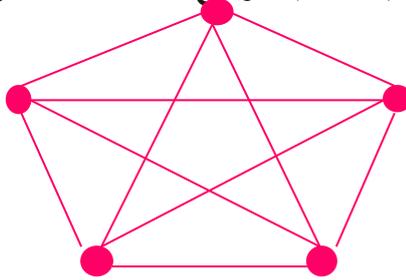
الشكل (1-9): يمثل نمط الاتصال على شكل عنقود.



5-2- نمط الاتصال على شكل نجمة:

تعتبر الشبكة المثالية كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم، لأن المعلومات متوفرة لأي منهم بحيث يمكن القول أنها " تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية، فنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، كل المراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى، في هذه الحالة، يشعر الإنسان بالانتماء إلى المؤسسة، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة. وقد ينتج عن هذه الوضعية بعض الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء. و لكن النتيجة تكون دوما على شكل طبيعي إذا غاب الرئيس، أو شغرت بعض المواقع. يكون المدير في هذه الحالة ديمقراطيا بالضرورة، وهو تمثيل صورة المدير المنتهي الذي يتيح الفرصة أمام مرؤوسيه للتقدم الوظيفي. يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من العسير إن لم يكن مستحيلا التمسك بها.

الشكل (1-10): يوضح نمط الاتصال على شكل نجمة.



13- معوقات الاتصال وعوامل نجاحه.

يصطدم الاتصال بعدة عراقيل ومعوقات تحول دون فعاليته في المنظمة، ودون تحقيق أهدافها، وهذا ما سوف نتطرق اليه :

1-13- معوقات نفسية:

من بين أهم المعوقات النفسية التي تواجهها العملية الاتصالية في المنظمات يمكن ان نذكر ما يلي:

- ✓ تززع العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى عدم الثقة؛
- ✓ تردد الرؤساء التنفيذيين والمرؤوسين في نقل الحقيقة الدقيقة ذات الطبيعة السلبية وغير السارة؛
- ✓ تردي الحالة المعنوية للموظفين.

2-13- معوقات تنظيمية وإدارية

من بين المعوقات التنظيمية والإدارية التي يواجهها الاتصال نذكر ما يلي:

- ✓ جهل وعدم دراية المسؤولين في الوظائف الإشرافية والموظفين بالجوانب التنظيمية الهامة للمؤسسة؛
- ✓ حب المدراء للسلطة؛
- ✓ تعدد مستويات المؤسسة بصورة غير سليمة إدارياً؛
- ✓ ضعف الولاء والانتماء للمؤسسة بسبب عدم الاهتمام؛
- ✓ عدم تحديد الأدوار والصلاحيات والاختصاصات؛
- ✓ عدم وجود استقرار إداري نتيجة التغييرات المتتالية في فترات متقاربة؛ مما يؤدي إلى توتر العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة؛
- ✓ مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، بمعنى أنها تمر على أكثر من شخص، مما يجعلها أكثر عرضة للتحريف والحذف؛
- ✓ سوء إدارة المعلومات داخل المؤسسة.

3-13- معوقات بيئية ولغوية:

تتمثل المعوقات البيئية في:

- ✓ قدم الأجهزة والمعدات والأدوات المكتبية وعدم مسابقتها للتقنية الحديثة؛
- ✓ تباعد مواقع الأقسام التي تنتهي إلى إدارة واحدة؛
- ✓ وجود معوقات ضوئية مزعجة.
- ✓ اختلاف اللغة بين المرسل والمستقبل، كاستخدام ألفاظ غامضة في صياغة أو إيصال الرسالة مما قد يقود إلى تفسير خاطئ للرسالة؛
- ✓ ارتفاع مستوى جودة اللغة مقارنة بالمستقبل؛

✓ ضعف المستوى العلمي للرسالة.

14- عوامل نجاح الاتصال

ان الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك، لأن الاستجابة المستهدفة تظل مرهونة بمدى نجاح أو فشل الاتصال من خلال مناقشة الاعتبارات التي تؤثر في ذلك.

1-14- الاعتبارات الخاصة بكل من المصدر والمتلقي :

يتوقف نجاح الاتصال من جانب كل من المصدر والمتلقي على عدد من الاعتبارات التي تؤثر في الموقف الاتصالي وهي:

1-1-14 المهارات الاتصالية:

ويرتبط نجاح عملية الاتصال أساسا بمدى معرفتنا بنوعية المتلقي الذي يستقبل الرسالة، ولهذا فإن معرفة الخصائص الديمغرافية والخصائص السيكولوجية للمتلقي، تكون أساسية لتوجيه الرسائل الملائمة إليهم، كما أن الإطار الدلالي للمستقبل يؤثر على استجابته للرسالة، فالرسالة تصبح مجرد حروف لا قيمة لها حينما ينعقد الفهم وتكون الرموز غير مفهومة للمستقبل، فكل فرد وكل جماعة لها مجموعة من التصورات والاتجاهات مشتقة من بيئته وثقافته. بمعنى كلما كان للمستقبل إطارا دلاليا يتفق مع مثله للمرسل، ساعد ذلك على فهم ما تعنيه الرموز ومن ثم نجاح عملية الاتصال.

14-2-1- الاتجاهات:

تؤثر اتجاهات المصدر والمتلقي على الموقف الاتصالي بشكل مباشر، وتؤثر أيضا على الحكم بنجاح الاتصال أو فشله وأهم هذه الاتجاهات ما يلي:

✓ اتجاه الفرد نحو نفسه: سواء كان مصدرا أو مستقبلا، ذلك أن الاتجاه السلبي نحو الذات

يعكس قدرا من عدم الثقة في نفسه التي تؤثر في اختيار موضوع الرسالة وقوة تأثيرها، وكذلك

تؤثر في اقترابه من الآخرين وبالتالي استكمال الموقف الاتصالي ونجاحه؛

✓ اتجاه الفرد نحو موضوع الاتصال: وهو ما يترجم اقتناع الفرد بما يقول أو اهتمامه بالموضوع،

وبالتالي فإنه يعكس صدق التعبير عن الموضوع وكذلك القدرة على فهمه والافتناع بالفكرة؛

✓ اتجاه كل منهما نحو الآخر: فالفرد لا يتحمس للحديث أو الاستماع إلى آخر ما دام اتجاهه نحوه سلبيا.

✓ مما سبق يمكن القول أن الاتجاه ما هو إلا ميل عاطفي أو وجداني تنظمه خبرات الشخص السابقة ليتفاعل إيجابيا أو سلبيا نحو شخص أو موقف معين وهذه الاتجاهات تؤثر على الكفاءة الاتصالية للمصدر أو المتلقي.

3-1-14- المستوى المعرفي:

من الواضح أن مقدار المعرفة التي لدى المصدر عن الموضوع يؤثر في رسالته فقد لا ينجح في نقل المعاني، ومن ناحية أخرى إذا كان المصدر متخصصا أكثر، فقد لا ينجح في نقل المعاني المطلوبة لعدم قدرته على التبسيط واستخدامه لمصطلحات قد لا يستطيع المتلقي أن يفهمه، بمعنى مدى القدرة على اختيار البدائل التي تسهم في التبسيط والإيضاح حتى يستطيع المتلقي فهمها وإدراكها. وكذلك بالنسبة للمتلقي حيث يسهم مستوى المعرفة في إدراك الرسالة، لأنه ما لم يتوفر لديه قدر المعرفة والمعلومات فإنه لن يختار التعرض للرسالة من البداية، وإذا تعرض لها فلن يستطيع أن يدركها، لأن الإدراك يرتبط أساسا بالمخزون المعرفي لدى الفرد.

2-14- الاعتبارات الخاصة بالرسالة:

تتأثر كفاءة الرسالة في القيام بدورها على مدى الوضوح والتبسيط الذي تتميز به، والذي يرتب أساسا باختيار العناصر وتكوينها، أي وضعها في بناء ويتم ترتيبها أيضا بحيث تسير في النهاية إلى الفكرة أو المعنى. وهذه العملية يطلق عليها مهارات الترميز التي ترتبط أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف والنوايا الخاصة بالمصدر من الموقف الاتصالي والتي على أساسها يختار الأفكار والمعاني التي تحقق هذه الأهداف والنوايا، ومن جانب آخر يجب أن تتوافر لكل منها مهارة التفكير وأخذ القرار فيما يتعلق بالموقف الاتصالي، وهذا يتأثر بالدرجة الأولى بالمقدرة اللغوية لكل من المصدر والمتلقي، حيث يتم من خلال اللغة التعرف على وحدات الفكر ووصفها، والتعبير عنها من خلال المسميات اللغوية.

وهناك مجموعة من المتغيرات الأسلوبية التي يحقق تواجدها في الرسالة فعالية عالية للعملية الاتصالية، كأن تعالج الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل، ويتحقق ذلك من خلال احتوائها على مثيرات تضمن استمرار جذب انتباه المستقبل، وهي صفات ترتبط بفهم الرسالة، وكذلك مدى تناسب موضوع الرسالة مع حاجة المستقبل، فالرسالة التي يجد فيها المستقبل مصلحته أو تحقق له إشباع لبعض حاجاته، تلقى استجابة كبيرة من جانبه ويتجاوب معها، وعليه يجب أن يصيغ المرسل رسالته صياغة تتناسب وخصائص المستقبل الاجتماعية والاقتصادية وكذلك اختيار الوقت المناسب لإرسال واستقبال الرسالة، وما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل فالرسالة التي تبذل جهودا في إعدادها مع عدم توافر الوسيلة التي تناسبها لنقلها إلى المستقبل تصبح عديمة الجدوى.

خلاصة الفصل الأول:

إن الاتصال عملية مهمة جدا في المنظمة وهذا ما دلت عليه مجمل البحوث والدراسات القديمة والحديثة وكذا التعريفات التي تم التطرق إليها، فهو يضمن تدفق المعلومات باستمرار، وهناك عناصر أساسية للاتصال تتمثل في المرسل، الرسالة، الوسيلة و المستقبل، فك الرموز والتغذية والرجعية. تظهر أهمية الاتصال في المستويات التي يكون عليها، فكل مستوى متميز عن الآخر، وله أهداف تساعد الأفراد في اتخاذ قرارات صحيحة وتبادل معلومات بالمشاركة مع الآخرين والمناقشة فيها. وقد تعددت نظريات الاتصال وكذلك نماذجه وأنماطه حسب تبسيط أو تعقيد الاتصال فكل عنصر يوضح نقطة مهمة فيه، وقد حدد من خلال هذا الفصل أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه العملية الاتصالية وتحول دون تحقيقها لأهدافها، بالإضافة إلى عوامل نجاحها.

أسئلة للمناقشة:

- س1: بين أهمية الاتصال الرسمي داخل المنظمة؟
- س2: اشرح المعوقات الشخصية التي تعيق عملية الاتصال؟
- س3: هناك نماذج نظرية في الاتصال لم يتم التطرق لها اشرح احد هذه النماذج؟
- س4: تعتبر "التغذية القيادية" من أهم عناصر عملية الاتصال؟
- س5: مقاطعة المستقبل للمرسل يعتبر من مقومات عملية الاتصال الفعال؟
- س6: يكتسب الإنسان مهارة الاتصال اللفظي من خلال امرين اذكرهما؟
- س7: قارن بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي من حيث قوة تأثير كل نوع على عملية الاتصال؟

الفصل الثاني: مدخل

لدراسة علم الادارة

تمهيد:

تعد الإدارة (بالإنجليزية: Management) عاملا أساسيا لنجاح المنظمات على اختلافها، أو حتى فشلها، سواء كانت منظمات اقتصادية، أو تعليمية، أو غيرها، كما أنّها تؤدي إلى تقدم المجتمع، أو تخلفه، وهي تشكل مفتاحا للتقدم على مستوى الدول أيضا؛ فهي محرك للتنمية التي لا يمكن أن تتحقق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها متوفرة، علما بأن هذه الإدارة لا بد من أن تكون إدارة فاعلة، تتخذ من الوسائل العلمية المستخدمة في اتخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإدارية المتعددة سبيلا لها، حيث إنّها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيف مع شتى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطور، والإبداع، وللإدارة المقدرة على تحريك المنظمة بكفاءة وبما يحقق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثل مهمتها الرئيسية في أن تتمكن المنظمة بعناصرها كلّها من تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمادية المتوفرة

المحور الأول: مفهوم الإدارة ووظائفها

إن الإدارة العامة كوحدة، الغاية منها خدمة الصالح العام لا يمكن أن يتأتى لها تحقيق أهدافها العامة إلا من خلال وضع قواعد وقوالب تجعل منها أداة فعالة لإنجاز وتنفيذ المهام والاعمال التي تقدمها الادارة للمواطن، فالطريقة التي تمت بها الهيكلة الإدارية حاليا لم تكن وليدة الصدفة بل هي نتيجة تراكمات من التجارب في التنظيم.

علم الإدارة هو مصطلح مرادف لمصطلح بحوث العمليات في الأصل، ويعتبر علم الإدارة الطريقة التي يتم بها استخراج البيانات والتنبؤات الاقتصادية وغيرها من النتائج الأخرى التي يتم الوصول إليها عن طريق استخدام بعض الأدوات، مثل: الإحصاءات، والبيانات التحليلية، وغيرها من الوسائل الأخرى

1- مفهوم الإدارة:

هي عملية اتخاذ القرارات التي تهدف إلى استخدام الموارد المختلفة الموجودة في المؤسسة أو المنظمة على أكمل وجه، بحيث يكفل تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها ونجاحها ولا يسبب الهدر لهذه الموارد، كما يحقق الرضا لموظفي وزبائن المؤسسة وذلك باستخدام وتطبيق مجموعة من النظم التكنولوجية، والفنية، والإدارية، والاجتماعية، والبيئية، وهي التي يقع على عاتقها استمرارية ووجود المؤسسة ومواجهة التحديات التي قد تواجهها.

2- تعريف الادارة:

هي النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين.

وهي كذلك:

القدرة على اشراك الفاعلين في اتخاذ القرارات والمشاركة في تحديد الاهداف، وعليه فلا يمكن اغفال خبراتهم المتمثلة في مجهوداتهم ومعرفتهم، لذا فهي خلق التعاون الفعال بين الميسرين والمنفذين، مما يسمح ويضمن تحقيق نسبة عالية من الاهداف المسطرة.

3- تعريف علم الادارة:

يُعرّف علم الإدارة بأنه العملية العقلانية التي يتم من خلالها أخذ قرار ما، ويشمل ذلك كلّ التقنيات الإدارية ومنها التركيز على استخدام مفاهيم النظم، واستخدام نظم المعلومات الإدارية، واستخدام طرق حلّ المشكلات، وربط النظام التعليمي مع كلّ الأنظمة الموجودة، مثل: الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية لخلق موارد بشرية أكثر إنتاجاً، وفاعليّة، وقدرةً على التنمية.

استخدام علم الإدارة في المؤسسة يمكن استخدام علم الإدارة في مؤسسة ما، ويكون ذلك عن طريق دراسة كافة الأنشطة التي تتعلّق بالأنظمة الإدارية، كما يمكن أن يشمل الأمور الآتية:

✓ تحديد أهداف المنظمة الموجودة واكتشاف السياسات البديلة التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

✓ اعتماد السياسات الجديدة المقترحة من قبل المؤسسة. فحص مدى نجاح وفعالية السياسات الجديدة التي تم اعتمادها.

✓ البدء في تغيير السياسات غير المناسبة وغير الفاعلة في المؤسسة، ويمكن اعتماد كافة العلوم الممكنة سواء أكانت في الاقتصاد، أو علم النفس، أو الرياضيات، أو إدارة الأعمال وغيرها من الأمور.

4- الفرق بين ادارة الاعمال والادارة العامة:

الاولى تختص بإدارة المشاريع الصناعية والتجارية في القطاع الخاص أما الثانية تستهدف المشاريع التي تهدف إلى تنفيذ السياسات العامة .

5- وظائف العملية الادارية:

تُعدّ الوظائف الإداريّة (بالإنجليزية: Managerial Functions) مهام رئيسيّة في أيّ مُنظمة، بغضّ النظر عن نوع نشاطها، وهي تتمّ من قبل المُدراء جميعهم من المستويات الإداريّة المختلفة، وهي على النحو الآتي:

التخطيط (Planning):

حيث يتمّ فيها تحديد الأهداف، والموارد اللازمة، والوسائل التي سيتمّ استخدامها، بالإضافة إلى تحديد الأعمال التي تؤديّ إلى تحقيقها، ومن الجدير بالذكر أنّ التخطيط يعتمد على خبرة المُخطّط، ومهارته في الإحاطة بالوضع الحالي للمُنظمة، والإلمام بالظروف التي تحيط بها.

التنظيم (Organizing):

وهي عمليّة تتضمّن إنشاء الأقسام، والتنسيق في ما بينها؛ لتنفيذ الأعمال بطريقة فاعلة، بالإضافة إلى تحديد المهامّ، والموارد المختلفة، حيث تتضمّن هذه العمليّة عدّة عناصر، مثل: تصميم الوظائف، وإعداد الجداول الخاصّة بالعمل، والتنسيق بين الأفراد، والأقسام، وإدارة الاجتماعات، وإعداد الهيكل التنظيميّ للمُنظمة، وغيرها الكثير.

صنع القرار واتّخاذ (Dicision Making):

وفي هذه العمليّة يتمّ الاهتمام بتحديد المشاكل، واختيار أفضل بديل من البدائل التي يتمّ طرّحها وفق معايير مُحدّدة، ومن الجدير بالذكر أنّه لا بُدّ من المتابعة المُستمرة في هذه العمليّة؛ وذلك لمعرفة مدى صحّة القرار الذي تمّ اتّخاذه، ومستوى إسهامه في حلّ المشكلة.

القيادة (Leadership):

حيث تعدّ هذه الوظيفة من أكثر أدوات التوجيه فعالية، إذ إنّه تساعد على تمكين المدير من التأثير في العاملين، ممّا يؤديّ إلى أدائهم للأعمال التي يُكلّفون بها بثقة، كما تساعد على جعلهم يعملون جنباً إلى جنب، لتحقيق الأهداف المرجوة، علماً بأنّ هذه الوظيفة تتكوّن من عدّة أنشطة مثل: التحفيز، والاتّصال، وزيادة الدافعية، وتشجيع الأداء، وغيرها من الأنشطة.

الرقابة (Controlling)

وهي تعتبر المرحلة الأخير في عملية الإدارة؛ إذ إن الهدف منها هو متابعة مستوى التقدّم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتضمّن خطوات أربع، هي: تحديد معايير الأداء، ومستوياته. قياس الأداء الفعلي، وإجراء المقارنة بينه، وبين ما تمّ تحديده مسبقاً. تعيين الانحرافات؛ بهدف إجراء ما هو لازم لتصحيحها. اعتماد الإجراءات اللازمة، والصحيحة؛ للتقريب بين المخطّط، والمنقذ، وتصحيح الأداء.

6- أهداف الإدارة:

- ✓ اتخاذ القرار بتحديد أهداف المؤسسة والمنظمة طويلة المدى، وقصيرة المدى وتحقيق هذه الأهداف. تحقيق رضا الزبائن الداخليين، والخارجيين للمؤسسة.
- ✓ وضع معايير عالية الجودة في تنظيم المؤسسة، وإنتاج السلع، وتقديم الخدمات، وتطوير هذه القوانين والارتقاء بها بين كل فترةٍ وأخرى، بحيث تكون متوافقةً مع المعايير والمواصفات الدولية.
- ✓ تحقيق أعلى مستوى من التوجيه، والتنظيم، والمتابعة لكافة شؤون المؤسسة ولكافة مستويات الموظفين فيها.
- ✓ إدخال مفهوم التكنولوجيا الرقمية إلى بيئة عمل المؤسسة، والتوجه نحو مفهوم العمل عن بعد.
- ✓ إيجاد طرق تمويلٍ غير تقليدية، والتحكم فيها وتنظيمها.
- ✓ تنظيم وتطوير الإطار القانوني والقواعد الأساسية للمنظمة والمؤسسة، مثل: الفصل بين السلطات، وتوضيح مهام ومسؤوليات المستويات الإدارية، واتباع الشفافية في العمل.

المحور الثاني: المستويات الإدارية للمنظمة ومكانة الاتصال في الهيكل الإداري

1- المستويات الإدارية للمنظمة

للإدارة ثلاث مستويات تختلف الأنشطة الإدارية باختلافها، وهي:

الإدارة العليا (Top Level):

حيث يتمّ فيها تحديد السياسات، والأهداف، واتّخاذ القرارات، ووضع الخطط، والقوانين اللازمة، وغيرها من المهامّ العديدة.

الإدارة الوسطى (Middle Level):

تهتمّ بتنظيم الأعمال الخاصة بالأقسام الرئيسيّة، والأقسام الفرعيّة التابعة لها، وغيرها من المهامّ المتعدّدة.

الإدارة الدُنيا (Low Level):

تهتمّ بالمهامّ التشغيليّة التي تُعنى بالإشراف على الإنتاج، وتدريب العمّال، وتحفيزهم، وحلّ مشاكلهم، وتحديد مهامّهم، وما إلى ذلك من مهامّ مُتنوّعة.

2- مكانة الاتصال في الهيكل الإداري للمنظمة:

أصبحت المنظمة اليوم تخصص وتدرج ضمن هيكلها التنظيمي مديرية أو مصلحة أو خلية خاصة تطلق عليها عدة تسميات كمديرية الاتصال والعلاقات العامة، خلية الاتصال، مصلحة الاتصال والعلاقات الخارجية وغيرها، وعادة ما تكون هذه المديرية قريبة من مركز اتخاذ القرار وعلى عالقة بالمديرية العامة للمؤسسة، وتكلف المؤسسة فرد أو أكثر يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها، وتطلق عليه عدة ألقاب المكلف بالاتصال، القائم بالاتصال، المكلف بالعلاقات العامة، ويلعب القائم بالاتصال دورا استراتيجيا في العملية الاتصالية إذ أنه يترك بصماته على الرسالة ويشكلها ويصنعها وفق معايير ومقاييس وضغوط مؤسساتية، إلا أنه في آخر المطاف يكون هو المرسل وهو المسؤول عما يصل إلى الجمهور وبهذا فهو حلقة وصل بين الإدارة والموظفين بالمؤسسة، حيث يتولى مهمة إعلام الموظفين بكافة المستجدات التي قد تطرأ على المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المختلفة المتوفرة بالمؤسسة من ملصقات ولوحات إعلانية وغيرها، كما يكون القائم بالاتصال على صلة بالعديد من المؤسسات باختلاف أنواعها ويتعامل معها في كثير من الأحيان من خلال تنظيم الأبواب المفتوحة والمعارض، وإقامة حفلات لرجال الصحافة مثلا وغيرها.

المحور الثالث: خصائص الإدارة الحديثة ومستوياتها

إن مصدر نجاح كل عمل في الإدارة كيفما كان نوعه هو النظام، الذي يعتبر نصف العمل باعتباره نتيجة للعديد من التجارب المتراكمة التي تعرفها مختلف المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة منها والتي تتجسد في خدمة المواطن بالنسبة للقطاع العام والبحث عن تحقيق المردودية في القطاع الخاص.

ولمزيد من التفاصيل سوف نتناول العناصر التالية ضمن هذا المحور:

1- خصائص الإدارة الحديثة

تتميز الإدارة الحديثة عن غيرها من الإدارات التقليدية بعدد من السمات والخصائص التي تصب في مصلحة سير العمل وإرضاء العملاء بقدر الإمكان، ومن تلك الخصائص ما يلي:

1-1 المرونة:

مصطلح يعني اللين واليسر وعدم الجمود والتزمت في التعامل مع الأمور، ومن خصائص الإدارة الحديثة أنها مرنة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة والتعامل مع العملاء وتيسير الحصول على متطلباتهم على اختلاف نوعها.

ونجد المرونة تلك منتشرة بكثافة لدى الإدارات الحديثة في مختلف المجالات بحيث تجعلها أكثر سرعة لمعالجة السلبات والأخطاء، وكذلك أكثر سرعة من حيث التغير والتعامل مع كل مقترح واستشارة وشكوى جديدة تصل للإدارة؛ الأمر الذي يسهم في الدفع بالمؤسسة لمزيد من الرقي والتقدم.

2-1 الاعتماد على المعلومات والمعارف:

لا شك أن الإدارة المبنية على علوم ومعارف وخبرات يتوفر لها نصيب كبير من النمو والارتقاء؛ فالمعلومات والمعارف تمثل ركيزة أساسية للعمل الإداري والقدرة على وضع خطط واستراتيجيات مناسبة وتوجيه فريق العمل وتوقع كل طارئ قد يُستجَد في خط سير المؤسسة.

3-1 الاهتمام بالعنصر البشري:

رغم أن التطور الحديث أظهر تقنيات وتكنولوجيات متطورة للغاية تحل محل العامل، إلا أن الإدارات الحديثة تهتم جدا بالعنصر البشري وانشأت إدارات مخصصة للموارد البشرية تعمل على تطوير مهارات العامل وكفاءاته وتؤهله للقيام بالتكليفات الموكلة إليه.

4-1 وضع استراتيجية:

تعتبر الخطط والاستراتيجيات أساس أي عمل إداري من أجل تحديد إطار عام لسير العمل بتوقيات وأهداف وغايات وشخصيات وتكليفات محددة، بينما العمل السطحي والعشوائي لا يزيد المؤسسة إلا تدهورا وانهيارا.

5-1 التعاون في أداء التكاليف:

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتم إنجاز الأعمال والتكاليف والالتزامات التي يتطلبها سير العمل، دون أن يكون هنالك تضامن وتعاون بين الموظفين بعضهم وبعض، وبين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين والعملاء، وبين الإدارة والشركات المنافسة.

6-1 التقييم الدوري والرقابة الذاتية:

لكي يتم النهوض بأي مؤسسة لابد من التقييم الدوري والمتابعة والإشراف والرقابة الجادة على أعمالها وأنشطتها، والتقييم الذاتي للمؤسسة حتى وإن كان سلبيا، إلا أنه افضل كثيرا من التعرض لتقييمات الشركات المنافسة والتقليل من مكانة المؤسسة.

وعندما تقيم المؤسسة نفسها فإنها بذلك لا تنقد نفسها قدر كونها ترغب في السير على الطريق الصحيح، وتشجع العاملين على الجد والاجتهاد.

7-1 تنظيم سير العمل حسب رغبات العميل:

لم تعد إدارة المؤسسات كما في الماضي عبارة عن خطة جامدة موضوعة ترغب المؤسسة في تنفيذها دون أية اعتبارات جانبية لمدى قبول أو رفض العملاء، بل في الإدارة الحديثة تسعى المؤسسة للتعرف على رغبات العميل ووضع أسس ومعايير وضوابط جادة لتنفيذ متطلباته، بحيث يستشعر أن الشركة تعمل بكل جد من أجله هو فقط.

كما ابتدعت في سبيل ذلك الكثير من الانظمة والأقسام التي تضمن تحقيق أهداف العميل ومطالبه وتتواصل معه بشكل دوري كأقسام العلاقات العامة وأقسام التسويق وغيرهم من المكلفين بمناقشة ودراسة الشكاوى والاقتراحات والمذكرات المرسلة من العملاء.

كل تلك الخصائص والمعايير إن توافرت في إدارة شركة ما سيضمن لنا النهوض وتحقيق النجاح ولكن يجب بالطبع مع ذلك العمل على إنتاج سلع ومنتجات ذات جودة أو خدمات ذات جودة تستحق جذب انتباه العملاء ونيل رضاهم، ويمكن ضمان تنفيذ تلك الخصائص والسير على نهجها عبر وضع قانون محدد للثواب والعقاب يطبق داخل المؤسسة بكل جدية.

2- الإداري (القائد) الناجح ومهارات التواصل:

1-2 تعريف القائد الناجح:

هو شخص يتصف بالإبداع ويعمل دائماً على ابتكار أساليب جديدة لتنفيذ الأمور التي تم تنفيذها سابقاً بأساليب تقليدية وقديمة بهدف تحسين العمل والحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو يقوم بوضع خطط شاملة وذكية لتنفيذ المهمات المطلوبة منه، وخلال عملية وضع الخطط وتنفيذها تظهر المهارات القيادية الناجحة لديه.

2-2 مميزات القائد الناجح:

يتميز القائد الإداري الناجح بكونه صانع للقرارات الصائبة في أسوأ الظروف، ويتحمل المخاطرة بشكل كبير فهو يدرك انها جزء كبير من النجاح ولا نجاح بدونها، لديه وفرة في مهارات التواصل المختلفة ويعرف متى يجب عليه الاستماع ومتى ينبغي عليه التحدث، وهو يجب تغيير نمط حياته الشخصية والعملية بشكل مستمر. يعمل تحت الضغط ويقوم بتخفيف حدة التوتر بمهارة ويبرع في عقد الصفقات و خوض المفاوضات وصاحب رؤية وإبداع كبير.

3-2 المدير الناجح:

هو من يستطيع أن ينشر الحيوية في بيئة العمل وأن يجعلها متجددة وناضجة بالحياة يوماً بعد يوم من خلال أفكاره المهمة واطلاعه على كل جديد وبحثه الدائم عن طرق ابداعية لخلق بيئة عمل مختلفة ومميزة، هو من يستطيع أن يحدث تفاعلاً ايجابياً بينه وبين الموظفين من جهة وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى. فالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين يجب أن تكون قوية وهذا بالعادة يأتي من حسن تصرف المدير في المواقف المختلفة فالعدالة والانصاف بينهم ضروري وحسن الاستماع لأرائهم التطويرية والاستفادة من خبراتهم يدعم ولاءهم ومحبتهم للمؤسسة .

3- الادارة الاستراتيجية ومستقبل ادارة الاعمال:

1-3 تعريف الادارة الاستراتيجية

تصدى العديد من الكتاب و الباحثين لتعريف الإدارة الاستراتيجية، حيث يعرفها Ansoff، و هو أحد رواد الفكر الإداري البارزين و أكثرهم تناولا للفكر الاستراتيجي بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها، كما يعرفها كل من hunger و Wheelen بأنها" مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة."

2-3 بناء مستقبل منظمات الأعمال وفق الادارة الاستراتيجية:

تهتم الادارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط

الاستراتيجي الذي يعني بانه عملية تنبؤ لفترة طويلة الاجل ، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والامكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة ، وما تقدمه الادارة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل او التأثير فيه على الاقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الاعمال.

ان الادارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تعكس افضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة تلعب دورا في منح المنظمة امكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة الى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للمنظمة، بالإضافة الى ان للإدارة الاستراتيجية دورا كبيرا في متابعة وتقييم اداء المنظمة كنظام يتكون من بنية متفاعلة من الانظمة الوظيفية الفرعية الى جانب تحليل الانظمة الفرعية، والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما تتضمن هذه المجالات والانظمة من عناصر قوة وضعف. وتقوم الادارة الاستراتيجية بتحديد مركز المنظمة الاستراتيجي وتقييم الاداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها الاثر المباشر في اتاحة فرص البقاء او النمو والتطور في الصناعة.

3-3 العوامل المساعدة على نجاح الإدارة الاستراتيجية:

1- توفير التفكير بطريقة استراتيجية، بمعنى توفير المهارات التي تستلزم لكي يستطيع الموظف ممارسة المهام الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، حيث إن الفرد ذا التفكير الاستراتيجي يجب أن يتميز بقدرته على التحليل لما يحيط به من بيئة خارجية، وما تُوَقِّرُه هذه البيئة من فرصٍ، أو ما قد تُؤدِّي إليه من مخاطر، وقدرته على اختيار ما يُناسب المُنظَّمة من استراتيجيات، وتخصيص جميع الموارد المُتاحة واستغلالها أفضل استغلالٍ، وقدرته على أن يتَّخذ القرارات الاستراتيجية السَّليمة.

2- توفير معلومات استراتيجية، حيث إن المعلومات تلعب دورًا رئيسيًا في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، لأن المعلومات الناتجة عن التحليل للبيئة، سواء الخارجية أو الداخلية، تُسهم في تنفيذ الاستراتيجية، وتُساعده في إحكام الرقابة عليها ومراجعتها.

3- توفير نظام جيّد للحوافز، حيث إن وجود نظام عادل للحوافز والمكافآت من شأنه أن يؤدِّي دورًا مهمًا في تشجيع العاملين لدى المُنظَّمة، وبالتالي تنفيذ الخُطط الاستراتيجية بفاعلية.

- 4- توفير نظام جيّد لدى المنظمة للإدارة المالية، وإذا لم يكن النظام المالي الجيّد متوفرًا فيجب أن تتم معالجة الأمر سريعًا، حرصًا على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة.
- 5- توفير المنظمة تنظيمًا إداريًا سليمًا ومرنًا وعالي الدقة، حتى يستطيع التكيف مع المتغيرات الاستراتيجية التي تواجهها المنظمة، وأن تستوعب أهداف الاستراتيجية بصورة صحيحة، وتستطيع توفير ما يستلزم من معلومات، وتوافر الإجراءات والنظم الصحيحة التي من شأنها تسهيل الأسباب الخاصة بالعمل، وعدم تعطيله.

خلاصة الفصل

وتأكيدا على سبق أن العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير القائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم الوظيفي لضمان اتفاقها مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة المدرسية، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال المستمر بهم يهدف التوجيه والتنظيم والمتابعة والتقويم يوصف المعلومات هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي العين السحرية للقائد المدير وكلما كانت تلك المعلومات والبيانات دقيقة كلما كانت رؤيه وقراراته صحيحة وفعالة، فالاتصال الفعال يضمن انسيابية المعلومات واستمراريتها بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة المدرسية، إذاً فالمدير الماهر عليه أن يجيد عملية اتخاذ قنوات الاتصال المناسبة مع الآخرين والتسلح بالأدوات المناسبة له.

أسئلة للمناقشة:

- س1: ما هي مميزات الإدارة الحديثة؟
- س2: هل هناك علاقة بين القائد الناجح وفنيات الاتصال؟
- س3: كيف يساهم تطور الاتصال في استدامة العمل في المنظمات؟
- س4: تشير وظيفة الى عملية بناء الهيكل التنظيمي من خلال تحديد المهام المطلوب تنفيذها وتوزيعها على العاملين وتحديد العلاقات الرئاسية بين الافراد.
- س5: تشير وظيفة الى متابعة أنشطة العمل أثناء التنفيذ حيث يتم مقارنة ما يتم تنفيذه بما تم تخطيطه لتحديد الانحرافات وتصحيحها ان وجدت.
- س6: أي العلماء ارتبط اسمه بتقسيم العمل؟

الفصل الثالث: مدخل الى التحرير الاداري

تمهيد:

يعتمد النشاط الإداري عموماً و الاتصال بوجه خاص، في الإدارات و المؤسسات العمومية، على الوسائل الكتابية و الدعائم الورقية بشكل أساسي، و ذلك لاعتبارات عملية و تنظيمية و قانونية؛ وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة العمومية و فعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى صلاحية و سلامة الوثائق و النصوص المحررة فيها، و من ثم يتوجب على الموظفين العموميين، على اختلاف مستوياتهم و وظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات و الوثائق الإدارية بشكل سليم و صحيح، شكلاً و مضموناً .

إن تحرير الوثائق الإدارية . سواء ما تعلق منها بتبليغ معلومات (رسائل، تقارير...) أو إصدار توجيهات (مذكرات، تعليمات...) أو خلق وضعيات قانونية (قرارات، مقررات...) أو غيرها. يتطلب مراعاة جملة من المبادئ و القواعد المعبرة عن طبيعة المرفق الإداري باعتباره ممثلاً للسلطة العمومية من جهة، و المندمجة ضمن نظام قيمي و معياري يحدد العلاقات بين مختلف المصالح و الوحدات الإدارية، و علاقات هذه الأخيرة بمستخدميها و بمستعملي المرافق العامة من جهة ثانية .

هذه الاعتبارات جميعها تضيف على التحرير الإداري صفات خصوصية تميزه عن باقي أنواع التحرير (التجاري، الإعلامي، الاجتماعي...)، و تقتضي من ثم تحديد الإطار العام لهذا الحقل المعرفي و توصيف التقنيات الخصوصية لتحرير مختلف الوثائق الإدارية.

إن العناية بالتحرير الإداري و حيازة القدرات و المؤهلات اللازمة لكتابة المحررات الإدارية بشكل جيد و سليم، ينبغي أن تشكل إحدى الأولويات لدى كل موظف عمومي مهما كانت وظيفته أو مستواه التدريجي، لأن الجميع مدعوون بشكل مستمر أو ظرفي إلى إنجاز عمليات التحرير الإداري، كما أن صورة الموظف، كفاءاته و شخصيته تبرز بشكل كامل و صريح من خلال محرراته و كتاباته، لذلك ينبغي على كل موظف عمومي بذل قصارى جهده و اغتنام هذه الفرصة الثمينة لتحصيل التقنيات الخاصة بالتحرير الإداري و الإلمام بها.

رغم تطور وسائل الاتصال من هاتف، فاكس، انترنت وغيرها، تبقى المراسلات الإدارية متداولة ولا يمكن الاستغناء عنها مهما تطورت هذه الوسائل، لكونها أداة فعالة للمحافظة على الأثر المكتوب، و دليل إثبات و وسيلة مؤكدة لا يمكن تجاهلها و التراجع عن مضمونها.

المحور الأول: مفهوم التحرير الإداري

يسري الاعتقاد لدى الكثير من المواطنين ومن الموظفين ورجال الإدارة بأن التحرير الإداري هو ميدان يقتصر فقط على المحظوظين المتمكنين وذوي الدراية التامة بمفردات وألفاظ وتعابير خاصة، لكن في الواقع هذا الاعتقاد ال يمكن أخذه بعين الاعتبار، فإذا كان التحرير الإداري يخضع لقواعد محددة مرتبطة بخصوصيته، فإنه يظل كذلك وقبل شيء تمرينا لغويا. ذلك لأن خاصيات التحرير الإداري تظل في عمق نفسها نفس خاصيات كل نص لغوي : فالمحرر يجب أن يكون متمكنا من اللغة وأن يحزر بكل وضوح ودقة وأن يبني حججه بطريقة منطقية.

لمزيد من التوضيحات سوف نتناول العناصر التالية:

1- مفهومه:

هو مجموعة من المراسلات والعقود والوثائق الإدارية، تحرر وترسل إلى المصالح العمومية أو إلى الأشخاص الطبيعيين، في شكل رسائل أو جداول إرسال أو برقيات أو مذكرات أو مناشير أو تقارير أو محاضر ... الخ، وعليه فإن كل تحرير إداري يقتضي قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي يتم بها التحرير، ويتطلب بصفة عامة :

أ- الوضوح في التعبير عن الأفكار .

ب- التنسيق المنطقي للمعاني و الاستدلالات .

ج- الأسلوب الصحيح و الدقيق في التحرير .

2- تعريف التحرير الإداري:

لغة: حرر يحزر تحرير أي كتب، وتحرير الكتاب وغيره وتقويمه.

وتحرير الكتابة: اقامة حروفها واصلاح السقط والخطأ في القول والحساب والكتاب، هو لغة مشتقة من حرر أي اطلق صراح الفكرة أو اعطاء الحرية للتعبير.

اصطلاحا: تعني الانشاء والكتابة ويمكن تعريفه بأنه مجموع الوثائق التي تحررها الادارة بواسطة موظفيها وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الادارية الاخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول الى الهدف المسطر لها.

3- أهمية التحرير الإداري:

الوسيلة الغالبة في اتصال وفي نقل المعلومات: للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بني الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية وهي من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري.

مادة عمل وميدان للتطبيق: فأهميتها العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها، فإذا كان كلام بينهم متبادل بالكلمة يسمى اتصال، أما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة.

أن لها دلالة مادية في الإثبات: الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية تسيير الحركة الإدارية في مؤسسة: بسيط الاستعمال، قليل التكاليف سهل الحفظ والرجوع إليه عند الحاجة.

المحور الثاني: المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري

يقصد بالمرتكزات الأساسية للتحرير الإداري مجموع الضوابط والمتطلبات الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة وفعالة، لأن الاتصال بين الجهات الإدارية المختلفة أو بين الإدارة والمتعاملين معها ليس كأى اتصال آخر بحكم الطبيعة القانونية لهذه الهيئات من جهة والتزامات التحفظ والشرعية التي تحكم علاقاتها بغيرها من الأشخاص من جهة ثانية.

وعليه فإن التحرير الإداري يتطلب مراعاة عدد من الضوابط أهمها:

الضوابط الشكلية:

تصاغ مختلف الوثائق و النصوص الإدارية في قوالب خصوصية تضفي عليها الصفة الرسمية وتحدد هويتها الإدارية، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات أو الوثائق أو النصوص فإنها جميعا تحرر في أشكال متميزة. هذه الشكلية تبرز مصدر الوثيقة، طبيعتها، وجهتها، مرجعيتها، وغيرها من العناصر الضرورية و اللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة، و التي تندرج ضمن الإطار القانوني و التنظيمي المسير للنشاط الإداري، و سنأتي على ذكر هذه العناصر الشكلية بالتفصيل عند تناول كل نوع من الوثائق على حده نظرا لتباين شكليات كل وثيقة و تميزها عن الوثائق الأخرى.

الضوابط والمتطلبات القانونية:

تشكل المحررات الإدارية دعائم أساسية للنشاط الإداري، و وسائل تستعملها الإدارة لإنجاز مهامها، وعليه يتوجب على المحرر امتثال الإطار القانوني المحدد و المنظم لهذه الأنشطة، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات

الإدارية أو بباقي النصوص و الوثائق، فإن التحرير الإداري يراعي مضامين النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة.

إن حجية الوثيقة الإدارية و ما يترتب عليها من آثار و التزامات قانونية، و توخياً لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلى بها كل التصرفات الإدارية، يفرضان على المحرر الإداري الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يعتري هذه المحررات.

إن الوثيقة الإدارية تتضمن عددا من العناصر تعكس طبيعة الوثيقة و هوية الجهة الإدارية المصدرة لها، هذه العناصر لا تتحدد اعتبارا بل تستند إلى النصوص المنظمة للهيكل و للأنشطة الإدارية المعنية بمضمون الوثيقة.

كل هذه الاعتبارات تقتضي إلماما بحد أدنى من المعارف القانونية التي من شأنها أن تمكن المحرر من إنجاز مهمته على أحسن وجه، لاسيما فيما يتعلق بالمبادئ العامة للقانون، مبدأ تدرج النصوص، مبدأ التدرج الإداري... وغيرها.

الضوابط و المتطلبات اللغوية:

يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة و الوضوح تجنبا للالتباسات الدلالية التي تؤدي حتما إلى سوء الفهم و تباين التأويلات، لذلك ينبغي على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة و الفصيحة و البعيدة عن كل ما يشين التراكيب اللغوية أو يعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها.

والسبيل إلى تحقيق هذه الغاية هو تمكين المحرر من حيابة قدرات لغوية متنوعة (مفردات- تراكيب- مترادفات... إلخ) تجعله يعبر تعبيراً صحيحاً عما يقصد تبليغه أو تدوينه، لذلك ينصح أهل الاختصاص أن "يكون أسلوب (المحرر) بسيطا: فلا حاجة إلى تنميق العبارة والتأنق في التركيب، إنما المهم هو إيضاح المعنى و إيصاله إلى ذهن القارئ بسهولة و يسر خاليا من الصناعة اللفظية والتكلف، مع المحافظة على قواعد اللغة و روابطها".

ويندرج ضمن هذه الضوابط مراعاة الاستعمال الصحيح والمنضبط للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية والإدارية، توخياً للدقة والوضوح، وفي هذا الصدد ننصح المتكويين بالاطلاع على المفاهيم و المصطلحات القانونية والإدارية باللجوء إلى المعاجم والقواميس المتخصصة.

خصائص الأسلوب الإداري:

تتطلب قابلية القراءة السليمة La lisibilité correcte للمحررات الإدارية توفر قدر كبير من الوضوح و الدقة في المعاني و البساطة في التراكيب اللغوية، مما يفرض على المحرر الاعتناء بالأسلوب و الحرص على

الكتابة بشكل متميز، يبرز طبيعة و هوية الهيئة الإدارية مصدر الوثيقة، والشخصية الوظيفية لمحرر الوثيقة.

غير أن مسألة انفراد الإدارة بأسلوب خاص و متميز تثير بعض الإشكالات لدى عدد من المختصين ممن يرون أن المحررات الإدارية لا ينبغي أن تتميز بأي أسلوب خاص بل يتوجب على الإداريين استعمال لغة بسيطة و مفهومة من قبل الجميع، و من ثم يجزم جاك غاندوان J. Gandouin أن لا وجود لأي أسلوب إداري معارضا بذلك العديد ممن يصرون على ضرورة و أهمية هذا التميز، لاسيما ديفرني الذي بالغ كثيرا بادعائه أن للإدارة لغتها الخاصة.

وحتى لا نخوض طويلا في مرتكزات و مبررات كل فريق، نؤكد أن التحرير الإداري يتميز ضرورة بعدد من المواصفات، و يخضع لمجموعة من القواعد، تؤهله لتحقيق غاياته على أوسع نطاق ممكن، هذه المواصفات و القواعد تشكل ما يصطلح عليه "الأسلوب الإداري".

ويقصد بالأسلوب طريقة الإنشاء و اختيار الألفاظ و تأليفها للتعبير عن المعاني قصد الإفصاح، وهناك أنواع كثيرة من الأساليب: الأسلوب الأدبي، و الأسلوب العلمي، و الأسلوب الصحفي، الأسلوب الإداري، وغيرها...

و يتميز الأسلوب الإداري عن الأساليب الأخرى بعدد من المواصفات الخصوصية، نستعرض أهمها فيما يلي بإيجاز:

الموضوعية:

يتوجب على المحرر الإداري، حفاظا على مصداقية الإدارة العمومية وحرصا على تحقيق المصلحة العامة، تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية أو الخارجية والتجرد من الأحكام المسبقة والانحياز لجهة معينة. وتنعكس هذه الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري الذي ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية، وكل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد و الحياد، و يستحسن في هذا السياق استعمال أفعال مبنية للمجهول، و لغة خطاب تتسم بالتناسق و تبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية.

ومن مقتضيات الموضوعية أيضا نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها، أي كما حدثت فعليا، و تجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية أو التأثير على القارئ بغية تكريس دلالات وأفكار معينة.

الدقة:

يقصد بالدقة انتقاء ألفاظ و صيغ تجنب القارئ الوقوع في مزالق الالتباس الدلالي و سوء التأويل، و ذلك بالحرص على اختيار المفردات و العبارات التي تفيد المعاني المقصودة بدقة متناهية وتعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر.

وعليه يتوجب على المحرر التدقيق في الصياغة الإدارية، بحيث يختار من الكلمات أدقها للتعبير عن المعنى الذي يجول في ذهنه، و يتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تعيق استيعابها بسهولة ويسر.

البساطة والوضوح:

المحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة و متفاوتة من حيث المستويات العلمية والمعرفية، وحتى تكون هذه المحررات مفهومة و واضحة للجميع ينبغي على المحرر استخدام أسلوب بسيط و واضح. وترتكز هذه البساطة على استخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية و التي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة و بدون عناء، و تقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة ويسر، و تجنب التكرار و التكلف و الصيغ الطويلة و الغامضة.

الإيجاز:

يقصد بالإيجاز التعبير عن الفكرة أو الأفكار التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات، و تجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة، و كذلك الحرص على خلو التحرير من الحشو والتطويل غير اللازم.

احترام السلم الإداري أو التدرج الوظيفي:

التسلسل الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات و المؤسسات، والذي يحدد للأفراد مجموعة من القواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط والاحترام و امتثال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدرجية من أسفل الهرم إلى القمة.

ومن مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس الإداري المباشر.

والأسلوب الإداري يعكس هذا التدرج ويبرزه من خلال استعمال تعابير و صيغ خاصة تحترم الفوارق التسلسلية، بحيث لا يخاطب المحرر رئيسه كما يخاطب مرؤوسيه أو نظرائه، بل ينتقي لكل جهة أسلوبا خاصا و عبارات مناسبة.

الرئيس : يلفت الانتباه، يشير ، ينهي إلى علم ، يدعو ، يلزم، يفرض ، يشيد، يولي أهمية كبرى، يرجو
السهر على، يرجو من مرؤوسه بأن يتفضل ... de vouloir bien
والمرؤوس: يعرض، يرجو، يشكر، يقترح على رئيسه، يفيد، يوافي، يرسل ، يقدم، يرجو
من رئيسه بأن يقبل التفضل ، de bien vouloir ، و يرجو من رئيسه بأن يتقبل عبارات الاحترام والإخلاص.
المجاملة:

يقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين و تجنب استعمال العبارات
المحقرة أو المضايقة، و تتجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على طلبات
المواطنين أو المستخدمين، حيث يتوجب على المحرر التحلي باللباقة و انتقاء العبارات الإيجابية التي تترك
باب الأمل مفتوحا في حس المخاطب.

ومن مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريفية (يشرفني، لي الشرف... عند افتتاح المراسلات، و
العبارات المهذبة) يسرني، يؤسفني... (للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض.

المحور الثالث: شروط التحرير الفعال

تتطلب جودة التحرير التزام المحرر بجملة من الشروط الموضوعية خلال مختلف مراحل عملية التحرير،
نوجزها فيما يلي:

أثناء مرحلة التحضير:

يتطلب التحضير الجيد للتحرير الإداري معرفة تامة بالموضوع، إعداد مخطط العمل واستعمال المسودة:
معرفة الموضوع وتحديد الهدف: ينبغي على المحرر الإداري أن يكون على علم تام بموضوع الوثيقة المزمع
تحريرها و دراية كاملة بكل ما يتعلق بهذا الموضوع من الناحية الإدارية، القانونية، التقنية... وغيرها، ومن
ثم يتوجب على المحرر أن:

* يجمع كل المعلومات والمعطيات الخاصة بالموضوع، بواسطة الدراسات، التحقيقات، الاستشارات...

* يحدد الهدف الجوهرى و الأهداف الفرعية من تحرير الوثيقة.

- إعداد مخطط التحرير: قبل الشروع في صياغة نص الوثيقة يتوجب على المحرر الإداري وضع خطة
عمل بغرض تنظيم و ترتيب الأفكار و المعلومات، و تسهيل عملية الصياغة التقنية بما يضمن فهمها من
قبل القارئ و تحقيقها للهدف المنشود.

استخدام المسودة قبل إنجاز التحرير النهائي: يساعد استخدام المسودة على تفادي الكثير من الأخطاء و
الهدفات التي من شأنها أن تشوب الكتابة في الوهلة الأولى، و عليه ينبغي على المحرر قراءة المسودة أكثر من
مرة، و يستحسن أن تكون القراءات في أوقات متباعدة نسبيا، ثم إدخال التعديلات اللازمة.

إن القراءة المتأنية للمسودة تسمح إضافة أفكار تكون قد غابت عن الذهن أثناء التحرير، تصحيح أخطاء لغوية، وإعادة ترتيب الفقرات وفق التسلسل المنطقي للأفكار الواردة في نص الوثيقة.
أثناء مرحلة الصياغة:

يتحرى المحرر، خلال هذه المرحلة الضوابط اللغوية المتمثلة في الاستخدام الدقيق للمصطلحات و المفاهيم، وضوح المعاني و ترابطها، سلامة الأسلوب من العبارات الركيكة و الألفاظ المكررة و الأخطاء النحوية و الصرفية، و حسن استخدام علامات الوقف و الترقيم.

التزام هذه العناصر من شأنه أن يساهم في تحقيق كتابة نصوص صحيحة المبني واضحة المعنى و مؤدية للغرض من تحريرها بفعالية كبيرة.

وفيما يلي بيان موجز لعلامات الوقف في اللغة العربية، وهي عبارة عن إشارات توضع بين أجزاء الكلام المكتوب لتمييز بعضه عن بعض تسهيلا للفهم و الاستيعاب:
النقطة:

وتتخذ هذا الشكل (.)، وهي إحدى علامات الوقف باللغة العربية، وتوضع للدلالة على وقوف كامل للكلام في آخر الجمل التامة، بمعنى الجمل التي قد اكتمل بها المعنى بشكل كامل.

الفاصلة:

وتتخذ الشكل (،)، وتشير إلى وقوف قصير في أثناء الكلام، ومن أهم الدواعي لاستعمالها:

✓ بين المعطوف عليه والمعطوف، وبصفة خاصة حين إزالة حرف العطف.

✓ بين الجمل القصيرة تامة المعنى.

✓ بين جملة الشرط الطويلة وجواب الشرط.

النقطتان الرأسيتان:

وتتخذ هذا الشكل (:)، للدلالة على الوقوف المتوسط، وتُستخدم لأكثر من غرض، وهم:

✓ عقب الأقوال.

✓ قبيل الإيضاح أو التفصيل.

ثلاث نقاط فما فوق:

وهي كما يلي (....)، وتعتبر من العلامات الدالة على الحذف، بمعنى أنها تُستخدم للدلالة على حديث قد تم حذفه.

الفاصلة المنقوطة:

وتُكتب كما يلي (:)، وتُستخدم للإشارة إلى الوقوف المتوسط، وتُكتب فيما بين جملتين متصلتين من حيث المعنى، حيث تقع بين السبب والنتيجة.

علامة الاستفهام:

وتتخذ ذلك الشكل (?)، وتكون في آخر الجمل الاستفهامية للإشارة إلى التساؤل، سواء في وجود أحد أحرف الاستفهام أم لا.

علامة التعجب:

وتتخذ ذلك الشكل (!)، وتُستخدم في أغراض متنوعة، كالتالي:

✓ عقب الجمل التي تستوجب التعجب.

✓ عقب أسلوب النداء.

✓ عقب التحذير.

علامة التنصيص:

وتتخذ تلك الهيئة (" ")، وتُستخدم تلك العلامة عندما يتم نقل الحديث الصادر عن أحد كما هو بالحرف، مثل أحاديث الرسول (عليه الصلاة والسلام).

القوسان:

وتتخذ هذا الشكل ()، وتُستخدم لإيضاح كلمات غامضة في سياق الجملة، أو لحصر الأعداد.

الجملة الاعتراضية

الجملة الاعتراضية في لغتنا العربية هي الجملة التي تقع بين موضوعين يتطلب كل منهما تفسير معناه، ويوضح بعض علماء النحو أن الجملة الاعتراضية غرضها التوكيد، إذ أنها تؤكد معنى الجمل وتفسرها، وتعتبر من ضمن الجمل التي لا إعراب لها في اللغة العربية، وتقع في مواضع متنوعة من الحديث، وتلك

المواقع هي:

✓ بين الفاعل والفاعل

✓ بين المبتدأ والخبر

✓ بين فعل الشرط وجوابه

✓ بين القسم وجوابه

شروط التحرير الإداري:

يراعى في التحرير الإداري شروط معينة نذكر منها ما يلي :

الشروط المتعلقة بالمضمون:

يراعى في الجانب المتعلق بالمضمون النقاط التالية :

1- الأسلوب وخصائصه :

لا يعتبر الأسلوب الإداري أسلوبا خاصا، لأن اللغة التي تستعملها الإدارة ليست لغة مميزة، فهي تستعمل مجموعة من الكلمات و العبارات المتداولة التي ينبغي على المحرر الإداري استعمالها للتعبير عن أفكاره حتى يفهمه الغير بسهولة. لأنه قد يحدث أن الإدارة تستخدم في المراسلات الإدارية بعض العبارات و الصيغ أو الجمل التي تراها ضرورية نظرا لنوعية العمل الإداري.

هذا وبالرغم من أن للأسلوب الإداري صفة خاصة بكل محرر، فإنه يجب على جميع المحررين أن يستعملوا في تحريرهم لغة صحيحة وسليمة وأن يبحثوا دائما على تحقيق الخصائص التالية:

- الوضوح: ينبغي على المحرر الإداري أن يعمل على أن تكون المراسلة الإدارية المحررة واضحة ومفهومة من طرف المرسل إليه لذا يجب مراعاة ما يلي :

التفكير في مستوى تصور الوثيقة التي يتعين تحريرها.

و أن يكون تعبيرها واضحا عما يريد إطلاع الآخرين عليه.

- البساطة: وهي أن يستعمل المحرر الإداري في المراسلة الإدارية مصطلحات فنية بسيطة وواضحة، وأن يتجنب التكلف والغموض لكي يضمن تبليغ المضمون، إلا إذا كان الموضوع يتطلب عبارات فنية متخصصة.

الإيجاز: وهو التعبير عن فكرة معينة بأقل عدد ممكن من الألفاظ تماشيا مع القول السائد: "خير الكلام ما قل و دل". فالأسلوب الجيد هو الأسلوب الذي يكون بعيدا عن الحشو على أساس أن يكون معبرا عن المعنى المقصود دون إخلال بالفكرة. وبعبارة أوضح، الأسلوب الحسن هو الذي لا يضاف إليه شيء.

- الدقة: وهي تقتضي على أن يحرص المحرر على استعمال المفردات والكلمات والصيغ، إلا في معناها الحقيقي الذي لا يقبل أي تأويل أو افتراض. والإدارة قد تستعمل مصطلحات من القانون الإداري أو المالي أو التجاري مثلا، ففي هذه الحالة يجب على المحرر الإداري معرفتها بدقة حتى يحسن استعمالها. ويكون بذلك مدركا لمدلولاتها، حتى لا تكون محل تساؤلات تحول دون فهم المقصود منها .

الموضوعية : ينبغي على المحرر الإداري أن يتجنب الاعتبارات الشخصية في المراسلات الإدارية، وأن يضع نصب عينيه أن النص الذي يحرره سيعرض على توقيع سلطة إدارية، وأن كل نص صادر من إدارة أو عن

أفراد في هذا الشأن، ينبغي يلتزم بالموضوعية، أي توخي أسلوب محايد لا يعبر عن أية عاطفة شخصية ولا على أي انفعال مهما كانت براءته، بما في ذلك عبارات الشكر والامتنان المبالغ فيها .

ترتيب الأفكار والاستدلالات عند التحرير:

في هذا المجال يسعى المحرر الإداري إلى جمع معطيات الموضوع المطروح، وكذا المسائل التي قد تتضمن في تقديره على بعض الفوائد التي قد يستغلها أثناء التحرير، كقيامه بالتحريات لاكتشاف الحقائق في قضية من القضايا. وقد يبدأ هذا الترتيب بالعناصر المعروضة عليه من أحداث و وقائع و نصوص سارية المفعول وقابلة للتطبيق، وينتهي بالملاحظات المسجلة والحلول المقترحة. وعليه فإن ترتيب الأفكار والاستدلالات هو الذي يقوده إلى وضع تصميم للمراسلة.

وضع تصميم للمراسلة:

ينبغي على المحرر الإداري إعداد تصميم مناسب لمراسلته يساعد على بلورة أفكاره بانتظام وتدرج

منطقي لها. وغالبا ما يحتوي هذا التصميم على العناصر التالية:

أ- المقدمة

ب- العرض

ج- الخاتمة.

الشروط المتعلقة بالشكل:

ينبغي أن يراعى في الجانب الشكلي النقاط التالية:

1- وحدوية الموضوع: يجب أن تتناول المراسلة الإدارية الواحدة موضوعا واحدا، وأن تحرر على وجه واحد من الورق.

2- احترام السلم الإداري: إن كل مراسلة موجهة من أشخاص معنويين أو طبيعيين خاضعين لسلطة ما، يجب أن يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية.

3- قياس الورق المستعمل: ينبغي أن تحرر المراسلة الإدارية على الورق بقياسه كالتالي:

- مقياس (27×21).

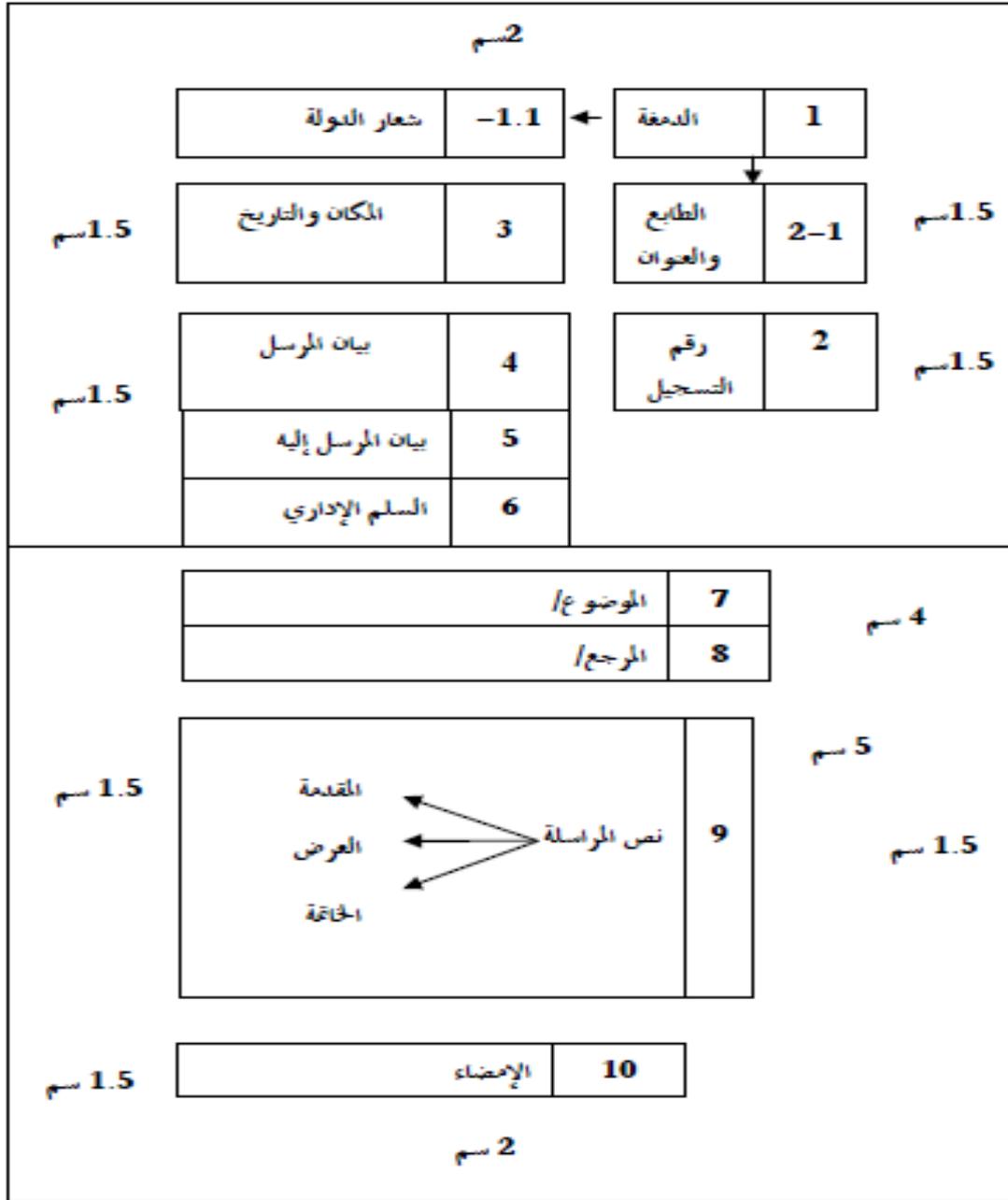
- و إما مقياس (29×21).

- أو مقياس (31×21).

شريطة أن تتضمن كل مراسلة نوعا واحدا من هذه المقاييس دون الجمع بينها.

4- ترك الهوامش في جميع الجوانب : فمن آداب اللياقة والتنظيم المحكم أن تترك الهوامش من جميع الجهات للورقة، كما هو مبين في الشكل التالي الخاص بعناصر التقديم المادي.

5-عناصر التقديم المادي للمراسلة الإدارية (شكلها)



6-شرح عناصر التقديم المادي للمراسلة الإدارية:

تحتوي المراسلة الإدارية من حيث تقديمها المادي (أي شكلها) على عدد من العناصر المشتركة، وهي:

1- الدمغة: وتتفرع إلى فرعين هما:

شعار الدولة: مثال على ذلك: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وتكتب في سطر واحد في أعلى

الوثيقة مع تساوي المسافة الجانبية للورقة.

الطابع والعنوان : ويقصد بها ما مجموعة البيانات التي توضح اسم الإدارة أو الهيئة التي تصدر منها الوثيقة المعنية، ويظهر ذلك في الزاوية العليا للجهة اليمنى من كل وثيقة إدارية و يتكون غالبا من النقاط التالية

اسم الوزارة أو الولاية (حسب الهيكلية).

اسم المديرية أو القسم أو الدائرة أو المصلحة (حسب الهيكلية).

اسم المكتب الذي صدرت منه المراسلة والمكلف بالقضية التي تعالجها هذه المراسلة.

مثال على ذلك بالنسبة لإدارة مركزية:

وزارة التربية الوطنية

مديرية التكوين

المديرية الفرعية للتكوين المتخصص

مكتب

رقم التسجيل : ويراعى فيه العناصر التالية :

- الرقم التسلسلي في الصادر.

- رمز المصلحة .

- السنة التي صدرت فيها المراسلة .

مثال على ذلك :الرقم: 120/././2017

3- المكان و التاريخ : وهما عنصران هامين في المراسلات الإدارية و يدونان عادة في أعلى الوثيقة من الجهة

اليسرى، و يتكون التاريخ من اليوم والشهر والسنة، و يكون مسبقا بمكان مصدر المراسلة.

مثال على ذلك:

الجزائر في: 20 أكتوبر 2008

ويستحسن كتابة المكان والتاريخ في أسفل الوثيقة إذا كانت المراسلة في شكل جداول إرسال أو قوائم أو

كشوف أو محاضر أو تقارير..... الخ .

خلاصة الفصل

إن احترام القواعد والأسس المتعلقة بالتحرير الإداري يؤدي إلى التوصل بسهولة إلى المعلومات والأفكار المراد تبليغها دون أي غموض. لذا لا بد على المحرر وخاصة المحرر المبتدئ أن يجتهد في تحسين مستواه وانتهاج أسلوب دقيق مبني على أسس متينة في مجال التحرير الإداري. وعليه يصبح لزاما على المحرر أن ينتقي أنجع الطرق التي تمكنه من الوصول إلى هدفه المتمثل في التحكم في فن الكتابة والإنشاء الإداري في المراسلات المتنوعة.

أسئلة للمناقشة:

- س1: ما هي سمات المحرر الإداري؟
- س2: قدم مجموعة من صيغ المجاملة التي لم يتم تناولها في المحاضرة؟
- س3: لماذا يتم استعمال الضمير المجهول في التحرير؟

الفصل الرابع: المراسلات الادارية

تمهيد:

تحتل المراسلات الإدارية مكانا هاما في النشاط الإداري، فهي تمكن المصالح العمومية من الاتصال مع بعضها البعض، أو مع الأفراد. وقد تكون هذه المراسلات مكتوبة أو شفوية، ورغم تطور وسائل الاتصالات والمواصلات الحديث، إلا أن الرسائل المكتوبة لازالت إلى يومنا هذا تحتفظ بأهميتها باعتبارها أداة جارية، وأكثر استعمالا في العلاقات الإدارية، ولا يمكن الاستغناء عنها.

المحور الأول: مفهوم الرسالة الادارية وأهميتها

تعتمد كل إدارة في كافة مستوياتها على الوثائق الإدارية كوسيلة لاتخاذ القرارات و التعبير عن إرادتها، و تشترك كل هذه الوثائق في كونها تتركز على الأعمال الكتابية. و المعروف أن لكل وسائل الاتصال المكتوبة في الجهاز الاداري دور تختص به عن غيرها. لذلك حري بالموظف العمومي أن يكون ملما بالدور الذي ينبغي أن تقوم به كل مراسلة على حدة؛ و بما أن كل واحدة من هذه الوسائل تختص بنوع معين من الاعمال فإن لأسلوبها أهمية كبيرة و لا يحق للمحرر أن يستعمل الوسائل المكتوبة كيفما يشاء و متى شاء، بل عليه أن لا ينسى أن لكل منها دوره الخاص، و عليه بالتالي أن يعمل على احترام اختصاصها و الدور الذي تؤذيه.

1- مفهوم المراسلة الادارية

تعتبر المراسلات الإدارية من أهم الإجراءات الوظيفية في كافة أنواع المؤسسات والشركات؛ إذ تعرف المراسلة لغة بأنها المكاتبة بين شخصين، أو أكثر من شخص في وقت واحد إداريًا فهي وسيلة للربط بين الإدارات المختلفة والعاملين، أما اصطلاحا فتعرف المراسلة بأنها من أكثر وسائل الاتصال المباشرة فعاليةً واستخداما، والتي لا يمكن الاستغناء عنها. ومن التعريفات الأخرى للمراسلة هي طريقة تهدف إلى تحقيق التواصل بين الإدارة وكافة الأقسام في المنشأة، سواء أكانت هذه المراسلة مكتوبة ورقيا أو رقميا.

2- أهمية المراسلات الإدارية:

للمراسلات الإدارية أهمية كبيرة في تطوير وتنظيم العمل وتسهيل المعاملات وطريقة التواصل بين المؤسسات والشركات وتبين فيما يلي:

- 1) سهولة الاتصال بين الأقسام الإدارية للمؤسسة دون الحاجة إلى لقاء المدراء أو رؤساء الأقسام أو موظفين بشكل مباشر بمعنى تسهيل واختصار الوقت والجهد بين الإدارات والمؤسسات.
- 2) تعتبر المراسلات الداخلية بين الإدارات أو الخارجية وثيقة قانونية، ولا بد أن تكون موثقة من الجهة المرسله ولا بد من الرد عليها بطريقة رسمية.

3- أنواع المراسلات الإدارية والقانونية:

تنقسم إلى عدة أقسام:

- 1) المراسلات الشخصية: ويقصد بها التبادل بين موظفين اثنين.
- 2) المراسلات الإدارية: وهي التي تتبادل فيها الإدارة مع إدارة أخرى، أو جهة أخرى مثل إدارة وشركة.

3) المراسلات الدبلوماسية: وهي تلك المراسلات التي تتم بين ممثلين لدولتين سياسياً، وغالباً ما يغلب عليها الطابع السياسي.

4) المراسلات التجارية: وهي المراسلات التي تتم بين التجار في معاملاتهم التجارية.

الرسالة الإدارية:

هذا و تعتبر الرسالة الإدارية أسلوب يتم من خلاله التواصل داخل الإدارة عبر الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل الى المرسل اليه؛ كما تحيل على كل رسالة متبادلة بين المصالح الإدارية، أو كل رسالة تصدر عن الإدارة في اتجاه الإدارات الأخرى أو بين الإدارة و شخص ما. و الرسالة بهذا المعنى تقسم إلى نوعين أساسيين هما: الرسالة الإدارية المحضبة ثم الرسالة الإدارية الشخصية.

تعريفها:

الرسالة أو المراسلة الإدارية هي وسيلة اتصال و تبادل للمعلومات كتابيا بين المصالح الإدارية أو مع الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين (المؤسسات، الجمعيات)، و تهدف الرسالة الإدارية إلى إيصال أفكار أو معلومات لا يمكن أو لا ينبغي إيصالها شفها، وعليه يمكننا التمييز بين نوعين من الرسائل الإدارية: الرسائل الإدارية بين المصالح والرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي.

تكمن أهمية هذا التمييز في وجوب مراعاة الاختلاف بين الصيغ المستخدمة في كل نوع، فالمحرر الإداري يستعمل عددا من الصيغ و التعابير في الرسالة بين المصالح غير تلك التي يستعملها في الرسالة ذات الطابع الشخصي نظرا لاختلاف طبيعة العلاقة التي تربط بين المصلحة المرسله والجهة المرسل إليها. وبالرغم من تطور تكنولوجيات و وسائل الاتصال في الوقت الراهن (الهاتف، البرق، البريد الالكتروني، وغيرها) تبقى الرسالة المكتوبة الأداة الأكثر استعمالا في الإدارات و المؤسسات العمومية لأسباب أوردناها في مستهل المقطع الأول.

أنواع الرسائل:

تستخدم الرسائل الإدارية لأغراض شتى و أهداف متنوعة، نورد أهمها فيما يلي:

رسالة الإحالة *Lettre De Transmission* يستعمل هذا النوع من الرسائل لتبليغ وثيقة أو ملف إلى الغير.

رسالة التذكير *lettre de rappel* تهدف رسالة التذكير إلى دعوة المرسل إليه إلى القيام بعمل طلب منه

سلفا أو الرد على رسالة لم يرد عليها في الأجل المحدد أو المعقول.

رسالة الإخطار *Lettre de mise en demeure* توجه إلى شخص بغرض إلزامه بإنجاز عمل أو الامتثال

لأمر، كما هو الشأن في إخطار المتغيب عن منصب عمله لإلزامه بالعودة في أجل محدد، أو إخطار ممتنع

عن دفع مستحقات معينة و غيرها.

عناصر الرسالة الإدارية:

تشتمل الرسالة الإدارية على العناصر التالية

الرأسية اسم الدولة L'entêt

تكتب عبارة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في أعلى و وسط الصفحة، وفي سطر واحد بأحرف بارزة، لإضفاء الطابع الرسمي على الرسائل و الوثائق الإدارية و تمييزها عن غيرها من الوثائق والمراسلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعية والمعنوية الخاصة.

الطابع اسم الإدارة المرسل:

يكتب اسم الإدارة المرسل في أعلى وعلى يمين الصفحة ويشمل بيانات تؤدي إلى تحديد المصلحة المرسله بدقة، الشيء الذي يساعد المرسل إليه على معرفة مصدر الرسالة وعنوانه، ويراعى في الطابع ذكر الجهة الوصية إن كانت عليه وصاية قانونية مثال ذلك : الرسالة الصادرة عن إدارة البلدية يظهر طابعها الجهة الوصية التي هي الولاية و الدائرة.

ولاية:.....

دائرة:.....

بلدية:.....

كما يراعى التسلسل الإداري الداخلي وفقا للهيكل التنظيمي المحدد لتنظيم الإدارة أو المؤسسة المعنية:

مديرية:.....

المديرية الفرعية المكلفة بـ.....

مصلحة:.....

الرقم التسلسلي:

ترقم الرسالة الإدارية وفقا لتسلسل البريد الصادر، بحيث يسجل عليها رقم بعد إمضاءها و تسجيلها في سجل البريد الصادر، يكتب هذا الرقم مباشرة أسفل الطابع مع إضافة الحروف الأولى للإدارة المرسله ، و يمكن إضافة الأحرف الأولى من لقب و اسم كل من محرر الرسالة أو الناقل لها على الحاسوب، مفصولا بين كل مجموعة أحرف، وذلك حتى يتسنى معرفة المرسل وتحديد المسؤولية عند الاقتضاء، بالإضافة إلى ذلك يسهل رقم الرسالة الرجوع إليها عند الحاجة، كما أن الرقم التسلسلي يعتبر مرجعا للرسالة الإدارية و يضمن حسن سير العمل بالمصلحة.

- المكان والتاريخ :

يكتسي تاريخ و مكان تحرير الرسالة أهمية كبيرة من الناحية القانونية، على اعتبار أن الرسالة الإدارية وثيقة رسمية، و عليه يتوجب تسجيل المكان و التاريخ في أعلى و على يسار الصفحة، أو في الأسفل مباشرة بعد عبارة المجاملة، على النحو التالي:

اسم المدينة في اليوم / الشهر / السنة ؛ مثال ذلك : معسكر في 20 ديسمبر 2009
و يستحسن كتابة الشهر بالحروف، و يعتمد مبدئيا كتاريخ للرسالة يوم إمضاءها من قبل المرسل.
بيان صفة المرسل :

يقصد بصفة المرسل المنصب الخصوصي أو الوظيفة التي تخول للموقع على الرسالة أو من ينوب عنه صلاحية إصدار هذه الوثيقة باسم المصلحة العمومية التي يديرها أو يمثلها، و تكتب هذه الصفة في الوسط من الجزء العلوي للرسالة، ميلا إلى يسار.

مثال ذلك: السيد والي ولاية

صفة المرسل إليه:

صفة المرسل إليه هي تعيين الشخص (الطبيعي أو المعنوي) الموجهة إليه الرسالة الإدارية، يكتب الاسم الشخصي للمرسل إليه إذا كان شخصا طبيعيا متبوعا بعنوانه، و الاسم الوظيفي للرئيس الإداري للجهة المرسل إليها إذا تعلق الأمر بشخص اعتباري، و مقره الاجتماعي، مسبقين بصيغة:
إلى السيد (ة) أو الأنسة.....؛ تكتب صيغة المناداة هذه أسفل صفة المرسل مباشرة.

مثال ذلك:

السيد والي ولاية

إلى

السيد وزير

الموضوع:

يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للرسالة لكونه يلخص مضمونها في كلمات وجيزة، بحيث يفهم القارئ مضمونها قبل أن يقرأ التفاصيل في جسم الرسالة، ربحا للوقت و تسهلا لعملية التسجيل و التوثيق.

يكتب الموضوع قبل الشروع في كتابة جسم الرسالة، و يتوخى المحرر في كتابته الدقة والإيجاز بحيث لا يتجاوز سطرا أو سطرين.

المرجع :

يعتبر المرجع السند الذي ترجع إليه الإدارة عند الإجابة على رسالة ما، فقد يكون المرجع رسالة واردة إليها من جهة معينة، عندئذ يتضمن المرجع رقم و تاريخ الرسالة الواردة؛ مثال ذلك
المرجع : رسالتكم رقم.....المؤرخة في.....

و في صلب الرسالة يعيد الإشارة إلى المرجع كأن يكتب في مستهل رسالته
ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب.....، يشرفني أنالخ .
أما حين يتعلق الأمر برسالة تذكير يكون المرجع هو الرسالة أو الرسائل السابقة، فيكتب المرجع
كالتالي:

المرجع: رسالتي رقمالمؤرخة في.....

ويكتب في مستهلها:

تبعاً لرسالتي) أو تذكيراً برسالتي (المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب:.....، يشرفني أنالخ .
وقد يكون المرجع نصوصاً تشريعية /و ة أو تنظيمية إذا اقتضى موضوع الرسالة ذلك، أو من أجل إضفاء
الصبغة القانونية على مضمون الرسالة، وقد يكون المرجع عبارة عن إشارة إلى مكالمة هاتفية أو حدث
استدعى تحرير الرسالة.

المرفقات:

قد يتضمن الإرسال عدداً من المرفقات يتوجب الإشارة إليها في الرسالة ببيان طبيعتها و عددها، و تسجل
هذه المرفقات عقب المرجع مباشرة إن وجد و إلا فتسجل عقب الموضوع، و في حالة استحالة تسجيل كل
الوثائق المرفقة في الرسالة يمكن إرفاق قائمة يسجل عليها كل الوثائق إذا اقتضى الأمر ذلك كأن يتعلق
الأمر بملف يحتوي عدداً كبيراً من الوثائق مثلاً.

صلب الرسالة أو مضمونها:

هو النص المعبر عن المعلومات أو الأفكار المراد تبليغها إلى المرسل إليه، و يتشكل صلب الرسالة من عدد
من الفقرات يتحدد طولها أو قصرها بحسب طبيعة الرسالة و أغراضها، و يضم نص الرسالة ثلاثة
محاورة متناسقة هي:

التقديم: و يهدف إلى التنبيه إلى موضوع الرسالة، أهميته أو دوافع الاهتمام به؛

العرض: يتمثل في طرح المعلومات، عناصر التحليل أو المبررات المتعلقة بموضوع الرسالة؛

الخاتمة: تتمثل في تحديد الهدف المنشود، كالتماس طلب أو إصدار أمر أو إبلاغ مقترحات أو غيره مما
يصبو المرسل إلى تحقيقه.

عبارة المجاملة:

تختتم الرسالة الإدارية عادة بعبارة المجاملة وهي عبارات الشكر والتقدير والاحترام الواجبة عرفا وأخلاقا بين المتراسلين لاسيما بين الإدارة و المتعاملين الخارجيين، و بين المرؤوس و رئيسه، و تختلف عبارات المجاملة باختلاف المرسل إليهم.

التوقيع:

تذيل كل رسالة بتوقيع المرسل و بيان صفته الوظيفية و اسمه الشخصي، و قد يتولى التوقيع شخصا مفوضا نيابة عن الرئيس الإداري أو صاحب السلطة القانوني، و في هذه الحالة يتعين على الموقع بالنيابة إضافة عبارة التفويض و ذكر الصفة الوظيفية للمفوض.

تسجل هذه المعلومات، و التوقيع و ختم المصلحة أسفل الرسالة إلى اليسار، و يكون التوقيع باليد، والغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة و ما يترتب عنها من التزامات قانونية.

وجهة نسخ الرسالة:

قد توجه نسخ من الرسالة إلى جهات أخرى للإعلام، و في هذه الحالة تسجل هذه الجهات أسفل الرسالة إلى اليمين، مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر هذه الجهات، بحيث يذكر الرئيس الإداري الأعلى في المقام الأول ثم الذي يليه.

2صبيغ الرسالة الإدارية:

تنفرد الرسالة الإدارية بصيغ و عبارات خاصة تبرز طابعها الرسمي و تعكس خصائص وضوابط الأسلوب الإداري كما سبق أن عرضناها في المقطع الأول من هذا الدرس، و تتعلق هذه الصيغ بمختلف أجزاء الرسالة:

صبيغ النداء:

تستخدم هذه الصيغ للتعبير عن التقدير و الاحترام الذي يكنه المرسل للمرسل إليه و كذلك من أجل جلب انتباهه إلى فحوى الرسالة، و تختلف هذه الصيغ باختلاف الصفات الوظيفية:

يخاطب رئيس الجمهورية مثلا بصيغة "فخامة رئيس الجمهورية؛"

و الوزير بصيغة "معالي الوزير؛"

و السفير بصيغة "سعادة السفير؛"

و الوالي، و رئيس الدائرة و رئيس المجلس الشعبي البلدي بصيغة "سيدي.....";

صيغ التقديم:

تستهل الرسائل الإدارية بعبارات وصيغ تتميز بالتهذيب و اللباقة، تمهد لعرض الموضوع و تسترعي انتباه القارئ من خلال إبداء مشاعر التقدير و الاحترام، و تختلف صيغ التقديم بحسب نوع الرسالة أو هدفها، فالرسائل التي تحرر ابتداء تستخدم صيغ استهلال بدون مرجع مثل:

يشرفني... أو يسعدني ... أو يسرني ... أو يؤسفني

أما الرسائل التي تحرر ردا على رسالة أخرى أو تذكيرا برسالة سابقة ... فهذه تستخدم صيغ استهلال بمرجع، مثل:

ردا على رسالتكم رقم بتاريخ.....

إجابة على طلبكم المؤرخ في

تذكيرا برسالتنا رقم بتاريخ

إشارة إلى مكالمتكم الهاتفية يوم

صيغ العرض:

تهدف هذه الصيغ إلى إبلاغ المرسل إليه بالمعلومات و القضايا موضوع الرسالة، و تختلف باختلاف الموضوع و طبيعة العلاقة بين المرسل و المرسل إليه، و عليه يتوجب على المحرر انتقاء العبارات المناسبة و التي تفي بالغرض المقصود.

يخاطب المرؤوس رئيسه بعبارات و صيغ تفيد الامتثال و التحفظ، مثل:

•أعتقد أنه من واجبي.....

•لا يسعني إلا أن.....

•لا أملك إلا أن.....

•لا أستطيع إلا أن.....

•أسمح لنفسي.....

بينما يستعمل الرئيس صيغا تفيد ممارسة السلطة:

•كان يجب عليكم.....

•عليكم بالإطلاع على.....

•عليكم بإفادتي.....

•قررت.....

-(لاحظت) أو ألاحظ.....
-أؤكد.....
-أذكر.....

صيغ الختام:

و تختتم الرسائل الإدارية غالبا بعبارات تترك في حس القارئ انطباعات إيجابية أو تشجذ همته وترغبه في المبادرة بالسلوك أو الموقف المطلوب أو الاستجابة للطلب الملتمس، و تقرن هذه العبارات بصيغ المجاملة و التقدير، على النحو التالي:

- وفي الختام.....
- و خلاصة القول.....
- و نتيجة لذلك.....
- سأكون معترفا بجميلكم لو تفضلتم.....
- سأكون شاكرا لكم) أو ممتنا لكم.....
- أولي اهتماما كبيرا.....
- أولي أهمية كبرى.....
- أن تفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات.....
- أن تفضلوا باتخاذ كامل الاحتياطات.....
- أن تسهروا على.....وتحقيق.....
-و تقبلوا فائق الاحترام و التقدير.
-و تقبلوا جزيل الشكر و التقدير.

3 متطلبات التحرير الفعال للرسالة الإدارية:

إن الرسالة الإدارية، باعتبارها أداة اتصال، يتطلب تحريرها مراعاة فنيات التخطيط الفعال لعملية الإرسال، و ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

| | |
|-------|---|
| لماذا | تعني تحديد الهدف من الاتصال الذي لا ينجح إلا إذا كان المرسل عارفاً لحقيقة ما يريد نقله إلى غيره. |
| ماذا | تحديد المضمون الأفضل للرسالة الكفيل بالإيصال إلى الهدف، لذا على الموظف أن يجمع أكبر قدر من المعلومات المتوفرة عن موضوع اتصاله حتى يسنده بالوقائع و الحجج اللازمة مما يرفع من قدرته على الإقناع. |
| من | من هم على وجه التحديد المطلوب إرسال مضمون الرسالة إليهم، أي ما هي الفئات التي يتكون منها جمهور المرسل إليهم، ما هي خصائصه، و ما هي مصالحه، و ما هي توقعاته، ما هو نظام العلاقات الذي يربطه، و يستطيع الموظف أن يطور إمكانياته على التواصل بقدر ما يجمع من حقائق و معلومات توفر له المعرفة الدقيقة فيمن يتوجه إليهم في اتصالاته. |
| كيف | و تعني ما هي أنسب الصيغ التي يفرغ فيها مضمون الرسالة ؟ فكل شخص حسب طبيعته حساس لأسلوب معين في التعامل و يتقبل لغة معينة و علينا أن نكشف ذلك سواء بالنسبة للإدارة المرسله التي يعمل بها الموظف أو بالنسبة للإدارة المستقبلة |
| متى | ما هو أنسب الأوقات لإرسال الرسالة، إن الأسلوب النفاذ إلى الآخرين يتضمن دراسة التوقيت، و هناك بالطبع ظروف لا تسمح بالانتظار و التريث |

4 نماذج الرسالة الإدارية:

نموذج رسالة من رؤوس الى الرئيس:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجلفة

ديوان الوالي

رقم:

الجلفة في:

والي ولاية الجلفة:

إلى

معالي وزير:

الموضوع: تنفيذ برنامج.....

المرجع: تعليمتكم رقم..... المؤرخة في.....

المتعلقة:.....

تنفيذا لتوجهاتكم المتضمنة في التعليمه المذكورة اعلاه، يشرفني أننا اتخذنا كافة التدابير اللازمة لتنفيذ برنامج.....

كما لا يفوتني أن اعلم سيادتكم بأن مصالحنا تسهر على المتابعة المستمرة لسير العملية، وسوف نطلعكم بل ما قد يعترض حسن تنفيذ البرنامج.

وفي الاخير تقبلوا متي فائق الاحترام والتقدير.

والي ولاية الجلفة

.....

(الختم والتوقيع)

نموذج رسالة من رئيس الى مرؤوس:

| | |
|---|---|
| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية | |
| ولاية الجلفة | الجلفة في:..... |
| مديرية الجماعات المحلية | |
| مصلحة:..... | |
| رقم:..... | |
| | والي ولاية الجلفة:..... |
| | إلى |
| | السادة رؤساء الدوائر |
| | الموضوع: متابعة تنفيذ برنامج..... |
| | المرجع: التعليم الوزارية رقم..... المؤرخة في..... |
| | المتعلقة:..... |
| | في اطار التحضيرات الجارية لتنفيذ برنامج..... |
| | طبقا للتعليم الوزارية المذكورة اعلاه، اذ كركم بضرورة تكفلكم شخصا بمتابعة عملية تشكيل اللجن البلدية المتخصصة |
| | ب..... |
| | وموافاتي بكل المستجدات والصعوبات التي تعترض عملكم. |
| | وسوف نطلعكم بل ما قد يعترض حسن تنفيذ البرنامج. |
| | وفي الاخير أؤكد على ضرورة اشراك كل الاطارات الادارية والتقنية التابعة لمصالح البلديات |
| | المعنية، واتخاذ كافة التدابير الكفيلة بإنجاح العملية. |
| | ع/والي وبتفويض منه |
| | مدير الجماعات المحلية |
| | (الختم والتوقيع) |

وعموما فإن تصميم الرسالة يخضع لنموذج شبه موحد - مع مراعاة بعض الاختلافات - يعطيها جمالا في شكلها و تأثيرا في نفس القارئ. و يجب على المحرر أن لا يغفل ما لمظهر الرسالة من أهمية خاصة باعتباره يعطي أول انطباع لدى القارئ.

فمهما كان موضوع الرسالة يجب أن يحرص المحرر على أن يكون ما يحرره منسقا تنسيقا جميلا سواء من حيث الشكل من خلال تقسيمها إلى فقرات و مراعاة المسافات بين السطور، و كذلك من حيث المضمون من خلال مراعاة تناسق كلماتها و وضوح معانيها، بما يمكن القارئ من فهمها و استيعاب مضامينها على الوجه الصحيح.

ملاحظة هامة:

لا يجب أبدا أن ننهي رسالة بإحدى الصيغ أو التعابير التالية :

“في انتظار جواب ملائم لطبي، أرجوكم قبول....”

“أملا أو راجيا منكم تخصيص جواب ملائم لطبي ...” إلخ.

لأن التعبير على هذا النحو قد يفيد أن صيغة الاحترام والتقدير لا تقدم إلى المرسل إليه إلا بعد تمام الاستجابة لرغبة الموقع، غير أنه يمكن تقديم الشكر على الاهتمام البالغ الذي أولاه المرسل إليه للطلب المبعوث إليه وكذا تقديم عبارات الاحترام والتقدير.

وتجب الإشارة في الأخير إلى انه يجب تفادي صيغ المجاملة في الرسائل الإدارية. كما يجب اجتناب الصيغة الاستفهامية في التعبير الإداري، ويمكن صياغة التساؤلات والاستفسارات بصفة غير مباشرة مثلا :

السؤال مطروح لمعرفة هل

من حقكم أن تقرروا هل سيكون....

يبدولي من الأفضل أن

جدول الارسال:

2-1- تعريف جدول الارسال:

هو عبارة عن وثيقة ادارية تستخدم في نقل او تحويل الوثائق والمستندات بين المصالح الاداري داخل نفس الوحدة او بين وحدات ادارية مستقلة. ويهدف بالأساس الى الاحتفاظ بالسند القانوني الذي يثبت انتقال الوثائق وتسليمها.

2-2- عناصر جدول الارسال: يتضمن ما يلي:

الرأسية، الطابع، الرقم التسلسلي، المكان والتاريخ، صفة المرسل والمرسل ليه.

نموذج جدول الارسال:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجلفة

دائرة الجلفة

بلدية الجلفة

الجلفة في:.....

السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي:.....

إلى

السيد رئيس الدائرة

جدول الارسال

| الملاحظات | العدد | تعيين الوثائق |
|---------------------------------|-------|------------------|
| لإبداء رأيكم و افادنا بموافقتكم | 04 | تجدون رفقته..... |
| | 04 | المجموع |

ع/السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي وبتفويض منه

رئيس مصلحة.....

(الختم والتوقيع)

الاستدعاء والدعوة:

عبارة عن رسائل ادارية تهدف الى طلب حضور شخص ما بصفة الزامية للاستدعاء وبصفة

طوعية للدعوة. لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة.

تستخدم هاتان الوثيقتان لأغراض شتى أهمها الدعوة (حين توجه إلى رؤساء إداريين) أو الاستدعاء (حين

توجه للنظر أو المرؤوسين) لحضور الاجتماعات، وكذلك استدعاء المرشحين للمشاركة في امتحان أو

مسابقة، أو شخص طبيعي من أجل إتمام معاملة إدارية، أو دعوة شخصيات معينة لحضور حفل أو

محاضرة أو استقبال زائر رسمي، وغيرها.

توجه الإدارة العمومية هذه الدعوات و الاستدعاءات كتابيا، مع وجوب احترام الأجل الزمني اللازم لوصول و تلبية الدعوة أو الاستدعاء، أو الأجل القانوني) المحدد بموجب النصوص التنظيمية ، (و تحتفظ الإدارة بنسخ من هذه المراسلات لاستخدامها كإثباتات عند الحاجة.

وفي حالات الاستعجال أو ضيق الوقت يمكن إرسال الاستدعاء عبر الفاكس أو الاستعاضة عن الاستدعاء التقليدي بالوسائل السريعة كالبرقية، لضمان سرعة وصولها و الحفاظ في نفس الوقت على أثر مادي يثبت الإرسال.

ملاحظة:

مما ينبغي التنبيه عليه في هذا السياق ضرورة تجنب استخدام العبارات الغامضة و المهمة مثل ما درجت عليه بعض الإدارات في استعمال عبارة "لأمر مهمكم"، و هو ما يترك المدعو في حالة حيرة و تردد، بل ينبغي ذكر الأمر سبب الاستدعاء سواء تعلق الأمر بالمواطنين أو فيما بين المصالح الإدارية.

3-1- نموذج استدعاء

| | |
|--|-----------------|
| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية | |
| ولاية الجلفة | الجلفة في:..... |
| مديرية | |
| مصلحة:..... | |
| الرقم:..... | |
| <h2>استدعاء</h2> | |
| السيد (ة)/ الأتسة | |
| العنوان:..... | |
| الرجاء منكم الحضور الى..... | |
| يوم..... على الساعة..... | |
| الموضوع..... | |
| الرجاء احضار الوثائق التالية..... | |
| الصفة الوظيفية والاسم الشخصي (الختم والتوقيع) | |

2- نموذج دعوة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجلفة

الجلفة في:.....

مديرية.....

مصلحة:.....

الرقم:.....

دعوة

السيد (ة)/ الأنسة.....

العنوان:.....

يتشرف السيد (الصفة الوظيفية).....

بدعوتكم لحضور فعاليات.....

التي ستعقد يوم..... على الساعة.....

بمقر.....

مع خالص تحياتنا.

الصفة الوظيفية والاسم الشخصي
(الختم والتوقيع)

4- تعريف التقرير وهيكله:

1-4- التقرير الإداري:

التقرير وثيقة إدارية هامة تستخدم لوصف أو تحليل مشكلة مطروحة أو عمل منجز أو حادثة أو سير مرفق معين...، و بذلك نتبين أن للتقرير استخدامات مختلفة، كما أنه يهدف إلى إيصال المعلومات حول المواضيع المشار إليها من المرؤوس إلى الرئيس أو من مصلحة إلى أخرى؛ لذلك يصنف التقرير ضمن الوثائق الإعلامية.

يحرر التقرير في الغالب بطلب أو توجيه من الجهة الأعلى رتبة في السلم الإداري للحصول على معلومات وافية تسمح باتخاذ تدابير أو قرارات، و هو ما يستدعي حث المحرر، الذي يكون قد اطلع على الحادثة أو القضية موضوع التقرير عن كثب، على تقديم اقتراحات أو توصيات تتعلق بكيفية التعامل مع الموضوع؛ وقد يكتفي المحرر بعرض الواقع بشكل محايد دون إقحام رأيه الشخصي في الموضوع.

يتحدد مدى تدخل المحرر أو حياده في عرض الوقائع و استخلاص النتائج، بحسب نوعية التقرير المزمع تحريره و الأهداف المرجوة منه و كذا الجهة المرسل إليها، هذه العناصر تعتبر بمثابة المؤشرات التي توجه نوعية الكتابة و تحدد طبيعة التقرير: حيث نجد التقرير المطول التقرير السنوي للنشاط مثلا و التقرير الموجز (التقرير المتعلق بوصف حادثة طارئة).

أهداف التقارير:

أيا كانت طبيعة نشاط الإدارة أو المؤسسة المعنية، فإن تحرير التقارير يعتبر عملية جارية بشكل مستمر و في مختلف المستويات التدريجية، و من ثم تشكل التقارير أداة أساسية لمتابعة و مراقبة الإنجازات، تسمح للرئيس بمتابعة نشاط مرؤوسيه و الاطلاع على مجريات العمل في إدارته والإحاطة علما بكل المستجدات.

و عليه يمكن القول أن الأهداف أو الأغراض التي تصبو الإدارة إلى تحقيقها من خلال التقارير كثيرة جدا لدرجة أنه يصعب حصرها جميعا، و فيما يلي استعراض للأهداف الأكثر أهمية و الأكثر توخيا.

• تحليل وضعية معينة؛

• عرض وضعية مصلحة أو مرفق في فترة زمنية معينة؛

• استقصاء معلومات عن قضية معينة؛

• وصف أو تحليل حادثة أو واقعة؛

• تبليغ الرؤساء الإداريين و اطلاعهم على مسألة معينة؛

تشخيص مشكلة و اقتراح الحلول و التدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى اتخاذ القرارات اللازمة.

أنواع التقارير:

يمكن ايجازها وفق التحليل التالي:

التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:

هي عبارة عن تقارير تدرس مشكلة أو موضوعا معينا بشكل معمق بغية البحث عن الحلول و استخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في موضوع الدراسة، مثال ذلك التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، أو التقارير الصحية أو غيرها...

التقرير التأديبي :

وهو التقرير الذي يوجهه رئيس إلى سلطة تسلسلية عليا لإبلاغ سوء معاملة أحد أعوانه من أجل معاقبته، ويعرض بكل وضوح وحسب التسلسل الزمني كل الوقائع المنسوبة إليه مع اقتراح تأديبه. ملاحظة: لهذا النوع من التقرير نقيضه. ففي حالة التنويه بأحد المرؤوسين، يبعث إلى السلطة العليا تقرير عن السلوك المثالي لهذا الأخير قصد ترفيته.

التقارير التفتيشية:

هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الهيئات المعنية بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملابسات وحيثيات حصول خروقات أو تجاوزات، و يتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش، أو تحقيق أو استطلاع ميداني، ومثال ذلك تقارير مفتشي المالية، و مفتشي النظافة،...و غيرهم.

التقارير الإعلامية:

هي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو إطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة، أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجين.

التقارير الدورية للأنشطة:

تهتم هذه التقارير بتقييم الأنشطة و الأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة و بشكل دوري شهريا، سداسيا أو سنويا.

عناصر التقرير:

يشتمل التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات و الوثائق الإدارية الأخرى:

-الرأسية؛

- الطابع؛

- الرقم التسلسلي؛

- الصفة الوظيفية للمرسل إليه؛

- موضوع التقرير.

و يتضمن نص التقرير مجموعة من الأجزاء المتناسقة:

التقديم: يهدف إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح؛

- العرض و التحليل: يطرح المحرر الشروح و المبررات و التفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير؛

- الخاتمة: تشتمل على الاستنتاجات، المقترحات و التوصيات إن وجدت.

وقد يرفق بالتقرير وثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في نهاية

التقرير أو عقب العنوان الموضوع مباشرة.

خطوات كتابة التقرير:

يتطلب الإعداد الجيد للتقارير انتهاج طريقة عمل عقلانية ومنظمة عبر إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية:

تحديد الهدف بدقة: ينبغي أن يكون هدف التقرير أو غايته محددة بدقة في ذهن المحرر، إذ لا يمكن جمع معلومات أو إجراء استشارات و الشروع في صياغة تقرير مهم الغرض و غير محدد المعالم؛ لذلك يشكل تحديد الهدف الخطوة الأساسية الأولى في عملية التحرير، لكون باقي الخطوات مرتبطة بها.

- جمع و تحليل البيانات: بعد تحديد الهدف يشرع المحرر في جمع البيانات و تحليلها بغية توظيفها في نص التقرير، و يقصد بالبيانات المعطيات الخام، و التي يتم تحويلها إلى معلومات عن طريق معالجتها و تحضيرها للاستخدام.

يعتمد جمع البيانات على الدراسات و الأبحاث و التحقيقات و الاستشارات و غيرها من الوسائل التي تمكن من الحصول على البيانات اللازمة، لاسيما إذا تعلق الأمر بالتقارير التقنية.

وضع الخطة: بعد الحصول على المعلومات تأتي مرحلة إعداد الخطة، و هي عملية تسمح للمحرر بتنظيم أفكاره و ترتيب المحاور الواجب إدراجها ضمن نص التقرير، و في هذا السياق ينبغي مراعاة التسلسل المنطقي للأفكار و الانتقال التدريجي من التقديم إلى العرض إلى الاستنتاجات والتوصيات.

- صياغة التقرير: تتطلب صياغة التقارير قدرة كبيرة على تركيب الصيغ و العبارات بأسلوب علمي يستجيب لموضوع التقرير، و إلماما بالمادة أو الاختصاص موضوع المعالجة؛ و يراعى في صياغة التقارير لاسيما التقارير التحليلية. الإسهاب في عرض الموضوع و دعم ذلك بالرسوم و الأرقام و كل ما من شأنه أن يبرر و يؤكد الاستنتاجات و يدعم المقترحات.

- مراجعة التقرير: بعد الانتهاء من تحرير التقرير ينبغي على المحرر إعادة قراءة النص أكثر من مرة بتأني و انفتاح ذهني، لأن ذلك من شأنه أن يوقف المحرر على ما وقع منه من هفوات أو أخطاء و تدارك ذلك قبل تسليم التقرير إلى وجهته النهائية.

2-4- هيكل التقرير:

| | |
|--|--------------------------|
| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية | وزارة..... |
| ميلة في:..... | مديرية الري لولاية ميلة |
| | المديرية الفرعية للمنشآت |
| | الرقم:..... |
| الى معالي وزير الوارد المائية | |
| الموضوع: تقرير حول وضعية سد بني هارون | |
| (1) مقدمة تتضمن: | |
| (تقديم الموضوع والاشارة الى المشكلة او دوافع تحرير التقرير بايجاز) | |
| (2) العرض: | |
| (عرض فصل لمشكلة المطروحة، اسبابها وانعكاساتها) | |
| (3) الخاتمة | |
| (تقديم الاقتراحات والتوصيات). | |
| مع خالص تحياتنا. | |
| الصفة الوظيفية | |
| (الختم والتوقيع) | |

5- المحضر ونماذجه:

5-1- تعريف المحضر: وثيقة ادارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الاثبات، اذ يتم بموجبه

اثبات حادث او معاينة واقعة او التصريح بالشروع في انجاز عمل او الانتهاء منه.

يدون المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحدث، مع مراعاة الإيجاز و الدقة في سرد الوقائع

والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يتطلب تحرير المحضر حيازة مؤهلات خاصة تمكن

المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارات وجيزة و مستوفية للغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا

يتغاضى أو يهمل ذكر مسائل ذات أهمية.

والمحضر كان في الزمن القديم يطلق على عرض الوقائع أو الأحداث شفويا ومن هنا جاءت تسميته ب

Procès- verbal ثم تطور الأمر فأصبح مكتوبا.

2-5- أنواع المحاضر:

هناك أنواع عديدة من المحاضر نذكر منها: محاضر الاجتماع، محاضر التنصيب، محاضر المعاينة.

محاضر الاجتماع:

يحرر فيه مجريات الاجتماع و القرارات أو التوصيات التي تم التوصل إليها، على أن يراعي المحرر تدوين التدخلات و التعقيبات و المواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص، و يقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع، لاسيما إذا تعلق الأمر بمداومات تفضي إلى اتخاذ قرارات.

محاضر التنصيب:

يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد) أو الموظف الذي تمت ترقيته إلى رتبة أعلى (في عمله بشكل رسمي، و يمثل تاريخ التنصيب المسجل على المحاضر بداية علاقة العمل بين الموظف و الإدارة أو المؤسسة، بكل ما يستتبع ذلك من حقوق و التزامات؛ يوقع على المحاضر الموظف المعني و الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين.

محاضر المعاينة:

يحرر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونيا بذلك، أي أن تكون المعاينة موضوع المحاضر مندرجة ضمن صلاحياته القانونية أو بتكليف من الرئيس الإداري المخول له هذه الصلاحيات، على أن يتولى الموقع على المحاضر عملية المعاينة بنفسه.

عناصر المحاضر:

يتضمن المحاضر عناصر شكلية و أخرى موضوعية:

العناصر الشكلية تتمثل في محددات الهوية الإدارية كما بيناها في مقطع الرسالة:

الرأسية؛

• الطابع؛

• الرقم التسلسلي وفقا للترتيب المعتمد في سجل المداومات؛

• عنوان المحاضر، و يكتب في وسط الصفحة.

العناصر الموضوعية تختلف باختلاف نوع المحاضر:

محاضر الاجتماع يتشكل من المحاور الأساسية الثلاثة موضوع المحاضر:

✓ التقديم: يسجل فيه وجوبا و بالأحرف تاريخ و مكان الاجتماع و توقيت بداية الجلسة، اسم رئيس

الجلسة و صفت، أسماء و صفات الحضور و أسماء و صفات المتغيين، و يتبع ذلك بجدول

(الأعمال) قائمة القضايا المطروحة للنقاش و التداول).

✓ العرض: يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز والقرارات المتخذة و التحفظات إن وجدت.

✓ الخاتمة: تسجل فيها الملاحظات الختامية وظروف ووقت انتهاء الجلسة.

محضر التنصيب يتضمن العناصر المتعلقة بعملية تنصيب الموظف في منصب عمله الجديد من خلال ذكر:

✓ تاريخ التنصيب بالأحرف؛

✓ اسم و صفة القائم بالتنصيب (الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين ؛

✓ اسم الموظف و رتبته أو وظيفته و تصنيف المنصب؛

✓ تاريخ بدء السريان و الذي لا يختلف عادة عن تاريخ المحضر؛

✓ الإشارة إلى المستند القانوني قرار أو مقرر التعيين ؛

✓ الصيغة الختامية التي تفيد حضور المعني شخصيا و توقيعه على المحضر؛

✓ توقيع المعني على يمين الصفحة و الرئيس الإداري جهة اليسار؛

✓ تعيين وجهة نسخ المحضر مفتشية الوظيف العمومي، الوصاية، ملف المعني...

محضر المعاينة يتضمن العناصر التالية:

✓ تاريخ و مكان المعاينة؛

✓ الاسم و الصفة القانونية للمعاين؛

✓ المرجعية القانونية لعملية المعاينة؛

✓ موضوع المعاينة (الواقعة، الحدث، المخالفة...؛

✓ الصيغة الختامية المتضمنة اقتراح التدابير أو الإحالة إلى جهة معينة؛

✓ توقيع و ختم المحرر؛

✓ وجهة النسخ الإضافية للمحضر.

3-5- نماذج المحاضر:

بعد الشرح المستفيض لأنواع المحاضر، نقدم الان النماذج الخاصة لأنواع المحاضر:

1-3-5- نموذج محضر تنصيب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الادارة المستخدمة

محضر تنصيب

عام وفي يوم..... من شهر نحن (ذكر السلطة المعنية)،
نصبنا السيد(ة)..... في مهامه، بصفة وذلك بناء على القرار
رقم..... المؤرخ في..... الصادر عن.....
المتضمن تعيين المعني(ة) في الرتبة (أو الوظيفة) المذكورة اعلاه.

واثباتا لذلك حررنا هذا المحضر وامضيناه مع المعني بالأمر في اليوم والشهر والعام المذكورين اعلاه.

السلطة المعنية

المعني (ة) بالأمر

ملاحظة:

يمكن إرفاق وثائق بالمحضر أو أي شيء ضروري لفهم محتواه في هذه الحالة سيشار فقط إلى الوثائق أو الوسائل موضوع التسليم وتصبح جزءا ال يتجزأ منه. وبالنسبة لمحاضر الاجتماعات بصفة عامة يجوز تحير تدخلات المشاركين فيها بنقلها بحذافيرها وباللغة المستعملة، فنقول تدخل فلان فقال كذا ثم أعقبه فلان فاحتج على كذا، وهكذا مع الإشارة طبعا إلى كل ما توصل إليه المتدخلون من اقتراحات أو توصيات أو قرارات. وهناك طريقة أخرى تلخيصها بحيث تستعرض التدخلات ويشكل ملخص ومنسوبة إلى كل معني بها.

ومن الأخطاء الواجب تفاديها هو إصدار أحكام بشأن وقائع أو تدخلات أو غيرها أو انتقادها أو تلخيصها بالشكل المعتمد في العروض أو توقيعها من طرف شخص واحد.

6- عرض الحال:

6-1- تعريف عرض الحال:

يعتبر وثيقة اعلامية تهدف الى ابلاغ الرئيس الاداري واحاطته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة...الخ، يتحرى محرره نقل الواقع وسرد الحوادث كما حدثت بالضبط وبصورة مفصلة تتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل جوانبها. في الوقت المناسب.

ويتميز عرض الحال عن محضر الاجتماع بكون الاول أكثر شرحا وتفصيلا، خلافا عن المحضر الذي يكون بغية تشكيل دعامة قانونية ومرجعية للقرارات المتخذة.

6-2- خصائص عرض الحال:

يتميز عرض الحال بالخصائص التالية:

- ✓ وثيقة اعلامية تسعى الى اعطاء صورة واضحة عن الحدث؛
- ✓ يوجه الى الرئيس الاداري بهدف اطلاعه على الوقائع ذات الصلة بمسؤوليته؛
- ✓ يعتبر بمثابة شواهد كتابيه للأحداث.

عناصر ومحتويات عرض الحال:

شأنه شأن الوثائق الإدارية الأخرى، لاسيما المحضر، يتضمن عرض الحال العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة أو المؤسسة، طبيعة الوثيقة و موضوعها، و الشخص الموجهة إليه، على النحو التالي:
يتضمن عرض الحال، بالإضافة إلى ذلك، عناصر موضوعية تشكل صلب الوثيقة، ويحرر بنفس طريقة وأسلوب التقرير غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكتفي محرره بسرد الواقع فقط.

يتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية:

- التقديم: يشير التقديم إلى تاريخ و مكان الحدث أو الاجتماع تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع؛

- العرض: يستعرض المحرر الوقائع و الأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف و

الموضوعية التامة في العرض؛

- الخاتمة: تخصص خاتمة العرض لذكر القرارات المتخذة في الاجتماع أو النتائج و الآثار المتمخضة عن الحدث أو الواقعة.

يدون مكان و تاريخ تحرير عرض الحال في ختام الوثيقة و تسجل الصفة الوظيفية و الاسم الشخصي للموقع.

6-3- نموذج عرض حال:

| | |
|--|------------|
| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية | |
| ولاية: | الجلفة في: |
| مديرية: | |
| مصلحة: | |
| الى السيد: | |
| الموضوع: عرض حال عن حادث | |
| يتضمن العناصر التالية: | |
| التقديم: يشير التقديم الى تاريخ ومكان الحدث ممهدا لتفاصيل الموضوع؛ | |
| العرض: يستعرض المحرر الوقائع بالتفصيل والدقة والموضوعية التامة. | |
| الخاتمة: تخصص لذكر خلاصة الواقعة | |
| الاسم والصفة الوظيفية | |
| الختم والتوقيع | |

7- المذكرة الادارية:

تعتبر المذكرة الأداة الأكثر استعمال داخل الإدارات والمؤسسات العمومية لنقل معلومات أو توجيه أوامر من الرؤساء الإداريين إلى المرؤوسين في مختلف المستويات التدرجية. يمكن تناولها وفق العناصر التالية:

1-7- تعريف المذكرة الادارية:

هي وثيقة يجري تداولها داخل الادارة لنقل تعليمات من الرئيس الاداري الى مرؤوسيه أو لتبليغ معلومات أو توجيهات الى بعض المستخدمين.

و تعتبر المذكرة الإدارية الأداة الأكثر استعمالا داخل الإدارات والمؤسسات العمومية لنقل معلومات أو توجيهات أو أوامر من الرؤساء الإداريين إلى المرؤوسين في مختلف المستويات التدرجية.

2-7 انواع المذكرات:

يمكن تصنيفها إلى نوعين:

1-2-7- المذكرة الإخبارية :

وثيقة للمراسلة تستعمل داخل نفس الوزارة أو الوحدة الإدارية: (عمال – مؤسسة عمومية – مصلحة...الخ).

وتوجه هذه المذكرة على السواء من رئيس إلى مرؤوسه. ومن مرؤوس إلى رئيس مع بعض الاختلاف في الشكل أحيانا. ويمكن توجيه المذكرات بين الأعوان من نفس المستوى بطريقة عادية وبدون مراعاة أية قاعدة خاصة من حيث الشكل أو التقديم، ما عدا عنوانها "مذكرة" إلى وتوقيع المحرر. أما المذكرات الموجهة إلى رئيس أعلى فتخضع لبعض قواعد التقديم التالية بدون صيغة للنداء أو عبارات المجاملة :

✓ اسم الوزارة والمديرية والقسم أو المصلحة؛

✓ ذكر المكان والزمان التاريخ؛

✓ رقم تسجيل الوثيقة؛

✓ عنوانها: "مذكرة إلى السيد...";

✓ الموضوع؛

✓ اسم الموقع مفتوحا تم التوقيع.

وإذا دعت الضرورة إلى التوجه إلى شخص أو مصلحة تابعة لسلطة إدارية، فينبغي إضافة عبارة: "تحت إشراف". مرادفة باسم السلطة مراعاة لقواعد احترام التسلسل الإداري ويستعمل غالباً هذا من الوثائق لتعزيز رسالة أو وثيقة إدارية، وتعرض فيها النقط الرئيسية مع توضيحات وشروح إضافية.

7-2-2- المذكرة المصلحية:

وثيقة تتضمن تعليمات أو توجيهات الرئيس إلى كافة مرؤوسيه من أجل تنفيذ مقرر و تنظيم طرق تسيير المصلحة. ولا تستعمل المذكرات الإدارية إلا في التنظيم الداخلي للإدارة، وذلك لضمان السير العادي للمصالح، وتبقى التعليمات سارية المفعول إلى حين صدور مذكرة جديدة إلغائها بصفة صريحة و ضمنية.

ويمكن أن توجه إلى كافة العاملين في مصلحة أو إلى فئة معينة، كما يمكن اتخاذها على مختلف مستويات التسلسل الإداري حيث يتوجه بها كل مسؤول إلى مرؤوسيه المباشرين.

7-3- خصائص المذكرة الادارية:

تتميز ب:

- ✓ تتضمن تعليمات موجهة الى المستخدمين؛
- ✓ توزع المذكرة وتنتشر بطريقة تسمح لكل المعنيين بالاطلاع عليها؛
- ✓ تكون المذكرة غير متشعبة المواضيع وتكون تحمل صفة الالزامية.

استخدامات المذكرات الإدارية:

تستخدم المذكرات الإدارية لعدة أغراض أهمها:

1- إصدار تعليمات وأوامر:

- ✓ الالتزام بمواقيت العمل؛
- ✓ المحافظة على وسائل الإدارة؛
- ✓ التحلي بأخلاقيات المهنة؛

2- إعطاء توجيهات ونصائح:

- ✓ الحرص على النظافة؛
- ✓ تدابير الوقاية و الأمن؛

3- تبليغ معلومات:

- ✓ تغييرات تنظيمية طارئة؛
- ✓ معلومات تخص المستخدمين؛

عناصر المذكرة:

تتضمن المذكرة، على غرار باقي الوثائق و المراسلات الإدارية، عددا من العناصر:

- ✓ رأسية الوثيقة التسمية الرسمية للدولة و طبيعتها الدستورية؛
- ✓ الطابع الجهة الإدارية المصدرة للمذكرة؛
- ✓ تاريخ و مكان تحرير المذكرة؛
- ✓ الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد؛
- ✓ عنوان المذكرة و موضوعها؛
- ✓ الجهة الموجه إليها؛
- ✓ نص المذكرة؛
- ✓ الصفة الوظيفية للموقع على المذكرة؛
- ✓ التوقيع و ختم المصلحة؛
- ✓ الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها و طريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخصي...

الفرق بين الرسالة الادارية والمذكرة:

تخضع المذكرة الإدارية لقواعد التحرير الإداري المتعلقة بتحرير المراسلات غير أنها تتميز عن الرسالة باستعمالها للأسلوب غير المباشر وتقليص نطاق المجاملة على اعتبار أنها تتضمن تعليمات و أوامر موجهة من الرئيس إلى مرؤوسيه. ينبغي استخدام أسلوب إداري يتسم بالصرامة و العقلانية بغرض تحفيز و إقناع المخاطبين، و بطريقة تضمن امثال هؤلاء للتعليمات و الأوامر الواردة في المذكرة، و يمكن عند الاقتضاء ذكر المبررات والأسباب الدافعة إلى تحرير المذكرة أو إلى اتخاذ التدابير الواردة فيها. وتقوم المذكرات مقام الرسائل في جميع الحالات عندما يكون المرسل إليه تابعا لنفس الإدارة المركزية التي يتبع لها صاحب التوقيع. كما تخضع المذكرة لكافة قواعد التقديم العامة المتبعة في الوثائق الإدارية الأخرى مع الاحتراز في هذا الصدد ببعض مميزات الخاصة.

7-3- نموذج مذكرة:

| | |
|---|------------|
| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية | |
| وزارة التعليم العالي والبحث العلمي | الجلفة في: |
| جامعة: | |
| الامانة العامة: | |
| رقم: | |
| مذكرة مصلحة | |
| تتعلق بتوقيت الدوام الخاص بشهر رمضان المعظم | |
| ننهي الى علم كل المستخدمين الاداريين والتقنيين أن توقيت العمل اليومي لشهر رمضان المعظم سيكون كالتالي: | |
| - من الاحد الى الاربعاء: من الساعة التاسعة صباحا الى الساعة الثالثة والنصف؛ | |
| - يوم الخميس: من الساعة التاسعة صباحا الى الساعة الثالثة. | |
| يستمر العمل بهذا التوقيت الى غاية انقضاء شهر رمضان. | |
| الامين العام | |
| | |
| الختم والتوقيع | |
| - نسخة الى السيد المدير الفرعي المكلف بالمستخدمين | |
| - نسخ الى السادة عمداء الكليات؛ | |
| - نسخة للتعليق في لوحة الملصقات. | |

الاعلان: l'Avis

تعريف الاعلان:

يمكن تعريف الإعلان بأنه وثيقة أو نص إعلامي من خلالها تنقل الجهة المعنية دراسة معينة، طرق العمل بإجراء قانوني معين أو أي خبر يهم الفئات الاجتماعية المعنية. يوجه الإعلان إلى فئة محددة كالأساتذة، الطلبة، موظفين، أطباء... إلخ مهمته نقل خبر ما وبهذا يختلف عن البالغ أو البيان le Communiqué من حيث أن هذا الأخير يخاطب فئة أكبر من شرائح المجتمع كالجُمهور المعنيون بالخدمة الوطنية.

شكل الاعلان:

يتوقف شكله على وسيلة التبليغ كالمصقات الوسائل السمعية البصرية، وليست هناك شكليات معينة ما عدا الطابع الذي يشار إليه أحيانا في عنوان الوثيقة. وقد يلحق بعنوان الوثيقة صفة المخاطبين به.

أما مسألة الإمضاء فتتوقف على كيفية التبليغ، ففي حالة استعمال المصقات les Affiches هنا يتعين الإمضاء مع بيان صفة الممضي و إن جرت العادة على كتابة كلمة الإدارة مع وضع الختم إضفاء الرسمية عليه ومن الأحسن أن يكون الإمضاء بكل بياناته تحديدا للمسؤولية و تشخيص الوثيقة، بينما يتعذر ذلك إذا كانت وسائل التبليغ هي الصحافة المكتوبة أو المرئية.

موضوع الاعلان:

يجب أن يكون الإعلان موجز، واضحا، دقيقا يشمل جميع المعلومات التي تساعد المعنيين على فهم بسهولة، كما تتعدد مواضيعها مثال الإعلان عن نتائج سير مؤتمر ما، عن تاريخ مسابقة معينة، اجتماع معين...إلخ. دائما نجد في التمهيد عبارة تحدد الجهة مصدرة الإعلان، كما الكلمة المعتادة "تعلم".

8- القرار والمقرر:

8-1- تعريفات:

يعرف القرار الإداري كونه اجراء تتخذه سلطة ادارية لضمان تنفيذ النصوص التشريعية والتنظيمية.

ويختلف نوع القرار حسب اختلاف المستويات الادارية:

✓ القرار الوزاري؛

✓ القرار الولائي؛

✓ القرار البلدي.

أما المقرر فهو يقترب شكلا ومضمونا من القرار غير انه يصدر عن مدراء الهيئات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري وذات الطابع العلمي والثقافي والمهني في حدود الصلاحيات المخولة لهم قانونا.

عناصر القرار والمقرر:

يتضمن القرار و المقرر، على غرار النصوص الإدارية الأخرى، مجموع العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة أو المؤسسة العمومية:

- الرأسية؛

- الطابع؛

- الرقم التسلسلي؛

- عنوان القرار أو المقرر و موضوعه؛

- الصفة الوظيفية لمتخذ القرار أو المقرر.

يتبع ذلك بسرد النصوص المرجعية (التشريعية ثم التنظيمية) و الوثائق الاثباتية (الشهادات، المحاضر...)،

مرتبة حسب الترتيب التدرجي و الترتيب الزمني للنصوص كما بيّنناه في المقطع الخاص بالمرسوم.

تعقب ذلك عبارة: " يقرر ما يأتي "، وسط الصفحة.

تلها المواد المتضمنة لنص القرار أو المقرر، و يختلف الأمر هنا بين القرارات التنظيمية والقرارات أو

المقررات الفردية، بحيث تكون الأولى أكثر تفصيلا بينما تقتصر الثانية في الغالب على مادتين إحداهما

لذكر القرار المتخذ (تعييننا أو تثبيتنا أو غيرهما) و الثانية لتحديد الجهة المكلفة بالتنفيذ وموضع نشره، و

بالإمكان إضافة فقرة أو مادة لتحديد تاريخ بدء سريانه.

2-8- نموذج قرار تنظيمي:

نقوم بتوضيحه وفق الشكل التالي:

قرار مؤرخ في 7 شعبان عام 1431 الموافق 19 يوليو سنة 2010

يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين الالكترونيين

و كيفيات معالجته .

إن وزير الداخلية و الجماعات المحلية،

-بمقتضى الأمر رقم 77-01 المؤرخ في 3 صفر عام 1397 الموافق 23 يناير 1977 و المتعلق بوثائق السفر للمواطنين الجزائريين، لاسيما المادة 19 منه،
-و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 ماي سنة 2010 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،
-و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-247 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية و الجماعات المحلية، المعدل .

يقرر ما يأتي :

المادة الأولى : يحدد هذا القرار الوثائق المكونة لملف طلب بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين الالكترونيين و كيفيات معالجته .

المادة 2 : توضع استمارة خاصة للطلب في متناول المواطنين أثناء تقديم طلبات الحصول للمرة الأولى على بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر أو بمناسبة تجديدهما .

المادة 3 : تتوفر الاستمارة على مستوى :

-المقاطعة الإدارية،

-الدائرة،

-المصالح الفصائية،

سموقع الأترنات لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية .

المادة 4 : ينصص للاستمارة الملونة قانونا و المرفقة بالوثائق البيوتية المذكورة في المادة 8 أدناه عند التصديق الإداري رقم تسجيل ملف على مستوى المقاطعة الإدارية أو الدائرة أو المصلحة الفصائية .

المادة 5 : يمكن لإرسال الاستمارة الملونة قانونا، عن طريق الأترنات إلى موقع الويب للإدارات المذكورة في المادة 4 أعلاه .

المادة 6 : يكون حضور صاحب الطلب إجباري لإيداع الملف وأخذ بصمات الأصابع والصورة الشمسية للهوية و التوقيع الرقمية .

تؤخذ الصورة الشمسية لطوية الطالب التي تظهر على الوثيقة بكيفية لا تحجب أي ميزة من الوجه .

لا يعني أخذ بصمات الأصابع إلا الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم 12 سنة .

المادة 7 : يتم إيداع ملف طلب جواز السفر البيومتري الإلكتروني بعد أخذ موعد عن طريق الهاتف لدى المقاطعة الإدارية أو الدائرة أو المصالح الفصائية لمقر الإقامة .

المادة 8 : يكتبي الملف الواحد نفسه للمحصل على بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين الإلكترونيين .

يتضمن ملف طلب بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين الإلكترونيين ما يلي :

-بالنسبة للطلابين البالغين المقيمين في الجزائر :

-الاستمارة الملونة و المرفقة من طرف المعني، مرفقة بما يأتي :

1.مستخرج خاص من عقود شهادة الميلاد رقم 12-ع، مسلم في مطوع خاص،

2.شهادة الجنسية الجزائرية ،

3.شهادة الإقامة يقل تاريخ إصدارها عن ثلاثة (03) أشهر،

4.شهادة عائلية للحالة المدنية بالنسبة للمتزوجين،

5.شهادة العمل أو شهادة مدرسية بالنسبة للطالبة،

6.أربعة (4) صور شمسية للهوية ملونة و رقمية و حديثة و مماثلة تماما،

7.قسمة جائلية أو طابع جبالي ذو مبلغ يناسب نوع الوثيقة المطلوبة،

8.نسخة من بطاقة فصيلة الدم ،

-بالنسبة للطلابين القصر المقيمين في الجزائر :

-الاستمارة الملونة و المرفقة من وليه الشرعي، مرفقة بما يأتي :

1.مستخرج خاص من عقود شهادة الميلاد رقم 12-ع، مسلم على مطوع خاص،

2.شهادة الجنسية الجزائرية ،

3.شهادة الإقامة يقل تاريخ إصدارها عن ثلاثة (03) أشهر،

4.شهادة مدرسية بالنسبة للقصر المتحدرسين،

5.أربعة (4) صور شمسية للهوية ملونة و رقمية و حديثة و مماثلة تماما،

6.قسمة جائلية أو طابع جبالي ذو مبلغ يناسب نوع الوثيقة المطلوبة،

3-8- نموذج المقرر:

يمكن أن نستدل بالنموذج التالي على سبيل المثال لا الحصر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية
ولاية:.....
مديرية الإدارة المحلية.
رقم:...../م،أ،م/.....

مقرر تعيين

إن والي ولاية.....

- وتمتضى القانون رقم:90-09 المؤرخ في 07 أبريل 1990 المتضمن قانون الولاية .
- وتمتضى الأمر رقم:03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- وتمتضى المرسوم التنفيذي رقم: 04/08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.
- وتمتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعوان الإدارات المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية.
- وبناء على المقرر رقم:.....المؤرخ في..... المتعلق بتسمية السيد(ة)..... في سلك: الأعوان الإداريين.
- وبتأترح من السيد مدير الإدارة المحلية،

يقرر ما يلي:

المادة 01: يعين السيد(ة):.....عونا إداريا بمصلحة الوسائل العامة.
المادة 02: يكلف السيد رئيس مصلحة الموظفين والسيد رئيس مصلحة الوسائل العامة بتنفيذ هذا المقرر، كل في حدود اختصاصه.

حرر ب في

عن والي الولاية وبفويض منه
مدير الإدارة المحلية
الاسم واللقب
الإمضاء والختم.

9- المنشور:

هو كتاب ينشر على جميع الجهات وعلى نطاق واسع تفسيرا لقرارات أو تنبيها لتعليمات سابقة، فهو وثيقة إدارية تحتوي على قرارات أو أوامر أو تعليمات تنشر كاملة أو ملخصة وتداع على جميع الموظفين والمستخدمين للعلم بها وإتباعها، ويطلق على هذا النوع من الوثائق أيضا اسم " الدوريات" فالمنشور كما يشير اسمه "منشور أو دورية" وثيقة إدارية خاصة تستعمل لنشر المعلومات أو لدوران المعلومات على جميع المستويات، ويعتبر وثيقة إدارية ذات صبغة داخلية تصدر عن السلطة العليا المختصة في الجهاز الحكومي إلى المستويات الدنيا التابعة لهذه السلطة، كالمناشير التي يصدرها الوزير الأول أو السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية، وكثيرا ما يستعمل المنشور داخل الوزارات والمؤسسات.

ويتخذ المنشور إثر نص قانوني هام، يستهدف التذكير بغاياته وضبط كفيات تطبيقه، وفي هاته الحالة ليس من مهامه إضافة عناصر جديدة للنص أو مقتضيات معاكسة له أو التوسع في شرح مضمونه بصفة غير قانونية ألن هذه المهمة موكلة إلى ما يعرف بالمراسيم التطبيقية.

انواع المناشير:

يمكن ايجازها في الانواع التالية:

المنشور الإيضاحي:

الذي يستهدف التذكير والشرح للمقتضيات القانونية أو التنظيمية وذلك لتفادي ارتكاب أخطاء قانونية أو غيرها والإضرار بالمصالح الخاصة للمعنيين أو المصالح العامة في حالة سوء فهم مقتضياتها من قبل المكلفين بتنفيذها.

المنشور التنفيذي:

يتضمن تعليمات أو أوامر إلى مجموعة من الموجه إليها لتنفيذها المنشور التنظيمي يكون لها أثر قانوني، ويكمن إذ ذاك الطعن في مقتضياته بدعوى التعسف في استعمال السلطة أمام القضاء الإداري، فالمنشور التنظيمي ال يكتفي بتفسير النصوص القانونية، بل يضيف إليها قاعدة جديدة، فيصبح قرارا تنظيميا قابل للطعن بالإلغاء لمساسه بحقوق الأفراد.

طريقة تحرير المنشور:

يحرر المنشور بصيغة مباشرة أي باستعمال ضمير المتكلم أو الجمع، ويتطلب تحريره الكفاءة والتجربة والاطلاع الواسع، ويعهد عادة تحريره إلى أطر عليا لديهم معرفة تامة ومعقدة للقوانين والأعراف. ومن حيث الشكل يتضمن المنشور نفس شكل الوثائق الإدارية الأخرى.

المحور الرابع: إدارة المراسلات الإدارية الإلكترونية

دخلت التكنولوجيا في شتى مجالات إنجاز الأعمال اليومية وأصبحت عملية رفع كفاءة وفعالية إجراءات وعمليات الشركات بمختلف أحجامها وقطاعاتها جوهرية لتحقيق النمو المنشود. ومن أهم المخاوف والتحديات التي تواجه المؤسسات هي التكلفة وإيجاد طرق جديدة لضبط النفقات النهائية، ومع ازدياد التكاليف المرافقة للوقت والورق والمساحة والموظفين أصبح الهدف الرئيسي هو تحقيق الفائدة المثلثي من جميع هذه الموارد ذات القيمة بشكل فعال ومناسب.

وقد رت إحدى المؤسسات الأجنبية (مؤسسة الأبحاث الدولية المتخصصة IDC) بأن يرتفع عدد الرسائل الإلكترونية من 10 بلايين خلال العام 2000 ليصل إلى 55 بليون رسالة يوميا. حيث يزداد استخدام الموظفين في مؤسسات الأعمال لإدارة المراسلات الإدارية عبر الشبكات كوسيلة للتواصل مع الآخرين، سواء كان كأداة هامة لمتابعة المعلومات وطلب الموافقات أو لتعديل الوثائق. وغالبا ما يتضمن البريد الإلكتروني البيانات الهامة والمذكرات الرسمية وغيرها من الوثائق الحيوية، ويمكن أن تؤدي عملية الإدارة غير الصحيحة لحجم البريد الإلكتروني الصادر يوميا إلى عرقلة نمو المؤسسات.

1- مدخل تعاريفي للإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، مما أحدث تحولا هاما في أداء المنظمات بتحسين إنتاجيتها وسرعة أداؤها وجودة خدمات. ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأن: "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء الأفراد أو المنظمات، من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية، بغية تحسين. وتعرف العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وإنجاز العمل بسرعة وبكفاءة وبأقل التكاليف" أيضا بأن استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض، لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح الإدارة والعملاء، باستثمار الجهد والوقت، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع". كما يمكن تعريفها بأنها منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

ويعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية من أحدث مداخل الإصلاح الإداري الرامية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين باستخدام التكنولوجيا الحديثة كالإجابة الصوتية (الهاتف) وأكشاك المعلومات التي يمكن للمواطنين الوصول إليها بسهولة والاستفادة منها.

2- أهداف الإدارة الإلكترونية:

يمكن ابرازها في النقاط التالية:

- ✓ تطوير الإدارة العامة، من خلال خفض الأعمال الورقية، وإعادة استعمال الحلول؛
- ✓ تحسين الخدمات، من خلال خفض التنقل، والتوصيل في أي وقت وأي مكان، وسهولة الوصول إلى المعلومات؛
- ✓ التقرب من المواطنين؛
- ✓ تحسين التنافس الاقتصادي، من خلال استخدام الإنترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة؛
- ✓ خفض المصاريف، وتكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية.

3- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية في :

- ✓ تسهيل الحصول على الخدمات الإلكترونية: إن أهم ما تقوم به الإدارة الإلكترونية هو جعل الإدارة بكوادرها أكثر استجابة ومساءلة ومحاسبة لقراراتها ونشاطاتها الإدارية، من خلال سرعة الأداء والاستجابة للمعلومات المطلوبة في خدمة الأفراد؛
- ✓ خلق أثر إيجابي في المجتمع من خلال تطوير معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين أفرادها وذلك لتحقيق منافع اجتماعية وثقافية وتربوية وسياسية واقتصادية و مزايا استراتيجية من الإدارة الإلكترونية، مما يساعد في نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية واتساعها؛
- ✓ أسهم نظام الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية بتقديم معلومات موثوق فيها ليتم تداو لها بأمان ومصداقية فضال عن توفير المال والوقت و الموارد المستعملة من قبل الإدارة و تفعيل نظم الرقابة على أداء الموظف العام.

4- تعريف نظام إدارة المراسلات الإلكترونية:

هو نظام لإدارة المراسلات إلكترونيا ومتابعة خط سير العمليات والاحتفاظ بجميع المراسلات ومرفقاتها وفق نظام آلي مخصص.

5- اهداف ادارة المراسلات الكترونيا:

تتجلى الاهداف في النقاط التالية:

- ✓ التخلص من الورق؛
- ✓ إدارة مخطط سير العمليات؛

- ✓ رفع كفاءة الموظفين؛
- ✓ سهولة الوصول للملفات والمراسلات؛
- ✓ سهولة التواصل بين موظفين الجامعة؛
- ✓ ميكنة الأعمال الإدارية؛
- ✓ تطوير الوسط الإداري؛
- ✓ توفير تقارير واحصائيات تخدم المدير أو الإدارة العليا لبيان كمية العمل المنجز من قبل المرؤوسين وبيان كفاءة العمل وسرعته.

6- آداب المراسلات الإلكترونية:

يقصد بآداب المراسلات الإلكترونية جميع المبادئ والقواعد والقوانين التي يتوجب على الشخص التقيّد بها عند كتابة بريد إلكتروني أو الرد على بريد إلكتروني تم استلامه مسبقا. كما تعرف هذه القواعد أيضا بأنها دليل الإرشادات للمراسلات الإلكترونية وتختلف باختلاف الشخص الذي تتم مراسلته فالمراسلات بين الأصدقاء تختلف بالطبع عن المراسلات بين زملاء العمل أو العملاء أو مدراء الشركة. تصفح على موقع فرصة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:



7- أمن المعلومات في المراسلات الالكترونية:

يقصد بأمن المعلومات ضمان بقاء المعلومات الخاصة بالمنظمة التي تدار إلكترونياً في مأمن من الوصول إليها والتلاعب بها، ويعتبر ذلك من أكبر التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية، وينبغي الاستعداد له بتطبيق الآتي:

✓ وضع القوانين والتشريعات الخاصة بأمن المعلومات، وتحديد عقوبات التعدي على شبكة الإدارة واختراقها؛

✓ تخصيص فريق أمني تابع للإدارة لمتابعة متطلباتها الأمنية، وتطویرها لمواجهة ما يستجد من حيل القرصنة بما يضمن خصوصية المعلومات؛

✓ التنبيه على جميع المستويات الإدارية بضرورة استخدام برامج الحماية، وتبصيرهم بخطورة التفريط في هذا الأمر ومتابعتهم من قبل إداراتهم؛

✓ استخدام أنظمة قوية لتشفير المعلومات، ولمراقبة الشبكة واكتشاف نقاط الضعف الأمنية، وللحماية من الفيروسات والتجسس، وتحديثها باستمرار.

عرض تجربة السلطة الفلسطينية في تسيير المراسلات الكترونياً:

في ظل التطور الكبير والسريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسعى وزارة الاتصالات الى استثمار هذا التطور في تحقيق التنمية والإصلاح الإداري المنشود، من خلال تطوير العديد من البرامج القياسية المركزية والتطبيقات التي تساهم في تعزيز الشفافية وإزالة قيود الوقت والمسافة في متابعة وانجاز المهام والتكليفات، حيث أصبحت الشفافية أسلوباً جديداً للتعامل مع المشكلات التي تواجه مسار العمل الحكومي.

وفي هذا السياق تمكنت وزارة الاتصالات مؤخراً من اعداد وتطبيق نظام المراسلات الحكومية الالكترونية E-Correspondence الذي تم إعداده بالاعتماد على آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات في مجال البرمجيات كما يأتي في إطار مشروع الحكومة الالكترونية وتم العمل به في معظم المؤسسات الحكومية.

الإطار العام للنظام:

✓ تم التخاطب والتراسل وفق الهيكل التنظيمي المعتمد للمؤسسة؛

✓ يوفر النظام آلية خاصة بالتواصل الاستثنائي بين الموظفين دون الرجوع للهيكلية المعتمدة في

التواصل الإداري بعد الموافقة الادارية اللازمة؛

✓ يمكن ارفاق المراسلات باي ملفات مخزنة (pdf – word – excel) او اي امتدادات خاصة اخرى؛

- ✓ لا يجوز للمرسل حذف أو تعديل المراسلة في حال تم فتحها من قبل أحد المستلمين؛
- ✓ يمكن تمديد موعد انتهاء المهمة في حال تجاوز التاريخ المقرر للانتهاء بناء على موافقة المسئول؛
- ✓ يمكن إغلاق المراسلة في حال الانتهاء منها مع تأكيد الإغلاق من قبل المسئول المباشر؛
- ✓ يمكن إرجاع المراسلة للمرسل مع كتابة سبب إرجاع التحويلة؛
- ✓ يمكن النظام المستخدم من إضافة مستفيدين للمراسلة ويمكنهم الاطلاع عليها؛
- ✓ يمكن إضافة نسخة إلى جهات ذات علاقة بالمعاملة؛
- ✓ إرسال إشعار عبر البريد الإلكتروني للمستخدم في حالة وصول مراسله جديدة أو إجراء اي عملية عليها؛
- ✓ توفير نسخة للطباعة لاي مراسلة الكترونية مع وجود كود (QR) للتحقق من المعاملات الصادرة من النظام.

برنامج المراسلات الإدارية الإلكتروني:

يأتي نظام المراسلات الحكومية الإلكترونية E-Correspondence في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية وتوفير برامج قياسية مركزية ونتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولحاجة الدوائر والمؤسسات الحكومية الي نظام الكتروني بديلاً عن النظام اليدوي التقليدي في متابعة ومعالجة البريد الوارد والصادر، والتراسل داخل المؤسسة، مما يترتب على ذلك مشاكل عدة كفقدان المعاملات وتراكمها وعدم القدرة على المتابعة الفعالة، علاوة على التكاليف المادية والمدة الزمنية التي قد تستغرقها هذه العملية. أحد المكونات التقنية اللازمة لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية ضمن المتطلبات التقنية للمشروع حيث وفرت وزارة الاتصالات قاعدة بيانات مركزية للحكومة، حيث تحتوي على بنية تقنية متقدمة من حيث الأجهزة والبرمجيات التي يتم من خلالها تبادل البيانات الحكومية في كافة التطبيقات والخدمات الإلكترونية للدوائر الحكومية المختلفة، ويشرف على إدارة العمل فريق متخصص فنياً.

وقد تم تطوير نظام مراسلات بالاعتماد على آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات في مجال البرمجيات، للوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمعاملات إلكترونياً ولحظياً، لتحسين الأداء والإنتاجية والمسؤولية. وتم تطوير النظام من خلال الإدارة العامة للمعلوماتية بوزارة الاتصالات.

الأهداف الخاصة بالبرنامج:

يهدف البرنامج الى تحقيق جملة من النقاط يمكن توضيحها كالتالي:

✓ تطوير بيئة العمل وجعلها أكثر أماناً من خلال نظام محوسب وفق أفضل المواصفات الفنية والأمنية؛

✓ توفير الوقت والجهد في متابعة مهام الموظفين داخل المؤسسة؛

✓ تسهيل إتمام المراسلات بين مختلف الجهات الحكومية؛

✓ تعزيز المتابعة والرقابة داخل الإدارات والدوائر في المؤسسة الحكومية.

المميزات الخاصة بالبرنامج:

يتميز البرنامج بما يلي:

✓ الحصول على المعلومات المتعلقة بالمعاملات وإحالتها بشكل فوري؛

✓ يساعد في زيادة الفعالية والإنتاجية؛

✓ يقلل من الوقت الضائع في متابعة المعاملات، وذلك عن طريق الاعتماد على نظام إلكتروني لإرسال

المعاملات وإحالتها؛

✓ يحد من الأمور اليدوية في عملية الهيكل التنظيمي؛

✓ يعزز من وحدة الأمر داخل المؤسسة؛

✓ متابعة أداء الموظفين بشكل أفضل ودقيق؛

✓ نظام عمل مؤتمت يتم استخدامه من أي مكان وفي أي وقت؛

✓ زيادة سرعة الرد والمتابعة على المعاملات الواردة؛

✓ المساعدة في تقليل الأخطاء البشرية؛

✓ يتم تحديد وتقدير الوقت اللازم لإنجاز المهام المطلوبة ويسهل متابعتها.

خدمات النظام:

1- المراسلات:



2- جهات الاتصال:



3- التفويض:

حيث يقوم المستخدم بتفويض أحد الموظفين التابعين له بالهيكلية لمتابعة عمله في جزئية معينة مع القدرة على سحب تلك الصلاحية في أي وقت ويتم تسجيل كل الحركات على المعاملات.

عرض تجربة دولة قطر في تسيير المراسلات الكترونيا:

نظام المراسلات الإلكترونية الحكومي (مراسلات):



طُوّر نظام المراسلات الإلكترونية الحكومي ليوفر لكافة الجهات الحكومية منصة آمنة ومتمينة لتبادل المراسلات (المخاطبات الرسمية) بين كافة الجهات الحكومية عن طريق الشبكة الحكومية. حيث يمكن للجهات الحكومية من خلال نظام "مراسلات" تصدير واستلام المراسلات مباشرةً من وإلى الجهات المعنية بطريقة سريعة وسهلة وآمنة. كما يتيح للجهات إمكانية متابعة المراسلات المرسله ومعرفة اسم المستلم مع التاريخ والوقت.

مميزات نظام "مراسلات": تتمثل في العناصر التالية:

- ✓ سهولة الوصول للنظام من قبل المستخدمين؛
- ✓ تحسين عملية التواصل بين الجهات الحكومية؛
- ✓ تسهيل عملية متابعة المراسلات الصادرة ومعرفة المستلم ووقت الاستلام؛
- ✓ بديل للأرشيف الورقي، حيث يساهم النظام في تسهيل العودة للكتب الصادرة والواردة بالبحث عنها سواء عن طريق الموضوع أو الجهة المرسله أو رقم الكتاب.

فوائد نظام مراسلات:

تتمثل فوائد هذا النظام في:

- ✓ توفير الوقت والجهد في تبادل المراسلات فيما بين الجهات الحكومية؛
- ✓ خفض التكاليف الإدارية والمالية والمصادر البشرية؛
- ✓ تفعيل مفهوم "مؤسسة بلا ورق".

اعتماد المراسلات الإدارية الإلكترونية في فترة وباء كورونا:

شكل انتشار وباء كورونا المستجد (كوفيد-19) تهديداً صحياً للعالم بأسره، حيث يعتبر حدثاً استثنائياً خطراً على الصحة العامة، مما أدى بكل دول العالم إلى إعلان حالة الطوارئ الصحية، صاحبها اتخاذ مجموعة من التدابير الاحترازية، ولعل من أهمها اعتماد الخدمات الإلكترونية للمراسلات الإدارية

كإجراء احترازي للسيطرة على انتشار هذا الوباء لخروج البلاد من هذه الأزمة الصحية بأقل الخسائر الممكنة.

يعتبر التوجه نحو المراسلات الإدارية الإلكترونية بديلا عن التعاملات والتبادلات الورقية، لمواجهة الانعكاسات السلبية لانتشار هذا الوباء العابر للقارات، وتدعيما لقواعد الحجر الصحي، كما تعد تديبرا ناجعا في مواجهة كافة الأوضاع الحرجة مستقبلا.

أولويات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للاستفادة من الحلول الرقمية:

مع الانتقال إلى مرحلة التعافي وسير البلدان بخطى بطيئة وحذرة نحو إعادة اطلاق اقتصادها، ينبغي على بلدان المنطقة العمل على زيادة سعة خطوط اتصالات النطاق العريض، وإدارة ازدحام الشبكات، وضمان استمرارية الخدمات العامة الحيوية، وتعزيز التقنيات المالية لأن الطلب على الخدمات الإلكترونية كالرعاية الصحية وأنظمة الدفع عبر الهواتف المحمولة وخدمات توصيل الأغذية والتجارة الإلكترونية مرشح للارتفاع بشكل ملحوظ.

وفي هذا السياق، تكتسب "أهداف مراكش" الداعية إلى الشمول الرقمي والوصول إلى انترنت النطاق العريض بأسعار معقولة وجودة عالية وتطوير الخدمات المالية الإلكترونية أهمية غير مسبوقة. وعلى حكومات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تعزيز جهودها للوصول إلى الأهداف التالية:

الهدف الأول: زيادة السعات والتخفيف من ازدحام الشبكة لمنع الإنترنت من الانقطاع وضمان استدامته

الهدف الثاني: ضمان استمرارية الخدمات العامة لتمكين المواطنين من الاستفادة من التكنولوجيا

الرقمية لإنجاز معاملاتهم

الهدف الثالث: تطوير الخدمات المالية الإلكترونية كالمدفوعات الرقمية والتحويلات النقدية من

الحكومات إلى الأفراد لدعم الشركات والفئات الأفقر والأولى بالرعاية، مع التأكيد على أهمية تزويد

المستفيدين بإثبات الهوية لضمان حصولهم على الخدمات

الهدف الرابع: تعزيز مبادرات التعليم الإلكتروني لضمان استمرارية التعليم.

خلاصة الفصل:

المراسلات الإدارية هي وثائق قانونية ولا بد من الاعتناء بها والحرص عليها وحفظها وأرشفتها، ولا بد من توثيقها والرد عليها بطريقة رسمية، لأن هذه المراسلات تعتبر الوثائق الإدارية للجهة، وتعتبر أهم المراجع الهامة التي يمكن الرجوع إليها في جميع الحالات، سواء بطلبها أو الاستجواب أو التأكد من مراقبة خطة العمل وطريقة سيره، وهي أيضا وثيقة (محرر رسمي) في حال نشوء خلاف للمحاكم. لا يستطيع أحد أن يقلل من شأن الكتابة داخل الإدارة العمومية، إذ تأخذ قسما كبيرا من نشاطها اليومي؛ فالموظف الممارس يصرف جهدا كبيرا من نشاطه إما ناقلا للأعمال و أنشطة إدارية كتابة، و إما قارئا لما هو مكتوب.

كما أنه ليس هناك من ينكر أهمية و صول البيانات و الحقائق و المعلومات إلى السلطات الإدارية بالصورة المكتوبة الصحيحة شكلا و مضمونا، و في الوقت المناسب، إذ أن ذلك يساعدها على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت الملائم و بالتالي يعينها على النهوض بالمهام المنوطة بها. ويتحقق التحرير الإداري الفعال حينما يتمكن الموظف المرسل من نقل ما يرمي إليه فعلا، بوضوح و دقة كافيين؛ و حينما يتمكن الموظف المستقبل من استيعاب و فهم هذا القصد. و لعل الرسالة الإدارية بشقيها: الرسالة الإدارية المحضة و الرسالة الإدارية الشخصية؛ لتعد أهم الوثائق الإدارية و الأكثر تداولاً على مستوى مختلف هياكل الإدارة كما سبق أن مر معنا.

أسئلة للمناقشة:

- س1: ماذا يفيد الختم Cachet+التوقيع Signature في الرسالة الادارية؟
- س2: تخضع تقنيات التحرير الالكتروني لنفس الضوابط الشكلية والموضوعية التي تخضع لها تقنيات التحرير الاداري.
- س3: تتميز الرسالة الادارية الالكترونية عن الرسالة الادارية التقليدية (الورقية)، بجملة من الخصائص تجعلها أكثر فعالية و مرونة في تسيير الانشطة الادارية.
- س4: أهم ما يميز المراسلات الرسمية عن المراسلات الشخصية هو أن المراسلات الرسمية تحتوي على الدمغة والختم.
- س5: تتماثل صيغ و تقنيات التحرير الالكتروني مع صيغ وتقنيات التحرير الاداري.
- س6: تحمل الوثائق الادارية والمراسلات الادارية والمحركات الادارية معاني مختلفة.
- س7: المراسلة الادارية والرسالة الادارية مصطلحين مترادفين يفيدان نفس المعنى.
- س8: ابحث عن تجارب ناجحة لمؤسسات او دول قامت ببناء نماذج تسيير ناجحة وتحولت لادارة الكترونية حقة.

قائمة المراجع

- 1- محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2000.
- 2- رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002.
- 3- بسام عبدالرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2015.
- 4- عبد الحليم بن مشري، التحرير الإداري (مدخل نظري ونماذج عملية)، مطبعة الرمال الوادي، 2019.
- 5- مفهوم الإدارة_ وأهميتها_ ووظائفها/ <https://mawdoo3.com/>
- 6- الإدارة الحديثة وأبرز خصائصها
<https://www.almrsal.com/post/544972>
- 7- نبيلة وحدي، الاتصال في الإدارة الحديثة بين تحديات الواقع و آفاق المستقبل، 2007.
- 8- الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال الفعال:
[http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/557.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/557.htm)
- 9- تغريد جليل أيوب وأمل حسن علوان، دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال،
<https://www.iasj.net/iasj/download/1b0999f9765e5d88>
- 10- إيمان عبادي، الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات المؤسسية،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/456/3/2/105044>
- 11- بدون اسم مؤلف، الموجز في التحرير الإداري،
<https://fac.umc.edu.dz/droit/cours+TDS2/M1%20pub/DUAT.pdf>
- 12- Catherine Vallée, **Modalités de la communication administrative**, ouvrage publié par l'ESEN en décembre 2003.
- 13- Ammari Ali, **La Rédaction Administrative**,
<https://wartilani.hopital-dz.com/manuels%20de%20gestion/ammari%20suite/LA%20REDACTION%20ADMINISTRATIVE.pdf>
- 14- Marie-Paule Benoît-Barnet & autres, **guide pratique de la rédaction administrative**, Centre de Linguistique Appliquée de Besançon Université de Franche-Comté.
- 15- la rédaction vendus administrative en pratique, 2019

<https://static.fnac-static.com/multimedia/editorial/pdf/9782212571431.pdf>

16- قاضي خير الدين، محاضرات التحرير الإداري، جامعة تلمسان، 2021 متاح على الرابط:

https://elearn.univtlemcen.dz/pluginfile.php/117055/mod_resource/content/2/201000%التحرير%الإداري.pdf

17- علامات الوقف في اللغة العربية،

<https://www.zyadda.org/endowment-signs-in-the-arabic-language/>

18- زاوش رضا، محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، جامعة المسيلة، 2018.

19- كيفية كتابة مراسلات إدارية، متاح على الموقع:

https://mawdoo3.com/كيفية_كتابة_مراسلات_إدارية/

20- المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية مصطلحات ونماذج، الجزائر، 2006.

21- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، هنري فايول، متاح على الرابط التالي:

<https://www.arado.org/MNGNews/?p=4307>

22- الرسالة الإدارية: خصائصها وقواعد صياغتها، متاح على الموقع التالي:

<https://www.droitentreprise.com/19384/>

23- عبد الله إنجار، التحرير الإداري، المديرية العامة للجتماعات المحلية، متاح على الموقع:

<https://hazbane.asso-web.com/uploaded/o-u-o-o-o-u-o-o-u-oyo-o-o-u.pdf>

24- عنصر الهوارية وبرابح محمد، محاضرات التحرير الإداري، متاح على الرابط التالي:

<https://elearn.univ-oran2.dz/course/view.php?id=4317>

25- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، برنامج المراسلات الإدارية، دولة فلسطين، متاح على الرابط التالي:

https://main.eapp.gov.ps/c_dashboard/manage

26- مجلة المختبر القانوني، عرض تقنية تحرير المراسلات الإدارية، متاح على الموقع التالي:

<http://www.labodroit.com/عرض-تقنية-تحرير-المراسلات-الإدارية/>

27- فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، م2، ع15، سنة 2016، متاح على الرابط التالي:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/296/7/1/9018>

28- يلول خديجة، تفعيل الخدمات الرقمية للمراسلات الإدارية في زمن تفشي وباء كورونا، مجلة القانون والاعمال الدولية، متاح على الموقع التالي:

<https://www.droitentreprise.com/18769/>

29- بثينة الجورمازي، التحول الرقمي في زمن كورونا: دراسة حالة لبلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، متاح على الموقع التالي:

<https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/digital-transformation-time-covid-19-case-mena>

30- اتيكيت كتابة الرسائل الالكترونية | كيف اكتب بريد الكتروني

<https://www.for9a.com/learn/اتيكيت-كتابة-الرسائل-الالكترونية-كيف-اكتب-بريد-الالكتروني/>

31- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، نظام المراسلات الإلكترونية الحكومي (مراسلات)، متاح على الرابط التالي:

<https://www.mcit.gov.qa/ar/service-7>

32- منظمة العمل الدولية، العمل عن بعد خلال جائحة كوفيد-19 وما بعدها دليل علمي، 2020، متاح على الرابط التالي:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_777123.pdf

الدكتور: حليس عبدالقادر،

دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: تجارة دولية

أستاذ محاضر - أ - بجامعة الجلفة - الجزائر-

محتوى المطبوعة:

هذه المطبوعة هي مجموعة محاضرات خاصة بمقياس الاتصال والتحرير الإداري، وهي موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، شعبة العلوم التجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، وهذا من أجل معرفة وفهم لبعض العمليات التي تقوم بها الإدارات سواء العمومية أو الخاصة. وكذا تقديم بعض أساليب المراسلات الإدارية، مما يسمح للطلاب فهم أنشطة التحرير والتواصل الإداري.

إن إعداد هذه المطبوعة جاء لتحقيق جملة من الأهداف ونوجزها فيما يلي:

1. تدعيم مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بهذا المطبوع من أجل تغطية العجز في هذا المجال.
2. تعريف الطالب بعمليات الاتصال وإدارته وكذا النماذج النظرية المحددة له؛
3. تعريف الطالب بالتسيير الإداري وام العمليات الإدارية ومحددات الإدارة الاستراتيجية؛
4. توضيح ودراسة الأسلوب الإداري وكيفية وشروط عمليات التحرير الإداري؛
5. دراسة تحليلية لمختلف أنواع المراسلات الإدارية؛
6. دراسة تحليلية لعمليات المراسلات الإدارية الالكترونية؛
7. إبراز دور الرقمنة في تطوير عمليات المراسلات الإدارية.

